

## Contraintes de mobilisation et difficultés de conduite d'une démarche qualité au sein de l'entreprise marocaine : Modélisation et étude de Cas de PME

### [ Mobilization difficulties and constraints of conducting a quality of gait in the morrocan company : modeling end case study of SME ]

*Dikra EL MAGUIRI*

Enseignante chercheure à la FSJES Ain Sebaa-Casablanca, UH2-Casablanca, Morocco

---

Copyright © 2016 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** H. Mahé de BOISLANDELLE avait développé un modèle intégré qui aborde la problématique de gestion des ressources humaines comme fonction stratégique au sein de l'entreprise en général, la PME en particulier. En s'inspirant de ce modèle, l'exercice effectué à travers cet article consiste à traiter de l'application d'un modèle dédié à la mobilisation des ressources humaines dans le contexte spécifique de conduite d'un changement par la qualité. Mobilisation et Changement par la qualité, forment en effet, l'essentiel des mots clés de cet exercice dont le résultat constitue un modèle systémique, dynamique et prescriptible aux entreprises qui voudraient mettre à l'abri de l'échec, causé par la démobilitation des employés, leur projet de mise en place et mise en œuvre d'un système de qualité. Pour valider le modèle de mobilisation contextualisé dans la conduite de la démarche qualité, une étude empirique est requise. Elle a été menée au sein d'une PME qui a vécu une double expérience de mener ce projet de changement par la qualité.

**KEYWORDS:** Changement par la Qualité, Mobilisation, Adhésion, Responsabilisation, Motivation & Satisfaction.

**CLASSIFICATION JEL:** M12, M54 et L29.

## 1 INTRODUCTION

Le management global de la qualité « TQM »<sup>1</sup>, qui se présente toujours comme une clef de succès aux entreprises contraintes à devenir compétitives, correspond à un changement par la qualité à mener ; **un projet de changement de nature globale** centré à la fois sur la structure, les personnes et à l'échéance sur la technologie<sup>2</sup>. Mais au-delà des modifications formelles, techniques et économiques, la normalisation développée par cette démarche qualité impose une nouvelle morale visant la transparence du travail concret et le conformisme des salariés pour mieux s'en assurer la maîtrise. En effet, l'absence de direction précise, les rapports de force dans l'environnement professionnel, des compétences mal utilisées et une délimitation floue de la liberté d'action (ou de l'autonomie de décision) de chacun, sont autant d'entraves

---

<sup>1</sup> On considère à travers ce papier que les concepts : Total Quality Management (TQM), Changement par la qualité, Qualité Totale, Système qualité ISO, signifient et sont tous équivalents à la démarche qualité.

<sup>2</sup> D. EL MAGUIRI, *La mobilisation du personnel dans un contexte de conduite d'un changement par la qualité -Etude de cas d'entreprises marocaines-* Thèse, Faculté de Droit-Marrakech, 2008

aux employés aussi efficaces que des menottes. Ces entraves évoquent un concept relevant du domaine des ressources humaines débattu davantage depuis des années sur le plan académique à savoir « la mobilisation ».

En effet, pour se mobiliser en permanence, les besoins d'un employé évoluent. Il aura d'abord besoin lors de son premier pas au sein d'une organisation d'être accueilli, intégré et par la suite sensibilisé aux projets. Faut de quoi son niveau de mobilisation reste minime voire nul et sa collaboration assez faible pour permettre l'atteinte des objectifs. En s'inspirant de A. Maslow (1954), on peut avancer que **ce qui mobilise un individu c'est la satisfaction d'un besoin, et un individu n'est sensible aux paramètres d'un niveau que si les niveaux précédents de besoins sont satisfaits**. Une fois suffisamment intégré et sensibilisé, il importe de faire jouer des leviers visant l'implication associée à la responsabilisation. A ce niveau, la mobilisation atteint des niveaux acceptables et partant la collaboration des employés pour faire avancer le projet de changement par la qualité. Franchi cette phase, on peut commencer à pratiquer la motivation proprement dite via des leviers provoquant la satisfaction voire la fidélisation des employés pour pérenniser la mobilisation et la collaboration et les pousser constamment vers leur maximum. On peut ainsi parler d'une recherche permanente de l'excellence en domaine de Ressources Humaines.

Ce raisonnement permet de mettre l'accent sur l'évolution et le renouvellement des besoins ressentis par un individu ou un groupe d'individus pour se mobiliser ainsi que des leviers à faire jouer au fur et à mesure. Certains leviers ou pratiques sont motivants d'autres sont seulement sécurisants. Mais tous importants pour mobiliser les troupes. Cette distinction permet de comprendre pourquoi certaines pratiques répondant à des facteurs d'un certain niveau limitent le mécontentement des individus mais ne les mobilisent plus<sup>3</sup>. L'organisation du travail et les pratiques mobilisatrices doivent en effet, apporter une réponse satisfaisante aux différentes séries de besoins à la fois pour éviter le mécontentement, le manque d'intégration et/ou de sensibilisation et pour atteindre la mobilisation permanente de chacun au sens des projets de l'organisation.

A travers cet article, l'objectif premier est la proposition d'un modèle prescriptible de mobilisation des employés dans un contexte de conduite d'un changement par la qualité élaboré après une revue de la littérature sur le sujet. Ce modèle consiste au sens de Marc MEUNIER & Marcel LAFLAMME<sup>4</sup> en une « lunette » à la disposition des dirigeants qui permet de voir autrement les interactions humaines et la culture de l'organisation. Cette conception est le produit d'une contextualisation d'un modèle de GRH dans le cadre de la conduite de la démarche qualité.

Une seconde partie, est réservée ensuite à un essai de confirmation des constats avancés sur la réalité de l'entreprise marocaine au même titre que la validation du modèle proposé. Pour ce faire, nous procédons après avoir mis au point nos choix méthodologiques et du terrain empirique à l'application du modèle de mobilisation dans un cas d'entreprise marocaine à même de nous permettre de conclure sur l'opérationnalité du modèle, mais aussi sur les voies possibles d'amélioration.

## **2 PROPOSITION D'UN MODÈLE MOBILISATION DU PERSONNEL DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT PAR LA QUALITÉ**

La revue de littérature liée aux domaines de mobilisation des RH et de conduite de la démarche qualité nous permet d'avancer qu'au-delà de la dimension technique, commerciale et économique, nous ne pouvons pas occulter la dimension humaine d'une démarche qualité. Dans ce cadre, l'entreprise ne peut pas se restreindre à une conception taylorienne qui impose une image réductrice de l'individu. Tous les discours et les approches théoriques actuels s'accordent sur le fait que les hommes peuvent donner un avantage compétitif à leur organisation.

Dans cette perspective émergent des préoccupations managériales telles que : *comment mobiliser les RH de façon continue ? Comment limiter les effets de comportements de type négatif et des problèmes de démotivation du personnel qui proviennent d'une multitude de facteurs ?* Autrement dit, la question centrale que nous proposons ainsi de traiter est : *la conduite d'une démarche qualité implique-t-elle une approche spécifique de mobilisation du personnel ?*

---

<sup>3</sup> En s'inspirant de la théorie des deux facteurs chère à F. HERZBERG, 1959.

<sup>4</sup> Marc MEUNIER & Marcel LAFLAMME, 1987, *Dynamisme Humain, dans l'excellence organisationnelle Approche systémique de la dimension humaine des organisations*. Agence d'ARC inc. (les éditions), p 91.

De même, dans l'essai de modélisation que nous proposons, on suppose alors que la nature des pratiques mobilisatrices, le niveau de mobilisation et la qualité de collaboration, requis sont corrélés au degré d'avancement de la démarche (la phase du processus de conduite) et aux besoins/attentes des collaborateurs y afférents.

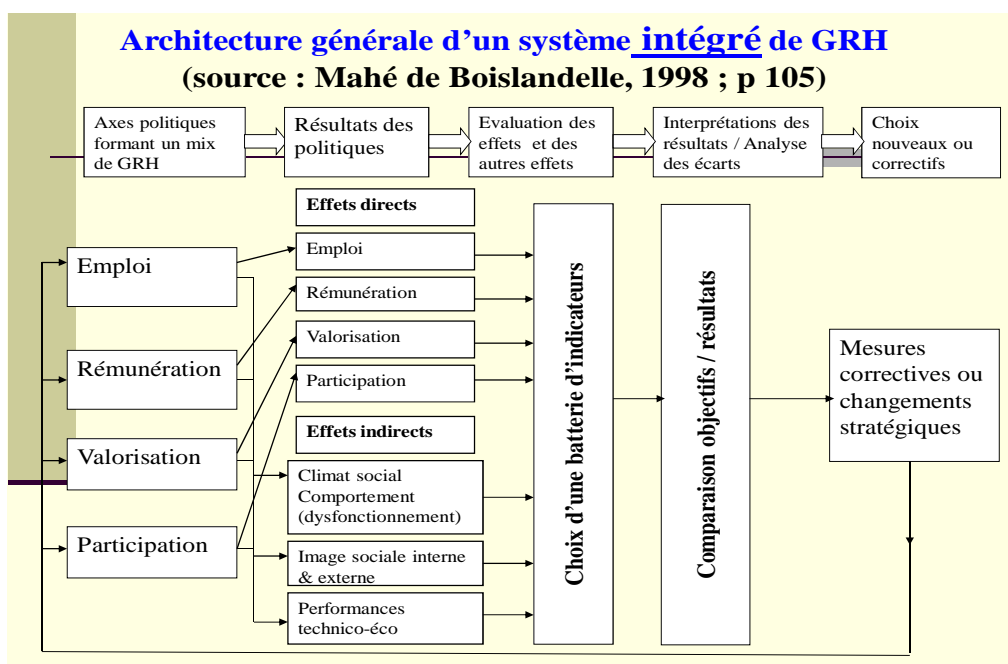
**L'hypothèse centrale** en est comme suit : *Les leviers qui agissent au niveau de la mobilisation des employés correspondent, dans chaque phase du processus de conduite de la démarche qualité, aux soucis de direction (collaboration du personnel) et aux besoins des individus (pour adhérer constamment au projet). Ceux-ci évoluent tout au long de ce processus.*

Cette hypothèse peut être déclinée en **trois prémisses**<sup>5</sup> :

1. Il est possible, voire nécessaire, de décortiquer le processus de conduite de la démarche qualité en phases bien identifiées.
2. Il est possible de hiérarchiser les niveaux de mobilisation des employés, les soucis de collaboration ainsi que les besoins des individus tout au long du processus de conduite de la démarche qualité. La nature des leviers de mobilisation à faire jouer diffère selon chaque phase de conduite.
3. Il est possible de déployer un modèle de mobilisation RH dans un contexte de changement par la qualité pour assurer constamment le niveau de mobilisation requis.

Pour traiter de cette problématique, nous nous inspirons principalement du modèle de Mahé de BOISLANDELLE (1998) qui avait défini un mix des RH ou « mix-social » à partir d'un choix d'axes politiques et de variables d'action. Selon lui, le système de GRH revêt un caractère fortement contingent eu égard aux trois caractéristiques toutes fortement déterminantes : personnelles du dirigeant, juridico-économiques et sociales de l'environnement et celles technico-économiques ou organisationnelles de l'entreprise.

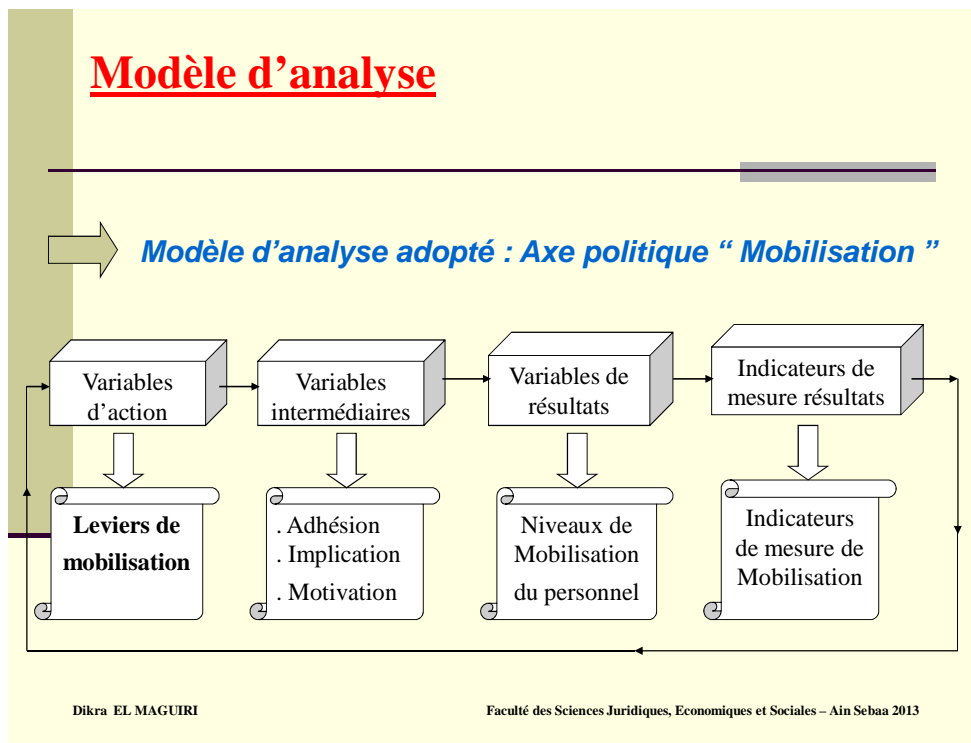
L'auteur regroupe l'ensemble de ces idées dans un schéma synthétique décrivant l'architecture générale du système de GRH, tel qu'il le conçoit : Les différentes composantes formant le mix ; les paramètres d'appréciation (ou variables de résultat) et leur articulation, en soulignant les séquences successives.



<sup>5</sup> Le vocable « prémisses » est préféré dans une recherche qualitative à celui d'hypothèse, plus fréquent dans les travaux de nature quantitative.

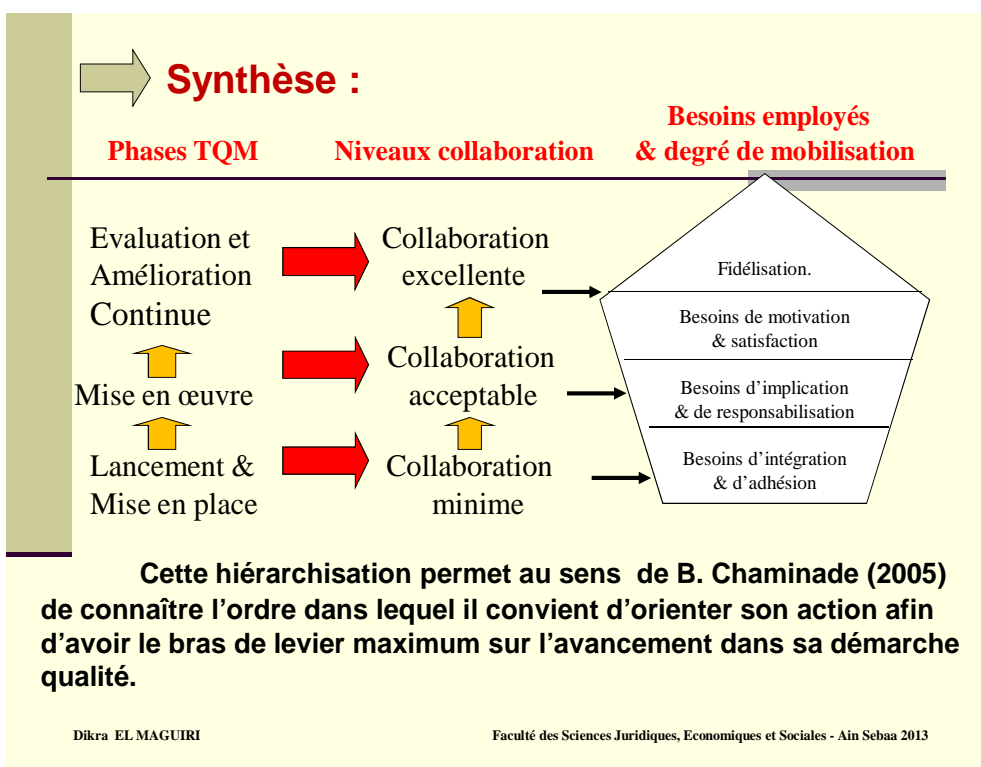
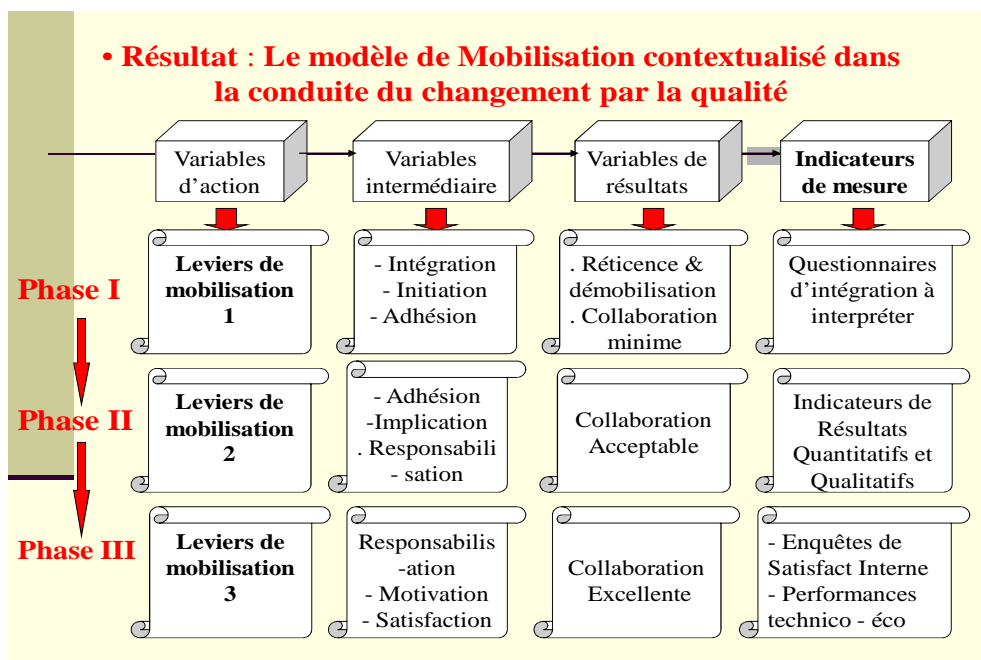
- **Modèle d'analyse**

Pour la construction de notre modèle, nous nous sommes focalisé uniquement sur les facteurs qui concernent le système de mobilisation dans une approche stratégique de la fonction RH (l'ensemble des axes du modèle ci-dessus, sont ainsi fusionné en un seul axe politique, intitulé – axe de Mobilisation -). Nous pouvons ainsi agir sur les leviers de mobilisation (**variables d'action**) susceptibles de renforcer la mobilisation du personnel (**variable de résultat**).



La revue de littérature sur le management de qualité nous apprend que la conduite d'une démarche qualité totale requiert des processus de mobilisation des salariés fondés sur « une intégration large et diverse plutôt que sur des moyens d'incitation plus directs » (MARTORY, CROZET, 1998). Ces processus se traduisent généralement tout au long de la concrétisation de ce changement par des pratiques permettant d'abord une Intégration & Initiation des salariés, suivies par leur Implication et Responsabilisation et enfin leur Motivation & Satisfaction. Ce sont des variables qu'on peut qualifier de **variables intermédiaires**.

- **Le modèle de Mobilisation contextualisé dans la conduite d'un changement par la qualité**



**3 APPLICATION EMPIRIQUE DU MODÈLE**

Les PME dans lesquelles la tradition est que peu de règles formelles dominant en matière d'emploi, l'emploi à vie est la norme, l'avancement et le pouvoir sont liés à l'ancienneté, ont formé notre cible dans ce travail.

### 3.1 SYNTHÈSE SUR LA MÉTHODOLOGIE

Nos choix méthodologiques s'inscrivent dans une approche qualitative longitudinale, basée sur la combinaison et la triangulation de différentes sources des données. En effet, nous avons usé d'une analyse des documents accessibles ; une retranscription et codage des interviews menés à travers des entretiens semi-directifs voire en profondeur avec différents intervenants et enfin l'observation d'abord passive (cas de FIL I) et ensuite active (cas de FIL II). Le codage des entretiens, la triangulation et l'analyse des diverses données et informations étaient réalisés avec l'aide du logiciel Nvivo 10.

Il s'agit du cas d'une expérience double d'une PME industrielle marocaine : de l'entreprise FIL I à l'entreprise FIL II.

#### - Première expérience : CAS DE L'ENTREPRISE FIL I - En 1998

| <b>Spécificité du cas</b>  | <b>Protocoles de production de données</b>  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- PME, 100% Familiale ;</li> <li>- Entreprise Industrielle ;</li> <li>- Secteur d'activité : Textile &amp; Habillement, Filière : Filature ;</li> <li>- Système qualité adopté : TQM et ISO 9002/1994 ;</li> <li>- Méthodologie : Entrevue, Entretiens et Observation passive.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Personnes interviewées</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur Général ;</li> <li>- Deux Intervenants externes ;</li> <li>- Responsables de Production ;</li> <li>- Responsable du Personnel ;</li> <li>- Quelques Collaborateurs.</li> </ul> </li> <li>• <b>Documents Consultés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convention de collaboration avec PTEX pour structuration de FIL I ;</li> <li>- Synthèse du plan de formation 1998-1999 de FIL I ;</li> <li>- Rapport d'ingénierie du Plan de Formation de FIL I</li> </ul> </li> </ul> |

#### Protocoles de production de données

La forme des entretiens était semi-directive pour permettre à nos interlocuteurs de s'exprimer largement, dans un climat de confiance. Dans le cas de l'entreprise FIL I, nous avons eu l'occasion de suivre de plus près son expérience de changement par la qualité à côté des intervenants externes à partir de l'année 1998. Ceci nous a permis d'accéder aux différents types d'informations sans difficultés, observer et entretenir avec différents responsables et collaborateurs pendant l'exécution du projet. Nous avons testé et validé le *modèle de mobilisation contextualisé* dans cette entreprise et tiré conclusion de son expérience.

- **Seconde Expérience : Cas de FIL II**

| <b>Spécificité du cas</b>   | <b>Protocoles de production de données</b>  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- PME dont le capital est réparti entre deux actionnaires ;</li> <li>- Entreprise Industrielle ;</li> <li>- Secteur d'activité : Textile &amp; Habillement, Filière : Filature ;</li> <li>- Système qualité adopté : Mise à niveau (choix entre TQM et ISO 9000) ;</li> <li>- Méthodologie : Accompagnement et Observation Participative.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Personnes interviewées</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur Général ;</li> <li>- Intervenants externes ;</li> <li>- Responsables de Production ;</li> <li>- Responsable du Personnel ;</li> <li>- Différents Collaborateurs.</li> </ul> </li> <li>• <b>Documents Consultés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activité annuels ;</li> <li>- Rapports de missions organisées ;</li> <li>- P.V des réunions ;</li> <li>- Témoignage présenté lors de la semaine qualité 2003.</li> </ul> </li> </ul> |

**Protocoles de production de données**

Dans le cas de FIL II nous étions membre des intervenants internes responsables de la mise en place du nouveau système baptisé par la direction de qualité. Nous avons participé et suivi depuis le début cette expérience. Tout en neutralisant notre appartenance à la société en question, nous avons procédé à une analyse objective du cas et testé la validité de notre modèle théorique dans cette entreprise.

**L'observation active et/ou passive** a constitué la principale base d'information et d'analyse de cette étude empirique. Pour faire ressortir les éléments constitutifs de notre modèle de mobilisation, nous avons procédé comme prévu à des entretiens dont un guide spécifique a été élaboré. Leur forme est semi-directive pour permettre aux interlocuteurs de s'exprimer largement, dans un climat de confiance. La synthèse ainsi que l'analyse des données en suivent le plan.

**3.2 LE SYSTÈME DE MOBILISATION AU SEIN D'UNE PME INDUSTRIELLE : UNE DOUBLE EXPÉRIENCE, DE « FIL I » À « FIL II »****3.2.1 EXPÉRIENCE DE L'ENTREPRISE FIL I (EN 1998)**• **VOLET I : CONNAISSANCE DE L'ENTREPRISE FIL I**

## 1- Profil du dirigeant

Le dirigeant de FIL I est une personne jeune, fils de la famille propriétaire ; d'une formation technique (BTS) menée à l'étranger. Son statut au sein de l'entreprise est celui de Directeur Général. Il était fortement imprégné par le style de management traditionnel qui se base notamment sur le pouvoir et le contrôle associé au management par la crainte.

## 2- L'entreprise

FIL I est une société anonyme à 100% familiale fondée en 1971 avec un total d'effectif de 120 personnes. Suite à des problèmes financiers, l'activité a été arrêtée durant 18 mois en 1995. Les fabrications ont repris en avril 1997 et une stratégie commerciale et financière a permis de reconstituer une clientèle qui appréciait les produits et les délais qui y étaient respectés (Diagnostic et état des lieux des experts externes 1998).

## 3- L'organisation de FIL I dont la GRH

Il s'agissait d'une structure nettement hiérarchique dont l'organe-clé est le dirigeant avec un centre opérationnel important. Très impliqué dans la relance, le dirigeant coordonne, via une supervision directe, et son omniprésence garantit une bonne relation entre les départements fonctionnels et les départements opérationnels. Aucune procédure écrite n'existe.

- Le Système des ressources humaines<sup>6</sup>

La fonction GRH est réduite à une gestion traditionnelle du personnel (exécution de paie, contrat, autres formalités) assignée à un responsable directement lié au dirigeant dont la compétence provient de la seule expérience accumulée à côté des dirigeants depuis la fondation de la société.

• **VOLET II : LA CONDUITE DE LA DEMARCHE QUALITE ET MOBILISATION DES RH**

4- Le système qualité

Les intervenants externes ont précisé et recommandé aux responsables, à l'issue de leur diagnostic de départ, la mise en place de la démarche TQM (Total Quality Management). Cette démarche présenterait l'avantage de conduire éventuellement, mais pas forcément, à une certification ISO 9002 pour un système rôdé de fonctionnement<sup>7</sup>.

5- Parcours de concrétisation de la démarche qualité

Il était prévu que cette démarche soit menée en **quatre phases majeures** tout au long des trois années (Convention de collaboration avec PTEX pour structuration de FIL I). Une phase de préparation<sup>8</sup>, une deuxième phase de la mise en application (le coup d'envoi de la démarche TQM), une troisième dite de l'exécution ou concrétisation<sup>9</sup> et une dernière phase relative à l'évaluation de la démarche.

Quant au déroulement effectif, la première et la seconde phase ont été conduites par les experts externes avec la collaboration du dirigeant. Les phases suivantes nécessitent la participation de tous, chacun dans l'activité qui le concerne. Cependant, depuis le début de la mise en œuvre effective, certaines conditions sine qua non qui relèvent de la responsabilité de la direction, pour réussir un tel projet, faisaient, en partie, défaut, notamment :

- Absence de la structure qualité requise dans ce changement. Un besoin de recrutement au niveau de la direction a été très ressenti (aucun interlocuteur autre que le dirigeant n'est affecté pour suivre et coordonner le projet) ;
- Des recommandations qui devaient être réalisées afin de progressivement décharger le dirigeant des tâches ancillaires afin qu'il puisse se consacrer de plus en plus aux tâches managériales qui visent à la préparation de l'avenir n'ont pas été prises en compte ;
- Aucun apprentissage du suivi des paramètres du processus n'a eu lieu. De même, l'introduction des traitements statistiques n'a pas été lancée ;
- Manque d'engagement permanent du Top Management en la personne du dirigeant. On retrouve, dans ce cas, les propos de M. CROZIER sur l'engagement « nous vivons encore dans une philosophie de la communication selon laquelle les dirigeants croient qu'ils ont agi parce qu'ils ont parlé ».

L'engagement initial s'est traduit en effet en signant la convention. L'engagement permanent au sens de PH. DETRIE (2001) avait fait défaut. Les réelles raisons restaient difficiles à déduire, surtout que l'initiation du changement par la qualité était proposée par le dirigeant lui-même.

Les actions menées quant à elles relèvent notamment du planning de formation réalisé par les intervenants externes et sont réduites à :

- La sensibilisation du personnel, qui était confiée sur le terrain, dès le départ, à un intervenant externe sans la présence du dirigeant. L'effet du poids de présence du dirigeant sur les collaborateurs avait manqué et, partant, la raison d'être ou bien la légitimité de la démarche qualité ;

---

<sup>6</sup> Selon le rapport des intervenants externes.

<sup>7</sup> Rapport d'expertise, 1998, op cit. La démarche TQM était prévue dans le cadre d'une convention dont la durée était estimée à 3 ans. Date d'effet : 01/09/1998. Date fin d'exécution 31/08/2001. PTEX, donneur d'ordre de FIL I faisait partie de cette convention.

<sup>8</sup> Sous notre observation, cette phase de préparation a été conduite par les intervenants externes avec l'assistance des responsables des services.

<sup>9</sup> Cette phase devait consister selon le rapport des experts en une amélioration du rendement des installations pilotes, l'organisation de la maintenance préventive et de la planification, une formation technique et générale et une organisation de la gestion de qualité.



- Parallèlement, une formation d'initiation dédiée aux cadres (responsables ateliers de Production) avait été organisée dans les locaux de l'entreprise par un expert étranger, chef du projet.

Le responsable du personnel n'avait jamais été consulté au sujet de la démarche qualité ni interpellé pour y contribuer (affirmation du responsable du personnel). La décision appartient en effet au dirigeant et à lui seul, ce qui confirme les caractéristiques d'une organisation PME en général (concentration des tâches de décision).

En conclusion, nous avançons que si le projet était bloqué plus tôt que prévu (les intervenants externes avaient arrêté leurs interventions et le dirigeant de l'entreprise avait suspendu à son tour, le projet), pour différentes causes, celle d'un manque à la fois d'engagement permanent et de mobilisation en interne (direction et collaborateurs) n'en sont pas moins importantes.

#### 6- Synthèse sur la validation du modèle de recherche au sein de FIL I

Dans le cas de l'entreprise FIL I, la conduite du TQM a été entamée par des experts nationaux et internationaux. Ces derniers ont réalisé le diagnostic du départ avec succès et ont dressé le planning de conduite dans tous ces détails.

Cependant, le seul interlocuteur interne de cette équipe externe était le dirigeant qui était profondément occupé par les activités opérationnelles. Aucun responsable ni fonction de support logistique n'existait. C'était là un signe de risque car la pression du quotidien ne permettait pas au dirigeant seul de veiller à la bonne conduite d'un aussi important projet de changement. L'équipe de pilotage étant manquante (EMT pour *Jeanie Danel DUCK, 2000* ; EPQ pour *M. NOUIGA, 2003*), un pré-requis dont l'absence implique la non-faisabilité du projet et pose le problème de coordination, présente ainsi un premier frein<sup>10</sup>.

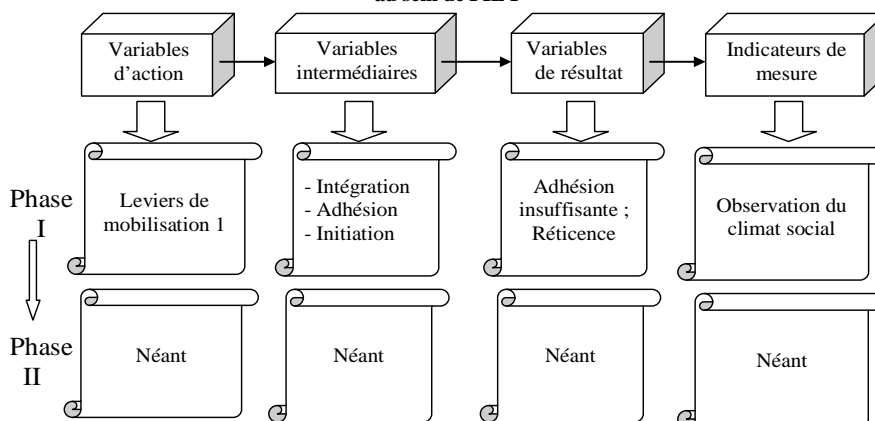
Ensuite durant le court avancement de la démarche, les intervenants externes avaient noté une première **démobilisation** de la part de la hiérarchie. Les employés ne voyaient pas clairement le projet ni leurs intérêts individuels (*CROZIER et FRIEDBERG (1977)*). L'absence de toute procédure relevant des RH, que ce soit un contrat personnel, un système d'intégration ou autre n'a pas été comblée, ni par une communication massive ni par une formation et/ou une sensibilisation au sujet de l'enjeu du projet. **Nous disons qu'il s'agit d'un échec dans l'adhésion des employés dans le changement à mener.**

Nous pensons que la situation précaire de toutes les procédures liées aux conditions de redémarrage d'une part, le souci du redressement commercial à tous les niveaux d'autre part, ont fait que les responsables, contremaîtres et ouvriers se sentaient perdus et manquaient de confiance pour croire en la reprise de l'activité, en l'avenir et l'enjeu d'un tel projet de changement « TQM ». Nous retrouvons à ce niveau le concept central de « résistance au changement » (*P. STREBEL (2000)* ; *Scott et Jaffe(1999)*, *Bariel et SAVOIE(2000)*). La sensibilisation est la bonne voie mais n'étant pas très crédible ni suffisante toute seule, l'objectif a été difficile à atteindre et le niveau de mobilisation au-dessous des aspirations. Les leviers qui ont agi, bien qu'intéressants, ne suffisent pas pour empêcher **l'état de démobilisation** et n'assurent pas une intégration et/ou adhésion suffisantes au projet (*WILS et al. (1998)*; *B. CHAMINADE (2005), CH 3*. *STREBEL (2000)* ; *Scott et Jaffe (1999)*, *Bariel et SAVOIE(2000)*).

Notre modèle est ainsi confirmé dans sa première phase. L'absence d'un **engagement permanent** (Ph. DETRIE (2001)) et des conditions minimales d'adhésion et d'intégration des employés ne permet pas de franchir la phase de mise en place du TQM. Nous récapitulons, par le schéma ci-après le modèle de mobilisation dans le cadre d'un changement par la qualité au sein de FIL I :

<sup>10</sup> John P. KOTTER(2000), *il ne faut pas laisser des obstacles.*

Figure 13 : modèle de mobilisation dans le cadre d'un changement par la qualité au sein de FIL I



De même, le tableau ci-après récapitule l'ensemble des leviers qui ont agi tout au long du processus court de lancement de la démarche qualité.

Leviers de mobilisation au cours du lancement de la démarche qualité FIL I

| <i>Phases TQM</i>                    | <i>Leviers de mobilisation au niveau individuel</i>  | <i>Leviers de mobilisation au niveau collectif</i>   |
|--------------------------------------|--|--|
| <b>LANCEMENT &amp; MISE EN PLACE</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>. <b>Contrat personnel</b> : [peu de précision et de clarté des contrats personnels des employés dans leur dimension formelle (tâches, salaire, système d'évaluation...)]</li> <li>. <b>Intégration et adhésion insuffisantes.</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>. <b>Une communication limitée et peu crédible</b></li> <li>. <b>Une formation ou initiation à la démarche qualité</b></li> <li>. <b>Sensibilisation</b></li> </ul> |

### 3.2.2 EXPÉRIENCE DE LA SOCIÉTÉ FIL II

#### • VOLET I : CONNAISSANCE DE L'ENTREPRISE FIL II

##### 1. Profil du dirigeant

L'âge des dirigeants décideurs est relativement jeune, le PDG du groupe a un âge entre 40 et 50 ans ; celui du directeur de l'unité de production, objet de notre étude est d'environ 35 ans. Actionnaire, ce dernier, de formation technique, est d'une expérience dans le domaine dépassant les dix ans lors du lancement de la démarche qualité en 2000.

Changement/Mondialisation et Concurrence/Compétitivité sont reconnus comme mots clés de l'environnement actuel dans lequel opèrent aujourd'hui les entreprises. Cependant, la règle réactive continue à dominer en matière de décision. La conception de l'homme qui domine toujours au sein de l'entreprise est la conception traditionnelle.

##### 2. L'Entreprise

FIL II est une SARL à un capital de 1 000 000 DHS. L'exploitation a démarré en 2000 dans une unité (matériel et personnel) dont l'histoire remonte à longtemps : « FIL I ». L'actionariat est renouvelé avec la participation de l'ancien directeur général de FIL I.

L'effectif était d'environ 200 personnes. Le contexte d'exploitation de FIL II correspond à une situation de reprise de PME qui impose au repreneur de gérer un risque potentiel de conflit interne. A cet égard, une action de communication interne spécifique pourrait amenuiser les états dysfonctionnels affectant la vie de l'organisation et influant sur la mobilisation des salariés<sup>11</sup>.

### 3. L'organisation dont la GRH

**L'organisation** relevait d'une structure hiérarchico – fonctionnelle, apaisée par la création du Staff « Procédures & Audit » mais privée des avantages d'une structure qualité dont le travail en groupe et le management participatif.

Le dirigeant, au niveau de l'unité de production (organe clé), a tendance à tout déléguer aux responsables de service. Les fonctions de recrutement, de promotions et semblables font l'exception. Le mécanisme de Coordination au sein de FIL II a évolué de la supervision directe pour être confiée au service Procédures & Audit avec l'adoption de la démarche qualité. Cette tâche est assurée, via des procédures de communication et d'interface mises en place associées aux réunions périodiques organisées régulièrement. Ces réunions seront bloquées par la suite au niveau direction et délaissées par toute la hiérarchie laissant place à l'improvisation. **Nous disons que ce sont des symptômes d'un désengagement de haut niveau susceptible d'avoir un effet de blocage.**

Paradoxalement, malgré la délégation, **le pouvoir** est concentré uniquement (pour tous au sein de l'unité) entre les mains du dirigeant.<sup>12</sup>

Dans le cadre de la structuration, un grand effort a été fait au niveau du **Système d'information et de Communication** « SIC ». Un grand développement de l'informatisation a été initié par le dirigeant en personne en étroite collaboration avec les membres du service Procédures et audit et les membres du service informatique, crée à cet effet. Plusieurs problèmes de communication et d'interface ont été résolus entre service productions, commercial, approvisionnement...etc. Les avantages d'une gestion de l'information<sup>13</sup> sont explicitement notés.

#### - Système de gestion des ressources humaines

Pour régler les affaires administratives, juridiques et de paie du personnel, un seul responsable directement lié au dirigeant s'en occupe. Ce dernier décide directement de tout ce qui relève de la gestion proprement dite du personnel, avec la collaboration de tous les responsables. La politique, à ce niveau, a tendance à se standardiser par période d'activité, haute saison (heures supplémentaires, suivi poussé, primes de rendement distribuées...) ou période creuse (moins d'acharnement et indifférence relative).

Avec un effectif de 200 employés environ, une distinction est faite entre : Responsables, Opérateurs de production, Agents de maintenance et Administratifs. Cette segmentation est signifiante notamment vis à vis de la fixation des horaires, modalités de récompense...etc.

Par ailleurs, la mise en place des procédures témoignant de l'application du code de travail était est très élémentaire avec une quasi-inaccessibilité. L'information à cet égard se diffuse de manière non formalisée et aucun document n'y fait référence. Par contre, il y avait des délégués du personnel qui réclament et/ou participent lors des discussions des problèmes sociaux ou de production.

Comme **système d'intégration et / ou adhésion**, celui-ci a commencé à être formalisé par le service Procédures & Audit. Une nouvelle recrue au niveau de l'administratif, bénéficie de séances d'accueil lui permettant de connaître l'entreprise, son activité, sa position, sa structure et le personnel en général. Par la suite une fiche de fonction dans laquelle sont explicitées les tâches qui lui incombent d'exécuter et la nature des contributions attendues lui est délivrée.

Au niveau des ateliers, ce système n'était pas très structuré et se limitait à une assistance pour apprendre au nouvel opérateur la manipulation du matériel et le faire adhérer aux habitudes et comportements requis par le poste. Toute autre information relevant de son contrat personnel (horaire, modalités de rémunération, nature de congé...) n'est décidée que

<sup>11</sup> MARTORY et CROZET, *Gestion des ressources humaines, manuel de pilotage*, Nathan, 1988.

<sup>12</sup> *Faute de procédures et références pour décider ou trancher, chacun peut se permettre d'aller le contacter pour tout problème et à tout moment. Les responsables ont alors tendance à tout faire approuver par lui avant d'agir. Un dilemme « centraliser - déléguer » et ambiguïté sont relevés à ce niveau.*

<sup>13</sup> LESCA H. 1995, *la gestion de l'information*, Itec.

par la suite, unilatéralement, par le dirigeant et communiquée par le chef personnel sans aucun document ou support de référence. **Nous disons que FIL II profite encore de l'armée de réserve (K. MARX, 1865) afférente à la catégorie ouvrière en matière d'emploi.**

• **VOLET II : LA CONDUITE DE LA DEMARCHE QUALITE ET MOBILISATION DES RH**

4. Système Qualité

Un nouveau mode de gestion était adopté dès le départ dont celui de la qualité. Mais l'engagement du Top management n'était pas formalisé (aucune charte signée ou équivalent) et aucune sensibilisation à leur niveau ni intervention concrète de leur part n'avait été prévue. La mise en place était confiée aux responsables au niveau de l'unité avec la supervision du dirigeant et du responsable du service Procédures & Audit qui maîtrisait la démarche.

De même, le projet qualité était lancé sans élaborer un planning d'action. Le système qualité choisi est celui de TQM avec possibilité de se faire certifier ISO 9000. Mais le dirigeant de l'unité faisait allusion et rappel lors des réunions à un système qui correspond à une mise à niveau qui s'inspire de la démarche qualité. **Nous disons que la décision d'adopter la démarche qualité n'était pas structurée et manquait d'étude approfondie. Le choix et l'engagement avaient été peu conscients.**

5. La conduite de la Démarche Qualité et le processus de mobilisation des employés

Tout d'abord, l'action requise dans une situation de reprise à savoir une communication interne adaptée au nouveau contexte de la part du repreneur, nouveau manager n'avait pas été menée de manière proactive quitte à devancer les tensions ou les risques de dysfonctionnements sociaux ou interpersonnels. Ceci avait entraîné une perturbation de l'action collective et généré des résistances au changement (MARTORY et CROZET, 2000).

Pour entamer la mise à niveau, le directeur de l'unité avait procédé à **un changement structurel**. La création du service Procédures & Audit en constitue l'essentiel. Ce service s'occupe des tâches de conception des procédures à tous les niveaux, production et autres, de la coordination, du contrôle du bon fonctionnement et de la veille, à la revue et l'amélioration continue. Attaché directement à la direction, il chapeaute un ensemble d'intervenants au niveau des macro processus identifiés [Achat, Production : (Filature, Teinture, Bobinage Final), Maintenance, Commercial et Informatique]. L'objectif était de se lancer profondément avant de faire appel à l'assistance d'un cabinet externe.

Franchie la première phase du **diagnostic de l'état des lieux**, pour la mise en œuvre, aucun timing formel n'avait été communiqué, même au niveau de la direction. La mise en place, la pratique avec des indicateurs qui en reflète l'évolution et l'instauration de l'amélioration continue avaient été prévues. Mais plusieurs difficultés empêchaient l'avancement rapide et correct (un manque d'engagement de la part du top management à tous les niveaux, absence de timing, Manque de clarté sur le budget et le plan d'actions, Manque de planning de formation ...).

**En termes de mobilisation**, plusieurs actions (leviers) avaient permis d'impliquer le personnel. L'équipe Procédures & Audit, de formation adéquate (formation académique supérieure) avait été supportée et présentée, dès le départ, par le dirigeant de l'unité et dotée d'une grande marge de liberté de proposition et d'intervention après l'approbation des actions. Ensuite, **une grande campagne de sensibilisation** en faveur des responsables avait été organisée pour expliquer, susciter l'intérêt et répondre à toutes les questions.

De même, **des plannings de réunions** étaient fixés à l'avance et étaient l'occasion de rappel de sensibilisation au sens du projet par le dirigeant en personne. Ces réunions assuraient une communication massive. Par la suite, les responsables s'occupaient, avec l'assistance de l'équipe Procédures & Audit, de sensibiliser à leur tour leurs équipes de travail et leurs collaborateurs (contremaîtres ou chefs d'équipes, agents...) et leur communiquer toute décision via des réunions au sein des services.

**Des formations** avaient été aussi organisées en interne suite aux besoins ressentis au fur et à mesure pour certaines cibles (cas de formation technique des contremaîtres de filature pour les mettre à niveau de leurs fonctions et responsabilités, cas des informaticiens en formation continue...) ou au niveau collectif (cas de l'alphabétisation fonctionnelle en collaboration avec l'AMITH<sup>14</sup> et l'OFPPPT).

---

<sup>14</sup> Association Marocaine des Industries du Textile et Habillement.

Dans ce sens, **les meilleurs collaborateurs** étaient surtout les jeunes qui viennent d'intégrer la société. Ils ne sont pas très exigeants vis à vis de leurs droits et de leur statut au début. Ils cherchaient avant tout à acquérir l'expérience et ils étaient fiers de contribuer au projet. Cependant, ceci ne durait pas pour longtemps ; ils ne tardaient pas à entamer à leur tour le processus de réclamation de leurs droits... D'ailleurs, à ce niveau, le renouvellement « turnover » est remarquable, la plupart des employés des services administratifs et informatique avaient quitté l'entreprise, il y en avait certains qui étaient licenciés pour cause de réticence. Somme toute, **l'état de mobilisation** était traduit généralement par des comportements positifs dont des acteurs très actifs ; proposition multiples et suggestions au sens de l'amélioration ; prêts à partir tardivement au quotidien sans contrepartie ; inattention aux conditions de travail...

Quant aux **principales difficultés** provenant des différentes catégories du personnel pendant ce parcours de mise en œuvre de la démarche qualité, elles se résumaient en un manque d'attachement des responsables, dès le départ, au projet ; une collaboration au-dessous de l'acceptable de la part de quelques-uns ; l'indifférence, voire la réticence, de la majorité des opérateurs et des agents. Cet état de manque de collaboration se manifestait notamment dans la fiabilité de l'information collectée, le sérieux dans les travaux demandés et l'exécution des tâches au quotidien. La réaction au niveau de la direction était des fois la sanction, des fois l'imposition et la menace, **le management par la crainte était une règle dominante.**

Dans ce sens, les catégories qui avaient posé plus de problème à travers l'expérience de FIL II étaient quelques responsables, la majorité des agents et employés. Ils avaient comme points communs notamment, la démobilité et la réticence.

| Réclamations  | Aspects de l'état de Démobilisation  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>. La régularisation de leur situation,</li> <li>. Les droits sociaux et de récompense ;</li> <li>. L'équité,</li> <li>. Manque d'intérêt dans le changement ;</li> <li>. Manque de confiance et promesses non tenues au niveau de la direction.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Indifférence pendant les réunions ;</li> <li>. Tendance à dévier de l'ordre du jour des réunions ;</li> <li>. Refus de participation ;</li> <li>. Non respect des procédures ;</li> <li>. Communication difficile...</li> </ul> |

Par ailleurs, le rôle attribué au service personnel dans ce processus n'était valorisé malgré plusieurs tentatives pour convaincre le dirigeant de l'importance de sa contribution dans la mise à niveau entamée au sein de l'entreprise; à son effet très mobilisateur sur les employés via la sensibilisation et l'explication concrète des gains à réaliser à titre individuel et collectif. Cette fonction n'était jamais interpellée dans le cadre du changement par la qualité lancé.

Enfin, après un long parcours, nous étions arrivés à **la phase d'évaluation**. Mais la fiabilité des données recueillies, sur lesquelles la direction va se baser pour prendre la décision comme le stipule les principes du TQM, faisait défaut et mettait en question l'utilité et la contribution de tout le système. D'autres données bien qu'elles aient été correctes n'étaient jamais exploitées dans le processus de décision, opérationnelle soit-elle ou stratégique ! Le retour pur et simple au système de gestion traditionnel l'emportait malgré les rapports et les efforts réalisés dans ce sens. **Nous disons que le nouveau système « de qualité » ne pouvait pas se mettre en place et fonctionnait de façon normale car la volonté associée à un engagement ferme faisait défaut au plus haut niveau.**

### • VOLET III : EVALUATION ET SUIVI DU PROJET

A ce niveau une diversité d'indicateurs était mise en place pour refléter le fonctionnement de chaque processus. (Le temps de disponibilité et la fréquence des pannes par type du matériel de production qui permet de s'assurer de l'efficacité de la maintenance ; L'analyse des écarts de production par rapport aux objectifs fixés avec illustration des causes des arrêts de production, via le diagramme de Pareto pour mieux agir ; le Just In Time « JIT », indicateur global qui montre dans quelle mesure l'unité respecte ses engagements des délais de livraison envers ses clients ; Production mensuelle, taux de déchet et leur évolution...).

De même, les problèmes de communication, notamment d'interface entre services production, commercial et livraison, étaient largement vaincus et améliorés. L'introduction des NTIC (Informatique, Intranet, Work Flow...) a beaucoup contribué dans ce sens. La communication avec le siège était largement améliorée grâce à la mise en service d'un site Web développé en interne. Les responsables pouvaient consulter toutes les informations en se connectant à Internet.

Cependant, comme cela était démontré à travers toute l'expérience, les dirigeants et employés qui devaient exploiter toutes ces révolutions et en faire des avantages concurrentiels permettant à l'entreprise de devenir plus compétitive, n'avaient pas suivi. Le manque d'engagement d'une part, d'adhésion et d'intégration, de formation continue, de

reconnaissance et de satisfaction ; en résumé, d'une gestion mobilisatrice, d'autre part, avaient empêché les efforts importants investis à aboutir et privé ainsi l'unité de profiter de ces avantages potentiels.

#### 6. Synthèse sur la validation du modèle de recherche au sein de FIL II

En synthèse du cas de FIL II, nous disons que la chaîne a avancé mais un de ses maillons (une gestion des ressources humaines adaptée) est resté coincé, l'obligeant ainsi à retourner en arrière.

Le projet n'avait pas été abordé dans sa globalité, le maillon RH faisait défaut parmi d'autres et en empêche l'aboutissement. Les dirigeants tenaient au management par la crainte qui ne pouvait pas garantir des résultats satisfaisants à terme et dont les principes sont contradictoires avec ceux du TQM et l'engagement de la direction n'était pas **permanent**<sup>15</sup> et avait fini comme exemple de **démobilisation** aussitôt imité par la hiérarchie<sup>16</sup>... Les conclusions de J. D. DUCK (2000) « ...les premiers à changer de comportement devraient être les dirigeants » ; le rôle primordial du « dirigeant-séducteur » (PERRET et RAMANANTSOA, 1996) ou le « leadership transformationnel » (BASS, 1998 in BAREIL et SAVOIE, 1999) sont bien confirmés dans cette expérience.

Le modèle de mobilisation proposé est ainsi illustré dans une grande mesure. Notamment celle relative à la première phase de conduite du TQM à savoir Lancement et Mise en place. Le manque d'intégration et d'adhésion a impliqué la démobilisation et la réticence.

**Les leviers de mobilisation** qui avaient agi pendant la durée du lancement du projet sont notamment la sensibilisation, une communication massive, une formation non généralisée. Ceux qui faisaient défaut selon notre modèle sont : un système d'intégration efficace dont notamment le contrat personnel (Paul STREBEL, 2000), une communication crédible et un engagement permanent de la part des dirigeants (le leadership).

L'équipe de pilotage a galopé d'une phase à l'autre sans faire jouer les leviers de mobilisation requis (besoins à satisfaire) pour atteindre le **dépassement** (MASLOW, 1954), mais cette démarche n'a pas abouti. **L'hypothèse de l'identification des phases de conduite est ainsi également confirmée.**

Malgré les efforts du service Procédures & Audit, le volet de GRH était resté arriéré au sein de FIL II (absence de toute procédure approuvée par les dirigeants, de tout indicateur ou statistiques pour décider).

Enfin, le cas de FIL II confirme aussi l'effet décisif du dirigeant et ses convictions sur la gestion globale et le destin de tout projet lancé dans toute PME<sup>17</sup>. Son potentiel d'influence a amené à une concentration des efforts sur les tâches qu'il jugeait importantes et à un mode d'organisation déterminé par son style de commandement dont l'adhésion à une idéologie souvent réductrice du rôle du personnel (travail, salaire, dépendance) ; la confusion entre les obligations légales à l'égard du personnel et la gestion des ressources humaines proprement dite et l'absence d'une demande claire de conseils dans ce domaine, si ce n'est d'une manière partielle (juridique, comptable...).

Comme synthèse des développements précédents, nous récapitulons, par le schéma ci-après, notre modèle de mobilisation dans le cadre du changement par la qualité vécu au sein de FIL II.

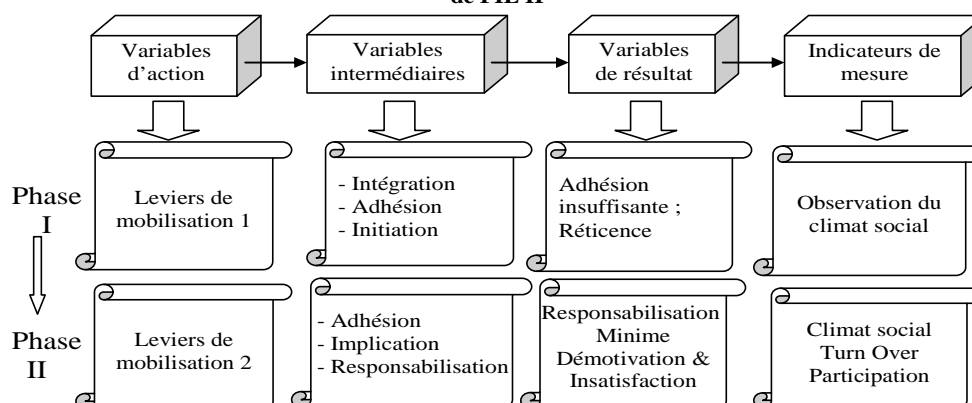
---

<sup>15</sup> Ph. DETRIE, 2001, *op cit.*

<sup>16</sup> B. CHAMINADE (2005), *op cit.*

<sup>17</sup> Mahé DE BOISLANDELLE, 1998, *op cit.*

**Figure 14 : modèle de mobilisation dans le cadre d'un changement par la qualité au sein de FIL II**



De même le tableau ci-après récapitule l'ensemble des leviers qui ont agi tout au long du processus court du changement par qualité :

**Tableau 2 leviers de mobilisation au cours du lancement de la démarche qualité FIL II**

| Phases TQM                           | Leviers de mobilisation au niveau individuel   | Leviers de mobilisation au niveau collectif   |
|--------------------------------------|--|---|
| <b>LANCEMENT &amp; MISE EN PLACE</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>. <b>Contrat personnel</b> : [peu de précision et de clarté des contrats personnels des employés dans leur dimension formelle (tâches, salaire, système d'évaluation...)] ;</li> <li>. <b>Intégration et adhésion insuffisantes.</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>. <b>Une communication massive mais peu crédible ;</b></li> <li>. <b>Une formation ou initiation à la démarche qualité ;</b></li> <li>. <b>Sensibilisation.</b></li> </ul> |

#### 4 CONCLUSION

Cette étude se positionne dans une méthodologie de l'étude de cas et relève d'une analyse longitudinale a permis de démontré la grande contribution d'un tel choix méthodologique pour appréhender, prédire et comprendre certaines réalités à forte dimension humaine (la mobilisation des RH et la conduite d'un changement par la qualité). Nous avons ainsi à travers les deux cas traités, confirmé dans le contexte marocain, les propos de M. CROZIER « nous vivons encore dans une philosophie de la communication selon laquelle les dirigeants croient qu'ils ont agi parce qu'ils ont parlé » (Michel CROZIER, Service News n 15). Le rôle d'un « dirigeant - séducteur » (PERRET et RAMANANTSOA, 1996), ou ce que certains appellent de « leadership transformationnel » (Bass, 1998 in BAREIL et Savoie, 1999) est encore embryonnaire dans la PME marocaine bien que requis pour aborder le turbulent environnement dans lequel elle opère. Le dirigeant reste de loin l'organe-clé de toute organisation. Ses convictions personnelles influent sur son devenir et le destin de tout projet en dépend dans une grande mesure.

Les modes de changement par la qualité adoptés par les deux cas d'entreprises traités relèvent d'un changement par la crise (Martine REUZEAU, 1993). En effet, l'état d'urgence d'intervention de même que l'aide d'intervenants externes pour proposer des solutions acceptables, ont été notés dans les cas de FIL I.

Par ailleurs, certes, il est évident qu'aucune structure ne peut s'imposer dans l'absolu comme étant la meilleure, compte tenu de l'objet de l'entreprise (son activité et ses objectifs) et de différents paramètres. Certaines formes structurelles se révèlent mieux adaptées dans tel ou tel cas. Mais l'importance du changement structurel a été démontrée dans les deux cas étudiés. En effet, les dirigeants ont créé, chacun à sa façon, un contexte qui a provoqué le changement et a encouragé les salariés à essayer quelque chose de nouveau sans pour autant dérégler l'ensemble de l'organisation. Ils ont agi sur le contexte organisationnel [Jeanie Daniel DUCK (2000)].

Enfin, de ce tour d'horizon des systèmes d'objectifs (du dirigeant et du personnel) coexistant dans l'entreprise, et de leur organisation au travers de structures facilitatrices comme moyen de rapprochement entre eux, nous retenons que

l'observation de la relation dirigeant/personnel est essentielle à la compréhension de la dynamique des ressources humaines.

## **RÉFÉRENCES**

- [1] BOUSSAGUET S. et MORENO R. « Communication interne et mobilisation du personnel : ébauche d'une réflexion dans un contexte de reprise », 5ème colloque du CRIC. 2001.
- [2] B. CHAMINADE, "RH & compétences dans une démarche qualité", AFNOR, Février 2005
- [3] CHRAIBI H. La mobilisation des ressources humaines dans l'administration publique marocaine. Une approche systémique-Etude de cas de la Trésorerie Générale du Royaume. Thèse, Faculté de Droit-Marrakech de Marrakech 2005.
- [4] Concept développé par l'AHQ dans « L'énoncé stratégique d'implantation d'une démarche de mobilisation du personnel du réseau de la santé et des services sociaux du Québec (avril 2003) juin 2004.
- [5] D. EL MAGUIRI, La mobilisation du personnel dans un contexte de conduite d'un changement par la qualité -Etude de cas d'entreprises marocaines- Thèse, Faculté de Droit-Marrakech, 2008.
- [6] GUERRERO, SIRE, 2001.
- [7] Harvard Business Review «Le changement » Edition d'organisation 2001.
- [8] ISO 9000 Normes internationales pour la gestion de la qualité, 1993.
- [9] J. BRILMAN, « Les meilleures pratiques de management », éd. D'organisation, 2003.
- [10] Jacqueline DUVAL & Suzanne LALIBERTE, Rapport D'étape. 29 Septembre 1994.
- [11] Lyne DESROCHERS, CRHA, Cognitia. Source : Effectif, volume 4, numéro 2, avril/mai 2001.
- [12] M. DE BOISLANDELLE, Gestion des RH dans les PME, Economica, 1998.
- [13] M. FUSTIER, La résolution de problèmes, ESF, Paris, 1989.
- [14] M. THEVENET, Impliquer les personnes dans l'entreprise. Liaisons, coll. Option-Gestion, 1992.
- [15] P. CAPELLI, « Performance professionnelle et attitude positive », l'Art du Management - les Echos, Vendredi 14 et Samedi 15 Mars 1997).
- [16] POIGNANT Stephan "Les pratiques de Fidélisation en Entreprises" jeudi 6 novembre 2003. Solutions RH Interview RH Enquêtes RH Dossiers thématiques CV / JOB RH Agenda RH Actualités.
- [17] Quivy et van Campenhoudt (1995) in Th. WILS et Ch. LABELLE, 2004.
- [18] SHIBA, Quatre révolutions du management par la qualité totale : manuel d'apprentissage et de mise en œuvre du système TQM; Dunod, 1997.
- [19] WILS et al, Résultats de l'enquête, 1996.
- [20] WILS Thierry, LABELLE Christiane, GUERIN Gilles, TREMBLAY Michel Gestion, 23, no 2, été 1998.