

LE SYSTEME MANAGEMENT QUALITE ET LA CODIFICATION DES COMPORTEMENTS DANS L'ENTREPRISE ALGERIENNE

AIT KACI AZZOU FARIDA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DE SOCIOLOGIE
UNIVERSITE D'ALGER 2

Résumé :

Dans les années 1970, l'Algérie avait tenté d'accéder au développement par le transfert d'une technologie fortement capitalistique, combinée à une gestion socialiste des entreprises. L'Algérie avait orienté sa rente vers l'industrialisation, cependant, la diminution de celle-ci vers les années 1990 avait entraîné le blocage de son économie. Parallèlement, il s'effectuait dans le monde sous l'effet de la mondialisation un processus de libéralisation accompagné par un courant rationalisateur qui visait la réorganisation de l'entreprise. Il s'agit du système management qualité, en vogue dans le monde et dont vont s'inspirer les firmes occidentales.

Erodée par ses échecs successifs, le mode de développement socialiste centré sur une forte industrialisation ayant entraîné des dépendances multiples, l'Algérie opte pour l'approche managériale entrevoyant en celle-ci une solution à son problème de développement.

Elle procédera au transfert du système management qualité, introduisant au sein de l'entreprise Algérienne un ensemble d'innovations organisationnelles, parmi lesquelles figure un dispositif

De contrôle impressionnant. Ce dernier a pour substrat des instruments de contrôle social variés, visant à standardiser les comportements et à assurer la régulation sociale au nom de la qualité totale. L'article expose les résultats d'enquête, menée autour du maillage du réseau de contrôle dont l'entreprise Algérienne fut l'objet, et de la codification des comportements engendrés par ce système.

Mots-clefs : Système management qualité, rationalisation, contrôle, codification des comportements, régulation.

Introduction :

Pour rattraper son retard organisationnel, l'entreprise Algérienne va implanter le système management qualité par le biais de la certification ISO. Elle va donc substituer aux pratiques antérieures de gestion, une nouvelle approche de l'entreprise. Elle fera appel à des experts étrangers en management dénommés certificateurs. Avec l'aide de ses derniers, elle procédera à la refonte de ses structures, à la mise en place d'un management participatif et d'un système de contrôle global de l'organisation. Notre intérêt portera sur ce dernier aspect de la transplantation organisationnelle. La rationalisation a créé de nouvelles règles, elles portent sur le contrôle de cet ensemble réorganisé que constitue l'entreprise algérienne, renforçant ainsi la régulation de contrôle, celle qui s'exprime dans les prescriptions officielles, le travail prescrit, avec pour conséquence une tendance à la codification des comportements et une exigence de soumission aux règles.

- Quelles sont les formes prises par ce contrôle ?
- Quel est l'impact du système management qualité sur la codification des comportements ?
- Comment se manifeste l'enserrement des travailleurs dans ce réseau de contrôle ?

Telles sont les questions auxquelles nous désirons répondre dans ce présent article.

Le choix du terrain d'enquête a porté sur la NAFTEC, entreprise nationale de raffinage de pétrole brut. La collecte des informations s'est effectuée auprès du siège et de la raffinerie d'Alger. Deux motifs ont principalement orienté ce choix, d'une part la proximité du terrain d'enquête, nous avons d'autre part succombé au préjugé selon lequel une entreprise prospère pourrait mettre en place les meilleurs outils de gestion au service de l'entreprise.

Deux techniques de collectes de données ont été utilisées : le questionnaire et l'entretien semi-directif. Les questionnaires devaient être administrés au départ à 400 salariés, cependant 28 d'entre eux ont refusé de répondre, réduisant notre échantillon à 372 salariés.

L'enquête a été menée en 2007, cette même année, l'entreprise a été certifiée ISO 9001, version 2000. La certification autrement dit l'implantation du système management qualité a été confiée à un bureau de conseil canadien.

1. La codification des comportements et le maillage du réseau de contrôle

La lecture des exigences et des principes de l'ISO 9001, version 2000, nous révèle que le modèle ne comporte pas seulement une dimension participative, plusieurs auteurs attirent l'attention sur l'autre dimension du système management qualité qu'entraînent la normalisation et la formalisation des procédures, à savoir la codification des comportements et le maillage du réseau de contrôle.

Parmi ces auteurs, C. Durand relève « une contradiction dans le fait que cette idéologie participative en appelle à la responsabilité, à l'initiative, voire à l'imagination personnelle, alors que les systèmes ISO enferment les gens dans des comportements prédéterminés. Les employeurs veulent contrôler les ouvriers et dans le même temps, ils ont besoin de libérer leurs capacités créatrices »¹.

Les travailleurs de la NAFTEC ne vont pas échapper à cette contradiction, et l'implantation du néo management va nous révéler l'ampleur de ce phénomène que représente l'appareil de contrôle.

Ainsi, dès l'introduction du système management qualité dans l'entreprise, un manuel qualité et les procédures de travail sont rédigés pour chaque fonction et chaque poste de travail.

¹ Claude Durand management et rationalisation, les multinationales en Europe de l'Est. Paris 1997, De Boeck Université, p.273

Les procédures de normalisation vont concerner tous les services et chaque niveau hiérarchique fait la description du poste pour ses subordonnés.

Une formalisation de toutes les instructions de travail est ainsi obtenue, qui tend à standardiser les comportements des travailleurs.

Cette normalisation a entraîné la rédaction et la réactualisation de 1200 fiches de poste pour l'ensemble de l'entreprise. Il s'agit d'une uniformisation des documents pour l'ensemble des unités que comporte la NAFTEC. Il doit y avoir une identité des fiches de poste pour les postes similaires, afin de faciliter le contrôle.

L'ISO 9001, va donc consolider et renforcer l'autorité et l'emprise de la direction sur les unités de production avec la mise à sa disposition de nouvelles ressources.

Les procédures existaient, mais elles étaient beaucoup moins structurées. Il n'y avait pas de documents qui définissent de façon claire et détaillée l'organisation et les tâches des travailleurs. Le bureau d'étude canadien a exigé la clarification des responsabilités de chacun par écrit. Ce dont témoignent certains salariés :

« La certification a été difficile parce qu'il fallait améliorer toutes les fiches de postes. Il fallait les mettre à jour » ;

« Chaque agent a une fiche de poste, c'est un document en diffusion contrôlée. Chaque agent doit émarger sur sa fiche de poste, comme quoi il connaît sa fiche de poste et sait ce qu'il doit faire ».

Les dispositifs de contrôle organisationnel mis en place par les certificateurs canadiens sont impressionnants. L'utilisation de nouveaux outils de gestion inconnus dans le cadre de l'ancienne organisation telle que la traçabilité, l'autocontrôle et les audits vont nous révéler son ampleur.

1.1. La traçabilité

La traçabilité est une autre exigence de l'ISO 9001, celle-ci apparaît sous la forme des enregistrements. La traçabilité c'est la transcription par écrit de tout ce qui est fait par les travailleurs.

C'est ainsi qu'à chaque niveau hiérarchique, les travailleurs nous ont répété cette phrase qui s'apparente pour eux à un principe de l'ISO.

- « Avec l'ISO, il faut écrire ce que l'on doit faire, et faire ce que l'on écrit » l'enregistrement est donc une exigence de l'ISO²
- Enserrés dans ce réseau de contrôle, cadres et opérateurs, nous répétaient inlassablement : « le travail on le faisait sans l'écrire » ou alors « avec l'ISO rien n'a changé, il y a juste plus d'ordre ».

Il faut cependant, admettre qu'un changement organisationnel notable a fait irruption dans le siège de la NAFTEC, tout comme dans l'usine : l'écrit comme vecteur du contrôle social.

Le support écrit des décisions et des actions est donc substitué à la tradition orale.

En effet, l'oralité facilitait la dilution des responsabilités. Ce souci de transparence comme nous le verrons ultérieurement va constituer l'une des principales interventions des experts canadiens.

Sous couvert de rationalisation, l'implantation de l'ISO 9001, apparaît en fait comme un instrument de reprise en main des travailleurs.

Ce qui frappe dans le néo management, ce sont les dispositifs de contrôle croisés mis en place, associés à des exigences d'implication totale des travailleurs.

² Voir les structures des exigences, elles comportent toutes des enregistrements, quelque soit le processus (ressources humaines, achat et développement, processus support, etc...)

Toutefois, les nouveaux dispositifs conduisent en réalité à une perte d'autonomie des travailleurs.

1.2. L'autocontrôle

L'autocontrôle est considéré comme un outil majeur de mise en autonomie et de responsabilisation des travailleurs. Ces derniers sont tenus de contrôler leur travail et de déclarer immédiatement les défauts ou les problèmes apparus sur leur poste de travail. Cette démarche comporte une double dimension : elle doit permettre à la fois un contrôle qualité le plus en amont possible du processus de production et une sensibilisation des opérateurs à la qualité. L'outil entend valoriser l'importance de l'engagement professionnel.

L'autocontrôle et le contrôle se sont traduits à la NAFTEC par la mise en œuvre de dispositifs successifs : les audits d'une part et la mise en place des fiches de non-conformité de l'autre.

Les travailleurs admettent qu'un tel dispositif permet de traiter à temps les défauts.

Quelques extraits des entretiens que nous avons eu avec les travailleurs, nous révèle la perception qu'ils ont de l'autocontrôle et de la traçabilité.

- « Le système management qualité, c'est le doyen de l'autocontrôle ».
- « L'ISO, ça veut dire qu'en termes de relations humaines, d'organisation, il y a plus de professionnalisme ».
- L'ISO est un système qui vise l'autocontrôle. On sait ce qu'on a à faire et ce qu'on a fait ».
- « L'ISO ça responsabilise dans la mesure où il y a cette fameuse traçabilité. On sait qui est à l'origine de ça ».
- « L'ISO a mis de l'ordre, il y a la traçabilité, les tâches sont claires ».

La question est-ce que la fiche de non-conformité évoque quelque chose pour vous, a été posée, afin de saisir l'ampleur de la diffusion de ce nouvel outil de contrôle dans l'usine.

Ainsi, 78% des salariés recrutés avant 1988 connaissent les fiches de non-conformité, ainsi que 68% de ceux qui ont été recrutés durant la période de 1998 à 2004 et 59.2% de ceux qui ont été recrutés pendant la période de pré certification à savoir de 2005 à 2007.

Cependant, indépendamment de la variable ancienneté, 68.5% de la population enquêtée soit près de deux tiers des salariés connaissent les fiches de non-conformité, ce qui permet d'appréhender l'ampleur prise par le phénomène nouveau que constitue le contrôle et l'autocontrôle dans une usine qui vient à peine d'être certifiée (la certification ayant été obtenue fin 2007).

La traçabilité est introduite en plus des fiches de postes, dans les ateliers et les bureaux par les fiches de non conformités et les rapports d'audits.

- 68% des travailleurs connaissent la traçabilité, ce taux est élevé, il représente les deux tiers (2/3) des salariés
- Réparti par catégories socioprofessionnelle, le taux le plus élevé se trouve chez les cadres 94,4% et le plus faible 50,7% chez les agents d'exécution.
- Chez les agents de maîtrise, il s'élève à 67,8%.

Cependant, comme nous l'avons déjà mentionné, l'ISO 9001, vise avant tout à découvrir les processus déficients et les produits non conformes le plus en amont possible de la séquence de production.

Les travailleurs savent que bien que présentées sous une apparente neutralité, les non conformités font apparaître les responsables de ces dernières et permettent l'identification des coupables.

La face cachée du contrôle et de l'autocontrôle est donc la traçabilité. Et celle-ci consiste à enregistrer par écrit de façon exhaustive les défaillances signalées : défauts de fabrication, fournitures non conformes, manque de pièces ou tâches mal accomplies etc., qui entravent le bon

fonctionnement de l'organisation. Elle inclut également l'enregistrement des erreurs imputées aux travailleurs.

Ainsi, ce qui est présenté dans le cadre de la démarche qualité comme uniquement technique révèle ici sa dimension sociale. L'écrit acquiert un nouveau mode d'exercice social notamment en raison du développement de la logique de la preuve mobilisée pour objectiver le jugement, la traçabilité vient justifier la distribution des sanctions positives ou négatives, symboliques ou réelles.

Elle sert la construction de la preuve de l'incompétence ou de la faute professionnelle. Autant de sollicitations qui entretiennent le sentiment que le droit à l'erreur est contenu dans les limites les plus étroites.

1.3. L'Audit

Selon l'expertise canadienne, l'audit et la revue de direction sont les outils principaux de l'amélioration continue. L'auditeur représente dans ce système l'élément du système de vérification.

Les experts définissent l'audit de qualité de la façon suivante " il s'agit d'un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité, satisfont les dispositions préétablies. Si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et si elles sont aptes à atteindre les objectifs établis"³.

Il existe plusieurs types d'audits :

- "Internes - externes ;
- Produit - système (processus et procédures) ;
- Première partie (interne)
- Seconde partie (fournisseurs/clients) ;
- Troisième partie (externe, registraire)"⁴

Les objectifs de l'audit consistent à déterminer la conformité ou la non-conformité du système qualité et à aider l'entreprise à améliorer son système qualité.

L'objectivation de la preuve, n'existe pas que pour les fiches de non conformités, l'exécution de l'audit est toujours conclue par un rapport d'audit et celui-ci doit apporter des preuves tangibles que les dirigeants de l'entreprise doivent utiliser pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

Les preuves tangibles sont les "informations, relevées ou constats de faits de nature qualitative ou quantitative, relatifs à la qualité d'un bien ou d'un service ou à l'existence et à la mise en œuvre d'un élément du système qualité et basés sur des observations, des mesures ou des essais pouvant être vérifiés"⁵.

Il s'agit de trouver des preuves tangibles pour les non conformités et les améliorations du système qualité.

La planification des audits nécessite des documents de travail appropriés :

- La liste des vérifications (questions personnalisées des auditeurs) ;
- Les listes de vérifications des conformités à ISO 9001 : 2000 ;
- Les formulaires pour consigner les éléments de preuve

³ Document du groupe conseil pentacle : l'audit qualité interne, p.4.

⁴ Ibid.Op.cit. p.3

⁵ Ibid. p.7

Les exigences managériales traduisent bien un redéploiement de la prescription à laquelle se conjugue une objectivation de l'erreur.

Si le nouveau management accorde aux travailleurs certaines sphères d'initiative et d'autonomie et introduit de nouvelles façons d'organiser, celle-ci ne se substitue pas aux dispositifs d'intégration verticaux.

"Lorsque Luc Boltanski et Eve Chiapello affirment que : « La seule solution est que les personnes s'autocontrôlent »⁶, ils méconnaissent le fait que tous ces attendus sont lourdement équipés, parce que la confiance ne suffit pas, parce que l'autocontrôle ne tient que parce qu'il existe des audits. Avec l'importance accordée à la mesure, et aux résultats d'audit, s'organise sous de multiples formes le contrôle managérial.

1.4. L'effet d'ordre et la démarche des 5S

La démarche des 5S est un des nombreux outils de la qualité introduite par le ohnisme. Il s'agit en fait d'aménager l'espace de travail de façon à y faire régner ordre, propreté et discipline.

Les 5S, sont le seiri, le seiton, le seiso, le seiktsu et les shitsuké⁷.

La démarche des « 5S » vise l'homogénéisation visuelle des lieux de travail et interdit la personnalisation de l'espace de travail au nom de la qualité totale et de l'efficacité.

Lors de notre visite de l'entreprise, aussi bien le siège que l'usine, nous avons observé une homogénéisation des lieux de travail. Dans les bureaux, Les boîtes d'archives étiquetées étaient soigneusement rangées ; sur les bureaux, n'étaient déposés que les documents nécessaires.

Le même ordre et la même propreté régnaient dans les ateliers. Absence d'effets personnels sur les bureaux et les établis.

La réorganisation a donc réduit les tentatives de modification personnelle de l'espace de travail.

Elle tend à remettre indirectement en cause la constitution des zones d'appropriation de l'espace dont Robert Linhart et Philippe Bernoux ont souligné l'importance dans le processus d'affirmation identitaire.

Ce qui était accepté dans les organisations Taylora-fordienne, devient intolérable sous l'effet de la normalisation et de la standardisation qualité totale. A ceci se conjugue une nouvelle conception du temps qui exclu la flânerie. Les temps libres devant être consacrés à la démarche de 5S.

Ainsi, le temps passé à l'usine devient davantage un temps de travail qu'un temps consacré «à la flânerie » et à la distraction.

Un pourcentage élevé de salariés connaissent les 5S, soit 80%, plus on s'élève dans la hiérarchie et plus on connaît les 5S, reparti par catégorie socioprofessionnelle, le taux le plus élevé se trouve chez les cadres 96,7% suivi de la maîtrise 87,7% et enfin des agents d'exécution 61,8%.

Il s'agit d'un système instauré par les japonais pour instaurer ordre, propreté et discipline.

Lors de nos entretiens, les travailleurs ont insisté sur l'effet d'ordre généré par la réorganisation et le principe des 5S.

⁶ Boltanski Luc., Chiapello Eve, « le nouvel esprit du capitalisme », Gallimard, Paris 1999, p.125.

⁷ SEIRI (Ranger, Supprimer l'inutile), SEITON (Ordre arrangement, Situer les choses), SEISO (Nettoyage, scintiller), SEIKETSU (Propre, net, Standardiser), SHITSUKE (Education, Suivi).

Un tableau explicatif des principes des 5S est affiché dans les couloirs et les bureaux du siège de l'entreprise et dans la raffinerie d'Alger.

Conclusion :

Derrière un modèle d'organisation dont les principes idéaux de fonctionnement peuvent se résumer en quelques mots clés : autonomie, transparence et décloisonnement se dessine en réalité le contour d'une double dimension de l'action managériale. Elle prend la forme de la traçabilité et de la mesure.

En effet, l'ISO repose sur des principes contradictoires, l'un requérant initiative et inventivité, l'autre exigeant codification des comportements et soumission aux règles.

Selon Erhard Friedberg "on ne comprendrait rien à l'impact des programmes de qualité sur le fonctionnement des entreprises, si l'on ne tenait pas compte du fait que la mise en œuvre de ces programmes correspond toujours à l'introduction de nouvelles techniques de mesures qui permettent de dédramatiser, pour ne pas dire de dépolitiser les rapports conflictuels entre différents secteurs et différents acteurs de l'entreprise en les objectivant, c'est-à-dire en empêchant qu'y entrent les procès d'intention les uns à l'égard des autres"⁸.

Il convient cependant, de nuancer ses propos, car malgré l'importance accordée par le système management à la mesure et aux audits, la dépolitisation et la neutralisation des rapports sociaux restent difficiles. Il s'agit de faire état, des résistances rencontrées à l'égard de la formalisation des procédures.

F.D. Reynaud rappelle s'inspirant de Durkheim, que la règle est bien un fait social mais à condition d'ajouter que l'activité de régulation est un enjeu social.

Il faut d'autre part, admettre qu'il est impossible de codifier totalement le comportement des travailleurs et de supprimer l'imprévisibilité des comportements ainsi que les zones d'incertitude qui les accompagnent. Michel Crozier et Erhard Friedberg ont largement débattu de cette question.

Il ressort de nos observations une nette analogie entre le système management qualité et le modèle cybernétique, avec la normalisation et la formalisation des procédures, c'est le règne de la simulation. Les protocoles doivent permettre d'anticiper toute déviance de la norme, ce qui explique le contrôle systématique des comportements des individus. Les emprunts à ce modèle deviennent contre-productifs parce qu'ils ne prennent pas en considération le caractère politique des systèmes sociaux et qu'ils excluent du pouvoir certaines franges de l'organisation, ce qui conduit à la négation de leur qualité d'acteurs. le système management qualité tel qu'il est appliqué par les experts canadiens établit comme postulat que l'entreprise algérienne est un système non politique, il pense y agir par conséquent comme dans un champ fluide et transparent.

Les experts canadiens croient opérer dans un vide organisationnel, faisant abstraction des spécificités organisationnelles et culturelles de l'entreprise algérienne et des relations de pouvoir qui la régissent.

Selon M. Crozier et E.Friedberg les acteurs individuels ou collectifs qui composent les systèmes « sont des acteurs à part entière qui à l'intérieur des contraintes souvent très lourdes que leur impose le système disposent toujours d'une marge de liberté qu'ils utilisent de façon stratégique dans leurs interactions avec les autres. La persistance de cette liberté défait les réglages les plus savants, faisant du pouvoir en tant que médiations communes de stratégies divergentes le mécanisme central et inéluctable de régulation"⁹.

⁸ Friedberg Erhard, « le pouvoir et la règle », Editions seuil, (coll.sociologie), Paris 1993, p.136

⁹ Crozier Michel, Frierberg Erhard, « l'acteur et le système », collection « point-seuil », Paris 1977, p.183

Ainsi, à la régulation de contrôle, imposée par les hiérarchiques et à travers eux par les experts étrangers, se superpose celle opérée par le pouvoir dont disposent les acteurs.

Les managers du monde entier, se sont heurtés à cet écueil, et ce, malgré la subtilité du néo management qui tend à combiner sagement politiques participatives et théories behavioristes.

les managers considèrent comme le souligne P.Drucker que "les seules ressources extensibles sont les ressources humaines. Toutes les autres sont soumises aux lois de la mécanique. On peut en faire un bon ou un mauvais usage, mais elles ne pourront jamais donner plus que ce qu'elles contiennent"¹⁰.

Toutefois, les pratiques de management les plus sophistiquées témoignent de la difficile intégralité du collectif des travailleurs.

¹⁰ P. Durcker, cité par Gvichiain Germain, organisation et gestion, Moscou édition du progrès, 1974.pp 381,382

Références bibliographiques :**Ouvrages et thèses :**

- Ait kaci Azzou Farida, "la réorganisation de l'entreprise algérienne et la refondation des relations sociales", thèse de doctorat d'Etat en sociologie du travail et des organisations, Alger, 2008.
- Amitai Etzioni, "les organisations", Editions J.Duculot Gembloux, 1971(1^{ère} édition, New jersey 1964).
- Bernoux Philippe, "la sociologie des entreprises, collection" points-seuil" Paris, 1989.
- Bernoux Philippe, "la sociologie des entreprises, collection" points-seuil" Paris, 1985.
- Birnbaum Norman, "la crise de la société industrielle", Editions Authropos, Paris, 1972.
- Boltanski Luc., Chiappelo Eve, « le nouvel esprit du capitalisme », Gallimard, Paris 1999
- Crozier Michel et Friedberg Erhard, "l'acteur et le système", collection "Point-seuil ", Paris 1977.
- De Coster Michel, "sociologie du travail et gestion des ressources humaines, De Boeck Université, Paris 1999.
- Durant Claude, "management et rationalisation", les multinationales occidentales en Europe de l'Est, De boeck université, Paris, 1997.
- Guy Rocher, "le changement social, tome, Edition H.M.H, Paris 1968.
- Gvichiani Germain, "organisation et gestion, Editions du progrès, Moscou, 1974.
- Henni Ahmed, "le cheikh et le patron, "usages de la modernité dans la reproduction de la tradition, "office des publications universitaires Alger, 1993.
- Lacono Genevieve, "gestion des ressources humaines, Gualino, Editions Paris 2002.
- March James G, Simon Herberto, "les organisations", Dunod, Paris, 1969.
- Le Goff Jen-Pierre, "la barbarie douce, la modernisation aveugle des entreprises et de l'école", casbah Editions, 2004.
- Regnard jean Daniel, "les règles du jeu, Armand colin Editions, Paris 1989.
- Sainsaulieu Renand, "sociologie de l'organisation et de l'entreprise", Presses de la fondation nationale de sciences politiques, Paris 1987.

Documents :

- Comment interpréter la norme ISO 9001, 2000, le groupe conseil pentacle, INC Canada-Québec, 2000.
- Les exigences de ISO 9001, 2000, le groupe conseil pentacle, INC Canada-Québec, 2000.
- Les techniques d'audit qualité interne, l'audit efficace, le groupe conseil pentacle, INC Canada-Québec, 2000.
- La recherche de l'efficacité dans les audits, le conseil pentacle, INC Canada-Québec.