

## PRISE EN COMPTE DE LA GESTION DU CHANGEMENT DANS UNE DEMARCHE DE DEPLOIEMENT D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE

**B. DAKKAK, Y. CHATER**

Laboratoire de productique, énergétique et  
développement durable, EST Fès, Route d'Imouzzer,  
BP : 2427 -Fès, Maroc  
badr\_dakkak@yahoo.fr, youness.chater@gmail.com

**A. TALBI**

Laboratoire de productique, énergétique et  
développement durable, EST Fès, Route d'Imouzzer,  
BP : 2427 Fès, Maroc  
abdennebi\_talbi@yahoo.fr

**RESUME :** *Aujourd'hui, les entreprises doivent améliorer leurs performances, d'une manière permanente pour rester compétitives, survivre et se développer. Pour ce faire, l'entreprise doit changer et adapter ses processus continuellement aux exigences de son milieu dans le but de maintenir leur statut compétitif sur le marché. Ainsi, la démarche de déploiement d'un système de management intégré est un processus de progrès et de changement.*

*Dans cette communication, nous construisons un processus de gestion du changement accompagnant le déploiement d'un système de management intégré Qualité, Sécurité et Environnement (QSE). Après avoir présenté les enjeux d'un tel système, nous montrons les approches de mise en place du changement à savoir : l'approche de changement radical et l'approche de changement par amélioration continue. Ensuite, nous construisons le processus de gestion du changement que nous avons structuré en trois phases : la phase de préparation, la phase de vérification et la phase d'action et de stabilisation. Enfin, nous formulons un ensemble d'indicateurs de performance pour suivre d'une manière pertinente et efficace le processus de changement.*

**MOTS-CLES :** *gestion du changement, système de management intégré, approches du changement, amélioration.*

### 1 INTRODUCTION

Actuellement, les organisations, quelles qu'elles soient, vivent des perpétuels changements de nature et d'ampleur différentes avec des temporalités et des rythmes variables. Ces changements apparaissent d'une part, comme des ruptures plus ou moins fortes entraînant des remises en question, des façons d'agir et de pensée jugées insatisfaisantes et d'autre part, comme le développement de compétences conduisant l'organisation à une situation perçue comme plus satisfaisante.

En effet, les entreprises sont dans l'obligation de s'adapter à un environnement très fluctuant : évolution des marchés, mutations technologiques, évolutions culturelles du personnel, ... Pour ces entreprises, cela signifie de se remettre en cause pour passer d'un état de fonctionnement connu, avec ses forces et ses faiblesses avérées, à un état cible dont les performances ne sont à l'instant, où le changement est envisagé, que théoriques.

Un changement peut s'appliquer à toute ou à une partie de l'entreprise (division, département, atelier, service, etc.) et peut prendre la forme aussi bien d'une série d'améliorations continues ou la forme d'une rupture radicale dans le fonctionnement de l'organisation.

Devant ces constats des changements, on ne peut s'empêcher de s'interroger sur un certain nombre de points permettant de poser les cadres du phénomène du changement :

- Pourquoi les entreprises doivent-elles changer ?
- Quelles sont les motivations de ces changements ?
- Sur quoi portent les changements ?

- Comment changer ?

La présente communication, qui traite la problématique de gestion du changement accompagnant la mise en place d'un système de management intégré, est organisée de la manière suivante : dans un premier temps, nous montrons les raisons du passage d'une gestion séparée de la qualité, de la sécurité et de l'environnement à une gestion intégrée. Puis, nous montrons que ce passage est un processus de changement. Ensuite, nous exposons les approches de la mise en œuvre d'un tel processus. Parmi celles-ci nous décrivons deux approches : l'une de changement radical (le Reengineering) et l'autre par amélioration continue (le Kaizen). Puis, nous construisons le processus de gestion du changement qui repose sur trois phases : 1) la phase de préparation, 2) la phase de vérification et 3) la phase d'action et de stabilisation.

### 2 UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE NECESSITE UN PROCESSUS DE CHANGEMENT

Un système de management intégré QSE est un système permettant d'établir et de déployer des objectifs en matière de qualité, d'environnement et de santé/sécurité au travail (Gillet-Goinard, 2006). En effet, le déploiement d'un système QSE garantit la prise en compte de la dimension environnementale et sociale dans la recherche de la satisfaction client mais pas à n'importe quel prix ! Il faut satisfaire le client tout en répondant aux exigences de la réglementation, en respectant l'environnement et dans un souci permanent de santé et sécurité des personnes au travail.

## 2.1 Définitions du changement

Dans la littérature, on trouve plusieurs définitions de la notion du changement, celles-ci varient selon le contexte et le domaine d'utilisation. Parmi celles-ci, nous avons retenu les suivantes :

Selon (Hafsi et Fabi, 1997) :

Le changement est un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations.

Selon (Yatchinnowsky, 1999) :

Il considère que tout changement est un processus : entre l'état de départ et l'état d'arrivée, il y a un chemin à parcourir.

Selon (Bassetti, 2002) :

Le changement est un processus de transformation des structures, des modes de gestion, des composantes physiques et humaines et que sa perception génère un stress au niveau des individus.

Selon (Nouiga, 2003) :

Un vrai changement est l'aboutissement de l'apprentissage inconscient de nouveaux gestes mentaux et comportementaux. Cet apprentissage implique le système dans sa finalité souvent par une reconstruction de la réalité.

Selon (Moutot, 2010) :

Un changement est une remise en cause de l'existant au plan opérationnel (les pratiques), managérial (mode de management et outils), contractuel (résultats), culturel (culture client) et stratégique (finalités et objectifs) de manière volontaire.

## 2.2 Pourquoi changer

L'entreprise se tourne vers de nouvelles structures et de nouveaux systèmes de gestion. La recherche de la réactivité est le caractère de plus en plus éphémère des activités nécessitant une reconfiguration rapide de l'organisation selon les objectifs du moment (Bassetti, 2002). En effet, pour assurer sa continuité dans le temps et sa pérennité, l'entreprise doit s'adapter continuellement aux exigences de son milieu et rechercher de nouveaux points d'équilibre et de nouveaux états stationnaires. En interne, elle doit mobiliser toutes ses composantes et les mettre en interaction par délégation et participation pour créer un milieu convivial et créatif favorisant le travail d'équipe.

La notion du changement dans les organisations est indissociable de celle de performance. Or, cette dernière, longtemps restreinte à la qualité de l'organisation des ateliers de production et à l'adaptation des principes d'administration des entreprises s'est progressivement élargie à toutes les dimensions de la firme (Charpentier, 2004).

Particulièrement, le passage d'une gestion séparée des systèmes de gestion de la qualité, de la sécurité et de l'environnement à une gestion intégrée est un changement ayant des répercussions positives sur l'entreprise et ses salariés (Mazouni, 2008).

En effet, ce passage a été motivé par plusieurs raisons :

- L'analogie dans les démarches de mise en place des trois normes ISO 9000, ISO 14000 et OHSAS 18000.
- L'utilisation des mêmes outils d'amélioration de la performance tels que PDCA.
- Les trois systèmes insistent sur l'élimination des problèmes à la source,
- La nécessité de mise en œuvre d'un processus d'audit pour les trois systèmes,

Pourtant, suivant une enquête (figure 1) réalisée auprès de vingt entreprises marocaines de secteurs d'activités différents, nous avons constaté qu'il y a des écarts importants entre les niveaux de performance des systèmes qualité, sécurité et environnement malgré les synergies et les analogies existantes entre elles et malgré l'engagement efficace de ces entreprises dans des projets d'intégration de ces trois systèmes dans ses activités (Dakkak et al, 2011). En effet, ceci peut s'expliquer par la non prise en compte de la gestion du changement lors de la mise en place du système de gestion intégré QSE. Pour des raisons de confidentialité, nous désignerons ces entreprises par les lettres A, B, ..., T.

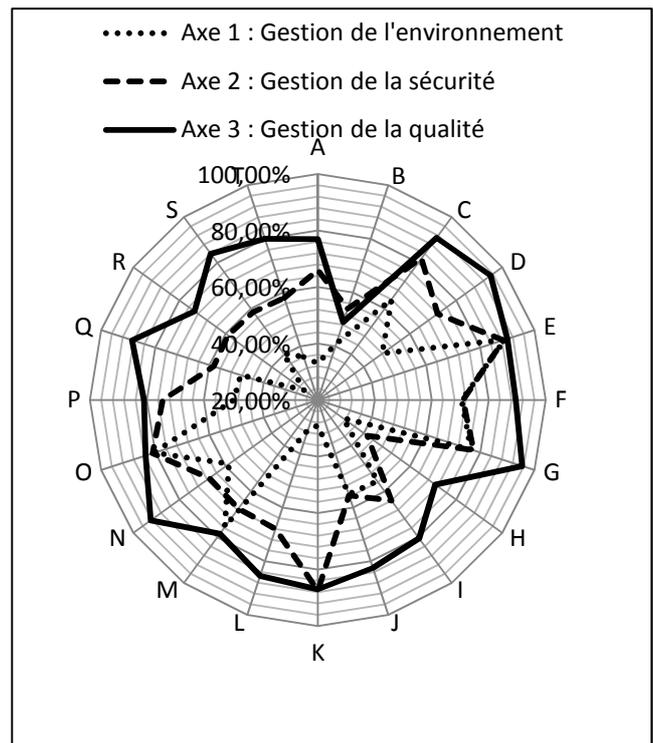


Figure 1 : les niveaux de performance des systèmes qualité, sécurité et environnement

En effet, cette enquête a été basée sur un questionnaire à choix multiples qui s'articule sur trois axes (gestion de l'environnement, gestion de la santé/sécurité et gestion de la qualité). Chaque axe comporte vingt questions ayant pour but de faire remonter l'essentielle des informations pour notre enquête. A chaque question posée, nous avons associé une grille de réponses qui contient quatre colonnes correspondant aux évaluations suivantes : « vraie », « plutôt vraie », « plutôt fausse », « fausse ». A chaque réponse est attribué respectivement un coefficient de pondération : 1 – 0,7 – 0,3 – 0.

L'évaluation du niveau de performance selon chaque axe consiste à calculer la moyenne des points obtenus selon les quatre colonnes.

Le choix des entreprises, objet de notre enquête, a été basé sur les critères suivants :

- L'entreprise doit être manufacturière ;
- L'entreprise doit être concernée par la mise en place d'un système QSE ;
- L'entreprise doit être certifiée au moins ISO 9001 ;

Dés lors, la question de gestion du changement doit concerner l'ensemble des niveaux de décisions au sein de l'entreprise : décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles (Charpentier, 2004). Malgré les différences d'enjeux évidentes entre ces trois dimensions, les objectifs sont identiques : tendre vers l'efficacité de l'organisation.

### 2.3 Le système de management intégré QSE et le changement

Plusieurs auteurs considèrent le changement comme un apprentissage de capacités collectives. Parmi ces auteurs (Guilhon, 2002) qui définit l'apprentissage comme un processus de changement des structures et des composants plus ou moins révolutionnaires, appréhendé au niveau global de l'entreprise. L'apprentissage doit fournir aux acteurs de l'organisme les moyens d'adapter leur comportement aux évolutions du milieu. De plus, (Probst, et al., 1995) définissent l'apprentissage organisationnel comme la capacité d'une institution à agir en reconnaissant, en tant qu'entité, ses erreurs et de les corriger. Elle doit être en mesure de changer ses bases de savoir et de valeurs afin de générer de nouvelles compétences d'actions et de nouvelles prises de décisions.

En effet, un système de management intégré QSE est un système d'apprentissage qui se concentre sur le développement des compétences à chaque niveau. Il améliore, développe et encourage les individus de l'entreprise à l'apprentissage. En particulier, il impose aux dirigeants de développer leurs connaissances de la théorie et de la pratique d'un Système de Management Intégré (SMI). Or, le changement est un processus qui passe par l'apprentissage, la mise en place d'un système QSE est donc un processus de changement.

## 3 LES APPROCHES DE LA MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT

Nous distinguons deux approches de mise en œuvre du changement : le changement radical (le Reengineering) et le changement par amélioration continue (le Kaizen).

### 3.1 Le Reengineering

Le concept a été inventé et diffusé par Michael Hammer et James Champy à travers leur livre "Le Reengineering". L'idée de base de cette approche est de s'améliorer en se focalisant sur les processus clés en cherchant des améliorations radicales des performances (Bronet, 2006). Les changements dus au Reengineering, encore appelé BPR "Business Process Reengineering", portent sur l'élimination du travail redondant et la rupture des barrières d'organisation.

La démarche BPR comprend des principes, des étapes et des outils à utiliser. Quatre principes nous semblent particulièrement pertinents :

1. Orientation vers les objectifs ;
2. Répondre aux besoins du client ;
3. Ressources virtuelles ;
4. Développement et gestion des informations et des connaissances.

Une méthodologie BPR comprend généralement huit étapes :

1. Définition des visions, missions et buts du BPR ;
2. Description de l'existant ;
3. Identification des opportunités d'amélioration ;
4. Conception du système cible ;
5. Analyse des compromis de performance ;
6. Développement du plan de transition ;
7. Implémentation du système cible ;
8. Maintenance du système.

### 3.2 Le changement par amélioration continue

La seconde approche de mise en œuvre du changement que propose la littérature est le changement par amélioration continue. Cette démarche d'amélioration continue, appelée souvent Kaizen, est axée sur une amélioration graduelle, ordonnée et continue. Le Kaizen représente également la particularité d'impliquer tous les acteurs de l'organisation dans le changement.

Le Kaizen met en avant quatre grands principes très liés à la nécessité de faire évoluer les comportements des acteurs des processus d'une organisation (Siebenborn, 2005) :

1. Casser les paradigmes ;
2. Travailler les processus autant que les résultats ;
3. Evoluer dans un cadre global ;
4. Ne pas juger, ne pas blâmer ;

Ces quatre principes sous tendent l'application d'autres principes, liés ceux-là tantôt à l'orientation client donnée à l'approche, tantôt à la manière de remédier aux problèmes identifiés :

5. Considérer l'étape suivante comme un client ;
6. Faire de la qualité une priorité ;
7. Donner une orientation marché au changement ;

8. Gérer les problèmes en amont ;
9. Baser les décisions sur des données tangibles ;
10. Identifier les véritables causes du problème.

La méthode Kaizen peut être initiée de différentes manières, la plus courante était de focaliser le changement sur les activités des opérationnels du terrain pour rendre le travail plus productif et ceci tout en améliorant leurs conditions de travail. Dans ce cas, Kaizen s'appuie sur la boucle rétroactive "Amélioration-

Normalisation" issue de la roue de Deming (Plan – Do – Check – Act).

### 3.3 Avantages et désavantages des deux approches

Le tableau suivant (tableau 1) dresse les avantages et les désavantages des deux approches de mise en œuvre du changement.

	Avantages	Désavantages
<b>Reengineering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remise en cause fondamentale et redéfinition radicale des processus,</li> <li>- Solution incontournable pour opérer une remise en cause profonde ou de mettre fin à certaines activités de l'entreprise,</li> <li>- chemine l'entreprise d'une organisation de personnes spécialisées vers une organisation de personnes polyvalentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les règles de fonctionnement sont, la plupart du temps, très ancrées dans la culture de l'entreprise, ce qui nuise à mener un changement radical d'une manière optimale,</li> <li>- Exige un financement important,</li> <li>- La difficulté de l'équipe de Reengineering à accéder à la totalité des données de fonctionnement d'un processus.</li> <li>- L'approche est irréversible (on ne peut pas revenir en arrière si on n'arrive pas à atteindre les objectifs souhaités).</li> </ul>
<b>Kaizen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication de tous les acteurs dans le changement,</li> <li>- Amélioration des niveaux de compétence de tous les acteurs en donnant à chacun le droit d'exprimer et de participer aux actions prises par l'entreprise,</li> <li>- Le changement mené par Kaizen est réversible (si les premières lacunes apparaissent, on peut revenir en arrière sans problème),</li> <li>- N'exige pas un financement important.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La pérennité du changement est très liée à l'effort d'implication des acteurs dans le changement,</li> <li>- Manque de structures, systèmes et procédures assurant la continuité des activités d'amélioration,</li> <li>- Certaines suggestions d'améliorations ne pouvant pas être traitées, le Kaizen peut devenir, en effet, un facteur de démotivation au changement pour les acteurs à l'origine de ces suggestions.</li> </ul>

Tableau 1 : Avantages et désavantages des approches de mise en œuvre du changement

### 3.4 Méthode de mise en œuvre des démarches de changement

La méthode de mise en œuvre des démarches de changement doit être progressive (figure 2). En effet, il est primordial de déployer les actions d'amélioration par étapes jusqu'à atteindre l'objectif attendu (To-Be). Le passage de l'étape i vers l'étape i+1 ne peut se faire que lorsqu'on arrive à maîtriser les procédures, les démarches et les nouvelles organisations de l'étape i (étape précédente), car les objectifs de l'étape i+1 ne sont à l'instant que théorique. Ceci est très important pour maîtriser les processus et pour revenir facilement à l'étape précédente, dont les procédures et les méthodes de gestion sont bien maîtrisées et contrôlées, en cas d'échec ou de dérives.

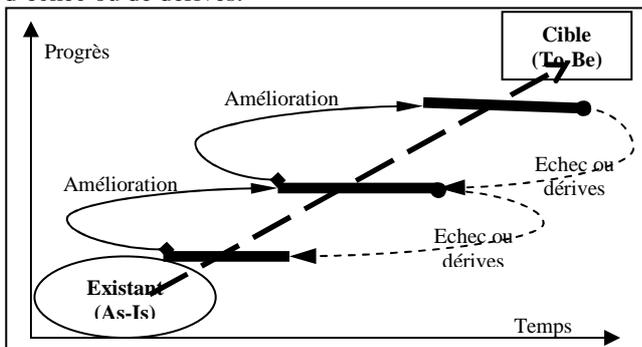


Figure 2 : Méthode de mise en œuvre des démarches de changement

## 4 PROCESSUS DE GESTION DU CHANGEMENT ACCOMPAGNANT LE DEPLOIEMENT D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE QSE

Le processus de gestion du changement que nous proposons (figure 3) constitue un outil d'aide à la conduite et à l'accompagnement du changement lors de déploiement d'un système de management intégré Qualité, Sécurité et Environnement dans une organisation.

Un tel processus est structuré autour de trois phases :

### 4.1 Phase 1 : La préparation

La phase de préparation est une phase très importante pendant laquelle se fait la préparation du processus du changement. En effet, une telle phase consiste à repérer et à diagnostiquer les problèmes qui se posent dans l'organisation et qui justifient le changement.

Pour ce faire, cette phase doit :

- Répondre aux "pourquoi" du passage d'un système de management séparé des systèmes qualité, sécurité et environnement à un système de management intégré ;
- Légitimer et donner du sens à ce changement ;
- Fournir les éléments utiles pour le "quoi et comment" réaliser ce changement ;
- Impliquer les acteurs concernés ;

De plus, la phase de préparation doit répondre à plusieurs questions. Parmi celles-ci, nous citons :

- Quels sont les résultats économiques, humains et sociétaux actuels ?
- Quels sont les résultats attendus ?
- Où sont les écarts ?
- Quelles sont les opportunités et les facteurs clés de succès ?
- Qu'est ce que nous devons particulièrement bien réussir dans l'environnement dans lequel nous agissons ?
- Sur quels points précis devons-nous faire porter l'essentiel de notre énergie et de nos ressources ?
- La structure, le système de gestion de l'information, la technologie, la culture et le style de management sont-ils en phase avec les facteurs clés de succès ?
- Quelles sont les "résistances" manifestées par les acteurs ?
- Quels sont les comportements à promouvoir pour être en cohérence avec les facteurs clés de succès ?
- Etc.

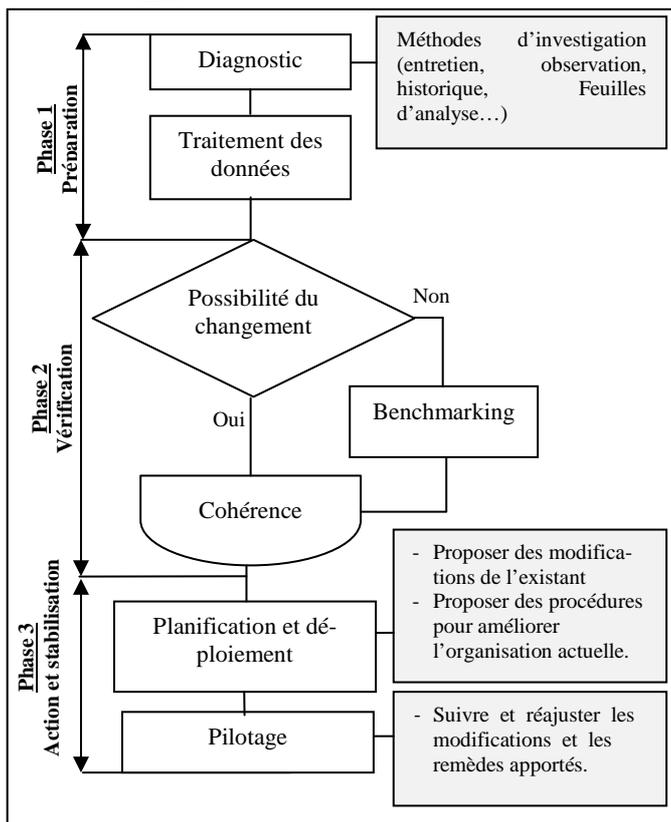


Figure 3 : Processus de gestion du changement

#### 4.2 Phase 2 : La vérification

Il s'agit dans cette phase de valider la nécessité du changement à partir de la phase précédente. Une telle validation doit être axée sur différents aspects : Culturel,

Stratégique, Humain, Economique, Organisationnel et Techniques.

En effet, pour vérifier si les conditions du changement sont réunies afin de pouvoir mettre en place le dispositif d'accompagnement le plus adapté, nous proposons la grille (tableau 2) qui présente une trame de réflexions possibles pour le comité de direction. Cette grille permet :

- D'avoir une idée de la façon dont le changement est perçu par les acteurs concernés ;
- D'estimer les ressources disponibles pour conduire le changement ;
- D'évaluer le contexte dans lequel ce changement intervient.

Ces informations permettront d'orienter le plan d'action. Le barème « + 2, + 1, 0, - 1, - 2 » est donné à titre indicatif. La pondération de chacun des points peut être différente en fonction du contexte.

Affirmations Questions	D'accord (+ 2)	Plutôt d'accord (+ 1)	Indifférent (0)	Plutôt en désaccord (- 1)	En désaccord (- 2)
1) Les agents perçoivent que le changement proposé leur est utile.					
2) Les agents perçoivent que la situation visée est importante pour l'avenir de l'organisation.					
3) L'organisation a les ressources humaines et les compétences pour mener à bien le processus du changement.					
4) Au niveau des relations de travail, le contexte est propice.					
5) La direction affiche clairement son intérêt pour le changement.					
6) Il n'y a pas d'autres changements majeurs prévus durant la mise en œuvre d'un SMI.					
<b>Total</b>	<b>a</b>	<b>b</b>		<b>c</b>	<b>d</b>

Tableau 2 : Questionnaire de vérification des conditions du changement.

Total général : a + b + c + d :

- + 9 à +12 : conditions favorables;
- + 1 à + 8 : conditions plutôt favorables ;
- 0 à - 8 : conditions plutôt défavorables ;
- - 9 à - 12 : conditions défavorables.

Pourtant, si les conditions du changement ne sont pas affichées, un processus de benchmarking doit être déclenché. Un tel processus permet à l'entreprise de comparer sa situation de déploiement d'un système de management intégré par rapport aux autres entreprises (concurrentes ou partenaires). Il permet, par conséquent, de surmonter les problèmes et les lacunes rencontrés.

En effet, le benchmarking fonctionnel et le benchmarking générique peuvent être adaptés à notre contexte. Le premier vise à comparer une fonction génératrice de valeur ajoutée et communes à des entreprises non concurrentes mais appartenant à un même secteur d'activité, et le deuxième vise à comparer des entreprises appartenant à des secteurs différents mais ayant des méthodes de travail similaires. Par conséquent, il existe, dans la littérature, de nombreuses méthodes de conduite d'une étude benchmarking qui ne diffèrent que par les détails.

Dans cette phase, il est, également, intéressant de mobiliser l'ensemble des ressources humaines pour qu'elles acceptent les nouvelles procédures et méthodes de travail en planifiant des séances de formation dès le début du projet de mise en place d'un SMI et non pas quand les premières difficultés apparaissent. Ceci, est très important pour combattre les résistances aux changements que peut induire la nouvelle organisation.

### 4.3 Phase 3 : L'action et la stabilisation

Il s'agit dans cette phase de répondre aux questions suivantes :

- Comment réaliser le processus de gestion du changement ?
- Comment engager les actions ?
- Quelles sont les incertitudes principales d'un tel processus ?

En effet, la gestion du changement qui accompagne la mise en place d'un système de management intégré QSE doit être initiée par la spécification des exigences Qualité, Sécurité et Environnement séparément (figure 4).

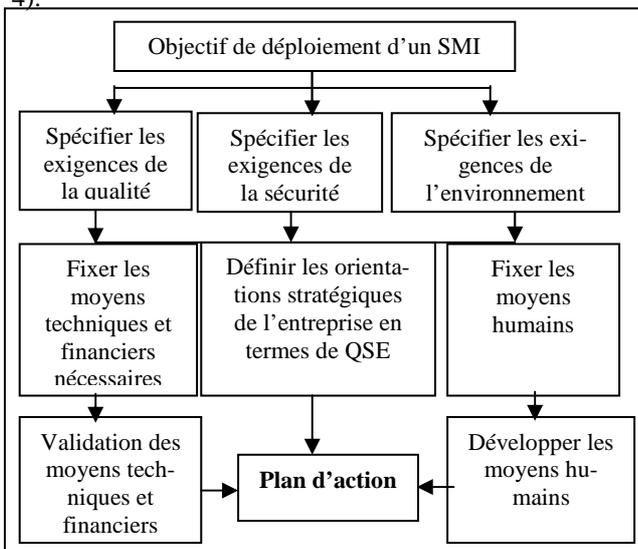


Figure 4 : Spécification des exigences des systèmes QSE.

Une telle spécification permet de :

- Fixer puis valider les moyens techniques et financiers nécessaires pour le déploiement d'un SMI. Ces moyens peuvent se présenter sous forme de :
  - Achat de nouvelles machines ou équipements informatiques ;
  - Recours à l'externalisation d'une ou plusieurs activités ;
  - Recrutement de nouveaux employés spécialistes dans le domaine de la QSE ;
  - Etc.
- Définir les orientations stratégiques de l'entreprise en termes de qualité, sécurité et environnement. Une telle orientation doit spécifier l'importance de chacun de ces trois systèmes sur la performance et la position stratégique et concurrentielle de l'entreprise.
- Fixer et développer les moyens humains : il s'agit de cerner les compétences du personnel dans le domaine de la QSE.

De plus, le déploiement d'un SMI ne doit pas être révolutionnaire, mais il doit être mis en œuvre d'une manière continue et progressive comme dans la démarche Kaizen.

#### 4.3.1 Quelle démarche à suivre

Il s'agit, ici, de décrire la démarche à adopter pour faciliter le déploiement d'un système de management intégré :

- Commencer par convaincre les acteurs de l'entreprise que le changement est utile, et que les modifications entraînent des améliorations ;
- La formalisation des procédures, en harmonisant les méthodes, implique des changements d'habitudes. Il faut alors, convaincre les acteurs que les nouvelles méthodes sont les meilleures et surtout faire en sorte qu'ils les appliquent ;
- Rapprocher les différents sites de l'entreprise pour augmenter les visites de contrôle des activités et pour corriger les pratiques. Le management de proximité est essentiel ;
- Décloisonner les différents groupes et services de l'entreprise. La communication deviendra plus facile et le partage des informations sera plus aisé ;
- Sortir du bureau de l'expert et rencontrer les acteurs de terrain ;
- Impliquer les différents acteurs, élaborer les outils avec ceux qui vont s'en servir, travailler avec les personnes concernées par le changement. La participation des acteurs à la planification, à la réalisation et au contrôle des objectifs sont des dimensions importantes du SMI ;

- La formation continue. La démarche QSE ne sera l'affaire de tous au sein de l'entreprise qu'une fois que tout le personnel reçoit une formation adéquate lui permettant d'exceller dans le domaine où il travaille. De ce fait, la formation est un atout en période de forte turbulence dans la mesure où l'investissement dans la formation des ressources humaines contribuerait à bâtir un éventail de qualifications requises pour répondre aux nouvelles exigences et au changement de l'environnement tout en élargissant le champ des possibilités stratégiques et par le fait de consolider leur avantage concurrentiel. La formation deviendrait, dès lors, un des leviers importants pour accroître la productivité au sein de l'entreprise et leur compétitivité (Perretti, 1997). C'est ainsi la formation au SMI permet une meilleure implication des employés à l'intérieur de l'entreprise puisqu'il s'agit non seulement de former les travailleurs pour accroître leur savoir et leur savoir faire, mais aussi d'améliorer leur connaissances en matière de relations interpersonnelles et de communication interne ;
- La communication interne. La communication est un processus d'échange et de compréhension de l'information d'une personne à une autre. C'est la façon de rejoindre quelqu'un avec des idées, des faits, des pensées et des valeurs. Elle forme un pont entre les personnes, leur permettant de partager ce qu'elles sentent et ce qu'elles savent (Foulard, 1998). Ainsi, la communication est un élément primordial, même vital et un des leviers importants du changement sur lequel il faut jouer. En effet, apprendre à communiquer c'est apprendre à établir les relations nécessaires avec son entourage, les supérieurs, les clients et les fournisseurs. A l'heure où les ressources humaines sont admises comme l'un des facteurs décisifs dans la réussite de l'entreprise, la communication devient un atout stratégique.
- L'entreprise doit modéliser la démarche à suivre via UML ou tout autre langage de modélisation pour savoir s'il y avait un ordre dans la démarche à suivre.

#### 4.3.2 Pilotage

Cette étape consiste d'une part à suivre les actions menées et à les ajuster à chaque fois qu'elles s'écartent des objectifs initialement fixés. D'autre part, elle fournit toute l'assistance au personnel de l'entreprise afin d'assurer l'intégration de nouvelles méthodes et pratiques. De plus, l'étape de pilotage permet la validation du processus du changement.

Le suivi et le pilotage se font généralement via des indicateurs constituant un tableau de bord et un

instrument efficace de pilotage et de contrôle pour suivre les objectifs établis. Parmi ces indicateurs nous citons :

		Indicateurs de performance
Indicateurs spécifiques	Qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de produits conformes</li> <li>• % de clients satisfaits et très satisfaits</li> <li>• % de clients fidèles</li> </ul>
	Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de gravité global des accidents : nombre de journées perdues (arrêt de travail) pour mille heures de travail.</li> <li>• Taux de fréquence des accidents (rapport entre le nombre d'accidents avec arrêt de travail et la durée du temps de travail (soit le nombre d'accidents ayant entraîné un arrêt de travail divisé par le nombre d'heures travaillées et multiplié par un million),</li> <li>• Nombre de passages infirmerie par nombre d'heures travaillées,</li> <li>• Nombre d'accidents du travail ayant nécessité consultation extérieure par nombre d'heures travaillées.</li> </ul>
	Environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % réduction en consommation d'eau potable*</li> <li>• % réduction en consommation d'électricité*</li> <li>• % réduction de la pollution de l'air*</li> <li>• % réduction des déchets solides et liquides*</li> </ul>
	QSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le rapport entre les résultats des actions préconisées et l'objectif attendu (ITQSE)**.</li> </ul>
Indicateurs génériques	Indicateur de Délai (ID)	$ID = \frac{TRR}{TRP}$ <ul style="list-style-type: none"> <li>• TRR : Temps de Réalisation Réel.</li> <li>• TRP : Temps de Réalisation Programmé.</li> </ul>
	Indicateur de coût (IC)	$IC = \frac{CRTE}{CBTE}$ <ul style="list-style-type: none"> <li>• CRTE : Coût Réel du Travail Effectué.</li> <li>• CBTE : Coût Budgété du Travail Effectué.</li> </ul>
	Indicateur du Taux d'occupation du Personnel (ITOP)	$ITOP = \frac{TOR}{TOP}$ <ul style="list-style-type: none"> <li>• TOR : Taux d'Occupation Réel.</li> <li>• TOP : Taux d'Occupation Programmé.</li> </ul>

Tableau 3 : Indicateurs de performance

\*L'objectif est d'atteindre les normes internationales en matière de protection de l'environnement.

\*\*Indicateur du taux de qualité, sécurité et environnement (ITQSE) :

$$ITQSE = \frac{\sum_{i=1}^3 A_{ri} \times K_i}{\sum_{i=1}^3 A_{pi} \times K_i}$$

Avec :

$A_{ri}$  : Taux réel de Qualité, Sécurité, Environnement respectivement pour  $i = 1, 2, 3$ .

$A_{pi}$  : Taux prévisionnel de Qualité, Sécurité, Environnement respectivement pour  $i = 1, 2, 3$ .

$K_i$  : Coefficient de pondération des systèmes Qualité, Sécurité, Environnement respectivement pour  $i = 1, 2, 3$  ( $K_i$  est compris entre 0 et 1).

Ces indicateurs constituent un tableau de bord et un moyen efficace pour gérer, piloter et atteindre les objectifs de l'entreprise en termes de QSE. Ce tableau de bord permet de vérifier régulièrement que :

- L'entreprise maîtrise ses risques QSE,
- La politique QSE répond aux attentes du marché,
- Les objectifs QSE que l'entreprise a choisis sont atteints ou vont l'être,
- La réglementation dans l'entreprise est appliquée.
- Etc.

## 5 CONCLUSION

La gestion du changement dans les organisations est liée à une multitude de facteurs qui déterminent non seulement la nature et l'importance des modifications envisagées, mais aussi la manière selon laquelle le processus est piloté.

Dans cette communication, nous avons montré, dans un premier temps, que le déploiement d'un système de management intégré est un processus de changement et nous avons expliqué les raisons du passage d'un système de gestion séparée des systèmes qualité, sécurité et environnement à une gestion intégrée en se basant sur la revue de la littérature et les résultats d'un questionnaire réalisé auprès de vingt entreprises marocaines. Puis, nous avons décrit les approches de mise en œuvre du changement à savoir : l'approche de changement radical (le Reengineering) et l'approche de changement par amélioration continue (le Kaizen). Pour chacune d'elles, nous avons décrit ses principes et ses étapes de mise en œuvre. Ensuite, nous avons construit le processus de gestion du changement accompagnant la mise en place d'un système de management intégré. Un tel processus a été structuré en trois phases : une phase de préparation, une phase de vérification et une phase d'action et de stabilisation. Enfin, nous avons proposé un ensemble des indicateurs de performance pour piloter, conduire et suivre le changement d'une manière pertinente et efficace.

## 6 REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bassetti A., 2002, gestion du changement, gestion du projet : convergence – divergence. Cas des risques de conception et de mise en place d'une organisation de management de l'environnement. *Thèse de doctorat*

*de l'Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers.* Paris.

Bronet V., 2006, Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus référent. Déploiement inter entreprise de bonnes pratiques. *Thèse de doctorat de l'université de Savoie.*

Charpentier P., 2004, Les formes de management : la gestion du changement dans les organisations. *In cahier français n°21, juillet-août 2004.* Paris.

Colson A., 2005, La conduite du changement au sein du secteur public : une contribution pour l'action. *In groupe de projet Ariane n° 13.*

Dakkak, B., Chater, Y., Talbi, A., 2011, "Méthodologie d'intégration des concepts Qualité, Sécurité et Environnement en maintenance". *7<sup>ème</sup> conférence internationale : Conception et Production Intégrées.* Oujda Maroc.

Divonne P., 2005, Conduire et accompagner les changements. *En ligne n°33.*

Elyacoubi, H., Elidrissi, M., Bouami, D., Cherkaoui, A., 2010, "Système de management intégré vers un référentiel simple et élargi". *Revue française de gestion industrielle, Vol. 29, N° 1.*

Foulard C., (1998), L'entreprise communicante. *Editions Hermes.*

Gillet-Goïnard F., 2006, Bâtir un système de management intégré Qualité-sécurité-environnement. *Editions d'organisation.*

Guilhon A., 2002, La compétence collective le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines. *Actes du congrès de l'AIMS Montpellier.*

Hafsi T., et Fabi B., 1997, les fondements du changement stratégique. *Transcontinental.*

Mazouni M., 2008, Pour une meilleure approche de management des risques. *Thèse de doctorat de l'institut polytechnique de Lorraine.*

Meier O., 2007, Gestion du changement. *Edition Dunod.*

Nouiga M., 2003, La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel, essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine. *Thèse de doctorat de l'Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers.* Paris.

Moutot J. M., 2010, Guide méthodologique de la conduite du changement. *Edition Dunod.*

Perretti M., 1997, "Tous DRH" *Les éditions d'organisation.*

Probst G., Buchet B., 1995, la pratique de l'entreprise apprenante. Paris, *Les éditions d'organisation.*

Siebenborn T., 2005, Une approche de formalisation du processus de changement dans l'entreprise. *Thèse de doctorat de l'université de Savoie.*

Yatchinnowsky A., 1999 l'approche systémique pour gérer l'incertitude et la complexité, *ESF*, Paris.