

2M11R 2841*TD

Université de Montréal

Programme de qualité, communication et représentations :
le cas AIRAM

Par

Fouzia Kamareddine Skalli
Département de communication
Faculté des Arts et des Sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître ès sciences (M.Sc.)
en Sciences de la communication

Avril 2000

© Fouzia Kamareddine Skalli, 2000



01.14.85 111 008

P
90
054
2000
V.018

Université de Montréal

Programme de études, communication et représentations

le cas de l'AMM

Par

François Kamwabiye Smaili

Département de communication

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures

en vue de l'obtention du grade de

Maîtrise en sciences (M.Sc.)

en Sciences de la communication

juin 2005



François Kamwabiye Smaili, 2005

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :
Programme de qualité, communication et représentations :
le cas AIRAM

présenté par :
Fouzia Kamareddine Skalli

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

M. André A. Lafrance (président-rapporteur)
Mme Nicole Giroux (directrice de recherche)
Mme Carole Groleau (membre du jury)

Mémoire accepté le : 17 Août 2000

SOMMAIRE

Aujourd'hui, en raison de la mondialisation, les organisations évoluent dans un environnement en changement constant. Dans un souci d'adaptation, certains gestionnaires adoptent de nouvelles méthodes de gestion qui font appel à une plus grande participation des employés. C'est notamment le cas des programmes de qualité. Ceux-ci reposent sur une implication des différents acteurs de l'organisation à travers la mise en place de plusieurs dispositifs de communication pour informer, sensibiliser, mobiliser et responsabiliser. Le sujet de notre mémoire porte sur ces dispositifs de communication durant l'implantation d'un changement par l'amélioration de la qualité (le *Total Quality Management*).

En consultant la documentation sur le sujet, nous avons constaté que la littérature sur les programmes de qualité penche essentiellement vers une approche managériale, ce qui ne manque pas de lui conférer un caractère prescriptif. Nous avons également constaté que ces écrits mentionnent la notion de communication sans véritablement développer son rôle dans le changement, son impact sur les agents ni son importance dans le processus. La littérature empirique consultée également, s'est avérée être plus riche en détails mais n'en demeure pas moins axée, elle aussi, sur l'action des dirigeants.

Étant donné que les dispositifs de communication mis en place doivent aider à impliquer les membres de l'organisation, il nous a semblé important de comprendre comment les personnes concernées, dirigeants et employés, vivent le changement et comment elles l'interprètent. Ceci nous a amené alors à poser notre question de recherche suivante : Quelle est la représentation des dispositifs de communication que se font les individus durant l'implantation d'un programme de qualité ? Nous avons opté pour une démarche interprétative dans la mesure où nous cherchions à faire ressortir la vision et l'interprétation des individus.

Partant de la littérature théorique et empirique, nous avons construit un modèle du processus de changement par la qualité afin de nous guider dans notre démarche de recherche. Nous avons procédé ensuite à une étude de cas au cours de laquelle nous avons effectué une quinzaine d'entrevues semi-dirigées.

Nous avons alors constaté que la communication est effectivement importante dans un changement par la qualité. Nous avons aussi constaté que les dispositifs de communication aidaient à la mise en œuvre du changement, à la mobilisation et à la participation du personnel. À l'instar du changement planifié, les programmes de qualité semblent correspondre à un modèle standard conçu par les dirigeants, mais dont l'application et la concrétisation reviennent aux employés.

Nous avons relevé ensuite que la vision du changement émise par les dirigeants n'est pas nécessairement celle perçue par les employés. L'étude des représentations nous a permis de constater qu'une même action peut avoir un sens différent pour chacun des groupes dans l'organisation selon leurs préoccupations et leurs attentes du changement. Finalement, nous avons constaté que les préoccupations

et les objectifs des gestionnaires se situaient à un niveau organisationnel tandis que celles des employés étaient plus d'ordre personnel, ce qui peut influencer l'engagement de chacun dans le changement.

En conclusion, nous estimons que l'étude des représentations des dirigeants et des employés donne un éclairage nouveau sur la communication dans le changement par la qualité, et qu'elle gagnerait à être prise en compte dans l'élaboration du processus de changement afin de dissiper certains malentendus, de favoriser un réel climat d'échange et de dialogue et de prévenir peut-être certaines réactions négatives face au changement.

Mots clés : Communication, programmes de qualité, changement, représentations.

TABLE DES MATIÈRES

<i>SOMMAIRE</i>	iii
<i>TABLE DES MATIÈRES</i>	v
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	viii
<i>LISTE DES FIGURES</i>	ix
<i>LISTE DES ABRÉVIATIONS</i>	x
<i>REMERCIEMENTS</i>	xii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1. : LA REVUE DE LITTÉRATURE	3
CHAPITRE 2 : LA PROBLÉMATIQUE	7
CHAPITRE 3 : LE CADRE THÉORIQUE	11
3. 1. LE PROCESSUS DU CHANGEMENT PLANIFIÉ SELON OUIMET ET DUFOUR	11
3. 2. LES MODÈLES DU PROCESSUS DE CHANGEMENT PAR LA QUALITÉ	12
3. 3. NOTRE MODÈLE DU PROCESSUS	13
3. 3. 1. L'adoption du programme	16
3. 3. 2. Le diagnostic de l'organisation et la conception du programme de qualité ...	16
3. 3. 3. La mobilisation et l'information	17
3. 3. 4. L'application du changement	18
3. 3. 5. L'appropriation et l'institutionnalisation du changement	19
3. 3. 6. L'évaluation et le suivi du changement	20
CHAPITRE 4 : L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	21
4. 1. LA MÉTHODE DE RECHERCHE	22
4. 1. 1. Les entrevues	22
4. 1. 2. La grille d'entrevue	22
4. 1. 3. Le choix des sujets	23
4. 1. 4. Le choix du site	24
4. 1. 5. La documentation	24
4. 2. LE TRAITEMENT DES DONNÉES	24
4. 3. LA FIDÉLITÉ ET LA VALIDITÉ	25

CHAPITRE 5. PRÉSENTATION DES DONNÉES : L'IMPLANTATION DU	
.....PROGRAMME DE QUALITÉ À AIRAM.....	27
5. 1. LE FONCTIONNEMENT D'UNE COMPAGNIE AÉRIENNE	27
5. 2. LE PROGRAMME DE QUALITÉ À AIRAM	31
5. 2. 1. Présentation de la compagnie AIRAM.....	31
5. 2. 2. Le changement à AIRAM.....	34
• <i>Les pressions externes.....</i>	<i>35</i>
• <i>Les pressions internes</i>	<i>35</i>
• <i>Un nouveau président pour un nouveau souffle.....</i>	<i>36</i>
5. 3. LE PROCESSUS D'IMPLANTATION DU PROGRAMME DE QUALITÉ À AIRAM.	36
5. 3. 1. Le processus d'implantation de la qualité au pôle client sol.	38
• <i>La sensibilisation du personnel.....</i>	<i>42</i>
• <i>L'implication du personnel par la formation.</i>	<i>43</i>
• <i>Les audits</i>	<i>45</i>
5. 3. 2. La démarche qualité au centre industriel et technique.....	46
5. 3. 3. La démarche qualité au pôle client vol.	46
5. 3. 4. Le processus d'implantation de la qualité au niveau du PNC.....	47
 CHAPITRE 6. PRÉSENTATION DES DONNÉES : LES REPRÉSENTATIONS	52
6. 1. LE CHANGEMENT VU PAR LES DIRIGEANTS.....	53
6. 1. 1. L'implication du personnel	56
6. 1. 2. L'annonce du changement.....	56
6. 1. 3. L'importance de la communication.....	57
6. 1. 4. Les résultats.....	60
6. 2. LE CHANGEMENT VU PAR LE PERSONNEL	64
6. 2. 1. L'annonce du changement.....	65
6. 2. 2. Le concept de la qualité.....	66
6. 2. 3. La communication	70
6. 2. 4. Les résultats.....	73
 CHAPITRE 7. L'ANALYSE DES DONNÉES.....	75
7. 1. LE PROCESSUS DU CHANGEMENT PAR LA QUALITÉ.....	76
7. 1. 1. L'adoption du programme.....	77
7.1. 2. Le diagnostic	78
7.1. 3. La mobilisation et l'information	79
7.1. 4. L'application du changement.....	80
7.1. 5. L'appropriation et l'institutionnalisation.....	83

7. 1. 6. <i>L'évaluation du changement</i>	83
7. 2. LES REPRÉSENTATIONS DU CHANGEMENT PAR LA QUALITÉ	90
7. 2. 1. <i>Des attentes multiples, un seul objectif : changer l'autre</i>	91
7. 2. 2. <i>L'implication intérieure ou extérieure</i>	98
7. 2. 3. <i>Le discours et les actes</i>	100
CONCLUSION GÉNÉRALE	105
BIBLIOGRAPHIE	109
ANNEXE	115

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Les différentes approches du phénomène de la qualité.....	5
Tableau 2. Les perspectives de recherche.....	7
Tableau 3. Le modèle du processus d'implantation d'un programme de qualité.....	15
Tableau 4. Les certifications à AIRAM.....	34
Tableau 5. Le processus du changement au PCS.....	39
Tableau 6. Le processus du changement au PCV/PNC.....	47
Tableau 7. Les attentes des dirigeants et du personnel.....	92
Tableau 8. La synthèse des représentations du changement.....	93
Tableau 9. La représentation des dispositifs de communication.....	98

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Le modèle de Ouimet et Dufour (1997)	12
Figure 2. Le fonctionnement d'une compagnie aérienne.....	30
Figure 3. L'organigramme de AIRAM.....	32
Figure 4. Le processus d'implantation d'une démarche qualité à AIRAM	40
Figure 5. La communication dans le modèle observé.....	88
Figure 6. Le processus de communication des dirigeants et du personnel.....	97

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ABRÉVIATIONS	DÉSIGNATION
TQM	Total Quality Management
JAR OPS	Join Air Regulation Operations
JAR	Join Air Regulation
FAR	Federal Aviation Regulations
FAA	Federal Aviation Administration
PCS	Pôle Client Sol
PCV	Pôle Client Vol
CIAé	Centre Industriel et Aéronautique
MAQ	Manuel d'Assurance Qualité
PCF	Pôle Client Fret
PNT	Personnel Navigant Technique
PNC	Personnel Navigant Commercial
PN	Personnel Navigant
DAC	Direction Audit Qualité

*« La qualité n'est jamais un hasard...
Elle est toujours le fruit d'une intention vive,
d'un effort sincère, d'une direction intelligente
et d'une exécution compétente »*

Will Foster

REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier toutes les personnes qui m'ont aidé et encadré, d'une façon ou d'une autre tout au long de ma maîtrise. Mes remerciements vont tout d'abord à Monsieur Pierre Boudon.

Je voudrai remercier tout particulièrement Madame Nicole Giroux, ma directrice de recherche, pour ses conseils judicieux et ses encouragements constants, pour sa disponibilité et son aide précieuse. Sa grande maîtrise des sujets abordés, son dynamisme, sa persévérance et sa patience sont pour beaucoup dans l'accomplissement de ce mémoire.

Mes remerciements vont aussi à l'ensemble des personnes qui ont si spontanément participé à mon travail de recherche. Merci à tous ceux qui m'ont facilité l'accès à l'organisation étudiée, à ceux qui ont accepté de répondre à mes questions, à ceux qui ont fait preuve de franchise en dépit des difficultés que cela représente et à tous ceux qui ont été attentifs à ma recherche.

Enfin, je remercie spécialement ma petite famille pour son amour du savoir et sa curiosité intellectuelle ainsi que pour l'indulgence dont elle a fait preuve à mon égard au cours de ces deux dernières années. Merci à Kamal, mon conjoint, pour m'avoir aidé et encouragé à reprendre mes études, à Hadi pour m'avoir soutenu et secondé si souvent, à Omar pour ses encouragements et à ma petite Sara pour sa compréhension.

INTRODUCTION

Depuis quelques années, on assiste à une accélération des changements qui bouleversent les systèmes de production et les modes de gestion dans les organisations. L'instabilité des marchés, la compétitivité et l'innovation poussent de plus en plus celles-ci à rechercher et à implanter de nouvelles méthodes de gestion plus performantes. Certaines organisations tentent même de délaisser le modèle traditionnel qui manque souvent de flexibilité pour répondre rapidement aux changements de l'environnement (Krüger, 1998).

On note ainsi l'émergence de méthodes de gestion plus orientées vers la responsabilité, la participation et la coopération, ainsi que vers la qualification et l'implication des employés (Grant et al, 1997). Parmi ces méthodes figurent ce que l'on appelle les programmes de qualité.

Un tour d'horizon de la littérature existante sur les programmes de qualité révèle une abondance des écrits sur le sujet. Ceux-ci insistent notamment sur la manière d'introduire le changement dans les organisations. L'implantation d'un programme de qualité est un changement planifié qui relève des gestionnaires. Sa réalisation passe néanmoins par la mobilisation de toutes les ressources humaines et matérielles de l'organisation et ce, dans un but d'efficacité.

Nous avons constaté, au niveau de la littérature, que la communication est très présente durant l'implantation d'un programme de qualité. Elle est présentée comme étant un instrument de mobilisation et d'implication des employés (Lawler et Mohrman, 1998). Les gestionnaires transmettent leur vision du changement à travers un plan de communication soigneusement étudié qui prend en compte leurs objectifs et qui s'appuie sur des dispositifs prédéfinis. Les employés sont alors appelés à s'impliquer et à mobiliser leurs énergies pour réaliser le changement. Cette façon de voir les choses reflète un schéma plutôt simple de la communication. Elle suppose que le message transmis par le sommet est correctement reçu par les autres membres de l'organisation et que la manière de le faire est aussi satisfaisante. Elle fait donc abstraction de toute source d'interférences.

Mais comment supposer que la vision du changement décrétée par le sommet revêt la même signification et la même interprétation chez les différentes forces vives dans une organisation ? Le message diffusé peut être perçu de différentes façons étant donné que l'organisation est un système complexe d'individus en interaction et non pas une masse uniforme. Pourtant en observant les recherches entreprises sur le sujet, force est de constater que la plupart des écrits portant sur la communication dans le changement par la qualité restent centrés principalement sur une perspective *managériale*. Cette démarche nous semble donc quelque peu incomplète. C'est pourquoi nous avons préféré étudier le sujet différemment. En effet, comment savoir si la vision du changement et son interprétation sont analogues dans l'organisation si on ne les vérifie pas auprès de tous les acteurs concernés ! Comment savoir s'il y a dialogue et concertation si l'on n'observe que le point de vue des gestionnaires.

Nous nous proposons par conséquent, d'étudier les dispositifs de communication durant le processus du changement, de considérer les représentations que se font les dirigeants à ce sujet, puis de les confronter avec celles des individus à la base, c'est-à-dire ceux chargés de l'application du programme et de la concrétisation du changement. Pour mener à terme notre recherche, nous optons pour une démarche interprétative à même de nous permettre de saisir ces représentations. Il ne s'agit pas pour nous de défendre les programmes de qualité ou de les critiquer. Nous cherchons cependant à comprendre dans quelle mesure la communication et l'interprétation que les individus s'en font influencent leur implication et leur participation et agissent par conséquent sur le changement.

Notre mémoire comporte sept chapitres. Les trois premiers seront consacrés à la définition du concept de qualité et à la revue de littérature, ainsi qu'à la précision de la problématique et du cadre théorique. Le quatrième traitera de l'approche méthodologique. Nous présenterons notre étude de cas et nos données dans les cinquième et sixième chapitre. Finalement, le dernier chapitre sera consacré à l'analyse des données. Nous concluons notre travail de recherche en soulignant les résultats auxquels nous sommes parvenus en sachant pertinemment que cela nous ouvre à nouveau d'autres perspectives de recherche.

CHAPITRE 1. : LA REVUE DE LITTÉRATURE

Les programmes de qualité ont été développés par des consultants : Deming, Juran, Crosby, etc. (Lozeau, 1997). La littérature sur le sujet est en grande partie prescriptive. Il y a eu peu d'écrits théoriques comparativement aux écrits des praticiens (Almaraz, 1994). Les programmes de qualité n'ont pas suscité beaucoup d'intérêt chez les chercheurs (Almaraz, 1994) en raison tout d'abord de la confusion qui règne autour de la définition du concept de qualité (Waldman, 1994; Tardif, 1995; Lozeau, 1997).

Le terme de «qualité» comporte une multitude de définitions (Dean et Bowen, Wilkinson, 1994). Il faut dire que le concept n'a cessé d'évoluer depuis les années 50. On a parlé de qualité en tant qu'outil statistique (Crosby, 1986), en tant que processus (De Cock, 1998). On a aussi parlé de gestion intégrale de la qualité (Kélada, 1986), gestion par la qualité (Lozeau, 1997), gestion de la qualité (Grant, 1997), etc. Comment définir dans ce cas le concept de qualité ? D'après Hogue (1997 : 163) et suivant la définition fournie par l'Association Française des Cercles de Qualité, «*la qualité totale est un ensemble de principes et de méthodes organisés en stratégies visant à mobiliser toute l'organisation pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût*». Il s'agit par conséquent «*de faire mieux ce qui se faisait déjà dans l'organisation*».

Pour être encore plus précis, disons que la qualité totale comprend deux volets : un volet contrôle (le *Total Quality Control*) et un volet gestion (le *Total Quality Management*). Le *Total Quality Control* (TQC) a trait au contrôle statistique de la qualité d'un produit tandis que le *Total Quality Management* (TQM) est plus centré sur la gestion des ressources humaines et sur la communication (De Cock, 1998). C'est ce phénomène de TQM qui s'est développé depuis les années 80 qui nous intéresse précisément dans le cadre de notre projet de recherche.

L'autre facteur qui a contribué au manque d'intérêt des chercheurs pour les programmes de qualité est que ceux-ci ont été pendant quelque temps considérés

comme une mode, c'est à dire un style de gestion passager (Giroux et Landry, 1998). Ce n'est que depuis peu qu'il y a de véritables études empiriques du phénomène (Mahieu, 1994; Lozeau, 1997; Grant et al, 1997; Mispelblom Beyer, 1999), à cause de certains échecs dans son implantation, et à cause de sa persistance en tant que méthode de gestion. En effet, les programmes de qualité et le TQM, malgré les critiques qu'ils soulèvent (De Cook, 1998) sont encore d'actualité. Citons à ce sujet et à titre d'exemple pour le Québec, la création depuis octobre 1998, des grands prix québécois de la qualité qui permet chaque année une remise de prix à cinq organisations ayant performé par la qualité (La Presse, 1998). L'intérêt pour la gestion par la qualité est également présent hors du Québec. Citons aussi à titre d'exemple la signature en février 1999 d'une entente maroco-canadienne entre ces deux pays afin de faciliter l'implantation des programmes de qualité dans des entreprises marocaines par des professionnels canadiens.

Sur le plan théorique, les positions des chercheurs sont très partagées. Pour certains, les différences entre les écoles de pensées en matière de qualité sont exprimées en termes de distinction entre une approche « *hard* » et une approche « *soft* » (Giroux et Landry, 1998). L'approche *hard* insiste sur les outils statistiques : c'est l'école rationnelle tandis que l'approche *soft* s'intéresse plus aux aspects qualitatifs et humains : c'est l'école normative. Par contre, d'après d'autres auteurs tels que Reeves (1994) et Zbaracki (1998), les théoriciens ont tendance à adopter en ce qui concerne les programmes de qualité deux positions opposées : selon eux, il y a d'un côté les partisans et de l'autre les critiques.

Les partisans soutiennent que le TQM agit positivement sur les comportements et les attitudes des employés dans l'organisation en les responsabilisant (Lawler et Mohrman, 1998). Les critiques affirment au contraire que le TQM n'est en fait qu'une intensification du travail et du contrôle de la part des dirigeants puisqu'aux tâches habituelles sont ajoutées des réunions d'amélioration et de résolution de problèmes, la rédaction et l'application de procédures, etc. (De Cook, 1998). Afin de comprendre les différentes approches, nous avons entrepris de les regrouper dans le tableau suivant :

Tableau 1. LES DIFFÉRENTES APPROCHES DU PHÉNOMÈNE QUALITÉ

Courant des partisans		Courant critique		
École rationnelle	École normative	Pragmatique	Théorique	Communicationnelle
<i>Hard</i> : insiste sur les outils statistiques	<i>Soft</i> : accorde de l'intérêt aux relations humaines	Le TQM donne peu de résultats	Contradiction au sein du TQM.	Souligne l'incohérence entre les démarches et le discours TQM
Auteurs : Juran, Deming, Feigenbaum, Ishikawa.	Auteurs : Peters, Waterman.	Le TQM est une mode	Contradiction : les employés doivent être à la fois actifs et responsables et être passifs et accepter les décisions.	
Orientation : produit	Orientation : client	Les dirigeants échouent son implantation	Le TQM prend en compte plusieurs groupes d'intérêts	Dichotomie entre le discours d'implantation et la réalité.
Faible communication	Communication importante		Relations humaines et gestion	

Source : Adaptation des travaux de H. Giroux et S. Landry (1993) dans « *Qualité totale, courants et contre courants* » (1993).

Nous remarquons que la communication est présente à la fois dans le courant des partisans (dans l'école normative) et dans le courant critique (dans la critique communicationnelle). L'importance qui lui est accordée est variable suivant les auteurs et n'est pas appréhendée de façon similaire. Chez les partisans, la communication est considérée comme un facteur de transparence puisqu'il y a une diffusion de l'information sur le changement auprès des acteurs de l'organisation (Lawler et Mohrman, 1998). Pour les critiques, le discours lié à la qualité est un discours de manipulation qui pousse les employés vers leur propre aliénation (De Cock, 1998). Cependant, aucun de ces deux courants ne s'est penché sur la communication dans la mise en œuvre du changement c'est-à-dire durant le processus d'implantation.

Pourtant, le TQM donne lieu à la mise en place non seulement d'outils de diffusion de l'information comme par exemple les journaux internes, les manuels, les vidéos, etc. (Fairhurst, 1993), mais aussi d'outils de recueil de l'information tels que

les groupes de résolution de problèmes, les boîtes de suggestions, les audits, etc. (Lozeau, 1997). Le TQM donne aussi lieu à des activités dont la formation, le travail en équipe, les comités, etc. (Tardif, 1995).

Il y a donc des échanges et des interactions entre les différents individus dans l'organisation à travers des dispositifs et par l'utilisation d'outils. La communication contribue, c'est-à-dire participe au changement durant l'implantation d'un programme de qualité (Argyris, 1998). Un coup d'œil aux plans d'action de ces programmes permet de voir que la communication figure en tant que facteur dans le processus d'implantation.

Cependant, les chercheurs se sont limités à examiner comment est pensée la communication. Elle est ainsi souvent étudiée du point de vue des gestionnaires. Les chercheurs s'intéressent essentiellement à la transmission de la vision du changement qu'en ont les dirigeants (Demers, 1993) et tentent de comprendre les mécanismes de résistances des employés. Ils ne se sont pas penchés sur l'étude des dispositifs de communication mis en place dans le processus d'implantation du changement et sur l'analyse des interactions entre les membres dans l'organisation. C'est cet aspect de la communication qui n'est pas développé dans la littérature, que nous nous proposons d'étudier.

CHAPITRE 2 : LA PROBLÉMATIQUE

Le TQM est une stratégie de changement planifié. Les gourous de la qualité qui avaient défini les bases de ce changement avaient orienté leur démarche vers les préoccupations des dirigeants. L'amélioration et les programmes de formation concernaient les gestionnaires chargés de gérer l'organisation et d'atteindre des objectifs planifiés (Krüger, 1998). Les employés étaient considérés comme un support au changement. Actuellement, les études théoriques et empiriques font ressortir de plus en plus l'importance du rôle des employés dans le processus d'implantation des programmes de qualité (Reeves et al, 1994; Grant et al, 1997; De Cock, 1998).

Certaines recherches se sont intéressées aux comportements des employés (Lozeau, 1997) et à leur résistance au changement (Reger et al, 1994). L'étude de la communication et plus particulièrement celle des dispositifs et des interactions durant le processus de changement par la qualité serait cependant différente selon la perspective d'analyse retenue. Le tableau suivant en donne un aperçu.

Tableau 2. LES PERSPECTIVES DE RECHERCHE

	Fonctionnaliste	Critique	Interprétative
Conception du programme de qualité	Gérer l'organisation dans un but d'efficacité.	Nouvelle forme d'exploitation des employés.	Processus d'amélioration continue par l'échange.
Conception de la communication	Vision instrumentale. Contrôler la diffusion de l'information. Vaincre les résistances.	Manipulation des employés de la part des dirigeants.	Comprendre le sens du changement pour ceux qui le conçoivent et ceux qui le réalisent .
Conception du rôle de la communication dans le programme de qualité	Informers et expliquer le changement afin de mobiliser les employés.	Aliénation des employés par une intensification du travail sous prétexte de responsabilisation.	Représentation du changement

Ainsi, dans une perspective fonctionnaliste, l'implantation d'un programme de qualité considère les employés comme des clients internes (Almaraz, 1994) tournés vers l'efficacité (Lawler et Mohrman, 1998). La communication a pour objectif d'expliquer le changement pour appliquer les principes de qualité. Il s'agit d'une communication descendante (*top - down*). Les équipes de travail, la formation, les procédures, les réunions et les discours sont planifiés et décidés par les dirigeants (Krüger, 1998). L'implication des travailleurs est «institutionnalisée» par un ensemble de dispositifs tels que les comités qualité, les cercles d'amélioration, etc. La communication sert à mobiliser les employés, à les persuader de la nécessité du changement (en insistant sur les difficultés de l'organisation), et à leur exposer les avantages du programme de qualité (grâce aux améliorations attendues). Les études développées dans cette perspective traitent de l'engagement des dirigeants dans le changement afin de convaincre le reste de l'organisation (Kélada, 1996; Lawler et Mohrman, 1998).

Dans une perspective critique, la démarche est autre. Il s'agit moins de diffusion de l'information mais plutôt de l'analyse du discours. Les chercheurs s'intéressent au contenu des messages liés aux programmes de qualité. D'après eux, les messages font ressortir des termes comme *empowerment*, culture du changement, équipes multidisciplinaires, amélioration continue, etc. (De Cock, 1998). Mais c'est un discours aliénant puisqu'il donne aux employés l'impression d'être responsables alors que dans les faits, leur implication demeure plus du domaine de la consultation que d'une réelle prise de pouvoir (Lozeau, 1997). Certains auteurs reprocheront aussi aux gestionnaires d'utiliser un discours ambigu laissant le soin aux autres membres de l'organisation de l'interpréter à leur façon (De Cock, 1998, Argyris, 1998). Cependant, leur analyse s'arrête ici et ils ne développent pas cette interprétation.

Dans une perspective interprétative par contre, les études sont centrées sur la représentation que se fait chaque individu du changement. La représentation du changement par les employés n'est pas nécessairement la même que celle des gestionnaires. Celle-ci varie selon le contexte organisationnel dans lequel se déroule le changement (situation de stabilité ou de conflit de travail, sécurité ou insécurité de

l'emploi, vécu de l'individu, et même histoire de l'organisation, etc.). Elle varie aussi selon les structures de relations existantes (perte ou gain de pouvoir, réorganisation des postes de travail, rapports entre les collègues et rapports avec les supérieurs ou les subalternes, etc.) (Tardif, 1995). Elle varie également en fonction des émotions de chacun (stress, angoisse et incertitude liés au changement) (Giroux, 1998). Dans cette perspective, l'individu n'est plus considéré comme un être passif (Isabella, 1990). Il est vu comme ayant une capacité de juger et d'apprécier une situation.

Ouimet et Dufour (1997 : 26) diront d'ailleurs à propos du changement planifié que :

« La réponse de l'individu aux sollicitations de son environnement s'avère plus fondamentalement la résultante complexe de l'interaction existant entre les contingences environnementales et la configuration psychique de l'individu [...] Dans le cadre d'un style de gestion directive, l'individu est soumis [...]. Le respect des consignes, de peur d'être puni conditionne ses actions. Dans le cadre d'une gestion participative, l'individu est prédisposé à excéder les désirs de l'organisation »

Dans le cadre des programmes de qualité, les dispositifs et les outils de communication mis en place auront alors un sens particulier aussi bien pour les gestionnaires que pour les employés entraînant alors certaines attitudes et comportements (adaptation ou résistance - participation ou imposition) et influençant l'implication dans le changement.

La plupart des recherches sur la communication durant l'implantation d'un programme de qualité ont été menées dans une perspective soit fonctionnaliste, soit critique. Pour les uns, c'est un instrument utilisé pour augmenter l'efficacité et les performances de l'organisation. Pour les autres, c'est un discours hégémonique et ambigu. Cependant, comment les décideurs poussent-ils les employés à adopter le changement ? Comment les employés s'approprient-ils le changement ? Se sentent-ils véritablement impliqués ? Peut-on affirmer que les dispositifs de communication dans le processus d'implantation d'un programme de qualité créent un dialogue au sein de l'organisation entre d'une part les employés et les dirigeants et entre les employés eux-mêmes. Que représentent ces dispositifs pour les participants ? Autant de questions à soulever et qui sont actuellement sans réponses.

Partant de ces réflexions, il nous apparaît pertinent d'aborder notre recherche dans une perspective interprétative afin d'examiner justement la représentation que se font les gestionnaires et les employés à propos des dispositifs de communication durant l'implantation d'un programme de qualité. Est-ce que la vision du changement telle que transmise par les dirigeants a le même sens pour les employés ? Comment est vue la communication par ces deux groupes et quelle est leur appréciation de la communication ? Il s'agira de voir dans quelle mesure les représentations que se font les employés convergent ou divergent avec celles des dirigeants. Nous posons donc notre question de recherche suivante :

Quelle est la représentation des dispositifs de communication que se font les individus dans une organisation durant l'implantation d'un programme de qualité ?

Pour répondre à notre question et mener à terme notre recherche, nous avons construit un modèle en nous basant sur la littérature existante sur le sujet. Il nous sert de cadre théorique pour poursuivre notre étude.

CHAPITRE 3 : LE CADRE THÉORIQUE

Avant de construire notre modèle, nous avons passé en revue différents écrits théoriques et empiriques sur le processus d'implantation d'un programme de qualité. L'intérêt envers le processus nous a semblé important puisque le changement par la qualité, à l'instar de n'importe quel autre changement planifié, est un processus séquentiel (Ouimet et Dufour, 1997). Le changement se déroule en plusieurs étapes.

Nous allons exposer successivement dans les pages qui suivent le modèle de Ouimet et Dufour concernant le processus d'un changement planifié, puis le processus d'implantation d'un programme de qualité tel que développé dans la littérature théorique et enfin, nous présenterons notre propre modèle du processus d'un changement par la qualité. Nous avons construit notre modèle en nous basant à la fois sur le modèle de Ouimet et Dufour, sur les modèles théoriques sur la qualité et sur une analyse comparative de plusieurs études de cas effectuées par Grant, Bélanger, Lévesque (1997) ainsi que par d'autres chercheurs (D'Iribane, 1997; Tardif, 1995; Lozeau, 1997).

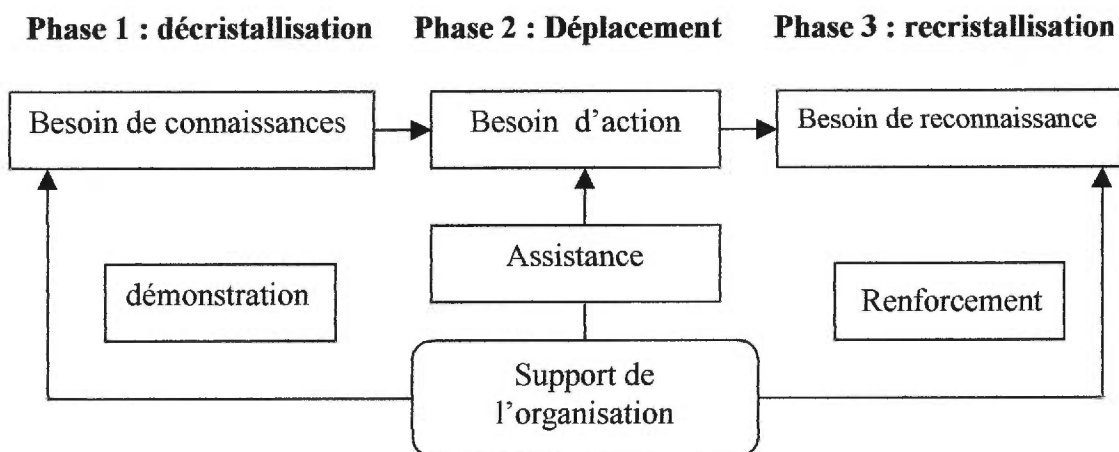
3. 1. Le processus du changement planifié selon Ouimet et Dufour

Nous avons choisi de présenter ce modèle puisque c'est celui qui se rapproche le plus à notre avis du modèle développé par Kurt Lewin (*unfreezing – moving – refreezing*). Le modèle de Lewin est un modèle de base en matière de changement (Isabella, 1990). Ouimet et Dufour se sont inspirés des travaux de Lewin pour mettre au point leur modèle. Celui-ci est particulièrement intéressant car il prend en compte non seulement les préoccupations des dirigeants mais aussi celles des employés.

D'après ces chercheurs, le processus du changement planifié se déroule en trois phases. Une phase de dé cristallisation qui consiste à préparer les membres de l'organisation au changement. Durant cette phase, les agents du changement doivent contrer les résistances cognitives des participants en ayant recours à une communication directe (en face à face) afin de justifier la pertinence du changement. La seconde phase est celle du déplacement durant laquelle les employés doivent désapprendre les anciennes attitudes et apprendre de nouveaux comportements. Il

s'agit à ce niveau de faire adhérer les employés au changement par la participation. Enfin, la dernière phase correspond à celle de la recristallisation, c'est-à-dire à la consolidation du changement. Il s'agit de tenir les participants au courant de l'évaluation des résultats obtenus, de reconnaître leurs efforts et de poursuivre l'amélioration de façon régulière. Les dispositifs de communication sont pensés en tant que stratégie organisationnelle pour aider les employés à s'adapter et à gagner leur implication afin de réussir le changement (par la diffusion de l'information, la formation, etc.).

Figure 1. Le modèle de Ouimet et Dufour (1997)



Source : G. Ouimet et Y. Dufour dans *Gérer et vivre le changement ensemble ?* Revue Française de Gestion; Mars-Avril-Mai 1997 : 30.

Les modèles du processus d'implantation du changement par la qualité rejoignent quelque peu ce modèle.

3. 2. Les modèles du processus de changement par la qualité.

Parmi les chercheurs qui se sont penchés sur l'étude du processus de changement par la qualité, citons Spector et Beer (1994). Pour ces auteurs, le changement peut réussir s'il y a un réel engagement de la part des dirigeants dans la démarche qualité. Ceux-ci doivent être persuadés que l'amélioration par la qualité est une question stratégique pour l'organisation, afin de pouvoir convaincre le reste des participants. Le processus s'effectue alors suivant un ordre précis. Il débute par la

création d'équipes ad-hoc chargées de concevoir le programme de qualité. Vient ensuite la création des équipes de formation. Enfin, il y a la mise sur pied des équipes de travail. Ces deux auteurs insistent sur la fluidité de l'information afin de vaincre les résistances. Zbaracki (1998) décrit aussi le processus du changement par la qualité en trois étapes : La première correspond à la mise en place de structures du TQM avec la création d'un comité qualité, la désignation d'un responsable et la formulation du programme de qualité. La seconde consiste en une formation des membres de l'organisation sur les principes de qualité tandis que la troisième est reliée à la mise en place des équipes de travail.

Citons également Waldman (1994) pour qui le processus se déroule de façon similaire. Ce chercheur insiste en outre sur la notion de culture qualité, c'est-à-dire un ensemble de valeurs liées à la qualité (comme par exemple l'adoption d'un langage commun par tous les membres de l'organisation, la reconnaissance des mérites de chacun, etc). Le processus développé semble ainsi correspondre à un modèle standard. La littérature théorique s'attarde particulièrement sur la communication du point de vue des dirigeants. Elle développe moins la communication du point de vue des employés. Les études empiriques, sont cependant plus riches en détails. C'est pourquoi, nous nous sommes basées sur elles (en y adjoignant le modèle de Ouimet et Dufour) pour élaborer notre modèle du processus d'implantation d'un programme de qualité.

3. 3. Notre modèle du processus

L'analyse comparative des études de cas montre que l'adoption d'un programme de qualité fait partie de la stratégie de l'organisation. C'est donc une démarche planifiée visant à satisfaire les clients en mobilisant des ressources humaines et matérielles. L'adoption d'un programme de qualité est considérée par l'organisation comme étant un investissement.

Nous avons repris pour notre modèle les trois phases du changement planifié telles que définies par Ouimet et Dufour (voir figure 1.) et nous les avons étoffés avec des données recueillies dans la littérature empirique. Désormais, notre modèle

comporte six étapes. Celles-ci correspondent à l'adoption du programme de qualité, le diagnostic de l'organisation et la conception du programme, la mobilisation et l'information, l'application du changement, l'appropriation et l'institutionnalisation et enfin, l'évaluation et le suivi du changement (voir tableau 3).

Tableau 3. LE MODÈLE DU PROCESSUS D'IMPLANTATION D'UN PROGRAMME DE QUALITÉ

LES ÉTAPES du PROCESSUS	ADOPTION DU PROGRAMME	DIAGNOSTIC de L'ORGANISATION	MOBILISATION et INFORMATION	APPLICATION Du CHANGEMENT	APPROPRIATION et INSTITUTIONNALISATION	ÉVALUATION et SUIVI du CHANGEMENT
OBJECTIFS	Décider d'implanter un programme de qualité	Planifier et concevoir le plan d'action	Lancer le programme qualité	Impliquer et encadrer les travailleurs dans le changement	Normalisation du changement	Vérification des résultats et du fonctionnement
DISPOSITIFS	Comités et Conseils de Direction	Création d'un comité qualité et désignation d'un responsable qualité	Comité qualité	Programme de formation	Création des équipes de travail ou cercles de qualité	Audits internes et externes.
AGENTS DU CHANGEMENT et PERSONNES ASSOCIÉES	- Les dirigeants. - Il peut y avoir aussi des intervenants extérieurs	- Comité qualité - Intervenants extérieurs - Représentants des secteurs à améliorer - Membres du syndicat (selon les cas)	- Comité qualité - Le responsable qualité - Représentants des secteurs à améliorer - Employés	- Des animateurs (internes ou externes) - Le responsable qualité - Les employés	- Les employés - Leurs supérieurs immédiats - Le responsable qualité	- Le comité et le responsable qualité. - Les employés - Représentants des secteurs touchés
RÔLE DE LA COMMUNICATION	- Information et prise de décision	- Recueil, et échange d'informations de haut en bas et de bas en haut. - Interactions.	- Faire adhérer les employés à la vision qualité	- Familiariser les employés avec le changement - Actualiser et transférer les connaissances - Former sur la qualité, l'animation de groupes, les procédures, la résolution de problèmes, etc.. Mise en place d'un langage commun	- Motiver les employés dans le changement - Faciliter la coopération et la résolution de problèmes	- Vérifier le respect des procédures. - Vérifier les résultats du changement - Apporter des améliorations nécessaires - <i>Feed-back</i> (le retour d'informations concernant le changement)
OUTILS DE COMMUNICATION	Réunions et comptes rendus.	- Entretiens - Questionnaires - Discours - Comptes rendus	- Campagne d'information (discours, écrits, contacts...) - Journal interne - Affiches, notes. - Recours à un leader	- Manuels de procédures, Cours et séminaires - Documents écrits ou vidéo - Visites dans d'autres organisations	- Réunions de travail et comptes rendus - Affichage, échange d'information dans et en dehors des équipes Boîtes de suggestions	- Questionnaires - Sondages, etc..

3. 3. 1. L'adoption du programme

L'implantation d'un programme de qualité est souvent due à de fortes pressions internes ou externes à l'organisation (Grant et al, 1997). C'est une stratégie délibérée de la part des dirigeants. Ce sont parfois des dirigeants nouvellement installés à la tête d'une organisation «désirant faire bonne impression» (De Cock, 1998) ou des dirigeants désirant adopter un nouveau style de gestion (Tardif, 1995). Les pressions internes sont généralement liées à l'introduction de nouvelles technologies dans l'organisation (Grant et al, 1997), à un besoin de diversifier une production ou à la nécessité de corriger des rebus importants dans le processus de production. Les pressions externes sont liées à l'environnement de concurrence et à la mondialisation. De ce fait, les organisations sont alors sans cesse poussées à améliorer la qualité et la variété de leurs produits afin de survivre dans un marché en constante évolution.

Durant cette étape, les dispositifs de communication sont les comités de direction. La communication à propos du programme de qualité est cantonnée dans la sphère des hauts dirigeants (*Top-management*). Elle consiste en une recherche d'informations sur la pertinence d'une telle démarche ainsi que l'examen d'exemples d'implantation de ce mode de gestion dans d'autres entreprises. Les agents de changement sont à ce niveau les hauts dirigeants qui sont conseillés parfois par des intervenants externes à l'organisation.

3. 3. 2. Le diagnostic de l'organisation et la conception du programme de qualité

La décision d'introduire le changement s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise et relève par conséquent des hauts dirigeants. Cependant, le projet est conçu par des dirigeants secondés en cela souvent par des consultants. Au départ, un diagnostic de l'organisation est effectué afin de cerner les changements qui sont nécessaires. Il s'agit en fait de définir les objectifs du changement, de les traduire en un plan d'action et de choisir les moyens de son application.

Ceci aboutit à la création d'un comité qualité et à la nomination ou au recrutement de responsables de la qualité. Le comité peut être constitué de cadres, de consultants, et selon les organisations, il peut aussi comprendre des employés ou des représentants des employés (par exemple des membres du syndicat). Cette hétérogénéité des membres permet une circulation de l'information (échange et recueil) entre les différents services dans l'organisation. Il s'agit d'informations sur le programme de qualité mais aussi sur les décisions prises ou à entreprendre, sur les requêtes et suggestions des différents membres de l'organisation. Les outils de communication utilisés sont les entretiens, les questionnaires, les discours et les comptes rendus. Cette phase d'élaboration est cruciale car c'est à ce niveau que les différentes actions à entreprendre sont planifiées et que la seconde étape qui est celle de la mobilisation est préparée. La communication n'est plus exclusivement du domaine des hauts dirigeants.

3. 3. 3. La mobilisation et l'information

Une fois le programme planifié et conçu, il est alors annoncé aux différents membres de l'organisation. Durant cette phase, le discours et les réunions occupent une place de choix. Par le discours, les dirigeants vont expliquer les raisons de l'adoption du TQM, exposer son contenu, ses retombées futures et essayer de mobiliser les membres de l'organisation dans cet effort.

Le programme est présenté dans leurs discours et leurs interventions comme le moyen ultime de survie de l'entreprise, moyen qui permettra également de réduire les inefficiences internes. Le contenu du discours porte sur l'opportunité de la formation et sur l'application de nouvelles procédures. Les anciennes frustrations dues aux démarcations hiérarchiques sont exploitées pour marquer la différence avec les nouvelles règles favorisant un assouplissement des structures antérieures (de Cock, 1998). Le discours sensibilise les employés à la nouvelle vision des dirigeants (Almaraz, 1994).

Pour toucher les employés, les explications et les exemples sont concrets afin d'être facilement captés. Bref, d'après Fairhurst (1993), la parole est choisie

comme un outil de mobilisation pour amener les autres à agir. Deux remarques s'imposent ici. On remarque que dans cette étape, il s'agit essentiellement d'une communication en cascade qui se déploie ainsi : le comité qualité informe les directeurs ; les directeurs informent les cadres ; les cadres informent leurs employés, etc. La seconde remarque est que la communication s'élargit puisqu'elle va concerner de plus en plus les employés.

Elle prendra de nouvelles formes (à l'intérieur des équipes, entre les employés et avec leurs supérieurs). Cependant, la parole seule n'est pas toujours suffisante. La présence d'un leader qui canalise l'effort de changement a aussi beaucoup d'impact. C'est en effet un facteur de motivation en raison de la crédibilité qu'il a auprès des employés. La mobilisation vient du fait que le leader inspire confiance. Il utilise pour cela, selon Fairhurst (1993) des mots et des symboles pour peindre une image dans l'esprit des gens. Sérieyx insiste sur les capacités du leader pour persuader les employés à travers des signaux (par la répétition inlassable des messages), des symboles (la concordance entre le discours et les actes), la présence (en allant encourager et discuter avec chacun) (D'Iribarne, 1997). Le leader est décrit comme un chef d'orchestre en ce sens qu'il coordonne les efforts et a un rôle dans le succès ou l'échec des programmes.

3. 3. 4. L'application du changement

L'étape suivante concerne l'implication de tous les membres dans le processus d'implantation d'un programme de qualité. La formation est l'instrument idéal à cette étape. Elle s'étend soit à tous les membres de l'organisation, employés et dirigeants confondus ou concerne seulement certains membres. Elle se fait soit à l'interne (dans l'organisation) ou à l'extérieur (dans des universités, par des séminaires à l'étranger, par des visites organisées dans des organisations ayant adopté le même style de gestion et ayant réussi, etc.).

En général, les employés reçoivent une formation relative à la notion de qualité, à l'animation de groupe ou à la résolution de problèmes, à l'utilisation de procédures, etc. Ils reçoivent aussi un certain nombre d'informations (des

ouvrages, des manuels de procédures...). Si la formation se veut pour certains une sorte de mise à niveau, notamment en ce qui concerne des employés plus âgés, elle est aussi un moyen de faire connaître le savoir des plus anciens, c'est-à-dire une sorte de transfert de connaissances (par exemple, les employés les plus âgés ou les plus qualifiés forment les nouveaux ou les plus jeunes). En effet, la formation n'est pas nécessairement effectuée par des gens de l'extérieur de l'organisation mais elle est parfois dispensée par des directeurs, des cadres ou d'autres employés au sein de l'organisation. La formation permet une sensibilisation des employés et les aide à comprendre ce que l'on attend d'eux (Hogue, 1992). La formation est une formule souvent très appréciée par les employés qui en retirent une sorte de valorisation, de reconnaissance. C'est un moyen de communication qui permet de mettre en commun le savoir de chacun. Les employés qui se sentent associés au programme peuvent donc développer un sentiment d'appartenance à l'organisation. La formation permet aux gens de se familiariser avec les changements proposés, d'en comprendre les mobiles, de contribuer à leur développement et de tester leurs comportements nouveaux (Lawrence et Lorsch, 1973). La formation s'appuie sur des cours, sur des manuels ou sur des projections vidéo.

3. 3. 5. L'appropriation et l'institutionnalisation du changement

L'appropriation du changement par les employés est l'avant dernière étape du processus. On peut toutefois la jumeler avec l'étape précédente. L'appropriation signifie que le changement se cristallise c'est-à-dire devient une habitude (Lewin, 1972). Le dispositif ici correspond aux équipes de travail. Il s'agit en général de petites unités chargées d'effectuer différentes tâches, de résoudre des problèmes, de suggérer des améliorations et de faciliter la coopération entre les employés.

La communication a lieu soit à l'intérieur des équipes, soit entre l'équipe et les supérieurs. La communication y est verbale dans des réunions tenues de façon régulière (par exemple, les cinq à dix minutes avant de commencer le travail) ou de façon ponctuelle (par exemple une ou deux fois par semaine ou à

l'heure du *lunch*...). La communication est aussi écrite (les notes, circulaires, comptes rendus, etc.). Les équipes fonctionnent selon le principe que chaque employé connaît son poste de travail et est donc à même de proposer des éléments pour améliorer les systèmes de production, les méthodes de gestion et les procédures de travail (Lawler et Mohrman, 1998).

Enfin, pour soutenir le changement dans l'organisation, procéder à des améliorations continues et s'assurer de l'implication de chacun, le TQM prévoit également un système de reconnaissance, d'encouragement et de rétribution pour développer une nouvelle culture basée sur un sentiment d'appartenance.

3. 3. 6. L'évaluation et le suivi du changement

C'est la dernière étape du processus. En effet, la consolidation du programme de qualité ne saurait se faire sans une vérification de l'évolution du changement et de ses résultats. L'évaluation se fait à deux niveaux. Il y a un premier niveau que l'on peut qualifier d'externe où l'évaluation se fait par sondage auprès des clients afin de mesurer leur degré de satisfaction. Elle se fait aussi par *benchmarking*, c'est-à-dire en comparant les résultats obtenus avec ceux d'autres compagnies considérées comme performantes. Le second niveau est d'ordre interne. Suivant les organisations, des audits internes sont régulièrement effectués par les responsables qualité afin de vérifier si les procédures sont respectées et appliquées. Tel est donc notre modèle théorique.

Ce modèle représente le processus d'implantation du changement par la qualité. On remarque que la communication est importante à chaque étape du processus. Il faut cependant savoir que ce modèle a été conçu à partir de la littérature existante sur le changement planifié. Il a par conséquent une connotation essentiellement *managériale*. Il est appliqué plus ou moins ainsi dans les différents cas étudiés. Nous nous proposons d'ailleurs de le vérifier dans le cas que nous allons développer. Avant cela, voici un aperçu de notre méthodologie de recherche.

CHAPITRE 4 : L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Notre recherche poursuit plusieurs objectifs. Le premier objectif consiste à examiner les dispositifs de communication dans un changement par la qualité. Notre second objectif consiste à étudier comment le changement est vécu dans l'organisation en faisant ressortir les représentations que se font les gestionnaires et les employés sur le changement par la qualité en général et les dispositifs de communication en particulier. Enfin, notre dernier objectif consiste à comparer et à analyser ces représentations afin de voir comment la vision du changement, planifiée et conçue au sommet de l'organisation, est interprétée à la base par ceux qui doivent le réaliser, c'est-à-dire les employés.

Nous avons choisi d'aborder notre problématique ainsi car il y a peu d'écrits qui ont développé la communication dans le changement selon cette perspective. En effet, les études théoriques sur le changement par la qualité s'intéressent pour la plupart à la communication des gestionnaires et la présentent comme un outil de transmission de leur stratégie suivant un modèle *top-down*. Les études empiriques demeurent aussi orientées vers des préoccupations managériales en matière de qualité. Elles décrivent souvent la mise en œuvre du projet du point de vue des dirigeants. Rares sont donc les écrits qui examinent le changement vécu, aussi bien par les dirigeants que les employés.

Toutes ces raisons nous ont amené à adopter, pour notre recherche, une approche exploratoire, dans la mesure où nous voulons comprendre comment se déroule le changement par la qualité et comment sont mis en place les dispositifs de communication. Nous l'avons orienté vers une perspective interprétative afin de comprendre les représentations des individus (les gestionnaires et les employés) à propos d'un phénomène donné (les dispositifs de communication) dans un contexte précis (durant le processus d'implantation d'un programme de qualité, de son adoption à son institutionnalisation). Nous avons donc opté pour une démarche qualitative qui nous permet de comprendre le sens que revêtent ces

dispositifs de communication chez les individus. Cette démarche s'inscrit dans la logique de notre question de recherche et correspond par ailleurs, à la méthodologie employée dans des recherches similaires (Isabella, 1990, Demers,1993).

4. 1. La méthode de recherche

L'étude de cas s'est imposée d'elle-même puisque c'est la méthode la plus susceptible de nous donner une représentation riche et détaillée du processus de changement. C'est également une méthode qui nous permet d'étudier notre sujet de l'intérieur de l'organisation (Yin, 1994). Nous avons utilisé les entrevues et la documentation comme techniques de collecte de données puisque l'étude de cas s'appuie particulièrement sur les témoignages et les récits (Yin, 1994).

4. 1. 1. Les entrevues

Les entrevues se sont avérées être la façon la plus judicieuse pour laisser nos répondants s'exprimer, à travers leurs propres expressions, sur leur vécu du changement (Walker, 1985). Ils ont pu aisément décrire leurs représentations. Nous avons mené quatorze entrevues d'environ deux heures chacune. Nous avons opté pour des entrevues semi-directives afin de garder une autonomie par rapport aux questions à poser et laisser suffisamment de liberté aux répondants pour qu'ils expriment leurs points de vue. Nos entrevues ont pris la forme *« d'une conversation avec un sujet, initiée et guidée par le chercheur »* (Jones, 1985). Evidemment, pour éviter de collecter des données non pertinentes ou de nous éparpiller par rapport à notre sujet, nous avons préparé auparavant une grille de questions qui nous a aidé à structurer nos entrevues.

4. 1. 2. La grille d'entrevue

La même grille d'entrevue a été administrée aux gestionnaires et aux employés puisque nous devons comparer ensuite leurs réponses. La grille était composée de cinq sections. La première section comprenait des questions relatives à l'individu afin de le situer dans l'organisation : l'emploi occupé, sa formation,

son cursus dans l'organisation, ses relations avec ses collègues, supérieurs ou subalternes...

Les autres sections concernaient le processus du changement et la communication. Ainsi, la seconde section abordait le changement par la qualité et son appréciation par les individus. C'était une sorte d'introduction aux dispositifs de communication. La troisième section traitait du comité de qualité : sa mise en place, sa fonction, les personnes associées, les outils utilisés, etc. La quatrième section concernait le programme de formation : son objectif, sa mise en place, les bénéficiaires, les exclus, son appréciation par les gestionnaires et les employés... Finalement, la dernière section abordait le thème des équipes de travail : leur objectif, leur constitution, les outils de communication utilisés, leur appréciation par les gestionnaires et les employés...

4. 1. 3. Le choix des sujets

Notre étude s'adressait à la fois à des gestionnaires et à des employés. Les personnes sélectionnées devaient toutefois répondre à certains critères liés à leur niveau de participation au projet. Elles devaient notamment avoir vécu le changement dès le début. Elles devaient donc occuper un poste dans l'organisation depuis au moins les six dernières années. Elles devaient aussi faire partie des départements touchés par les programmes de qualité. Nous avons ensuite recherché deux types d'individus. Certains devaient avoir été très impliqués dans le changement, c'est-à-dire avoir été désignés ou s'être désignés pour faire partie des dispositifs. L'autre catégorie concernait des individus qui, bien qu'étant concernés par les programmes de qualité, ne se sont pas beaucoup impliqués. Nous avons ainsi pu interviewer quatorze personnes provenant de deux départements distincts de l'organisation. Parmi ces personnes figuraient dix employés, deux responsables du programme de qualité et deux cadres supérieurs. Nous avions déjà des contacts dans l'organisation. Ces contacts nous ont servi d'intermédiaires pour approcher facilement les personnes voulues.

4. 1. 4. Le choix du site

Selon Markus, (1989), le choix du cas détermine les données et la qualité de l'analyse. Nous y avons donc accordé un intérêt particulier. Étant donné notre question de recherche, notre site devait aussi répondre à certains critères. Nous avons ainsi recherché une entreprise qui a implanté un programme de qualité au cours des dernières années et qui a terminé son processus de mise en œuvre. Le facteur temps a été donc pris en compte. Nous recherchions une entreprise qui a complété le processus jusqu'au bout. Notre choix s'est porté sur une compagnie aérienne qui a adopté un programme de qualité il y a six ans et qui vient tout juste de clôturer son processus d'implantation par l'obtention de plusieurs certifications. Le fait d'avoir des contacts dans cette organisation a aussi motivé notre choix. Cela nous assurait une qualité des informations. Ceci nous a aussi facilité l'accès à différents niveaux hiérarchiques. Nous avons contacté directement nos répondants. Ils ont fait preuve d'une volonté de coopération à notre égard et ont affiché une disponibilité envers notre travail de recherche.

4. 1. 5. La documentation

Nous avons opté pour la triangulation en recueillant des données provenant de sources différentes. Ainsi, la documentation nous a été d'une grande aide afin de vérifier certaines données, les confirmer ou les compléter. Étant donné notre présence dans l'organisation, nous avons pu avoir accès à différents types de documents internes tels que le journal interne, les manuels qualité, les fiches d'actions correctives, les rapports, les notes de services, des enregistrements vidéos, etc. Nous avons aussi recherché de la documentation externe telle que des articles de presse afin de mettre en perspective l'information reçue à l'interne.

4. 2. Le traitement des données

Toutes les entrevues ont été prises en note à l'exception des deux premières qui ont été enregistrées. Nous nous étions aperçus, après notre première entrevue, que les personnes interviewées n'étaient pas très à l'aise pour s'exprimer devant un magnétophone. Elles semblaient par contre plus disposées à

parler spontanément sans cela. C'est une méthode qui a demandé beaucoup de concentration, surtout au début, car il s'agissait de poser les questions, écouter, transcrire les données et maintenir l'intérêt des répondants. Nous avons cependant fini par nous habituer à la prise de notes au fur et à mesure des entrevues, grâce à la bonne volonté des personnes interviewées. Chaque entrevue a été retranscrite le jour même.

Notre démarche d'analyse s'est déroulée en deux étapes. Nous avons, dans un premier temps, repris notre modèle de départ et nous l'avons appliqué à nos données. Cette façon de faire nous a permis d'identifier les dispositifs de communication, les agents de changements, les outils de communication, etc. Nous avons, dans un second temps, construit un deuxième tableau comparatif des représentations que se font les individus sur le changement et la communication. Nous avons alors une colonne pour les dirigeants et une colonne pour les employés. Les lignes du tableau reflétaient le changement par la qualité, les objectifs du changement, les agents de changement, la communication, la formation, etc... Nous avons ensuite entrepris de compléter ce tableau avec les appréciations et les interprétations des individus concernant chacune des rubriques citées plus haut. Le tableau obtenu nous a permis d'avoir une vue d'ensemble des représentations des gestionnaires et des employés dans l'organisation observée. Finalement, c'est à partir de ces deux tableaux synthèses que nous avons procédé à notre analyse des données.

4. 3. La fidélité et la validité

Étant donné la méthode de recherche adoptée, nous nous sommes souvent questionné sur la fidélité de nos données et la validité de nos résultats. En ce qui concerne la fidélité externe (c'est-à-dire dans quelle mesure un chercheur utilisant les mêmes méthodes obtiendrait les mêmes résultats), nous nous sommes appuyés, pour notre démarche, sur un modèle de base élaboré à partir d'une dizaine d'études de cas effectuées par certains chercheurs. Étant donné l'approche subjective, nous nous sommes utilisé comme instrument de recherche, en étant conscient du risque possible d'influence sur nos répondants. Pour dépasser cette

faiblesse, nous avons entrepris d'exposer clairement notre cheminement de recherche qui a conduit à nos résultats, tel que suggéré par Le Compte et Goetz (1982). Nous avons décrit les conditions de notre collecte de données et les caractéristiques de nos répondants, tout en leur assurant cependant une certaine confidentialité. Pour des considérations de fidélité interne (c'est-à-dire dans quelle mesure ce que nous avons identifié dans notre grille peut être la même chose chez un autre chercheur), nous pensons que les contacts fréquents et proches avec nos répondants et la qualité des rapports que nous avons eus avec eux ont augmenté nos chances d'observer effectivement ce que nous recherchions. Nous avons d'ailleurs reproduit, dans les chapitres qui suivent, de larges extraits des données recueillies sur le terrain. Elles peuvent donc être consultées et servir pour d'autres recherches (Le compte et Goetz, 1982 ; Jones, 1985).

En ce qui concerne la validité de nos données (c'est-à-dire l'exactitude des données à analyser), nous avons, avant d'entamer notre étude de terrain, effectué une recherche sur l'organisation à observer, en consultant divers articles de presse qui traitent de son évolution au cours des dernières années. Nous avons aussi consulté une personne ressource qui travaille au sein de l'organisation depuis de nombreuses années et qui nous a brossé un tableau de la situation actuelle de l'organisation et de son organigramme. Cette première entrevue a été entreprise uniquement dans un but consultatif et n'est pas rentrée dans nos données. Finalement, en ce qui a trait à la validité externe (c'est-à-dire la démarche qui permet de voir si nos données peuvent être généralisées), nous ne prétendons pas, avec une seule étude de cas, généraliser nos données. Nous avons toutefois, au niveau de l'analyse, pu établir des parallèles entre certains de nos résultats et certaines études sur le changement.

CHAPITRE 5. PRÉSENTATION DES DONNÉES : **L'IMPLANTATION DU PROGRAMME DE QUALITÉ À AIRAM**

Le cas que nous avons observé est une compagnie de transport aérien. Pour comprendre la démarche qualité au sein de AIRAM, il nous faut tout d'abord présenter la compagnie puis aborder le contexte d'introduction du programme. Nous décrirons ensuite la communication lors du processus du changement et enfin, nous retracerons les représentations que se font les gestionnaires et le personnel de cette démarche.

Avant cela, voici un aperçu du fonctionnement d'une compagnie aérienne.

5. 1. Le fonctionnement d'une compagnie aérienne

Décrire le fonctionnement d'une compagnie aérienne est une tâche ardue. De par la complexité des activités (au sol, en vol, le fret, etc.) et la multiplicité des acteurs en jeu (fournisseurs, traiteurs, compagnies aériennes, aéroports, etc.), il s'avère en effet difficile d'en brosser un tableau complet. Nous ne donnerons donc ici qu'une description sommaire et un schéma très simplifié des activités dans ce type d'organisation.

Les voyages par avion ont été considérés pendant longtemps, comme un transport de luxe, associés à une clientèle particulière (hommes d'affaires, clientèle aisée, etc.) Durant le dernier quart de siècle cependant, les progrès technologiques et la construction de gros porteurs ont permis une réduction des tarifs de voyage et favorisé l'accès de ce moyen de transport à un plus grand nombre d'individus. L'activité aérienne a connu alors un développement important, qui s'est matérialisé par l'émergence de nombreuses compagnies de transport à fort potentiel compétitif. Aujourd'hui, la déréglementation du ciel et la concurrence qui sévit obligent les compagnies à faire preuve d'une créativité constante afin d'améliorer leurs prestations et aller au-delà des attentes des clients.

5. 1. 1. Le service

Dans une compagnie aérienne, les prestations de service offertes reposent à la fois sur des considérations objectives et subjectives. Parmi les éléments objectifs figurent le prix et le temps de transport, c'est-à-dire les horaires de départ et d'arrivée, la régularité des vols, la ponctualité, etc. Les éléments subjectifs de la qualité de service sont ceux ayant trait au confort, à la fatigue (comme les horaires, la durée du déplacement...) aux prestations de prestige (qui sont liées au statut du client, les attentions particulières, les produits spécifiques, etc.) et aux divertissements et autres prestations à bord.

Les managers des compagnies aériennes accordent une attention particulière à ces données. Ils en tiennent compte dans l'élaboration de leurs stratégies d'entreprise. Ce sont des indicateurs de qualité de service qui sont en général exprimés par les passagers et autres partenaires commerciaux à travers leur choix du transport (long courrier, moyen courrier), par les réclamations adressées directement à la compagnie par leurs partenaires ou par l'administration nationale de l'aviation civile, par la presse, etc.

5. 1. 2. Les éléments de stratégie

D'autres éléments entrent en ligne de compte dans la politique d'une compagnie aérienne. C'est notamment le cas en ce qui concerne le choix des avions acquis qui doivent convenir à l'activité et au réseau, les destinations à desservir, le nombre d'heures de vol de chaque avion, le coefficient de remplissage des avions, les recettes moyennes par vol, le degré de rotation des équipages, la croissance du trafic, la structure de la compagnie, les coûts d'exploitation, la concurrence, etc.... pour n'en citer que quelques uns.

La définition du réseau d'une compagnie aérienne (c'est-à-dire les lignes desservies) est une donnée particulièrement importante dans le cadre de la stratégie globale d'une compagnie aérienne. Sa mise en place s'appuie, selon les compagnies, sur des considérations commerciales particulières à l'organisation,

sur la cohérence globale de son exploitation et en tenant compte parfois de certains intérêts nationaux voire régionaux.

5. 1. 3. Les partenaires

Les compagnies aériennes travaillent en étroite collaboration avec différents partenaires. Elles entretiennent tout d'abord des relations très importantes avec les pouvoirs publics. Dans certains cas, les relations peuvent être d'ordre financier (quand s'il s'agit d'entreprise publique où l'état possède une partie du capital). Leurs relations sont toutefois le plus souvent basées sur des rapports de coopération, puisque les pouvoirs publics prennent en charge, en général, «la création, l'équipement et l'exploitation des infrastructures aéroportuaires » et contrôlent les «prestations de différents services essentiels tels que la sécurité, la sûreté, le contrôle de la navigation aérienne, la douane, etc.... »

Les compagnies aériennes travaillent aussi souvent en partenariat avec d'autres compagnies aériennes nationales ou étrangères (location d'avions, location d'équipages et équipement de formation, service de documentation et autres supports techniques), avec des fournisseurs (en ce qui concerne les prestations à bord, le carburant, les pièces, etc.), des traiteurs (pour le service à bord notamment...) des sous-traitants et quantité d'autres entreprises commerciales (transitaires, etc.) et touristiques.

5. 1. 4. L'aspect social

Les compagnies aériennes, en fonction de leur taille et de leur importance, emploient un grand nombre d'individus. Ce personnel se répartit généralement entre le personnel propre à la compagnie et le personnel des autres entreprises de transport et de travail aérien qui travaillent avec elles en partenariat. Il faut distinguer dans le premier groupe (celui qui nous intéresse) plusieurs catégories de personnes. Mis à part le personnel administratif et le personnel technique (dans les centres de maintenance), il y a deux principaux groupes de personnel que sont le personnel au sol (localement ou à l'étranger) et le personnel navigant (qui comprend le personnel commercial et le personnel technique).

5. 2. Le programme de qualité à AIRAM

L'adoption d'une gestion par la qualité à AIRAM ne répond pas à une décision prise à la légère et ne correspond pas non plus à une mode passagère. Elle fait partie d'une stratégie d'entreprise clairement définie et planifiée de la part des dirigeants. La démarche qualité a été pensée puis implantée en tant qu'investissement. Elle a mobilisé de ce fait une quantité importante de ressources humaines et matérielles.

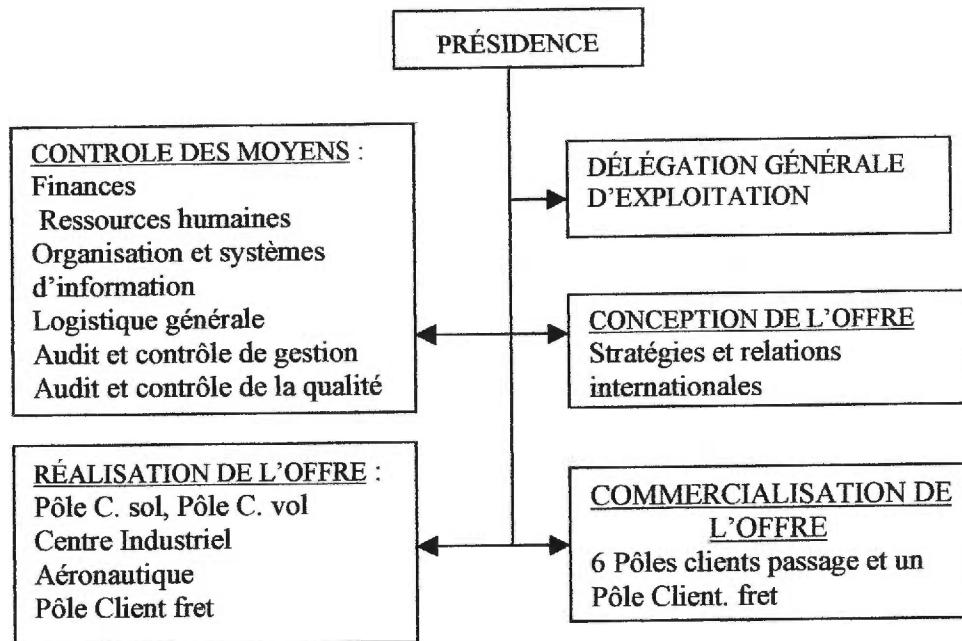
5. 2. 1. Présentation de la compagnie AIRAM

AIRAM est une compagnie de transport aérien pour les passagers et les marchandises. Créée dans les années 50, elle étend ses activités sur le plan national et international en desservant 33 pays et 81 villes à travers le monde. Elle bénéficie d'une forte notoriété parmi les plus grandes compagnies internationales. Cette entreprise employait en 1998, environ 4300 personnes au sol dont environ 400 personnes à l'étranger et environ 1050 personnel navigant dont à peu près 330 pilotes, mécaniciens navigant etc. et 650 personnel navigant commercial. Sa flotte est constituée d'après les chiffres de 1997, d'environ 27 avions et elle assure un trafic annuel d'environ 2 200 000 passagers et 27 000 tonnes de fret. Elle possède sa propre école de pilotage où son personnel est formé, ainsi qu'un centre industriel pour la maintenance des avions. Son champ d'action englobe aussi des activités de restauration et elle gère plusieurs hôtels à l'intérieur du pays.

Sur le plan organisationnel, les activités de AIRAM sont regroupées depuis 1995 en cinq départements importants, correspondant à la conception, à la commercialisation et à la réalisation de l'offre de service, ainsi qu'au contrôle des moyens et à la délégation générale d'exploitation. Chacun de ces départements regroupe plusieurs directions ayant une fonction particulière. Ainsi, la conception de l'offre regroupe trois directions responsables de l'élaboration des produits à court, à moyen et à long terme.. La commercialisation de l'offre est sous la responsabilité de 6 pôles clients. La réalisation de l'offre est sous la responsabilité de 4 directions distinctes et autonomes. Au niveau du contrôle des

moyens et de la cohérence globale de l'entreprise, les activités sont partagées entre 6 directions administratives.

FIGURE 3. L'ORGANIGRAMME DE AIRAM



Source : journal interne.

Toutes ces directions sont en même temps autonomes et complémentaires ; elles sont autonomes sur le plan de leur gestion puisqu'elles forment une sorte de sous organisation au sein d'une organisation (AIRAM). Leurs directeurs relèvent hiérarchiquement du président et participent au comité de direction de l'entreprise. Ces directions sont complémentaires puisque mais leurs activités sont interdépendantes.

Sans trop entrer dans les détails, signalons que c'est au niveau de la réalisation de l'offre que la démarche qualité a été introduite. L'objectif de AIRAM à travers la gestion par la qualité était d'acquérir des certifications qui, mondialisation oblige, sont garantes d'une crédibilité et d'une reconnaissance auprès des clients et des compagnies partenaires. Ces certifications sont l'ISO 9002, le JAR (règlement européen), le FAR (règlement américain) et le JAROPS (réglementation européenne en matière d'exploitation). Une précision s'impose à

ce niveau. Alors que l'ISO permet d'examiner si les procédures de travail sont effectuées de façon normale, les certifications JAR, FAR et JAROPS sont des normes établies par des organismes externes dans le domaine de l'aviation internationales. Ces normes doivent être scrupuleusement respectées.

« Tout ça, nous l'avons fait pour servir les clients et les marchés, pour maintenir la qualité et les coûts. Nous l'avons fait pour offrir des produits flexibles pour la satisfaction des clients. Pour l'ISO, nous cherchons des conformités. Pour le JAROPS, ce sont des normes très strictes qu'il faut appliquer ». Gestionnaire.

Les pôles de l'exploitation touchés par ces certifications sont le pôle client sol, le pôle client vol, le centre industriel et aéronautique et le pôle client fret. Le pôle client sol assure les fonctions responsables de la mise en œuvre du service dans les aéroports, c'est-à-dire le traitement des passagers et de leurs bagages ainsi que l'assistance aux équipages; il assure aussi des prestations pour d'autres compagnies qui desservent le pays. Cette direction a été certifiée ISO 9002 en 1997. Le pôle client vol assure à la fois la préparation et la réalisation des vols sur le plan technique par le personnel navigant technique, soit les pilotes, et la préparation et la réalisation du vol sur le plan commercial par le personnel navigant commercial, c'est-à-dire les hôtesses et les stewards.

En juin 1999, le pôle client vol a été certifié ISO 9002 au niveau du service pour le personnel navigant commercial et certifié JAROPS pour l'exploitation en 1998. Le centre industriel aéronautique (de AIRAM) est chargé de l'entretien des avions nationaux et étrangers, notamment les avions européens et américains grâce à la certification JAR obtenue en 1997 puis FAR 145 acquise quelques temps après. Enfin, le pôle client fret qui assure le transport des marchandises a été certifié ISO 9002 depuis mars 1999. Telles sont donc les différentes activités et pôles touchés par la démarche qualité.

TABLEAU 4. LES CERTIFICATIONS À AIRAM

LES DIFFÉRENTS PÔLES				
Appellation	Pôle client VOL	Pôle client SOL	Centre Industriel Aéronautique	Pôle client FRET
Composants	PNT et PNC	-	-	-
Certifications obtenues	PNT: JAROPS PNC: ISO 9002	- ISO 9002	FAR 145 et JAR	ISO 9002

Source : le journal interne.

Étant donné que notre mémoire porte sur la communication durant le processus d'implantation d'un programme de qualité et sur la représentation que s'en font les gestionnaires et les employés, nous avons limité notre champ d'étude à l'examen des différents pôles où la démarche qualité a été implantée. Pour comprendre l'esprit de la démarche, il nous faut présenter tout d'abord le contexte d'introduction de ce changement à AIRAM. Nous avons spécifié plus haut que l'adoption de la démarche qualité répondait à des critères de compétitivité et de sécurité. Elle relevait aussi de l'initiative d'un président nouvellement nommé à la tête de la compagnie au milieu des années quatre vingt dix en vue de redresser l'entreprise qui était en difficulté à ce moment là.

5. 2. 2. Le changement à AIRAM

Comme nous le verrons plus loin dans les pages qui suivent, l'implantation du programme de qualité à AIRAM découle d'un changement de stratégie provoqué par un changement de direction en 1994. À l'image d'autres compagnies aériennes internationales, AIRAM traversait, au commencement des années 90 une phase de «turbulences ». Elle était confrontée à de fortes pressions externes. Des problèmes internes qui couvaient depuis quelques années, allaient se

conjuguer à ces difficultés externes et provoquer une crise grave. Une nouvelle direction fut alors nommée pour résoudre ces questions.

- **Les pressions externes**

En 1991, l'environnement international était marqué par la guerre du Golfe. Ce conflit avait provoqué de l'incertitude quant à la sécurité dans de nombreux pays. Une morosité au niveau de l'activité aérienne internationale précéda la guerre et se poursuivit bien après la fin du conflit. Plusieurs pays impliqués dans ce conflit avaient conseillé à leurs résidents d'éviter, par souci de prévention, de se déplacer vers certains pays durant cette période. Effectivement, plusieurs voyagistes annulèrent leurs réservations. Le pays en fut évidemment touché. A l'intérieur du pays, l'incertitude liée à la tournure des événements n'incita guère les citoyens à se déplacer non plus. La compagnie AIRAM vit alors son taux de d'occupation des avions ainsi que ses recettes chuter de façon significative. En 1992, les dirigeants de la compagnie parlaient de « conjoncture défavorable ». En 1993, ils évoquèrent des « difficultés de reprise ». La stagnation de l'activité de AIRAM allait se poursuivre bien au-delà de 1994. Jusqu'en 1995, AIRAM accusa une baisse annuelle de son activité d'environ 2,6 %. Les recettes ont chuté mais non les charges. AIRAM entra alors dans une phase de déficits. À ces difficultés financières dues à une conjoncture internationale incertaine allaient se greffer de sérieuses difficultés internes.

- **Les pressions internes**

En 1992, alors que AIRAM traversait des difficultés externes, ses dirigeants entreprirent de revoir l'organisation générale de la Compagnie. Celle-ci était gérée de façon très autoritaire et était fortement cloisonnée. Les relations de pouvoir étaient présentes et pesantes. Cependant, cette réorganisation *« déboucha en 1993 sur une crise interne aiguë »*. Le directeur général de AIRAM fut pointé du doigt par le personnel, allant jusqu'à être accusé de mauvaise gestion. En 1994, la grogne montant, les pilotes qui réclamaient de meilleures conditions de travail entamèrent une grève qui dura sept jours accentuant un peu plus la crise. Quelques

mois plus tard, AIRAM allait connaître le crash d'un de ses avions qui assurait une ligne intérieure. Ce drame plongea alors la compagnie dans un profond désarroi mettant encore plus de pression sur les dirigeants et plaçant les problèmes de la compagnie sur la place publique. La presse dénonça la gestion et les abus du directeur général. Le coup de grâce eut cependant lieu le même mois, suite à une attaque de l'un des plus importants hôtels de AIRAM. La tension atteint alors son paroxysme. En février 1995, un nouveau président fut nommé à la tête de AIRAM.

- **Un nouveau président pour un nouveau souffle**

Le nouveau président, jeune et dynamique apparut au personnel comme étant la solution à tous les problèmes de AIRAM. D'emblée, il fut adopté par tout le personnel. Par opposition au style de gestion autoritaire de l'ancienne direction, il se présenta *«comme ayant pour philosophie un management de proximité, en étant attentif à l'écoute des problèmes et en favorisant la recherche de solutions directes»* (source : journal interne). Ce nouveau management apporta dans ses bagages la gestion par la qualité.

5. 3. Le processus d'implantation du programme de qualité à AIRAM.

Après la nomination du nouveau président en février 1995, des remaniements furent effectués au sein des différentes directions. C'est à ce moment là que furent créés les pôles clients afin de centrer toute l'activité AIRAM sur les clients. A l'issue d'un grand rassemblement, le nouveau dirigeant de la compagnie effectua ce que l'on appelle une rencontre de proximité au cours de laquelle il se présenta à l'ensemble du personnel et dévoila ses objectifs. Ce fut pour lui l'occasion de rassurer les multiples acteurs de l'organisation et d'énoncer les changements à venir. L'une des premières actions du dirigeant fut aussi de diagnostiquer *«les faiblesses, les insuffisances, les forces et les atouts de AIRAM»*. Ces diagnostics furent toutefois confiés à une firme de consultants externes à AIRAM :

« La Direction Générale a mené deux enquêtes auprès de la clientèle privée et des agences de voyages. Il a été ainsi possible de cerner les attitudes du public ciblé qui a articulé ses attentes autour de trois axes : la qualité, l'innovation et le prix. À partir de là, des objectifs ont été tracés. Ils consistaient à développer l'aspect qualitatif et le caractère innovant, positionner AIRAM comme une compagnie nationale ayant une vraie dimension internationale. » (Journal interne)

Tel fut le point de départ de la démarche qualité au sein de AIRAM. Dorénavant, toute l'activité devait graviter autour de l'aspect qualité. Sur cette base, deux plans d'action intitulés «*Objectif 97* » et «*Objectif 2001* » furent mis au point. Ils reflétaient les grandes lignes de la stratégie de AIRAM.

Dans le cadre du premier plan (*Objectifs 97*), plusieurs membres de l'organisation, de tous les départements et de tous les niveaux, furent invités durant une période de trois mois à «réfléchir» aux changements à entreprendre dans l'organisation. Parmi les objectifs retenus figuraient entre autres, l'implantation du programme de qualité au pôle client sol en vue d'une certification ISO 9002, ainsi que l'obtention de l'agrément FAR pour le Centre Industriel Aéronautique. Le plan «*Objectif 97* » prévoyait aussi une réduction des charges d'exploitation. À ce titre, un système de départs négociés avec indemnités fut proposé à l'ensemble du personnel de AIRAM. Le personnel passa ainsi d'environ 5600 personnes en 1994 à environ 5300 personnes en 1998 mais sans forcément toucher les postes que AIRAM voulait alléger.

Le second plan stratégique, fut dévoilé en mars 1997, un an et demi après le premier. Il reflétait la vision du président qui était centrée sur la poursuite de l'excellence. L'excellence d'après lui, constituait «*le véritable atout concurrentiel pour se différencier des concurrents* ». Elle passait par un rajeunissement de la flotte, une réduction des coûts d'exploitation, l'innovation, la recherche d'une qualité du service, un taux de croissance moyen d'environ 30%, et la recherche «*d'un système et d'une culture assurance qualité-sécurité* ». Ces objectifs devaient aboutir, dans le cadre du plan stratégique, à l'obtention de l'ISO 9002 pour le personnel navigant commercial ainsi que par l'implantation d'une réglementation aéronautique européenne intitulée JAROPS, touchant l'ensemble

de l'exploitation. Le JAROPS reflétait un atout concurrentiel qui devait se traduire pour AIRAM, en une reconnaissance internationale dans le domaine de l'aéronautique. À titre d'exemple, l'obtention du JAROPS allait permettre par la suite aux avions et aux équipages de AIRAM d'être affrétés par des compagnies européennes et de transporter des passagers sur le territoire européen pour le compte de ces compagnies. Tous les pôles concernés (vol, sol, centre industriel aéronautique et fret) devaient donc se mettre au niveau en matière de qualité.

Nous venons de voir que l'adoption d'une démarche qualité à AIRAM fait suite à l'arrivée d'un nouveau haut dirigeant et s'inscrit dans le cadre de deux plans stratégiques. Il s'agissait par là, de repositionner l'entreprise par rapport à la concurrence, de développer une culture qualité auprès du personnel et d'obtenir des certifications. Nous allons à présent décrire et analyser, de façon plus détaillée, l'implantation de la démarche qualité. Nous allons toutefois limiter les détails aux deux activités de service ayant obtenu la certification ISO 9002 c'est-à-dire le pôle client sol (les escales) et les fonctions du personnel navigant commercial dans le pôle client vol (hôtesses et stewards...). L'étude des activités techniques, pour intéressantes qu'elles soient, risque par contre de nous entraîner dans des descriptions assez complexes, somme toute pas très importantes pour notre travail. Nous n'aborderons donc que brièvement ces activités.

5. 3. 1. Le processus d'implantation de la qualité au pôle client sol.

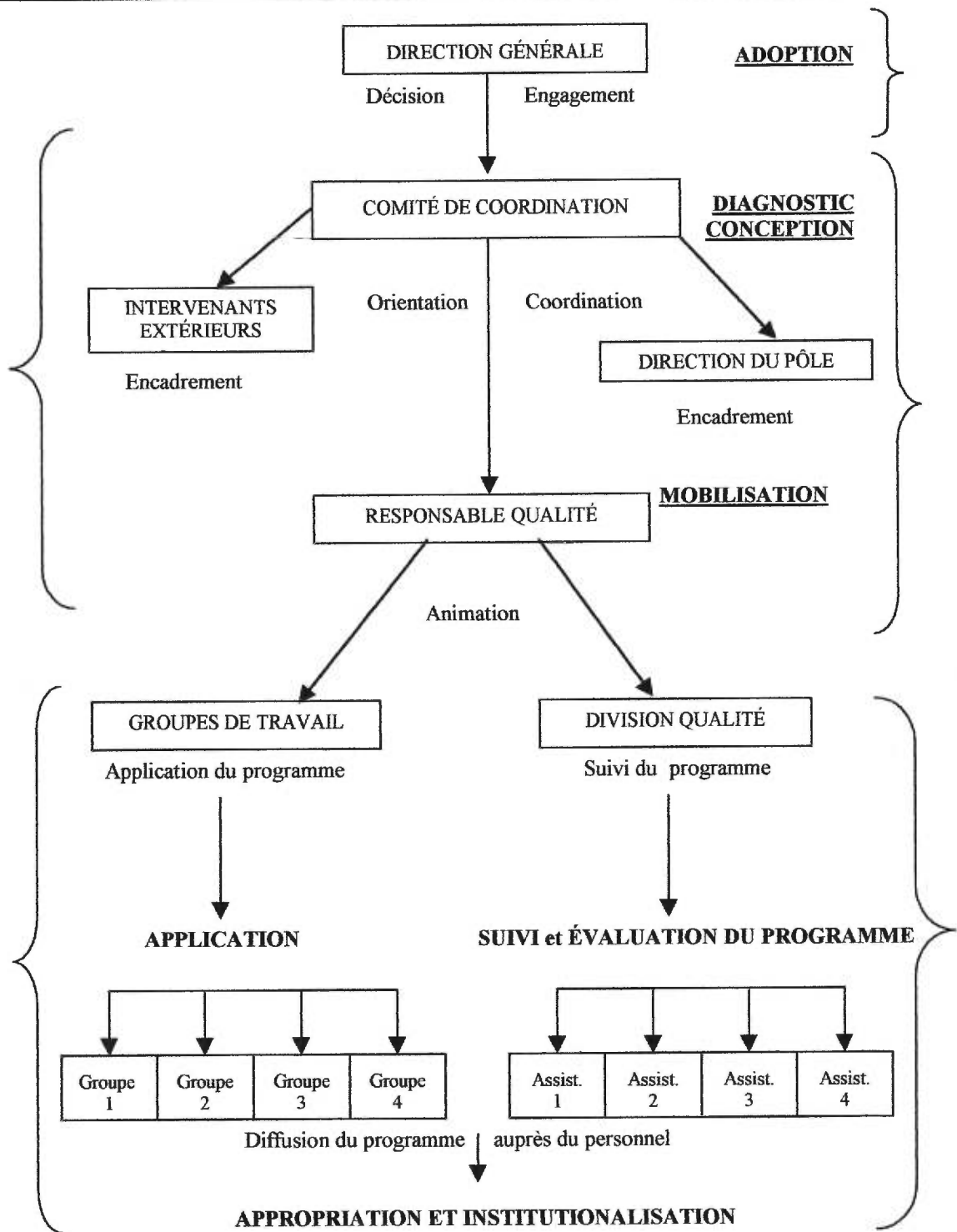
La décision d'implanter la démarche qualité à AIRAM a relevé de la haute direction. Lors de sa mise en place (voir tableau 5 et figure 4), des intervenants extérieurs encadrèrent les représentants du pôle client sol impliqués (directeurs, cadres, etc.). Les consultants les initièrent à la notion de qualité et les guidèrent tout au long des différentes étapes menant à la certification. Selon ce directeur :

« Il s'agissait par cette démarche de répondre aux objectifs qualité ISO en formalisant par des normes et des indicateurs internationalement reconnus l'organisation, les procédures de travail et les prestations. En gros il s'agissait d'écrire ce que nous faisons et de faire ce que nous écrivons. Pour la réussir (certification), nous nous sommes fait accompagner par des professionnels qui nous ont encadrés et veillé à notre formation ».

Tableau 5. LE PROCESSUS D'IMPLANTATION D'UNE DÉMARCHE QUALITÉ AU PÔLE CLIENT SOL TEL QUE VU ET IMPLANTÉ PAR LES DIRIGEANTS

PCS	Adoption du programme	Diagnostic de l'organisation	Mobilisation et Information	Application du changement	Appropriation et institutionnalisation	Évaluation et suivi
OBJECTIFS	Répondre aux exigences du marché Améliorer l'image de l'organisation Obtenir ISO 9002	Faire un état des lieux pour définir un plan d'action	Préparer le personnel au changement Informar le personnel et les clients des changements à venir	Opérer le changement Impliquer le personnel	Rendre le changement normal Faire en sorte que la qualité entre dans le langage courant du personnel Respecter les procédures métiers et appliquer de nouvelles règles de travail	Vérifier l'application des normes et procédures Détecter les améliorations nécessaires Obtenir la certification
DISPOSITIFS	Comité de direction	Comité de coordination Direction du pôle	Présidence Comité de coordination Groupes de travail Direction Audit qualité Direction Ressources Humaines	Groupes de formation Groupes de travail : (Diagnostic Rédaction de manuels Procédures métiers et communication).	Comité de coordination Division qualité Groupes de travail Séance de <i>briefing</i> (en début de journée)	Comité de coordination Division qualité
AGENTS DU CHANGEMENT et PERSONNES ASSOCIÉES	Président Cadres supérieurs	Intervenants extérieurs Responsable qualité Membres du groupe de travail (diagnostic) - Représentants syndicaux	Les hauts dirigeants Les responsables et DRH. Responsable qualité Directeur du Pôle Les membres des groupes de travail	Intervenants extérieurs Responsable qualité Formateurs membres des groupes de travail	Personnel du Pôle Membres des groupes de travail (± 30 pers.) La division qualité	Directeur du Pôle Responsable qualité Assistants qualité Intervenants extérieurs Animateurs qualité
RÔLE DE LA COMMUNICATION	Informar le personnel et montrer un engagement des dirigeants dans le processus.	Recueil d'informations Dialogue avec les représentants syndicaux	Annonce du changement Campagne de sensibilisation	Associer le personnel au changement Former le personnel du pôle (mise à niveau, qualité animation de groupes...) Transfert de connaissances	Concrétiser le changement Normalisation du changement	Obtenir les certifications Évaluer les démarches Réajuster le programme
OUTILS	Visite de proximité avec le personnel Réunion ponctuelle avec les responsables du Pôle	Sondage client Comptes rendus DAQ Reclamations clients Réunions	Notes, affiches Voyage organisé Discours Journaux internes Caricatures	Manuels qualité et de procédures Cours, séminaires Journal qualité et de formation Journaux internes, notes.	Tableaux de bord Fiches actions correctives et de suggestions Fiches anomalies Journal qualité, Rapports Sondage et questionnaires auprès des clients	Revue de direction Lettres de réclamation client Lettres de félicitations au personnel; Audits Cérémonie de certification

Figure 4. LE PROCESSUS D'IMPLANTATION D'UNE DÉMARCHE QUALITÉ OBSERVÉ À AIRAM



Suite au remaniement directorial à AIRAM, un nouveau directeur fut nommé à la tête du pôle client sol au cours du mois de mai 1995. Celui-ci eut pour mission de concrétiser l'engagement de la haute direction. Il nomma à son tour un responsable qualité. Un comité de coordination, formé des responsables cités plus haut et d'intervenants extérieurs fut également mis sur pied. L'activité du comité qui se réunissait mensuellement était de suivre l'évolution du programme en s'appuyant sur les travaux de quatre groupes de travail composés d'environ une trentaine de personnes, et auxquels un mandat particulier fut assigné. Ces groupes de travail spécialisés furent constitués de cadres du pôle client sol choisis soit en raison de leur implication dans la gestion du pôle ou en raison de leur expérience de travail. Certaines personnes s'étaient même portées volontaires.

Au début de la démarche qualité, le premier groupe de travail eut pour mission d'effectuer un diagnostic interne du pôle. C'est le même groupe qui fut chargé plus tard d'effectuer les audits internes. Il comprenait trois personnes dont le responsable de la division qualité. Le second groupe de travail composé des membres du premier groupe en plus de cinq autres personnes eut pour mission de mettre au point les manuels qualité ainsi que les procédures. Le troisième groupe de travail, comprenant trois sous-groupes (pour un total de vingt quatre personnes) fut chargé des procédures métiers. Enfin, le quatrième groupe, formé de quatre personnes et du responsable qualité s'occupa de la formation et de l'information du personnel du pôle client sol. C'est un groupe important qui avait pour mission de sensibiliser et de mobiliser le personnel par une communication active (les notes d'informations, les affiches, les slogans, etc.). Il eut par la suite la charge de mettre au point un journal spécial qualité au sein du pôle client sol.

La base de la démarche qualité repose sur ces groupes de travail puisque ce sont eux qui ont rédigé les manuels d'assurance qualité et les procédures, défini les indicateurs qualité, procédé aux diagnostics et audits internes ainsi qu'à l'information et la communication. Cependant le suivi des activités sera assuré par une division qualité, spécialement conçue et composée de quatre assistants-qualité. Leur travail consistera à traiter les rapports et les réclamations des clients,

à établir un tableau de bord mensuel pour connaître exactement les dysfonctionnements, à opérer des audits qualité internes, et à effectuer le diagnostic de l'année écoulée. En effet, une fois par an, la division qualité prépare une revue de direction (un rapport) qui constitue une sorte de bilan. Elle se base pour cela sur les réclamations des clients, les rapports d'anomalies, les rapports d'audits de qualité internes, etc.

La préparation de ces différentes structures a duré plusieurs mois. Parallèlement à ces démarches, le pôle client sol, en collaboration avec la direction audit qualité (voir figure 3) et la direction des ressources humaines a entrepris une vaste campagne de sensibilisation du personnel. En mars 1996, le projet fut lancé officiellement par des activités de formation et d'implication du personnel.

- **La sensibilisation du personnel**

Tel que mentionné plus haut, le projet a été annoncé au départ par une large campagne d'information afin d'enclencher une prise de conscience du personnel. Il y eut une sensibilisation générale pour l'ensemble du personnel de AIRAM quant à la démarche qualité et une sensibilisation plus restreinte au niveau du pôle client sol sur la poursuite de l'ISO dans cette direction.

Sur le plan global, la direction générale a adressé à chaque membre de la compagnie une lettre individuelle présentant les enjeux de la qualité et expliquant les raisons d'une telle action. Elle entreprit aussi d'inviter plus de 1500 agents de tous les pôles travaillant en relation directe avec le client à un séminaire de trois jours. Lors de cette rencontre, le directeur général insista en personne sur la nécessité d'une qualité de service à RAM. Le séminaire avait comme objectif de sensibiliser le personnel au changement et fut animé par des cadres externes à la compagnie. Sur le plan local du pôle client sol, le directeur de ce pôle adressa aussi une lettre d'information à l'ensemble de son personnel l'informant du projet de certification ISO. Il y eut par la suite plusieurs rencontres, séminaires et

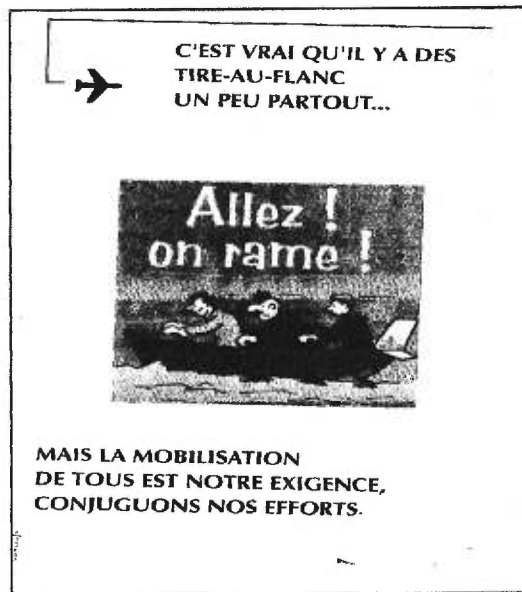
réunions pour expliquer le changement, appuyées en cela par des lettres d'informations, des caricatures sur le coût et les conséquences de la non qualité.

« La prise de conscience s'est faite grâce à une campagne de sensibilisation dont l'essentiel a été axé sur les exigences de la qualité ISO et sur les enjeux de celle ci pour le devenir de la Compagnie. Nos prestations sont globalement satisfaisantes mais le problème, c'est qu'à un certain moment ces mêmes prestations, rendues par les mêmes personnes sont d'une parfaite médiocrité ». Directeur.

- **L'implication du personnel par la formation.**

Afin d'appliquer le programme de qualité, la direction du pôle client sol entreprit, en collaboration avec d'autres directions (notamment la direction des ressources humaines et la direction assurance qualité), de mettre sur pied un plan de formation pour l'ensemble de son personnel. Ainsi :

« L'autre facteur déterminant du succès est l'implication de tout un chacun. L'implication du personnel s'est faite à travers la formation et l'information Dorénavant, la qualité appartient au langage courant. Il fallait mettre en place un système...arriver à ce qu'il y ait un profil fonction poste. Pour cela, il a été mis en place une formation ». Responsable.



Source : journal interne de AIRAM

La formation dispensée a été formulée en trois axes : il y a eu une formation de base dans un but de mise à niveau, plus une formation spécifique, et enfin une formation optionnelle. La formation a été dispensée suivant les besoins du personnel détectés en cela par les diagnostics déjà faits et suivant les procédures établies par les groupes de travail.

« Cette démarche a permis à l'ensemble du personnel de bénéficier des formations de base et des qualifications nécessaires, de disposer de manuels d'organisation et des procédures de travail afin de procurer les moyens pour lui permettre de travailler aisément. » Responsable

La formation de base concernait les façons de faire telles que définies dans les manuels. Elle semble avoir touché tout le personnel (bien que les avis divergent là-dessus). La formation spécifique était plus liée à la démarche qualité et portait sur les situations difficiles, sur la gestion des crises, sur la maîtrise des bases de la communication active et positive avec les clients, sur le travail en équipe, sur la résolution de problèmes, sur les techniques de vente, etc.

La formation spécifique et optionnelle était liée à l'apprentissage des langues, le maintien, etc. Elle s'adressait à certains groupes limités. Tout le personnel n'a pas bénéficié de la même formation. Certains modules étaient ouverts à tous. D'autres étaient limités aux cadres. Les cycles de formation au pôle client sol étaient effectués en série de groupes allant de quatre à vingt cinq groupes afin de ne pas mobiliser tout le personnel. La formation a pris différentes formes. Certains séminaires de formation se déroulaient à l'intérieur des locaux de AIRAM et étaient dispensés par des consultants ou des formateurs externes à l'organisation (dont quelque uns se déplaçaient d'un autre pays). Parfois la formation était effectuée à l'extérieur de la compagnie (parfois même à l'extérieur du pays). Enfin, certaines sessions de formation étaient effectuées suivant le principe du transfert de connaissances par des cadres ayant suivis au préalable une formation et qui devenaient à leur tour des formateurs pour la circonstance. La durée de formation variait entre une journée à deux semaines.

Le personnel a également été informé par les journaux internes, par les réunions d'information ponctuelles organisées par la direction pôle client sol, par les circulaires d'information du service qualité, les feuilles de suggestions, les contacts directs à travers les visites de proximité du directeur général, les affiches présentes dans les différents locaux de la AIRAM, etc.

- **Les audits**

Les audits qualité n'ont débuté qu'une fois le système mis en place puisqu'il s'agit en fait d'une sorte de contrôle des effets de l'implantation de la qualité. Il faut distinguer à ce niveau deux sortes d'audits. Les audits internes et les audits externes. Les audits internes qui étaient effectués au départ par l'un des groupes de travail, sont assurés actuellement par les membres de la division qualité du Pôle client sol. Ceux-ci effectuent des déplacements dans plusieurs entités du pôle et relèvent les états d'amélioration et les dysfonctionnements. Les rapports d'audits entrent alors dans le tableau de bord et servent de référence et d'indicateurs.

« On cherchera beaucoup pourquoi telle procédure n'a pas été appliquée plutôt que le « coupable » de l'inapplication. C'est un dispositif donc qui privilégie l'action corrective à toute autre pour introduire le management par la qualité au niveau du quotidien » Directeur

Par contre, bien que la certification ISO 9002 fut accordée pour trois ans, des auditeurs externes d'un cabinet d'audit international effectuent tous les six mois une visite dans les escales afin de relever la conformité des procédures ou au contraire signaler les écarts. Le premier audit fut un audit de certification et il s'est déroulé en plusieurs jours dans plusieurs escales. En effet :

« En gros, il s'agit de contrôler la prise en compte et la bonne exécution de l'ensemble des points de la norme. La certification a été accordée pour trois ans mais tous les six mois, les auditeurs refont leur audit » Responsable.

Le pôle client sol réussit sa certification ISO 9002 en mars 1997. Le président ainsi que le directeur du pôle ont adressé à cette occasion, des lettres de félicitations à l'ensemble du personnel du pôle client sol et une grande cérémonie fut organisée par et pour les représentants de la direction générale et du pôle client sol.

Tel est donc le processus d'implantation de la démarche qualité tel qu'il a été planifié, conçu et implanté par les dirigeants et les consultants au niveau du

pôle et qui a permis d'obtenir la certification. Les dispositifs ont été définis par les dirigeants et le processus de mise en œuvre a suivi un schéma classique. On peut se demander à présent où en sont les choses et comment ce processus fut vécu et apprécié à la fois par le personnel du pôle client sol et par le reste des travailleurs de AIRAM. Est-ce que ces dispositifs ont favorisé le dialogue ?

5. 3. 2. La démarche qualité au centre industriel et technique

Le Centre Industriel Aéronautique a obtenu sa Certification JAR 145 en juin 97 pour les activités de maintenance de l'avion. En 1998, il a aussi obtenu l'agrément de la FAA (Administration Fédérale de l'Aviation Civile) *«qui situe les services techniques du centre industriel de AIRAM au niveau du standard américain»*. Il est régulièrement audité par des autorités JAA et autres qui vérifient sa conformité aux normes. C'est le cas de certaines compagnies aériennes comme Air France, Sabena, KLM, ou de constructeurs tels que General Motors, Boeing, Shecma (constructeurs de moteurs d'avions). L'obtention de cet agrément permet à AIRAM d'entreprendre des travaux pour de nombreuses compagnies. Depuis juillet 1997, le centre industriel de AIRAM a participé au processus de mise en place du JAR OPS.

La mise en place de ces processus s'est déroulé suivant le même schéma qu'auparavant, c'est-à-dire une sensibilisation du personnel, la création d'un comité responsable, la définition de plusieurs groupes de travail, sans oublier la formation et les audits. Contrairement au pôle client sol, les certifications ici reposent sur un respect strict des normes définies internationalement. Il s'agit de la conformité à des standards établis par des organismes aéronautiques internationaux.

5. 3. 3. La démarche qualité au pôle client vol.

AIRAM fit à nouveau appel à des intervenants extérieurs pour accompagner le pôle client vol dans sa démarche de qualité et veiller à la coordination des différents dispositifs. Un représentant du pôle client vol fut nommé responsable qualité et prit en charge le projet. Un comité de coordination

et plusieurs groupes de travail, composés de membres des différents pôles, furent mis sur pied. Les groupes, encadrés par des «professionnels», ont travaillé sur la formation pour une mise à niveau du personnel concerné. Ils ont travaillé sur les manuels d'exploitation qui devaient être conformes aux exigences de la norme et donc constamment remis à jour par rapport aux recommandations des constructeurs aéronautiques et à celles des autorités aéronautiques internationales. Ils se sont enfin penchés sur le système qualité qui se basait sur une amélioration du rendement entre les différents pôles, et sur la communication, en instituant un système de retour d'information.

Le pôle client sol et le centre industriel aéronautique ayant déjà entamé leur processus, ce fut au tour du pôle client vol et au pôle fret de se lancer dans la démarche qualité. Nous avons spécifié plus haut que le pôle client vol était composé du personnel navigant technique et du personnel navigant commercial. La conformité du personnel technique en rapport avec le JAROPS a nécessité certaines mises à niveau notamment en ce qui concerne la gestion des ressources humaines et la communication.

5. 3. 4. Le processus d'implantation de la qualité au niveau du PNC

Le processus d'implantation du programme de qualité au niveau du personnel navigant commercial s'inspire fortement du processus appliqué au niveau du pôle client sol. La même équipe de consultants entreprit à nouveau d'encadrer les personnes en charge du dossier au niveau du personnel commercial. Un responsable d'un service qualité fut nommé par le directeur du pôle.

Le processus d'implantation de la démarche qualité s'est déroulée comme suit :

Tableau 6. PROCESSUS D'IMPLANTATION D'UNE DÉMARCHE QUALITÉ AUPRÈS DU PERSONNEL NAVIGANT COMMERCIAL

PCV /PNC	Adoption du programme	Diagnostic de l'organisation	Mobilisation et Information	Application changement	Appropriation et institutionnalisation	Évaluation et suivi
OBJECTIFS	Poursuivre la stratégie «recherche de l'excellence Appliquer le plan <i>objectif</i> 2001	Établir un plan d'action pour les activités à certifier	Annoncer du changement Informer le personnel, le sensibiliser et le mobiliser	Opérer le changement Impliquer le personnel	Appliquer changement normal Faire en sorte que la qualité entre dans le langage courant du personnel Respecter les procédures métiers et appliquer de nouvelles règles de travail	Vérifier l'application des normes et procédures Détecter les améliorations nécessaires Obtenir la certification
DISPOSITIFS	Comité de direction (rencontre annuelle des cadres)	Comité de coordination qualité	Comité de coordination Groupes de travail Direction Audit qualité Direction R. H	Groupes de formation Groupes de travail : Rédaction de manuels Procédures métiers et communication	Comité de coordination Fonction qualité Groupes de travail Séance de Briefing avant les vols Groupe d'animateurs qualité	Comité de coordination Fonction qualité Directeur du Pôle Audits
AGENTS DU CHANGEMENT et PERSONNES ASSOCIÉES	Président Cadres supérieurs	Intervenants extérieurs Responsable de la fonction qualité Groupes de travail Directeur du Pôle	Président Les responsables de la DAC et DRH. Responsable qualité Directeur du Pôle Les membres des groupes de travail	Intervenants extérieurs Responsable fonction qualité Formateurs membres des groupes de travail	Personnel du Pôle Membres des groupes de travail Animateurs qualité (PNC)	Directeur du Pôle Responsable qualité (4) Assistants qualité Intervenants extérieurs
RÔLE DE LA COMMUNICATION	Démontrer un engagement des dirigeants dans le processus. Donner une image positive de la stratégie adoptée	Recueil d'informations Interactions avec le personnel.	Annoncer le changement Sensibiliser Montrer par des actions concrètes l'engagement de la direction	Former le personnel du pôle (mise à niveau, qualité animation de groupes..) Associer le personnel au changement. Transfert de connaissances	Réaliser le changement Normalisation du changement	Évaluer les démarches (par les sondages clients, les réclamations, les audits, etc.) Informer des résultats, des améliorations à faire. Reconnaissance des mérites

Il y eut aussi mise en place d'un comité de coordination qualité qui se réunit mensuellement sur la base des tableaux de bord préparés par la fonction qualité. Celle-ci était composée de quatre assistants qualité permanents qui en plus de seconder le responsable qualité, préparent des tableaux de bord afin de suivre l'évolution du programme. Ce sont des gens qui viennent du pôle client vol ou du pôle client sol. Leur travail consiste aussi à centraliser les fiches d'actions correctives, à distribuer les affiches, à communiquer les informations, à établir des rapports et à organiser les rencontres entre les directeurs et les différents responsables qualité. Cependant, l'essentiel du travail d'implantation du programme de qualité relève en fait des groupes de travail composés d'hôtesse et de stewards sollicités par le directeur du pôle en raison soit de leur ancienneté ou de leur implication dans la gestion du pôle.

«Tout notre travail concernant la qualité et la certification passe bien sûr par le personnel. Ça a commencé avec les groupes de travail qui sont toujours en place bien que nous ayons eu notre certification ISO 9002 en mars et nous visons l'ISO 9001 vers la fin de l'année. ... Les membres des groupes de travail ont, sous la supervision d'un consultant décodé les exigences de la norme ISO en exigences de service tout en respectant les spécificités du métier qui est le service à bord. » Responsable

Un premier groupe fut chargé de mettre au point un système documentaire en rédigeant les manuels. Un second groupe avait pour mission de travailler sur l'organisation du personnel commercial. Un troisième groupe s'est penché sur la formation en traçant un plan de formation et de qualification. Enfin, un dernier groupe a contribué à la mise en place d'un système de contrôle et de maîtrise des différents fournisseurs et sur l'hygiène des repas servis à bord.

La sensibilisation du personnel a commencé par une première séance d'information présidée par le directeur général et qui a eu pour ordre du jour d'informer l'ensemble du personnel concerné sur les objectifs tracés par la compagnie. D'autres séances d'information suivirent avec le directeur du pôle client vol. De multiples supports de communication furent également utilisés tels que les notes de services, les lettres d'information, les babillards, les affiches

placardées dans les différents locaux du centre. Cependant, les actions de sensibilisation à la qualité les plus marquantes furent sans doute celles liées à la satisfaction de deux préoccupations majeures du personnel commercial. Il s'agit en premier de la mise sur pied d'un système de programmation mensuel pour le personnel navigant commercial. La seconde action a trait à l'aménagement de nouveaux locaux où les équipages de réserve pouvaient se reposer et même passer la nuit.

Les activités de formation touchèrent tout d'abord le personnel chargé du projet. Plusieurs séminaires animés par des consultants ou des intervenants extérieurs eurent lieu afin de former et d'informer les membres des groupes de travail sur les moyens et méthodes de gestion de la qualité. Par la suite, la direction du personnel navigant commercial a organisé en collaboration avec les responsables des ressources humaines plusieurs séminaires et sessions de formation sur la communication et la gestion des conflits, sur la dynamique de groupe et l'animation pour les chefs de cabine. L'implication du personnel est passée aussi par l'institutionnalisation de la tenue de réunions d'animation (*briefing*) par les équipages avant les vols. Ces réunions portent en général sur la sensibilisation des équipages quant à la réalisation des objectifs à atteindre ainsi que la préparation des vols et ont vu le jour avec le programme de qualité. Afin de maintenir et développer le système, des animateurs qualité furent sollicités par les responsables de la fonction :

« Nous avons fait appel à des volontaires en affichant sur les tableaux du *dispatch* les informations et les profils requis. Certains ont été sollicités directement en raison de leur ancienneté ou de leur compétence. En général l'accueil a été favorable. Nous en avons sélectionné une vingtaine pour l'instant » Responsable

Ces animateurs qui ont suivi un cours sur l'animation de groupe et sur les notions de qualité doivent en principe prendre le relais afin de former d'autres membres du personnel. L'objectif est de maintenir l'effort en matière de qualité et d'inciter les membres à appliquer et à respecter les procédures.

Les responsables du personnel commercial insistent également sur une circulation de l'information à travers les réunions, les informations provenant du réseau à travers les fiches d'anomalies, etc. Ainsi :

« Nous avons déjà commencé à travers des formations de manière à ce qu'il y ait une forte implication de l'ensemble du personnel et aussi en créant des animateurs qualité que nous avons pris de l'exécution. Il y a des hôtesse et des stewards qui se sont proposés de façon à impliquer les gens et faire vivre ce système qualité. Nous avons fait une petite réunion et certains ont reçu une petite formation et c'est à leur tour de passer le relais. Pour l'instant, nous avons commencé par vingt. Mais peu à peu il y en aura d'autres. Nous avons mis en place des fiches d'actions correctives qui sont établies pour chaque vol par le chef de cabine et nous cherchons à réduire leur durée de traitement »

La communication est tournée aussi vers l'extérieur. En effet :

« Nous faisons aussi des sondages auprès des clients (nous avons actuellement 2% de passagers mécontents; notre objectif est de le ramener à 1%). A travers notre programme de qualité, nous visons aussi à améliorer le relationnel à bord à travers la formation en langues étrangères, la formation en leadership, en techniques de vente et enfin à développer les relations avec nos partenaires qui sont les sous contractants »

Enfin, des audits internes et externes sont effectués régulièrement par les assistants qualité. Les audits internes sont effectués par AIRAM.. Par contre, les audits externes sont effectués par un organisme externe. C'est d'ailleurs lui qui a accordé la certification ISO 9002 au personnel de ce pôle en juin 1999, après l'avoir refusé une première fois en mars 1999. À l'issue de cette certification, des lettres de félicitations furent à nouveau envoyées au personnel par les responsables du pôle et l'information relative à cet événement fut relayée dans le journal préparé par la fonction qualité.

Nous venons de voir ici le processus d'implantation du changement tel qu'il a été conçu et diffusé par les dirigeants de la compagnie. La communication suit un tracé *top-down* à l'image de ce que décrit la littérature sur le changement planifié.

CHAPITRE 6. PRÉSENTATION DES DONNÉES :

LES REPRÉSENTATIONS

AIRAM a donc entrepris, il y a quatre ans, un important changement organisationnel. À travers des plans stratégiques, la compagnie a réalisé un certain nombre d'actions, notamment une compression de ses coûts de fonctionnement, une diversification de ses produits et services ainsi qu'une baisse de ses tarifs de voyage. Elle a élargi le nombre des destinations qu'elle dessert, a rajeuni sa flotte, et a amélioré ses prestations (c'est-à-dire l'accueil, l'enregistrement, l'embarquement, le débarquement, la livraison des bagages, le service à bord, les divertissements etc.). Parallèlement à ces réalisations, les dirigeants ont opté pour une stratégie de communication externe «agressive» afin d'améliorer l'image de la compagnie (en adoptant un nouveau logo, et en lançant une vaste campagne publicitaire à travers des supports médiatiques écrits et audiovisuels nationaux et internationaux, le sponsoring, le mécénat, etc.)

Les dirigeants ont également opté pour une politique de transparence en matière de communication interne auprès du personnel et du réseau AIRAM en les informant sur les résultats d'exploitation, les réalisations, et sur certains projets. La démarche de qualité et la recherche des certifications entraînent dans le cadre de cette réorganisation.

Aujourd'hui, le processus du changement est pratiquement terminé à AIRAM. La question est de savoir si la gestion par «la qualité» a effectivement transformé les méthodes et les relations de travail ? A-t-elle mobilisé et responsabilisé le personnel, réduit les barrières hiérarchiques ? De façon générale, quelles conclusions peuvent être tirées de l'implantation du programme de qualité à AIRAM ? L'entreprise a-t-elle réussi son changement ? Rien n'est moins sûr ! En effet, AIRAM, bien qu'ayant réalisé des bénéfices intéressants, traverse à nouveau une crise interne qui laisse entrevoir à nouveau des problèmes de communication (voir : La Presse, mai 99). Les questions soulevées plus haut nous ramènent donc à notre problématique. Pour y répondre, nous allons examiner à présent les

appréciations de certains dirigeants et membres du personnel au sujet des dispositifs de communication et du changement par la qualité.

6. 1. Le changement vu par les dirigeants

Il faut distinguer au niveau des dirigeants deux types d'agents du changement. Il y a d'une part le président et d'autre part les directeurs des pôles. Le premier a joué un rôle de leader en amorçant le changement par la qualité et ce, dès sa nomination. C'est lui qui impulsa la dynamique du changement par sa vision de recherche de l'excellence, telle qu'elle fut annoncée au personnel dans l'un de ses discours :

« L'excellence constitue le véritable atout concurrentiel pour se différencier, fidéliser la clientèle, conquérir de nouveaux clients, faire mieux au moindre coût et multiplier les possibilités d'alliance et de partenariat. Deux directions captent cette recherche de l'excellence : le cœur du métier et l'organisation. La première se rapporte à la qualité et à l'innovation dans les produits, leur commercialisation et leur distribution, le service client individualisé et enfin la mise en place d'un système et d'une culture assurance – qualité – sécurité. Dans le domaine de l'organisation, la recherche de l'excellence se fera par l'adaptation des procédures et la formation du personnel pour un service supérieur, la responsabilisation sur la contribution et le « pilotage » adéquat des systèmes d'information qui doivent être un levier d'amélioration de la compétitivité et de la qualité ». Journal interne.

Le discours et cette présentation de la qualité comme objectifs de la nouvelle stratégie ont été repris par les directeurs des différents pôles. Ils ont assumé alors un rôle de support au changement par leur engagement dans le projet, l'encadrement du personnel et le suivi des résultats. L'un des directeurs dira en substance que :

« L'axe important, ça a été la nouvelle direction en 1995. C'est un choix stratégique orienté par le président. À la suite de la nomination de la nouvelle direction, plusieurs diagnostics ont été commandés à des cabinets renommés en la matière. Suite à ça, plusieurs décisions ont été prises. On s'est rendu compte que notre organisation était en train de devenir une organisation de service mais sans être centrée sur le client. On a procédé à une

nouvelle réorganisation de la compagnie en la centralisant sur le client. On a fait ça pour servir les clients et les marchés, pour maintenir la qualité (pour les clients) pour améliorer les coûts et pour assurer la flexibilité de l'entreprise c'est-à-dire offrir des produits flexibles pour la satisfaction des clients. Avant, il y avait des anomalies au mois. Maintenant, on gère nos anomalies. Il fallait les détecter d'où une étude des processus ».

Il dira aussi à propos de la démarche qualité que :

« L'approche qualité est un outil important et incontournable dans la gestion de l'entreprise et de son développement. La mise en place d'un système qualité est récent. Aujourd'hui dans le cadre de la mondialisation, les barrières protectionnistes sont en train de tomber. Le système qualité était un choix avant tout mais aujourd'hui c'est une nécessité. Pour nous il était nécessaire de faire face à la concurrence et de s'armer d'outils qui ont fait leur preuve notamment au Japon, En Amérique du Nord et en Europe... La qualité est un outil précieux qui permet de relever ce défi. À la AIRAM, la mise en place de la qualité est un choix stratégique qui a été surtout orienté à partir de 1995 par notre président. Donc pour moi, la qualité chez nous est un élément de développement. Et ça, on peut le constater à partir de plusieurs indicateurs en faisant des comparaisons entre des indicateurs de 1994 et de 1997 tout en sachant que ceux de 1998 sont meilleurs. Et on ne peut faire de la qualité sans la centrer sur le client ».

Le message est identique chez les autres dirigeants qui confirment leur engagement dans le projet. Ainsi d'après le responsable de l'un des pôles certifié ISO :

« Actuellement et de plus en plus, on va vers une ouverture du ciel. C'est-à-dire que de plus en plus, il faudra faire face à une concurrence de la part des autres compagnies. On doit donc améliorer nos services, on doit offrir une qualité de service et pourquoi pas nous démarquer face aux concurrents. Nos prestations sont en général satisfaisantes. Mais le problème, c'est que ces mêmes prestations rendues par les mêmes personnes sont parfois d'une parfaite médiocrité et ça nous vaut le mécontentement des clients. Nous risquons de les perdre. Donc, on a pensé qu'avec un système ISO, il y a plus de chance d'améliorer ces prestations. D'ailleurs comme on traite avec des compagnies étrangères, nous avons besoin du label ISO pour leur offrir une garantie de service. La qualité suivant l'ISO est un outil précieux pour relever le défi de la mondialisation ».

La même idée et le même langage sont présents chez d'autres directeurs :

« Pourquoi nous avons adopté un programme de qualité à AIRAM ? En fait, tout cela part du client. Il nous fallait développer l'image de AIRAM. Nous devons faire face à la concurrence et nous avons fixé comme objectif de réduire la non qualité. Tout ça parce que nous avons comme devoir de respecter le contrat de voyage établi à travers le billet du passager. Pour cela, il nous fallait développer le relationnel et la qualité du service ».

Tous les dirigeants justifient donc le changement pour la qualité par le besoin d'améliorer l'image de l'organisation et de bénéficier d'une reconnaissance par les partenaires de la compagnie (notamment les autres compagnies aériennes). Cependant, si la démarche qualité est nouvelle au niveau de la gestion du service, les responsables techniques soutiennent qu'une telle approche existait déjà dans leurs divisions (en ce qui concerne la maintenance et le pilotage). La seule nouveauté à ce niveau serait l'obtention des certifications qui d'après eux, sont un moyen de reconnaissance par un public externe, d'un savoir faire déjà présent dans la compagnie. Ce savoir-faire est basé sur un travail d'équipe, un respect des procédures et une circulation de l'information. Un directeur technique dira dans ce sens que :

« On a toujours fait l'entretien des avions et on avait une bonne notoriété. Mais ça ne suffit pas d'être bon. Il faut être reconnu comme tel.[...] L'obtention de standards permet à notre compagnie d'être parmi les leaders face à la globalisation des marchés ».

Cela est confirmé par un second responsable technique qui dit que :

« La qualité, c'est notre quotidien. On a toujours fait de la qualité sans le savoir. Pour l'ISO, on cherche des conformités. Au niveau des JAR, FAR, JAR OPS, etc... ce sont des normes très strictes qu'il faut appliquer et ce sont des spécialistes qui veillent ensuite à la vérification sur le terrain si c'est appliqué ».

La vision du changement par la qualité a donc été initiée par le nouveau président de la compagnie puis relayée par les directeurs. Mais le succès d'un tel projet passait nécessairement par la mobilisation, l'implication et la participation du

personnel. Pour ce faire, et dans le cadre de la stratégie du changement, les dirigeants allaient s'appuyer largement sur un plan de communication soigneusement élaboré.

6. 1. 1. L'implication du personnel

Dès son arrivée, le nouveau président de la AIRAM entreprit de faire faire un diagnostic de la compagnie afin de tracer les grandes lignes de sa vision. Ainsi :

« La première étape a été consacrée au diagnostic des faiblesses, forces et atouts de AIRAM. Deux enquêtes ont été menées auprès de la clientèle privée et des agences de voyage. Le triple problème interdépendant qui est apparu au bout des enquêtes et diagnostic (problème d'image, motivation et problème commercial) a imposé une action de communication globale à mener en profondeur vers les différents publics et d'abord vers le public interne. C'est cette approche qui a servi de toile de fond à l'élaboration de la stratégie de communication. Au niveau de l'interne, il s'agissait de responsabiliser et de dynamiser; de l'externe, de reconquérir et séduire ; du réseau, de dialoguer et de soutenir... La finalité, c'était de faire adhérer le personnel et faire aimer AIRAM par ses clients.... » Journal Interne.

Dans cette optique, l'annonce du changement fut sans doute une étape importante dans la recherche de l'adhésion du personnel.

6. 1. 2. L'annonce du changement

L'annonce du changement a été planifiée par les dirigeants en prenant en compte plusieurs critères : le moment, la manière et le contenu de l'annonce. Le président apparaissait en tant que leader puisque porteur d'une nouvelle vision en rupture avec le passé. Il faut savoir aussi que des rumeurs sur sa personne circulaient parmi le personnel, juste avant son entrée en fonction, et donnaient lieu à toutes sortes de spéculations. Il y était question de ses compétences de sa gestion dans d'autres organisations.

Le moment de l'annonce fut arrêté après la fin des enquêtes et des diagnostics de l'organisation. L'annonce fut faite lors d'une importante cérémonie organisée par le président et à laquelle il convia les cadres de la compagnie.

Son message se fondait sur les diagnostics réalisés. Il visait à informer le personnel de la situation de l'organisation, à annoncer la nouvelle vision du dirigeant, à présenter les grandes lignes de sa stratégie. Il lança par la même occasion un appel à la mobilisation et la participation du personnel. L'accent fut mis sur la nécessité du travail en équipe et sur une meilleure transparence. Le président insista sur l'importance de créer un climat de dialogue entre le personnel et la direction. Un directeur dira à ce sujet que :

« Le grand point, ça a été au niveau de la motivation du personnel. Car on ne peut rien faire sans la motivation du personnel. Le personnel est un acteur important. On ne peut rien faire avec des manuels si le personnel n'est pas motivé et s'il ne joue pas un rôle clair dans la production et donc dans la décision. Et je pense qu'à la AIRAM parmi les grands points qui ont marqué ces dernières années, il y a ça. Alors il y a des motivations matérielles pour le client et des motivations d'intéressement pour le personnel. On intéresse les gens à la gestion de tous les jours. Ils ne sont pas seulement des exécutants. Ce sont aussi des décideurs et c'est à ce niveau que l'on peut avancer les processus ».

6. 1. 3. L'importance de la communication

L'annonce du changement n'était en fait que la première étape dans la mobilisation du personnel. L'équipe dirigeante mit en place plusieurs dispositifs pour faciliter la participation du personnel au projet aussi bien au niveau de la réflexion sur le changement, au niveau de la formation, d'une meilleure circulation de l'information et d'un rapprochement entre les différents paliers de la hiérarchie. Ainsi,

« La mobilisation, la responsabilisation et la participation sont trois mots essentiels pour qualifier le travail interne à AIRAM au niveau du personnel. Le début fut la rencontre du PDG dès sa nomination avec les cinq cent cadres de la compagnie. Il les a écoutés et il les a informés des objectifs clés de même qu'il les a invités à participer à tracer les grandes lignes du programme de travail nommé Objectif 97. Parmi les réflexions issues de ces rencontres, il fallait dynamiser les forces de AIRAM et les mobiliser » (Journal interne)

Ceci laisse entendre que les dirigeants ont cherché à établir un climat de dialogue avec les membres de l'organisation. Dans la pratique, la mobilisation a été planifiée d'après les dirigeants, de la façon suivante :

« Il fallait une meilleure participation du personnel et il fallait faciliter la circulation de l'information. Il fallait expliquer les objectifs et mobiliser l'ensemble du personnel. Il fallait instaurer une transparence suffisante pour permettre à chaque employé de savoir ce que font ses 5000 autres collègues de travail et ainsi améliorer la compagnie. Pour ça, la première étape dans l'information des cadres a été une vaste campagne de rapprochement externe et interne à travers la presse écrite, les affiches, les notes d'information, les circulaires et d'autres supports. Cette campagne a touché tout le personnel durant les premières semaines. Donc, à l'aide d'écrits et d'enregistrements, il a été procédé à l'information et à la mobilisation de tous les représentants de AIRAM ».

Ce témoignage laisse penser qu'il y a eu un effort d'information et d'explication du changement. Ainsi :

« Il a été aussi décidé avec la direction générale de tenir des rencontres régulières avec les cadres pour que chacun se sente impliqué dans la gestion de l'entreprise. Et comme preuve de cette volonté de rapprochement, le PDG et les dirigeants entreprennent régulièrement des visites des différents services pour suivre et encourager le principe du travail d'équipe et pour relever le moral des employés. Ces rencontres permettent de renforcer la cohésion entre les employés de AIRAM. Il a été aussi institué des réunions internes animées par des spécialistes internationaux afin d'initier les participants à de nouveaux outils dans la réalisation des objectifs de AIRAM ».

Enfin, la mobilisation et la communication avec les employés se sont appuyées sur les supports suivants :

« Il a été décidé la parution d'un journal interne comme moyen d'information sur ce qui se passe à l'intérieur de la compagnie, sur ses réalisations, sur son évolution et sur ses difficultés. Il sert aussi de support de dialogue puisque les opinions du personnel y sont publiées en toute liberté. D'autre part, des autocollants au nombre de vingt et un, conçus sous forme de caricatures ont été spécialement réalisés et envoyés à chaque membre du personnel afin de dénoncer certains comportements dans le travail, de les

sensibiliser et de favoriser chez eux une prise de conscience de la nouvelle image de AIRAM ».

D'autres témoignages de dirigeants montrent que beaucoup d'efforts furent déployés par les dirigeants pour faire participer le personnel au changement. Ainsi à propos des groupes de travail :

« Notre démarche est une démarche participative. Nous avons mis en place des groupes de travail dont les travaux alimentent un comité de coordination qualité qui évalue chaque mois l'avancement des travaux. On a eu beaucoup de travail de fait et on a des satisfactions, On a pris des gens de chez nous qui connaissent le travail ... » Responsable.

On a la même déclaration chez cet autre responsable qui dit que :

« Il nous fallait constituer un système documentaire unique, standardiser les procédures métiers et les méthodes de travail. Pour mettre ça en pratique, nous avons constitué et mis en place un certain nombre de groupes de travail qui ont décodé les exigences de la norme....Il y a eu plusieurs groupes de travail formés de professionnels ... En général, cela été favorable ».

Il dira au sujet de la formation que :

« Nous avons commencé des formations de manière à ce qu'il y ait une forte implication de l'ensemble du personnel. Ensuite on a créé des animateurs qualité... Certains se sont proposés de façon à faire passer le message et à faire vivre ce système qualité. Nous avons tenu une réunion et certains ont reçu une formation et c'est à leur tour de passer le relais ».

Enfin, et à propos des audits, on retrouve encore cette volonté des dirigeants à développer de nouvelles règles de gestion, à établir un dialogue plutôt que d'avoir à sévir. C'est ce que laisse supposer ce responsable en affirmant que :

« Les audits, ça nous permet de rechercher et d'identifier les écarts par rapport au référentiel. Ça nous permet d'analyser les causes des dysfonctionnements. Et la nouveauté, c'est que l'on ne cherche pas des coupables. Avant, il y avait des contrôles mais maintenant, on n'inspecte pas les gens, on les audite. On ne cherche pas à punir les responsables mais on cherche la cause des problèmes pour agir dessus ».

Les audits sont aussi une manière de garder une certaine pression sur les employés afin d'éviter un fléchissement de leur attention. Ainsi d'après ce responsable :

« L'enthousiasme du début peut retomber comme un soufflé. Il faut donc le maintenir en permanence et le faire évoluer sans cesse. D'où l'intérêt des audits. Depuis la mise en place du système, plusieurs audits ont été réalisés. Ils ont entraîné plusieurs actions préventives...»

Ces témoignages rendent compte des initiatives des dirigeants pour amener le personnel à comprendre le changement et à y participer. Il n'y est pas véritablement fait référence à la mise en œuvre commune de lieux de dialogue. Jusqu'à présent, les dispositifs sont pensés par les dirigeants pour les employés.

6. 1. 4. Les résultats

D'une façon générale, les dirigeants estiment que la démarche de changement par la qualité fut une démarche positive qui a donné et donne jusqu'à présent les résultats escomptés, comme en témoigne le président de la compagnie dans un de ses discours face à des partenaires étrangers (et relaté dans le journal interne de la Compagnie) :

« AIRAM s'est engagée dans un processus global de certifications de ses métiers et de leur conformité aux normes d'assurance qualité les plus élevées au niveau mondial [...] Les efforts déployés, ont permis une progression des passagers de plus de 36% entre 1995 et 98 ... Les efforts de la compagnie dans le domaine de la recherche de la qualité sont portés par un personnel mobilisé et engagé. Ces efforts sont consacrés d'année en année par des reconnaissances internationales de haut niveau : ils ont permis l'obtention en mai 97 du label de qualité ISO 9002 pour les activités d'escales et d'obtenir en juin de la même année une autre distinction, le JAR 145 pour les activités de maintenance avion... Dans cet élan, AIRAM s'est vu attribué l'année dernière l'agrément de l'Administration Fédérale Américaine Civile (FAA). Mais cela ne pouvait être possible sans la mobilisation des hommes et des femmes de la compagnie, de leurs qualités professionnelles et de leur engagement quotidien ».

Depuis cette déclaration, AIRAM a obtenu aussi la certification ISO 9002 au niveau du personnel navigant commercial et du pôle client fret (durant la seconde moitié de 1999). La mobilisation du personnel dans l'exécution du programme semble avoir été gagnée comme l'affirme ce directeur en disant que :

« La démarche a été appréhendée positivement par le personnel. Les gens se sont mobilisés pour ça »

Cet enthousiasme des dirigeants n'exclut aucunement la présence de difficultés :

« Bien sûr des problèmes arrivent, surtout au niveau des interfaces entre les différents pôles. On a certifié les différentes activités mais il y a des problèmes. Il y a une indépendance disons très large entre les pôles. Alors, il faut veiller à la cohérence des actions, à la cohérence des décisions. »

Il semble cependant que ce ne soit pas uniquement au niveau des interfaces et de la cohérence des actions que des problèmes surgissent. D'après ce directeur :

« Il s'agissait de formaliser par des normes et des procédures l'organisation, les procédures de travail et les prestations. C'est un travail de longue haleine sinon la certification n'est pas renouvelée... C'est une expérience intéressante même si elle est stressante... et il reste beaucoup à faire. Il faut changer les mentalités et la culture »

Cette affirmation est reprise par d'autres dirigeants qui considèrent que :

« Cette rigueur a son prix. Elle se mesure par plus de stress, plus de travail et une augmentation de l'engagement. Il y a encore beaucoup de travail à faire surtout en communication. Certaines personnes ont besoin de plus de temps que d'autres pour assimiler certaines choses. Il y a eu beaucoup de travail de fait et on a des satisfactions. Mais ce n'est pas facile. Il y a toute une mentalité à développer. On a dû adapter le langage au niveau de tous les gens et là encore, on a certaines difficultés... Il y a des résultats mais il y a encore beaucoup de travail à faire surtout en communication. Le plus dur, c'est d'amener les mentalités à changer ou du moins à s'adapter ».

Ainsi, les dirigeants estiment que cette démarche du changement était nécessaire pour redresser la compagnie. Le choix du changement par l'amélioration de la qualité répondait à un souci de corriger plusieurs dysfonctionnements. Il a

réussi selon eux, puisqu'il a permis à la compagnie de renouer avec les bénéficiaires et de créer un climat de cohésion interne. La communication a servi de levier dans ces transformations. Sur le plan interne, elle a aidé à la mobilisation et à la participation des divers acteurs organisationnels. On peut résumer tout ceci à travers la déclaration d'un membre de l'équipe dirigeante, telle qu'elle apparaît dans le journal interne de la compagnie :

«La mise en place des ingrédients nécessaires à la mobilisation de toutes les énergies est aujourd'hui la donne qui préside à la nouvelle politique de gestion de nos ressources humaines. À cette fin, un processus laborieux est enclenché. Il consiste à cultiver notre identification unanime à notre compagnie, à raffermir nos liens professionnels et à recréer cet esprit familial synonyme de communication, de solidarité et de partage des objectifs stratégiques de la Compagnie. La multiplication des contacts directs et indirects, l'adoption de nouvelles méthodes de travail et la fluidité de l'information, notamment par voie d'affichage interne et de flashes info, témoignent des nouvelles dispositions qui prévalent désormais chez nous et ce n'est pas tout. Pour enraciner cette nouvelle manière de vivre en interne..., la participation de tous est une exigence pour nous tous ».

La satisfaction ressentie au sujet des dispositifs de communication conçus envers le public interne fait dire à ce responsable que :

« Le mécanisme a été mis en branle. L'information remonte convenablement, la formation se poursuit et les audits interdisent l'affaiblissement. Il suffit aujourd'hui qu'un rouage succombe aux plaisirs de la somnolence pour que les indicateurs de l'alerte du poste concerné se mettent à clignoter... »

La communication à l'égard d'un public externe (passagers, partenaires commerciaux, réseau, etc...) n'est pas en reste puisque suivant ce responsable :

« Aucun outil de communication, aucun espace, aucun produit n'a été laissé au hasard afin que AIRAM reste une grande compagnie qui mobilise toutes ses forces... Grâce à une offensive bien menée, AIRAM a réussi à dépasser les turbulences qui avaient perturbé un temps son image. Un travail de restructuration, une campagne dynamique d'explication, d'information, de relations publiques et de publicité a remis les pendules financières de la compagnie à l'heure de la grande concurrence internationale et a

restauré son image auprès du public ».

À la lumière de ces témoignages, il ressort que les dirigeants ont beaucoup investi dans l'implantation du changement. Mais force est de constater que la mobilisation à laquelle ils font référence est une mobilisation d'exécution, c'est-à-dire pour bien appliquer le programme. Il n'est à aucun moment fait référence à la mise en place de dispositifs de communication par les membres du personnel ou entre ces derniers. Il est fait référence à l'information, à la participation, à l'application, parfois à la réflexion, c'est-à-dire la concertation mais nullement de conception conjointe entre les dirigeants et le personnel. Telles sont les premières impressions que l'on retire au niveau de ce chapitre.

Partant de toutes ces données, il est intéressant à présent de vérifier s'il y a réellement une concordance des affirmations des dirigeants avec la représentation des employés quant à ce changement et aux multiples dispositifs de communication mis en place.

6. 2. Le changement vu par le personnel

Nous avons vu, dans le chapitre précédent comment les programmes de qualité et la communication sont vus par les dirigeants. Le changement est planifié au sommet et la communication est un instrument de transmission et de diffusion de ce changement. Ils obéissent donc à un schéma classique *top-down*.

Le changement semble cependant ne pas répondre, en ce qui concerne les employés, aux mêmes préoccupations que celles affichées par les gestionnaires. En effet, en 1995, au plus fort de la crise, le personnel aspirait à un assouplissement du mode de gestion de l'entreprise, à un meilleur environnement de travail et à plus de dialogue. Il était conscient des difficultés que traversait l'organisation sur le plan international et il était sensible de ce fait à l'importance d'améliorer l'image et les finances de la compagnie. Cependant, les employés souhaitaient avant tout améliorer leurs conditions de travail. Par opposition à l'ancien mode de gestion autoritaire et hiérarchisée, la nouvelle équipe dirigeante semblait répondre à leurs attentes. Un membre du personnel dira justement à propos du nouveau dirigeant de la compagnie :

« Il est venu avec des idées nouvelles, un discours nouveau. Il semblait plus abordable. Il soigne son image. Il mène des campagnes d'information où il parle de travail d'équipe. C'est vrai que les résultats financiers se sont améliorés. Au moment des cellules de réflexion, nous pensions être plus proches... Le président a été nommé à un moment où les choses allaient mal à la AIRAM. Il a apporté des idées nouvelles et de nouvelles méthodes de gestion. C'est quelqu'un de bien. Il pensait qu'il allait rester peu de temps, apporter sa touche. Il faut lui reconnaître de bonnes actions ».

Le personnel voyait dans le changement une opportunité pour sortir d'une situation de crise, somme toute dangereuse et porteuse d'angoisse et d'incertitude. De ce fait, il était prêt à toute nouvelle initiative.

6. 2. 1. L'annonce du changement

De par l'activité de la compagnie, une grande partie du personnel est appelée à travailler suivant un système d'interchangeabilité et de rotation favorisant entre eux une communication informelle très riche. C'est pourquoi les différents acteurs organisationnels étaient déjà au courant du changement bien avant qu'il ne se produise réellement. Par conséquent, l'annonce du changement faite par le président devenait non plus une information, mais plutôt une confirmation. Ainsi :

« Avant que le nouveau président ne pose ses affaires chez nous, on savait qu'il allait venir. Il y a des personnes qui glanent des informations d'ailleurs et puis ensuite le téléphone arabe fait le reste... On travaille beaucoup en équipe, alors on échange nécessairement et pas seulement sur le travail. Ça parle beaucoup entre collègues... Tu rencontres untel, il t'annonce quelque chose, puis c'est repris par un autre et ainsi de suite... On a cru que les choses allaient s'arranger, s'améliorer, changer. La direction a annoncé une nouvelle approche *managériale*. Elle a parlé d'un nouveau souffle. Les gens étaient enthousiastes car ils y ont cru. Les gens se sont engagés ».

Il existe donc déjà des lieux et des canaux de communication entre les membres du personnel. Le personnel a recours à cette forme de communication pour s'informer ou passer des messages soit entre eux ou aux dirigeants. Ainsi :

« Il y a une communication officielle entre de façon générale AIRAM et le personnel. On donne les résultats. Elle se fait par courrier, les lettres d'information, le magazine interne... On reçoit certains dans nos casiers et d'autres à la maison. Il y a aussi une communication informelle entre les collègues... »

L'annonce du changement était sensée mobiliser le personnel d'après les dirigeants; Il semble qu'elle soit venue confirmer le changement selon le personnel puisque :

« Avant que le nouveau président ne pose ses affaires chez nous, on savait qu'il allait venir... »

Le personnel a répondu favorablement à l'appel de mobilisation lancée par le président, considéré alors comme un leader :

« Après la nomination du président, une grande réunion a été organisée dans un hôtel de la ville et on y a été convié. C'est la présidence qui a organisé ça. Le président a prononcé un discours et il a annoncé la réorganisation de la AIRAM avec un nouvel organigramme. Il a annoncé des nominations et il a parlé des cellules de réflexion. Ils ont demandé à ceux qui voulaient en faire partie de se présenter. J'en ai fait partie car je sentais que les choses changeaient. On s'est mobilisé. On en a fait partie au départ. On était regroupé par thèmes. Les gens étaient enthousiastes car ils y ont cru. Ça a duré plusieurs mois... On a donné du temps et de la réflexion ».

L'annonce du changement a apporté beaucoup d'espoir. Cet espoir était stimulé par la manière dont l'annonce avait été faite, en face à face, avec une insistance sur le changement d'attitude des dirigeants et faisant appel à la mobilisation de toutes les forces de travail. On note cependant, une différence dans la définition donnée au concept de qualité selon les groupes (personnel technique ou commercial).

6. 2. 2. Le concept de la qualité

En effet, le personnel technique considère que la qualité au sein de la compagnie, relève de son secteur. La qualité sanctionnée par des certifications techniques signifie, selon le personnel technique, une reconnaissance internationale de leur compétence. Par contre, l'ISO n'est, selon eux, qu'une description écrite du savoir-faire de la compagnie et de son personnel. Certains disent à ce sujet que :

« La qualité à la AIRAM est celle liée à la sécurité... On a une culture compagnie faite d'un savoir-faire et de compétences... La qualité, c'est quelque chose qui nous touche particulièrement dans notre domaine. AIRAM est considérée comme un standard des grandes compagnies aériennes. Le Jarops, Far et Jar, c'est une façon de confirmer notre savoir-faire... Ce sont des normes très strictes qu'il faut appliquer. L'ISO à la AIRAM, c'est pour l'image, pour les investisseurs potentiels ».

La distinction évoquée par certains membres du personnel concernant la définition du concept de qualité laisse déjà présager des différences dans leurs représentations.

Par ailleurs, il semble que lors de l'implantation de la démarche de qualité, certaines structures existaient déjà au sein de AIRAM comme par exemple, la formation continue, les contrôles réguliers et le travail en équipe. Cela explique, dans une certaine mesure, l'accueil favorable réservé au changement puisque le projet qualité s'insérait dans la continuité des pratiques et faisait ressortir la présence de structures d'échange entre les membres du personnel. Le travail par équipe favorise une communication forte entre les membres du personnel que nous n'avions pas relevé dans notre modèle théorique. Ainsi

« Tout notre travail est basé sur le travail d'équipe, c'est indispensable... Ca parle beaucoup entre collègues... On rencontre untel, il annonce quelque chose puis c'est validé par un autre et ainsi de suite... »

En ce qui concerne la formation, l'entreprise lui a toujours accordé une large place. Ce qui a changé par contre, c'est le rythme des séminaires de formation devenus plus fréquents ou plus systématiques ainsi que leur contenu qui a intégré des modules sur le changement et le *management* par la qualité, selon les postes occupés. De façon globale, les séminaires de formation semblent avoir été appréciés à AIRAM car les gens ont eu le sentiment d'apprendre des choses nouvelles. Ainsi :

« En dehors des formations de base, il y a des mises à niveau mais aussi des transferts de connaissances. On fait la formation avec des gens de la compagnie. On a un service et une école de formation à la AIRAM...[...]... La direction choisie des formateurs, mais on admet que la majorité d'entre nous peut être formateur. C'est sûr que le formateur travaille plus car il prépare son exposé».

Un autre membre précisera que :

« Ce que l'on doit savoir et qui est essentiel à notre métier, on est formé et testé là-dessus [compétence et habileté] régulièrement et il n'y a aucune impasse dessus. Maintenant, il y a un deuxième niveau de compétences induit par les programmes de qualité. Ce sont des programmes de mise à niveau pour être en accord avec les règles... Là, les règles imposent que l'on nous donne une information et une formation

même si nous sommes passifs en recevant cette formation et si elle n'est pas suivie de contrôle... rien ne nous y oblige.

Avec les certifications, la formation est devenue plus systématique. Il y a des choses qui étaient considérées comme *nice to know* et qui sont devenues des *need to know*. Ce qu'il y a en plus, ce sont des formations sur les facteurs humains. Il arrive que le formateur donne une information parce qu'elle doit être donnée et c'est la même chose avec les contrôles. On fait beaucoup de formation pour être en accord avec les certifications. Ça dépasse largement ce qui se faisait avant et c'est tant mieux car ça développe notre standard... Ça peut gêner la compagnie car la formation coûte avec les déplacements, la mobilisation du personnel qui n'est pas opérationnel durant ce temps. Mais c'est très positif pour nous. Tout ça, ça existait avant mais la cadence a doublé. C'est ce qui nous fait dire que l'on a fait de la qualité avant que ce concept ne prenne l'importance qu'il a aujourd'hui »

Le programme de qualité procure donc à certains acteurs organisationnels un sentiment d'apprentissage (« *il y a de nouveaux modules* »), un sentiment de requalification (« *ça augmente nos compétences* ») et un sentiment d'interaction (« *ça permet des contacts avec les collègues instructeurs* »).

Les interprétations du changement varient cependant. Selon cet employé :

« C'était une initiative très louable au départ qui a été amenée après les années difficiles de l'ancien président. Mais je ne parlerai pas de qualité même si c'est un changement qui a certaines retombées positives. Ce n'est pas encore ça. L'ISO, c'est écrire ce que l'on doit faire et faire ce que l'on dit. Mais c'est AIRAM qui a défini comment cela devait être fait comment le faire. Ce sont ses critères. Il y a une avancée car avant tout cela était plus verbal. Mais ça ne veut pas dire que ce sont les mêmes procédures qu'ailleurs ».

ou encore :

« L'ISO, c'est pour prouver que les choses se font d'une certaine façon... Les manuels, c'est bien mais quand on a un problème et qu'il faut agir rapidement, on n'a pas le temps de vérifier les manuels... »

Les interprétations sont aussi différentes en fonction du poste occupé par les employés, ainsi que par le degré d'implication dans le programme de qualité.

Ceux ayant l'habitude de certains dispositifs ont accepté facilement le changement. Pour certains, l'effort sera plus soutenu. Ainsi :

« Le directeur m'a demandé d'en faire partie ...il voulait des gens compétents et des gens impliqués... Il fallait des gens du métier ... On était plusieurs groupes et chacun s'est penché sur quelque chose. Moi, j'ai travaillé avec d'autres sur les manuels. On vient juste de les compléter. Il fallait tout mettre par écrit. Ça a demandé beaucoup d'effort car ce n'est pas facile. Mais c'était très intéressant »

Le changement en tant que tel ne fait pas l'unanimité parmi le personnel. Tous n'adoptent pas la même opinion et ne s'y investissent pas suffisamment. Ainsi :

« On a eu des problèmes... (avec les manuels) on a des références. Les manuels disent comment réagir. Ça c'est normal mais ça ne veut pas dire que les gens respectent ça et c'est dommage. Il y a des gens qui pensent tout savoir et qui n'ont pas besoin de ça et il en a qui n'y croient pas. Il y en a qui disent que c'est du travail en plus parce qu'ils travaillent beaucoup. Moi, j'ai trouvé ça très important mais les gens ne sont pas tous les mêmes. Heureusement, il y a aussi des gens très compétents et ouverts aux améliorations...on a eu un premier audit et ils ont trouvé des anomalies. C'est au deuxième que l'on a eu la certification. Pourtant, ça apporte des choses nouvelles.... »

La représentation du changement, des agents du changement ainsi que des dispositifs mis en place varie selon les membres dans l'organisation. L'appréciation de la formation basée sur le système du transfert de connaissance nous en donne un exemple parlant. Alors que pour certains, c'est :

« C'est une très bonne chose car ça nous permet d'avoir des contacts avec nos collègues formateurs. On échange, on discute et on apprend... »

D'autres estiment par ailleurs que :

« La formation, c'est toujours pour les mêmes. Ils partent en séminaire pour deux ou trois jours et ensuite on leur dit de venir nous expliquer. Comment ils vont nous former ? Nous aussi, on a besoin d'aller faire comme eux. Quand il y a des conseillers,

c'est toujours pour d'autres. Nous, on doit se contenter de ce que les cadres nous diront. »

Le programme de qualité a plus de chance de s'implanter dans un environnement plutôt que dans un autre. Tous ces dispositifs dans l'organisation ont donc facilité l'implantation du programme.

6. 2. 3. La communication

En dépit des dispositifs énoncés plus haut, le personnel semble afficher un certain désintérêt par rapport à la communication officielle. D'après cet employé :

« Les gens étaient enthousiastes au départ car ils y ont cru. Ils se sont engagés. Ils ont donné du temps et de la réflexion. Mais par la suite, on s'est rendu compte que ce n'était que de la poudre aux yeux et que c'était un moyen pour eux de se donner du temps, de mettre en place leur stratégie. Alors par la suite, les gens ont commencé à se désintéresser. Les gens de la direction n'ont pas été sincères. Nous faisons des suggestions, on donnait des informations, on faisait des propositions... Mais après on n'a pas eu le résultat que l'on attendait. Alors on a déchanté. ... ».

La communication, censée aider au rapprochement entre les dirigeants et le personnel fut perçue par certains comme un facteur de manipulation des employés en raison du manque de prise en compte ou en considération de leurs suggestions. Ainsi :

« Les gens de la direction n'ont pas été sincères et donc c'est un mouvement qui s'est essoufflé. Le président avait son plan et nous, on faisait des suggestions, on donnait des informations, on faisait des propositions. On a beaucoup travaillé et on n'a pas eu le résultat que l'on attendait »

ou alors :

« Le président a tenu deux réunions avec nous. Je n'y suis pas allée car je ne peux pas dire ce que je veux. D'autres sont allés et quand ils dénoncent ou disent quelque chose qui ne plait pas, après deux mois, ils se retrouvent mutés ailleurs. Ça, ce n'est pas la communication ».

Il faut peut-être observer à ce niveau un malentendu entre les dirigeants et le personnel sur le sens des termes de suggestions ou de revendications. Les

dirigeants parlaient en ce qui concerne le retour d'information d'un système *top-down-top* et ainsi de suite. Par contre, certains employés recherchent à ce niveau non pas un retour d'information sur le changement (présent à travers les fiches d'actions correctives, les fiches d'anomalies, etc...institutionnalisées par le programme de qualité) mais un dialogue plus profond avec une approbation des revendications, ce qui semble d'ailleurs compliqué par la présence de syndicats et d'associations professionnelles fortes au sein de l'organisation. Ainsi, concernant ces attentes (ou revendications), cet employé dira que :

« On nous demande de nous impliquer, de travailler et il n'y a pas eu de suite. Je parle des demandes d'augmentation de salaires, de donner aux gens plus de considérations, d'améliorer les conditions de travail. Les dirigeants parlent de compresser les coûts, de réduire les frais. Mais cette compression des coûts a été menée dans un effort d'augmenter le travail du personnel, de mettre de la pression. Alors, ça a fini par rendre les gens indifférents et à envenimer les relations entre eux. Parce qu'on s'est retrouvé en fin de compte avec un effet de boomerang puisqu'il y a eu une perte de confiance dans la direction et un accroissement des revendications. Il y a une intensification du travail, un mauvais climat fait de rancune, de stress, de nervosité, de fatigue. S'ils ne tiennent pas compte de ce que l'on dit, pourquoi alors communiquer. Le personnel est désabusé et il n'attend plus rien »

La communication interne, utilisée par les dirigeants comme un moyen de sensibiliser le personnel, est perçue par ces derniers comme un outil de manipulation. A titre d'exemple, les animateurs qualité, formés dans le but d'expliquer le changement au reste du personnel, de relayer le message, de maintenir l'échange et le dialogue sont perçus négativement par les représentants syndicaux puisque selon eux «ils jouent le jeu de la direction ». Ils sont d'ailleurs perçus comme des concurrents puisqu'ils jouent un rôle de porte-parole selon eux.

Dans ces conditions, le personnel ne croit plus en un dialogue avec la direction. L'échange d'information n'est plus considéré que comme un moyen d'échange. Au contraire, l'absence de prise en compte de leurs suggestions ne les pousse désormais plus à en proposer. L'attente du changement ou des améliorations s'est transformée pour certains en rancune, en indifférence et en

sentiment d'avoir été bernés. Certains membres iront jusqu'à avancer que quelques suggestions faites à la direction (ou revendications) se sont soldées en représailles pour ceux qui les ont proposés :

« On nous a dit de nous impliquer. Mais si nos suggestions ne sont pas prises en compte, alors à quoi bon ? On se moque de nous tout simplement. Il y a même certaines suggestions qui ont été reprises, critiquées et on a pointé du doigt ceux qui les ont faites et on leur en a voulu... ».

Le personnel se sent alors démotivé :

« Je suis démotivé. Je n'ai pas toujours été comme ça. Avant, quand je croyais encore dans les choses, je cherchais, je voulais en savoir le plus et je m'investissais. Maintenant, je ne travaille que ce qui a trait à la sécurité. Et pour en revenir à la qualité, même les dirigeants accordent plus d'importance à la sécurité car il y a des contrôles très stricts par des organismes internationaux ».

Le second aspect qui donne au personnel le sentiment d'être manipulé, vient de la différence perçue entre les messages divulgués à l'intérieur et ceux diffusés à l'extérieur de la compagnie. Selon eux, les dirigeants insistent constamment à l'interne sur les difficultés que traverse la compagnie ; le message apparent à l'extérieur (dans les journaux, magazines, etc...) fait par contre état d'une compagnie florissante. Le changement de comportement du personnel vient donc aussi de la perception d'un double langage chez les dirigeants : un à l'interne pour eux et un à l'externe pour les futurs investisseurs. Ainsi :

« Dans les journaux, on lira toujours que la compagnie a bien été redressée, que le président est un bon gestionnaire, qu'il fait beaucoup pour AIRAM ; qu'il a augmenté les recettes, qu'il a rajeuni la flotte, etc... Mais tout ça, c'est pour l'image, pour les investisseurs potentiels, pour préparer la compagnie à être privatisée. Ça, il ne nous le dit pas mais, nous, on le sait. Donc, le changement c'est simplement un toilettage de la compagnie, pour la préparer et pour attirer les investisseurs ».

Finalement, il ne faut pas négliger un dispositif plus ou moins influent au sein du personnel et qui existait bien avant le changement. Ce sont les groupes de professionnels. Ainsi :

« Il y a la communication informelle faite de rapports entre les collègues... il y a l'association des X.. qui est une sorte de porte-parole mais général. C'est elle qui mobilise pour les grèves... »

6. 2. 4. Les résultats

En dépit de cette perte de confiance dans les dirigeants et dans le dialogue, le personnel reconnaît que le changement par la qualité a apporté certains résultats et reconnaît au président certaines réalisations. Ainsi :

« Il faut lui reconnaître une bonne chose et je crois que tout le monde est unanime là-dessus. Avant son arrivée, les patrons volaient haut, très haut. C'était la terreur. Lui, il a atténué les choses. Il y avait une hiérarchie très distincte et presque inabordable. Il fallait en tenir compte. Maintenant, il y a un certain aplatissement de la hiérarchie. Il a assoupli les choses, c'est nettement moins cloisonné. Elle n'est plus écrasante. Il a essayé de rapprocher le tout... Quand il est venu, il a cassé les murs mais ce n'est pas suffisant ».

Ou alors

« Il y a un avant 95 et un après. Après le changement, la compagnie est passée d'une gestion arbitraire et autoritaire où l'arrogance était reine à un mode de gestion plus moderne où les procédures limitent l'autorité des supérieurs. Ces mêmes supérieurs font plus d'efforts pour convaincre et pour motiver. Dans notre domaine, l'encadrement est fait par les plus compétents ou les plus motivés et le système récompense parfois les meilleurs même s'il y a parfois des ratés ».

D'une façon générale, le personnel exprime lui aussi des attentes vis à vis des dirigeants, par le biais des revendications. Certaines réalisations ont des retombées positives sur les conditions de travail du personnel. C'est le cas des *briefings* avant les vols pour le personnel navigant commercial ou dans les escales pour le personnel au sol, qui permettent d'anticiper sur les problèmes qui risquent de se poser dans le cadre de leurs activités. C'est également le cas avec la construction et l'aménagement de locaux neufs pour le personnel navigant commercial où ceux-ci peuvent se reposer durant les périodes où ils assument les « réserves ». Enfin, toujours à propos du personnel navigant commercial, et en

raison de leurs horaires irréguliers, l'établissement par le service programmation d'un programme de vol mensuel, a des retombées positives sur leur vie privée.

Mais au-delà des revendications et de leurs réalisations ou pas, il y a certaines pratiques chez le personnel qui restent profondément ancrées et qui nécessitent du temps pour être dépassées. La participation et l'esprit d'initiative sont parfois boudés par un personnel habitué à obéir à des supérieurs.

« C'est très intéressant. Nous avons beaucoup appris et je m'engagerai bien volontiers. Mais j'ai peur de me faire rabrouer par mon supérieur... ».

En conclusion de ce point, disons que le changement par la qualité est vécu autrement par le personnel. En ce qui concerne la communication, le personnel confirme la façon dont les gestionnaires diffusent leur vision. Cependant, Il semble exister une communication informelle très importante entre les membres du personnel, ainsi qu'un dispositif de communication et de mobilisation. Ce sont les associations de professionnels. Certains dispositifs tel que les groupes de formation et les équipes de travail existaient avant l'implantation du programme de qualité.

Nous allons à présent entamer la deuxième partie de notre travail de recherche et qui consiste à analyser les représentations que se font les individus des dispositifs de communication durant l'implantation du changement par la qualité.

CHAPITRE 7. L'ANALYSE DES DONNÉES

Nous avons vu, dans notre première partie, que la communication pouvait être un instrument du changement planifié. Elle est perçue, dans une perspective *managériale*, comme un moyen d'augmenter la performance de l'entreprise (Grant et al, 1997). Dans une perspective critique, elle est vue comme étant un outil de manipulation des employés par leurs dirigeants (De Cock, 1998). Nous avons préféré, alors, l'étudier d'un point de vue interprétatif. Nous voulions comparer les représentations que se font les gestionnaires et les employés, en ce qui concerne les dispositifs de communication mis en place au cours du processus du changement.

Nous nous sommes basés, pour la construction de notre modèle, sur la littérature théorique et empirique. Les écrits théoriques rendaient compte de la mise en œuvre du changement essentiellement du point de vue des dirigeants. Les écrits empiriques, notamment certaines études de cas entreprises sur le sujet (Grant et al, 1997; D'Iribarne, 1997) décrivaient le processus d'implantation du changement auprès des employés. En regroupant nos deux sources de données, nous étions arrivés finalement à un modèle du processus du changement par la qualité, qui prenait en compte à la fois des données théoriques et empiriques. Le but de notre démarche était de mettre au point un modèle le plus représentatif possible de la réalité organisationnelle vécue dans ce type de changement.

Une fois notre modèle construit, nous nous sommes questionnés alors, sur son adéquation. Nous voulions voir si le processus du changement se déroulait effectivement tel que décrit dans notre modèle et nous voulions examiner, si le personnel se sentait vraiment impliqué dans la démarche. Nous voulions enfin savoir, si les dispositifs de communication mis alors en place, favorisaient réellement une participation des différents membres de l'organisation et si cela contribuait à l'instauration d'un dialogue entre eux. En résumé, nous désirions voir si ce changement par l'amélioration de la qualité se déroulait tel que nous l'avions décrit, s'il avait la même signification pour les deux groupes (les

dirigeants et les employés) et s'il reflétait une cohérence au niveau des actes et du discours.

Dans le chapitre précédent, nous avons exposé les données que nous avons recueillies. Nous avons ainsi constaté que le processus d'implantation du programme de qualité au pôle client sol et au pôle client vol (pour le personnel navigant commercial) a été effectué par la même équipe de consultants et suivant le même schéma. Nous allons dans ces conditions, considérer les modèles d'implantation de la qualité au pôle client sol et au pôle client vol de AIRAM comme étant un seul et même modèle.

Nous allons à présent examiner le processus d'implantation du changement par la qualité, en comparant le modèle que nous avons développé et le modèle qui a été appliqué à AIRAM. Nous verrons par la suite les représentations des gestionnaires et du personnel en ce qui concerne le changement en général et les dispositifs de communication en particulier.

7. 1. Le processus du changement par la qualité.

Notre modèle du processus du changement par la qualité (voir tableau 3) comporte six étapes : l'adoption du changement, le diagnostic de l'organisation et la conception du programme, la mobilisation et l'information, l'application du changement, l'appropriation et l'institutionnalisation et enfin l'évaluation. Le changement par l'amélioration de la qualité est un changement séquentiel qui se déroule suivant un processus donné. La communication en tant qu'outil du changement est présente à chaque étape.

Les résultats observés à AIRAM présentent beaucoup de similarités avec le modèle théorique de départ. Il y a cependant certaines données qui diffèrent et qui, nous semble-t-il, peuvent avoir un impact certain sur la poursuite du changement. La comparaison du modèle théorique et de la démarche observée permet les constatations suivantes :

7. 1. 1. L'adoption du programme

On remarque, à ce niveau, et à l'instar de notre modèle théorique, que le changement à AIRAM résulte des pressions internes et externes à l'organisation. Il s'est imposé de lui-même face à une crise profonde. Le choix précis du changement par l'amélioration de la qualité relève cependant du président. Celui-ci cherchait à se démarquer sur le plan de sa gestion par rapport à un passé décrié par le personnel. C'est le président qui a amené cette vision du changement et l'a concrétisée avec ses collaborateurs et des intervenants extérieurs. Nous avons pensé, dans notre modèle, que les agents du changement ne relèvent, à ce stade, que de la haute direction. Mais qu'est ce qu'un agent du changement ? Est-ce, ici, celui qui déclenche le changement et décide de sa mise en place ? Est-ce ceux qui participent en s'impliquant ? Ou alors, est-ce tout simplement ceux qui le vivent ? Dans le premier cas, l'agent principal et original du changement est le président. Dans le second cas, l'équipe dirigeante, composée des directeurs des pôles et des autres directions (finances, ressources humaines, etc.) et les consultants sont partie prenante du projet puisqu'ils se sont penchés sur la faisabilité du programme. Dans le troisième cas, il faut peut-être aussi associer certains membres du personnel comme agents de changement.

Nous remarquons en effet, dans le cadre de notre étude sur AIRAM, une certaine «préparation psychologique ou cognitive» du personnel vis-à-vis du changement. Le terme de préparation est un peu fort certes, mais nous avons noté, à ce stade, une ambiance particulière chez le personnel, qui se doutait des transformations à venir. On peut dire en fait, que le changement commence à ce stade, du moins sur le plan cognitif des individus. À AIRAM, ce climat était alimenté par des rumeurs faisant suite au remue-ménage entourant les tractations et les réunions des dirigeants. C'est une sorte de pré-mobilisation. Isabella (1994) décrit dans ses travaux, une phase qu'elle qualifie «d'anticipation» faites justement de rumeurs, par lesquelles les gens s'expriment sur ce qu'ils comprennent. Giroux et Taylor (1994-95) parlent pour leur part de «transformation de la cognition». Selon eux :

« La formulation peut être une forme de mise en œuvre du changement et cela particulièrement dans les cas de changement stratégique parce qu'en transformant leurs cartes mentales, le processus de formulation instaure déjà le changement dans la tête de ceux qui auront à le réaliser » (1994/95 : 486)

Il aurait été intéressant de voir, dans le cas de AIRAM, dans quelle mesure cette «*préparation cognitive* » a été planifiée, c'est-à-dire favorisée par les dirigeants ou au contraire émergente, c'est-à-dire échappant à leur contrôle.

Ainsi par exemple, au niveau du personnel navigant, la composition des équipages n'est jamais la même d'un vol à un autre. « L'encadrement » fait souvent partie des équipages. Ces équipes comptent parfois des instructeurs et des directeurs parmi leurs membres. Ces personnes travaillant en équipes, échangent nécessairement entre elles. L'entretien des rumeurs peut être donc volontaire, (ce qui pourrait signifier que les dirigeants veulent faire passer un message) ou être involontaire, avec le risque que ces rumeurs soient déformées ou injustifiées. Cette étape marque donc la prise de décision en matière de changement et concerne en premier lieu les hauts dirigeants. La prise de décision est unilatérale. Elle provoque toutefois ou stimule chez les employés un processus d'interprétation de la nouvelle situation. L'étape suivante marque la préparation du changement et ce n'est qu'à ce niveau que sont sollicités formellement certains membres du personnel (dont des représentants syndicaux).

7.1.2. Le diagnostic

La seconde étape marque la préparation au changement. Pour concrétiser le projet, il s'agit de savoir par où commencer et que faire. C'est donc une phase au cours de laquelle on tente de déceler les défaillances et les dysfonctionnements dans l'organisation. Au niveau de AIRAM, les hauts dirigeants vont associer les représentants syndicaux. C'est pour eux une façon de démontrer leur volonté de dialogue, de s'informer et se faire une idée des interactions et des relations de pouvoir dans l'organisation avant de préparer leur plan d'action. Les intervenants externes encadrent les responsables du projet, les forment, les aident à dresser un bilan de la compagnie et à tracer les grandes lignes du plan d'action.

Le modèle théorique et l'observation sur le terrain se rejoignent ici. Dans le cas de AIRAM, la formation des dirigeants et des responsables du projet qualité a commencé à cette étape-ci. Nous ne l'avons associé, dans le modèle théorique, qu'à la quatrième étape. La structure du changement est mise en place par la création d'un comité de coordination, la nomination d'un responsable qualité et la formation de quelques groupes de travail de même que par la sélection des individus à associer. Leur formation est une mise à niveau en matière de gestion du changement. La communication prend la forme d'une collecte des informations nécessaires à la mise en place du plan d'action. Les rumeurs s'amplifient chez le personnel et la réorganisation ou la création de certains postes annoncent le changement qui devient peu à peu une réalité pour eux. La troisième étape vient confirmer le changement.

7.1.3. La mobilisation et l'information

Pour mettre fin aux rumeurs et mobiliser le personnel, le projet est annoncé officiellement lors de cette étape. Il est dévoilé à tous les membres de l'organisation. Nous avons vu dans le cadre de AIRAM, que l'annonce n'a été faite qu'une fois les diagnostics terminés et le plan d'action clairement dessiné. Les dispositifs mis en place avaient plusieurs objectifs : vaincre les résistances cognitives (faire comprendre), changer le comportement (faire évoluer) et amener une réflexion sur les améliorations futures (responsabiliser). Désormais, les mots clés sont mobilisation et participation.

Tel que prévu dans notre modèle théorique, la mobilisation va s'appuyer sur des éléments précis. L'image du président leader a été bien présentée dans le cas de AIRAM. Sur le plan interne, cette image a été entretenue à travers une communication informelle entre les membres du personnel à l'issue de laquelle chacun apportait sa représentation du nouveau dirigeant. Sur le plan externe, l'image du nouveau président a été étudiée et divulguée dans le cadre d'une vaste campagne publicitaire et dans la presse écrite. C'est le champion dont parle Argyris (1998 : 17) Selon lui, *«aujourd'hui, tous les programmes sont menés par*

un monsieur changement... Le discours unique que professe le « champion » laisse transparaître l'emprise de la direction... »

Autre point commun entre le modèle et les observations, c'est l'utilisation par les dirigeants, d'exemples concrets dans leurs discours pour faire prendre conscience aux gens de la nécessité du changement et ainsi les convaincre (Ouimet et Dufour, 1997). Les gens sont en effet plus sensibles à des choses connues, vécues et qui sont à la portée de leur compréhension (Tardif, 1995). Cela a été fait, dans le cas AIRAM, par la divulgation des résultats du sondage clients et des diagnostics internes. Enfin, dernier élément important, l'annonce du changement a servi à répondre positivement à certaines attentes du personnel, afin de s'attirer sa sympathie, de créer une relation de confiance avec les dirigeants et le faire adhérer au changement (Tardif, 1995). Cela s'est fait par l'ouverture des crédits logement au personnel qui le souhaitait, l'élaboration d'un programme de vol mensuel pour le personnel navigant commercial, la promesse de nouveaux locaux, etc.

Nous n'avions pas soulevé le rôle de la communication externe à cette étape-ci dans notre modèle théorique. Pourtant, dans le cas de AIRAM, le changement a été soutenu par une vaste campagne médiatique pour marquer justement le changement, démontrer aux clients cette volonté de renouveau et mettre en avant le sérieux et le dynamisme des nouveaux dirigeants de l'entreprise. La mobilisation et l'information ont donc été menées simultanément sur deux fronts, à l'interne et à l'externe. Après cette phase de confirmation, vient celle de l'application du changement et de la participation du personnel.

7.1.4. L'application du changement

Durant cette étape, le changement est en quelque sorte dévolu aux employés puisque dorénavant son exécution et sa réalisation passent par les membres de l'organisation. Le contrôle demeure toutefois à la gestion. Le principal dispositif à ce niveau est la formation. Mais contrairement à notre modèle théorique, nous avons vu qu'à AIRAM, les dirigeants et les cadres

supérieurs ont eu une formation au moment de la prise de la décision d'implanter le programme de qualité, formation portant sur la gestion du changement, les programmes de qualité et les certifications. La formation transparait au niveau du langage (Grant et al, 1997) chez les personnes impliquées tel que décrit dans notre modèle théorique.

Lors des entrevues, nous avons retrouvé les mêmes termes techniques chez plusieurs personnes responsables de l'application du programme qualité. Ce sont des termes tels que réactivité, réflexivité, maîtrise des processus, etc. L'une des caractéristiques des programmes de qualité consiste justement à s'approprier ce langage technique particulier. Ainsi :

«Les gens doivent s'approprier un important vocabulaire spécialisé. Les modes de réflexion et les terminologies propres à l'assurance qualité, consignés dans des documents produits par la direction du projet, des manuels et ouvrages, et le plus clair du temps de réunion et de formation passe à apprendre ce langage et à le manipuler » Mispelblom (1999 : 240)

La formation concernant le personnel de AIRAM semble en tout point identique à notre modèle. Elle prend différentes formes dont celle du transfert de connaissances qui permet de divulguer le savoir-faire de certains membres du personnel à d'autres membres de l'organisation.

La rédaction des manuels de procédures est aussi un moyen de rendre le savoir-faire du personnel accessible à tous. Nous avons affirmé, dans notre modèle théorique, que c'était là un moyen de consigner le travail par écrit et de disposer de manuels de références quand cela s'avérait être nécessaire. Mispelblom (1999) soutient que c'est aussi une façon pour les dirigeants de «s'approprier le savoir-faire » de leurs employés afin de le rendre transparent aux yeux d'investisseurs potentiels. Selon ce chercheur (1999 : 239)

«Les normes ISO sont pour les grandes entreprises une ressource institutionnelle dans leurs relations inter-entreprises. Elles sont l'un des moyens d'une stratégie internationale de transparence permettant aux investisseurs, donneurs d'ordre et gros clients, de disposer d'une sorte d'espéranto organisationnel

permettant d'évaluer de l'extérieur le fonctionnement de l'entreprise ».

Nous avons vu, au chapitre de présentation des données, qu'à AIRAM, plusieurs individus voyaient l'introduction d'une démarche qualité et les certifications comme une préparation de la compagnie à une éventuelle privatisation (c'est-à-dire l'ouverture du capital à des investisseurs). Cette possibilité de privatisation sera d'ailleurs perçue plus tard par le personnel, comme étant la vraie raison du changement. Certains auteurs tels que Mispelblom pensent aussi que la rédaction de manuels est un moyen utilisé par les dirigeants pour rendre le travail transparent et transférable afin de casser ou réduire les monopoles de pouvoir, puisque le savoir-faire devient abordable à tous. Selon lui, *«la formalisation écrite des activités représente un danger pour le personnel auquel le secret des manières de travailler assure une protection »* (1999 : 240)

Les équipes de travail pour la mise en place du changement à AIRAM, contrairement à notre modèle, ont débuté à cette étape. Il faut dire cependant que les groupes chargés des diagnostics avaient été formés lors de la prise de la décision d'introduire le changement. La mission des équipes de travail dans le cas observé consiste à faire le trait d'union entre les directeurs et le personnel en prenant en compte les directives des premiers et en les traduisant pour les seconds. Cette étape est importante car elle fait appel à l'implication, à la mobilisation et la participation du personnel. Pour Mispelblom, (1999 : 244) *«les personnels qui participent aux groupes de travail sont impliqués, tout comme leurs chefs de projet, dans une intense activité d'écriture et de discussion quelles que soient leurs fonctions et qualifications. Ils sont confrontés à la difficulté de décrire leur travail... »* Effectivement, à cette étape, les échanges à l'intérieur des groupes sont intenses car il s'agit de sélectionner ce qui doit être écrit et décider de la manière de le présenter. La communication dans les groupes de rédaction de manuels de procédures, consiste en une description de ce qui est fait et ce qui doit être fait, entre l'oral et l'écrit. L'étape suivante du processus confirme la diffusion du programme à l'échelle des pôles et marque l'institutionnalisation du changement.

7.1.5. L'appropriation et l'institutionnalisation

Au cours de cette phase, certains dispositifs mis en place deviennent tout simplement routiniers. Ils sont intégrés dans les pratiques courantes de l'organisation. C'est le cas, à AIRAM, des séances de «*briefing*» avant chaque vol, et des réunions de concertation en début de journée dans les escales. C'est aussi le cas avec l'instauration des fiches d'actions correctives, des fiches d'anomalies, etc. Nous avons pensé jumeler cette étape avec la précédente dans notre modèle théorique. L'étude de cas AIRAM nous confirme cela. Il y a aussi à cette étape la mise en place «d'animateurs qualité», chargés de diffuser les messages de changement auprès du personnel afin de maintenir son intérêt à ce sujet. La communication à cette étape basée sur un principe d'échange entre la base et le sommet. Dans le cas de AIRAM, l'institutionnalisation est passée par la création de divisions qualité (une dans chaque pôle) chargées de centraliser les informations provenant du personnel, de les traiter avant de les soumettre aux dirigeants, par les réunions du personnel (*briefings*), par la mise en place de certains outils (fiches anomalies, etc.). La dernière étape, celle des bilans, confirme l'aboutissement du changement avec son évaluation et l'obtention des certifications.

7.1.6. L'évaluation du changement

C'est l'aboutissement du programme. L'évaluation clôture le processus d'implantation avec une vérification des résultats et des retombées du changement. C'est une étape d'évaluation et c'est aussi celle du suivi. Les audits sont des dispositifs de communication importants durant cette phase. Les audits internes sont des contrôles pour vérifier la conformité du travail avec les normes à appliquer. Selon Mispelblom (1999 : 239) «*les audits sont des moments où les écrits et les paroles se confrontent, où chaque salarié est soumis aux interrogatoires des auditeurs qui vérifient une activité, ce que le salarié peut en dire, et la gestion qu'il en montre.*» À AIRAM, c'est sur la base des audits externes effectués par un organisme extérieur que les certifications sont accordées.

Celles-ci ne sont d'ailleurs reconduites que dans la mesure où les normes sont respectées et vérifiées par les audits.

Nous avons évoqué la motivation du personnel à la cinquième étape du modèle théorique en insistant sur le fait que l'organisation doit développer chez son personnel, un sentiment d'appartenance à l'entreprise, fondé sur la reconnaissance, la rétribution et l'encouragement. Ouimet et Dufour (1997) insistaient justement dans la dernière étape de leur modèle, sur la reconnaissance des mérites du personnel. Dans le cas de AIRAM, l'encouragement est basé, selon l'un des gestionnaires, sur les promotions, c'est-à-dire que les personnes les plus motivées sont associées à la gestion de la compagnie. Par ailleurs, après chaque certification, des lettres de félicitations sont envoyées au personnel pour le remercier de sa contribution dans cette réussite.

La reconnaissance peut prendre en fait différentes formes. Certains auteurs font le lien par exemple, entre la notion de qualité et la rémunération. Ainsi, selon Hogue (1997 : 182) *«les politiques et méthodes de rémunération constituent un catalyseur. L'employé adoptera plus facilement les attitudes et les comportements souhaités s'il est convaincu qu'une part de la plus-value qu'il produit lui revient »*. D'Iribarne (1997) fait également référence aux multiples primes versées *«aux employés les plus dynamiques »*, dans le cadre des programmes de qualité, etc. Cela se confirme dans le cas AIRAM puisque certains individus affirmaient attendre effectivement *«des retombées »* du changement, c'est-à-dire entre autres, une amélioration du système de rémunération.

D'Iribarne (1997), Grant, Bélanger et Lévesque (1997) avaient remarqué, dans leurs recherches, que la reconnaissance basée sur la performance individuelle est plus appréciée par le personnel que la reconnaissance du groupe. La recherche d'une reconnaissance individuelle plutôt que collective peut dans ces conditions, constituer un frein à une mise en commun des compétences du personnel et au développement d'un esprit d'équipe chez lui.

L'évaluation de la démarche qualité est enfin fondée sur le principe du feed-back. Il est recueilli à AIRAM sous forme de questionnaires administrés auprès du public externe (les passagers et les compagnies partenaires, le réseau...). Il est normal que les propositions des clients soient prises en considération puisque la démarche qualité est orientée avant tout vers le client (Mahieu, 1994; Kélada, 1996). Au niveau du personnel, on retrace, à travers les fiches d'anomalies, les fiches de suggestions, etc., un feed-back sur l'activité quotidienne, sur les résultats concrets du changement. Ce système s'inscrit actuellement dans une routine. Il y a cependant une précision à faire au niveau de l'appréciation de la démarche qualité. Certains dirigeants reconnaissent ne pas rechercher un retour d'information sur l'appréciation du programme de qualité en tant que tel et ne sont pas attentifs à l'opinion que le personnel en a véritablement *« afin de ne pas avoir à répondre aux revendications du personnel »* disent-ils.

En conclusion de cette première partie de l'analyse des données, disons que nous avons constaté que le processus de changement par l'amélioration de la qualité observé ne diffère que légèrement du modèle que nous avons développé à partir de la littérature. Il s'agit donc d'un processus de changement relativement standardisé. Les programmes de qualité ont été développés par des praticiens (Deming, Juran, etc...) et appliqués par des consultants dans différentes firmes. Il est compréhensible, dans ce cas, que leur application ne varie pas beaucoup d'une organisation à une autre. Il s'agit plus ou moins d'un même cadre. Mispelblom (1999 : 242) affirme à ce propos : *« dès le départ, ils [les chefs de projet] sont investis de la mission de présenter le projet aux agents, munis d'un « kit de communication » leur indiquant ce qu'il faut faire »*.

Dans le cas de AIRAM, l'appel à la mobilisation et à la participation du personnel a concerné l'application du programme plutôt que sa conception. Le plan d'action est établi par les dirigeants et les intervenants externes. Il y a eu certes les cellules de réflexion, c'est-à-dire un dispositif d'échange et de dialogue où les différents membres de l'organisation devaient en principe suggérer des améliorations. Il semble toutefois que cette forme de participation n'a donné que

peu de pouvoir aux employés puisqu'elle se limitait à «*la formulation de suggestions* ». Certains auteurs (Knight, 1999 ; Lapointe, 1997) qui se sont penchés sur cette question, établissent une relation entre les concepts de qualité et de pouvoir. Selon Lapointe (1997 : 65), «*un pouvoir limité suscite peu d'intérêt* ». C'est un peu ce qui semble se passer dans le cas AIRAM où le personnel paraît être quelque peu désintéressé étant donné que son implication ne lui accorde pas plus de pouvoir. Selon certains auteurs, les programmes de qualité renforcent par contre la notion de pouvoir chez les dirigeants (De Cock, 1998; Mispelblom, 1999). Selon De Cock (1998) ou Parker (1988), les actions qui sont menées dans le cadre des programmes de qualité reflètent les mêmes structures de pouvoir que ces programmes étaient censés changer. Selon Mispelblom (1999 : 240) :

« Le langage spécialisé et le cadre qu'il impose ne sont nullement neutres, notamment quant au danger que la formalisation écrite des activités peut représenter pour le personnel auquel le secret des manières de travailler assure une protection. La volonté de savoir est soutenue par une volonté de pouvoir... La rédaction des procédures se fait dans une perspective de contrôle du travail réel, et la mise en mots et en fiches du travail des opérateurs accroît la visibilité et les moyens de vérification de celui-ci »

La participation dont il est question à AIRAM semble donc correspondre à ce que Giroux et Fenocchi (1995) appellent une participation managériale, qui vise à améliorer la qualité et à contrer les résistances au changement... Elle est limitée et elle revêt une signification particulière pour les dirigeants puisque comme l'explique ces auteurs (1995 : 65) :

« Dans cette approche, la participation est orientée vers les valeurs des gestionnaires et elle est surtout consultative. Elle ne remet pas en question les prérogatives de la gestion. La perspective managériale vise à transformer les méthodes de travail pour améliorer la performance de l'entreprise »

Effectivement, dans le cas de AIRAM, le comité de coordination se base certes sur les informations fournies par le personnel, mais le caractère décisionnel reste entre les mains des dirigeants. Les propositions d'améliorations ou les suggestions sont laissées à la discrétion de l'équipe dirigeante. Les divisions

qualité découlent également de la volonté des dirigeants. Là aussi, il ne s'agit pas, à véritablement parler, d'un lieu de discussion et de dialogue mais seulement d'un lieu de collecte et de centralisation de l'information. Les assistants sont chargés de regrouper les fiches d'actions correctives, les rapports, les plaintes, les comptes rendus audits, etc. Tous ces écrits sont traités et classés pour favoriser un suivi des indicateurs qualité. On constate d'ailleurs à ce niveau que le programme de qualité génère une quantité importante d'écrits.

Les quelques dispositifs où l'on relève réellement un échange sont les groupes de formation et les rencontres d'équipes de travail. Même ces dispositifs visent d'une certaine façon, à influencer le comportement du personnel pour le pousser à travailler plus et mieux. Comme le démontre notre tableau (voir Figure 4), le processus d'implantation traduit donc un système où la participation du personnel demeure encadrée et codifiée à l'intérieur d'une structure pyramidale traditionnelle.

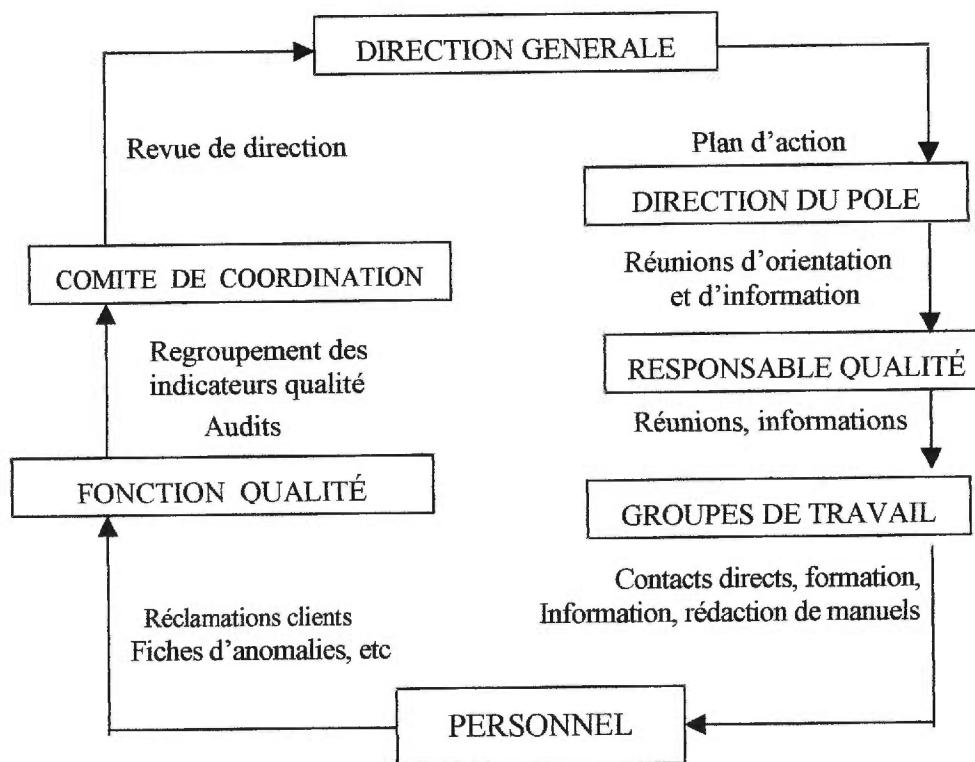
Il faut néanmoins savoir que le personnel n'est pas une masse homogène qui réagit de façon identique (De Cook, 1998). Il y a différents niveaux de compétences et de compréhension. Nous avons soulevé à titre d'exemple lors de la présentation des données, les différences dans l'interprétation du concept de qualité. À AIRAM, certaines personnes se sont impliquées spontanément tandis que d'autres évitent les formes de participation. La participation et la responsabilisation sont parfois difficiles à assumer pour toutes sortes de raisons.

Un individu habitué à exécuter ne passe pas automatiquement à une fonction qui exige de lui plus de responsabilité et de prise de décision. Par ailleurs, un individu qui s'est construit un cadre psychologique de travail suffisamment confortable préférera ne pas en sortir, surtout s'il a occupé ce poste depuis longtemps. L'esprit d'initiative n'est pas inné comme l'affirme Argyris, mais il s'acquiert (Argyris, 1998; Tardif, 1995). Il ne suffit pas de présenter des outils de communication à un individu pour qu'il sache ou puisse les utiliser. Il y a là toute une démarche d'apprentissage et d'assimilation à faire. Tout ceci explique une relative passivité chez certaines personnes qui loin d'être assimilée à une

résistance inconsciente reflète plus des habitudes de travail. Cela est d'autant plus vrai dans les grandes entreprises de style bureaucratique, à l'image de AIRAM. C'est pourquoi il nous semble qu'un programme de qualité, bien qu'obéissant à un schéma standard d'implantation ne saurait, en fin de compte, être identique dans toutes les organisations (Knights et McCabe, 1999). Il faut prendre en compte les valeurs particulières ou distinctes de l'organisation, qui forment la culture organisationnelle et le sentiment d'appartenance de ses membres. Il convient donc d'être sensible à l'histoire de l'organisation et aussi aux circonstances particulières de l'implantation (Grant et *al*, 1997).

Nous avons constaté dans notre revue de littérature que la communication était au centre du changement par la qualité (Giordano, 1995; Giroux, 1998). Cela est vérifié dans le cas de AIRAM. Elle semble se décliner selon le modèle circulaire ci-après :

Figure 5. LA COMMUNICATION DANS LE MODELE OBSERVE



On voit donc, dans ce modèle, que la démarche d'implantation d'un programme de qualité est un processus où se côtoient le «dit et l'écrit» à travers certains dispositifs de communication (Mispelblom, 1999). Certains auteurs (Taylor cité dans Giroux, 1998) affirment que le changement est une dynamique en action où se heurtent à la fois un «*changement textuel et déductif*», conçu par les dirigeants, et un changement «*inductif généré par la conversation*», qui est souhaité par les employés. Il existerait, entre les deux, «*une zone de délibérations où seront sélectionnées et négociées les variations en provenance de ces deux sources*» (Giroux, 1998 : 6). Ainsi,

« Dans cette façon de décrire le processus discursif de mise en œuvre, le changement est présenté comme un texte (le projet du changement) et une conversation (la réalisation du changement) avec entre les deux une métaconversation (la délibération sur le changement et sa mise en œuvre) »

Dans le cas observé, on est en présence d'un texte (le projet) et d'une conversation (la réalisation). La délibération semble cependant manquer dans ce modèle puisqu'il n'y a qu'une exécution du changement.

Mispelblom (1999 : 237) résume assez bien, à notre sens, cette idée en disant que :

« Les promoteurs de la démarche commencent par une campagne de communication à son propos, les discussions s'ensuivent, l'encadrement et parfois les agents d'exécution se réunissent en groupes de travail pour appliquer les rubriques des normes à chaque activité qui doit d'abord être décrite oralement avant d'être transcrite en courtes phrases. Les audits sont encore des moments où les écrits et les paroles se confrontent, où chaque salarié est soumis aux interrogations des auditeurs qui vérifient la correspondance entre les fiches qui décrivent une activité, ce que le salarié peut en dire et les gestes qu'il en montre ».

Le changement réalisé découle finalement, de cette confrontation entre l'action des dirigeants et celle des employés. On remarque que la communication s'effectue suivant une démarche circulaire. La haute direction déclenche le processus par un plan de communication. Au fur et à mesure du changement, des

dispositifs sont mis en place pour recueillir l'information et la diffuser, expliquer et échanger, influencer et évaluer. Gladstein et Quinn (1985) cités par Giroux (1994/95), avaient déjà relevé cette «relation circulaire » entre la formulation et la mise en œuvre du changement.

Le processus d'implantation de la démarche qualité observé à AIRAM est ainsi similaire au modèle construit à partir des écrits théoriques et empiriques. Elle est donc conforme au modèle de base prescrit par les intervenants. Cette conformité garantit-elle l'atteinte des objectifs. ? L'organisation observée a-t-elle réussi son changement ? C'est ce que nous allons voir à travers l'étude des représentations du changement par les membres de l'organisation AIRAM.

7. 2. Les représentations du changement par la qualité

Décrire et comparer le processus d'implantation du changement par la qualité revient finalement à voir si AIRAM a bien respecté un certain « mode d'emploi » dans sa mise en œuvre. Selon Mispelblom (1999), dans le cas d'un changement par la qualité, les dirigeants adoptent un «kit de communication » préétabli. De Cook (1998) ajoute pour sa part, que les dirigeants appliquent dans l'organisation, un discours partiellement préparé par les gourous du *management*. La démarche qualité suit alors un modèle plus ou moins standard. On pourrait penser que les suites d'une telle démarche sont comparables quelle que soit l'organisation.

Ce raisonnement est cependant trompeur. En effet, même si le processus est appliqué globalement de la même façon dans plusieurs organisations, cela ne signifie aucunement que les résultats ou les représentations du changement y seront comparables. Cela soulève d'ailleurs le problème des critères d'évaluation d'un changement par la qualité. Sur quelles bases peut-on juger un tel changement? Qu'est-ce qui fait dire qu'un changement est réussi ou pas ? Est-ce sur la base des résultats d'exploitation de l'organisation ou bien est-ce par le degré d'implication du personnel ? Est-ce sur la base des objectifs planifiés ou bien est-ce tout cela ensemble ?

La réponse n'est pas simple (voir tableau 7). Dans l'organisation que nous avons étudiée, nous observons une nette amélioration des résultats financiers. La compagnie a réussi à obtenir toutes les certifications planifiées. L'image de l'organisation est bien meilleure aujourd'hui. Les dirigeants affirment avoir atteint leurs objectifs bien qu'ils déplorent la persistance de problèmes de communication avec les membres du personnel. Ils attribuent cependant cela à un manque d'évolution des mentalités chez les membres du personnel. La culture d'entreprise doit être encore transformée pour devenir une culture de la qualité, voire de l'excellence.

Les membres du personnel, de façon globale, (étant donné que les avis sont partagés) reconnaissent certains résultats. Si l'idée du changement leur a paru satisfaisante au départ, l'aboutissement leur semble plutôt modéré. La situation de l'organisation s'est améliorée, certaines barrières hiérarchiques ont sauté et les certifications ont été réussies. Néanmoins, le travail s'est intensifié, l'implication est demeurée restreinte, la gestion encore unidirectionnelle et la participation plutôt consultative. Le personnel affiche donc, à son tour, une insatisfaction quant à sa relation avec les dirigeants et leur système de communication. On constate en conséquence, que les représentations des résultats sont, on ne peut plus, divergentes. Comment expliquer tout cela ?

7. 2. 1. Des attentes multiples, un seul objectif : changer l'autre

Selon Kélada (1996), la qualité n'est définie que par le client et par personne d'autre. Hogue (1997 : 163) va dans le même sens en affirmant que *«la gestion de la qualité s'inscrit dans une stratégie de gestion globale. Tout le système est tourné vers le client (interne et externe) qui décide de l'orientation de l'entreprise»*. Il s'agit là d'une vision fonctionnaliste des choses. Elle traduit les préoccupations des gestionnaires. La participation et la mobilisation des autres membres de l'organisation sont vues par la direction comme le moyen de répondre à la satisfaction des clients. Les attentes des dirigeants sont exprimées en termes de performances. Mais il faut savoir que le personnel a aussi des attentes

qui lui sont propres et qui sont centrées sur ses propres intérêts. Sa mobilisation et sa participation sont justement pour lui, un moyen de satisfaire ces attentes là.

Dans le cas de AIRAM, les attentes des deux groupes se présentent ainsi :

Tableau 7. LES ATTENTES DES DIRIGEANTS ET DU PERSONNEL DE AIRAM

DIRIGEANTS	PERSONNEL
<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction des clients et amélioration de la qualité de service - Amélioration de l'image de l'organisation - Redressement de l'organisation - Obtention des certifications 	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorations des conditions de travail et satisfaction des revendications - Réduction des barrières hiérarchiques - Plus de transparence dans la gestion et meilleure communication avec les dirigeants - Participation dans la gestion de l'organisation

Ce tableau est très parlant quant aux attentes des divers membres de l'organisation. Les divergences dans les espoirs de chacun des groupes ne manquent pas évidemment d'influencer leur engagement dans le processus de changement. On constate ainsi deux niveaux de représentations. Un premier niveau organisationnel, qui correspond aux préoccupations des gestionnaires et un niveau micro qui représente celui du personnel. Les différences dans les attentes initiales devaient ainsi mener à une divergence dans l'évaluation finale de la démarche qualité telle que le démontre le tableau suivant :

Tableau 8. LA SYNTHÈSE DES REPRÉSENTATIONS DU CHANGEMENT ET DE SON PROCESSUS D'IMPLANTATION

REPRÉSENTATIONS	DIRIGEANTS	PERSONNEL	COMPARAISON
Contexte du changement	Globalisation Concurrence internationale	Crise interne Gestion autoritaire Communication difficile avec les dirigeants	Désir partagé du changement entre les deux groupes
Signification perçue des certifications	Reconnaissance internationale de l'entreprise Garantie de savoir-faire de l'organisation	Reconnaissance de leurs compétences professionnelles Moyen de valoriser l'image du président	Significations différentes
Objectifs visés par l'annonce du changement / interprétation de l'annonce par le personnel	Information Sensibilisation Mobilisation Participation du personnel	Changement de comportement des dirigeants Meilleure transparence Espoir de renouveau	Perception positive partagée
Importance accordée aux agents du changement	Président Équipe dirigeante Intervenants externes Personnel	Président Équipe dirigeante Intervenants externes Personnel	Même vision
Perception de la communication	Information et engagement Interaction avec le personnel Participation du personnel Dialogue Mobilisation du personnel	Moyen de manipulation Manque d'écoute Double langage : un interne et un externe	Vision différente
Résultats <u>Positifs</u> du changement →	Obtention de certifications Meilleure image de l'entreprise et redressement financier. Maîtrise de processus Implication du personnel	Avis partagés : Réduction des barrières hiérarchiques. Obtention de certifications.	Résultats tangibles dans l'ensemble Ils correspondent aux attentes des dirigeants. L'évaluation varie selon les membres du personnel.
Résultats <u>négatifs</u> Du changement →	Persistance des problèmes de communication avec le personnel Besoin de faire évoluer les mentalités du personnel et la culture d'entreprise	Intensification du travail Perte de confiance dans les dirigeants. Pas de changement des dirigeants Prise de décision unilatérale	Insatisfaction partagée quant à leur relation et la participation Même attentes des deux côtés : changer l'autre
Évaluation générale du changement	Positif dans l'ensemble Besoin de faire le suivi du changement Travail de communication à poursuivre	Forte participation au projet au départ Démobilisation Démotivation du personnel Indifférence par rapport au changement actuel.	Bilan différent dans les deux groupes.

Le changement à AIRAM est intervenu dans des conditions particulières puisqu'il a eu lieu en raison des difficultés que traversait alors la compagnie. Les deux groupes avaient un désir partagé de changement. Mais le contexte d'introduction du changement et les certifications ne revêtent pas le même sens chez l'équipe dirigeante et chez le personnel. Les premiers parlent en termes de globalisation, de stratégie organisationnelle, de satisfaction des clients. Les seconds pensent en termes d'intérêts personnels et de conditions de travail. La démarche qualité signifiait pour les dirigeants une amélioration du service et de l'image de l'entreprise. Elle est synonyme chez les autres d'amélioration des conditions de travail et de réduction des barrières hiérarchiques.

À l'annonce du changement, la mobilisation du personnel a été forte car cela semblait répondre à leurs aspirations, soit à un besoin de changement, bien que cela trahisse deux niveaux d'intérêts distincts, l'un micro, personnel, et l'autre macro, directorial (Giroux et Dumas, 1996). On apprécie particulièrement ici, l'intérêt d'une démarche interprétative. Elle nous permet de constater qu'au début du changement, il y a eu une mobilisation générale des membres de l'organisation, parce que le changement «*était porteur d'espoir*» pour les deux groupes. Les fervents défenseurs des programmes de qualité soutiennent justement que la mobilisation est plus forte si les individus y voient un intérêt. Selon Kelada (1996 : 158)

« No one would work to produce total quality merely to satisfy a customer or an owner. People will do it only to satisfy themselves. If, in their minds, achieving total quality is not directly and constantly related to their own satisfaction, they will not make the effort to achieve it»

Cependant, avec le facteur temps, les attentes des deux groupes vont diverger. Les dirigeants pensaient, à travers les dispositifs mis en place, faire adhérer le personnel. Ils ont planifié le changement, l'ont conceptualisé et ont défini les directives. Le comité de coordination, formé de responsables, gère le programme de qualité. Les divisions qualité veillent à la cueillette des

informations. La formation n'est qu'une forme de mise à niveau du personnel et se pratiquait dans l'organisation bien avant l'adoption du programme. Le travail d'équipe existait aussi dans l'organisation bien avant l'implantation du programme de qualité puisque l'activité aérienne est basée là-dessus.

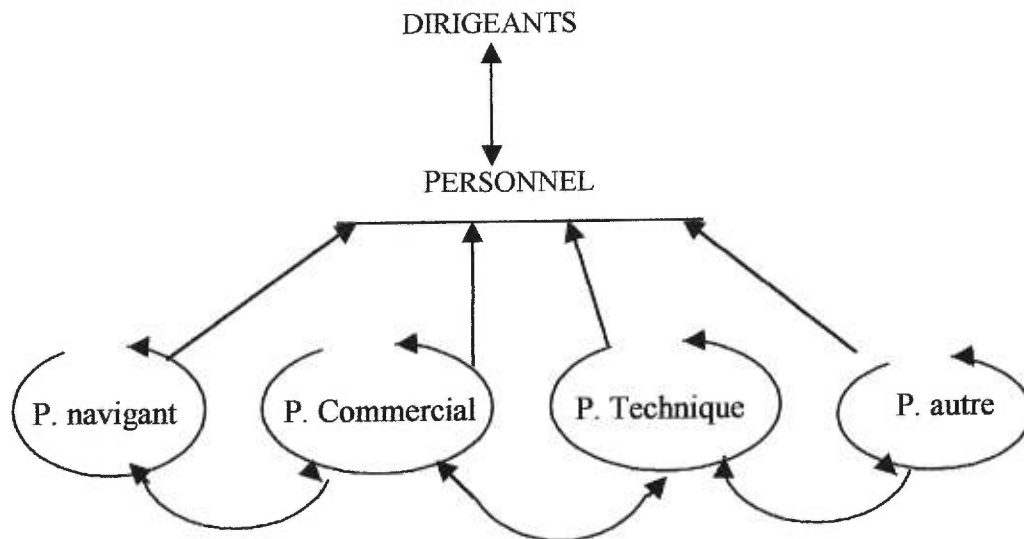
Il serait d'ailleurs plus judicieux de parler ici d'équipages plutôt que d'équipes de travail. En effet, il faut distinguer, dans le modèle observé, deux phénomènes. Il y a eu d'un côté les groupes de rédaction de manuels, de rédaction de procédures, de diagnostic qui ont été créés au cours du processus de changement et qui ont duré une période limitée puisque une fois leur tâche finie, ils étaient alors dissous (avant ou après la certification en fonction des pôles). Leurs membres sont plus ou moins choisis par leurs supérieurs et leur mandat est préétabli par ces derniers d'ailleurs. Il y a de l'autre côté les équipes de travail qui existaient déjà bien avant le programme de qualité. Ce ne sont pas des groupes nouvellement mis en place à AIRAM. Ils font partie de la structure globale de l'organisation. Ce sont des groupes structurés, fonctionnant suivant «*une coopération articulée*». Mahieu (1994 :169) donne une définition particulièrement juste de ce concept en disant que «*ces équipes ne sont pas rassemblées exceptionnellement mais sont permanentes. Les postes y ont moins d'importance par eux-mêmes et beaucoup plus en raison de leur dépendance mutuelle*».

À AIRAM, ces groupes de travail sont formels. Ils correspondent au personnel navigant technique, au personnel navigant commercial, au personnel au sol, au personnel technique, etc..., c'est-à-dire des groupes de professionnels tels qu'ils existent dans les compagnies aériennes. Ce sont donc des groupes qui partagent des normes, des valeurs et des comportements collectifs (Mahieu, 1994). Chaque membre du groupe se reconnaît dans son groupe et adopte les attitudes, les comportements et le langage de son groupe. C'est sur la base de cette reconnaissance de l'individu dans son groupe que les membres du personnel technique disaient que «*la qualité est notre domaine. Les normes techniques représentent la qualité. L'ISO (implanté chez le personnel au sol ou le PNC), c'est*

autre chose ». Chaque groupe a ses canaux internes de communication, à travers une communication informelle entre ses membres et qui peut s'avérer plus efficace que la communication formelle, d'autant plus que les individus se connaissent depuis suffisamment longtemps pour s'être appropriés les valeurs du groupe. Le groupe a ainsi une capacité de mobilisation et d'influence particulière en son sein. Cela est très visible dans le cas que nous avons observé puisque les individus étaient déjà renseignés sur le changement bien avant l'annonce officielle. Nous n'avons pas relevé dans notre modèle de départ cette dimension et pour cause, puisqu'il ne reflète finalement que la communication suivant une perspective managériale. Il semble cependant qu'il y a au sein du personnel, d'autres dispositifs de communication formels et informels. Ainsi, comme l'affirmait un membre du personnel, « *il y a une communication formelle entre AIRAM et le personnel et une communication informelle faite de rapports entre les collègues...* ». Il existe aussi au sein du personnel d'autres circuits de communication formelle. Ainsi : « *On ne travaille qu'en équipe et on discute durant notre travail... ou à l'association qui est une sorte de porte-parole...* »

Ceci nous ramène à nouveau au concept de pouvoir (Knights et McCabe, 1999). La communication au sein des groupes est un instrument de mobilisation et de ralliement des membres. Ceci permet d'expliquer certaines divergences d'interprétations. Nous avons montré plus haut que le changement a été planifié et conçu par les dirigeants. Nous avons remarqué que le processus de transmission de la vision du changement se déroulait suivant un système pyramidal descendant (voir figure 3). Pour l'équipe dirigeante, la communication suit un tracé *top-down* et le personnel adhère normalement au changement. La formation aide à la compréhension du changement et les audits veillent à sa conformité avec les certifications. Cependant, on remarque qu'au niveau du personnel, la communication est également interne, entre les membres des groupes professionnels. Elle suit donc le schéma suivant :

Figure 6. LE PROCESSUS DE COMMUNICATION DANS L'ORGANISATION OBSERVÉE



Nous supposons que la communication entre les membres du personnel ne reste pas limitée à l'intérieur de chaque groupe mais a des ramifications avec d'autres groupements étant donné que les individus travaillent en interaction aussi bien avec du personnel au sol, que du personnel navigant ou technique. Dans le cas observé, le processus de transmission du changement mis en place par les dirigeants semble ne pas prendre en compte cette communication de groupe. Nous remarquons pourtant dans les entrevues que nous avons réalisées, que les membres du personnel pensent et parlent en termes de « nous », c'est-à-dire de chaque groupe (de navigants ou technique ou au sol, etc.). Cela est le cas dans les entrevues concernant les certifications. Le personnel technique par exemple affirmait « nous avons un niveau de compétences reconnu. Nos certifications techniques traduisent notre savoir-faire. On a toujours fait de la qualité sans le savoir. ». Il s'agit là du « nous » exclusif qui représente un groupe restreint. On rencontre le même phénomène auprès du personnel navigant commercial ou du personnel au sol.

Dans ces conditions, l'appropriation du changement par les membres du personnel passe par son appropriation par le groupe (Mailloux, 1997). Chaque

individu se représente le changement selon les valeurs, les attentes et les comportements de son groupe, d'où l'intérêt à nouveau de connaître l'histoire de l'organisation. La communication du changement se produit aussi au sein du groupe. Les attentes de chaque groupe et les relations de pouvoir qui en émergent influencent l'interprétation des dispositifs de communication mis en place.

7. 2. 2. L'implication intérieure ou extérieure

Les programmes de qualité sont basés sur la mobilisation et l'implication des membres du personnel. Les partisans de ces programmes (Kélada, 1996) mettent en avant des principes de participation. C'est le cas dans l'organisation que nous avons observée. Les dispositifs mis en place avaient pour objectif d'associer le personnel au changement, de l'impliquer. L'analyse des représentations entre les deux principaux groupes de l'organisation fait ressortir une discordance à ce sujet.

Tableau 9. LA REPRÉSENTATION DES DISPOSITIFS

DISPOSITIFS	DIRIGEANTS	EMPLOYÉS
- Comité de coordination qualité	Suivi et diffusion du programme	-
- Formation	Mise à niveau du personnel	Représentation positive : moyen de requalification et d'apprentissage. Lieu d'interaction avec les collègues.
- Groupes de travail	Implication et mobilisation du personnel.	Représentation négative : moyen de manipulation
- Division qualité	Centralisation des indicateurs qualité	-
- Audits	Contrôle du programme de qualité et vérification des conformités par rapport aux certifications	Considérés comme un système de contrôle

Les dirigeants pensent avoir respecté le processus d'implantation du changement par la qualité tel qu'ils l'ont conçu. Beaucoup d'efforts ont été

mobilisés pour la mise en place de ce processus et pour y faire participer le personnel. La sensibilisation et la mobilisation ont été particulièrement bien planifiées. Les journaux, les circulaires, les notes, les séances de formation, les réunions, etc. ne se comptent plus. Pourtant, là où les dirigeants parlent de participation, le personnel parle de manipulation. Cette situation est caractéristique du changement planifié tel que l'explique Argyris (1998) En effet, selon cet auteur :

« Cela commence par un cadre de travail clairement conçu où chaque stade est si minutieusement détaillé en un jeu complet d'instructions que c'est en fait l'implication extérieure qui se voit renforcée. Lorsque les actions des uns et des autres sont déterminées du dehors, on ne peut attendre ni libération, ni responsabilisation. La réaction la plus prudente des employés est de mettre une distance entre eux et le programme. On peut bien sûr obtenir des résultats intéressants en termes de performances, par exemple avec le management total de la qualité ou dans la mesure où on a bien pu communiquer les bonnes pratiques ».
(Argyris, 1998 : 175)

Cela correspond tout à fait à notre cas. L'implication ne revêt pas le même sens pour les dirigeants ou le personnel. Elle est extérieure dans la mesure où les membres du personnel ne contrôlent pas la situation, n'ont pas accès aux prises de décisions et n'ont finalement qu'une responsabilité limitée. Elle est par contre intérieure quand ces membres ont leurs mots à dire et participent effectivement. La représentation du changement et des dispositifs mis en place varie donc suivant le type d'implication en jeu.

Dans le cas de AIRAM, les individus ont une participation limitée dans le changement. L'implication du personnel est sollicitée pour fournir un travail de qualité, respecter les normes et les procédures préétablies. Les prises de décisions demeurent cependant du domaine des gestionnaires et la participation du personnel à ces initiatives reste consultative.

Dans le cas observé, la participation aux prises de décisions figurait parmi les attentes et les revendications du personnel. Les dirigeants ont eux aussi fait appel et clamé leur volonté de faire participer le personnel. Cependant, leurs

interprétations de ce concept sont différentes. Les employés réclament «*une participation de représentation*», tandis que les seconds proposent une «*participation de mobilisation*» (Friedberg (1993 : 340) cité par Giroux et Fenocchi, 94/95 : 66)

Cette divergence sur le sens attribué à la notion de participation fait penser aux dirigeants qu'ils ont à faire à une résistance de la part de leur employés puisque ceux-ci se détournent de la participation en affichant un désintérêt. D'un autre côté, les membres du personnel se démotivent et perdent confiance dans le discours sur le changement. Selon Lapointe (1997 : 65) «*la participation des salariés s'anémie après un certain temps lorsqu'ils constatent qu'ils n'ont pas de contrôle ni de pouvoir sur la réalisation de leurs suggestions et qu'ils étaient souvent placés devant des décisions arrêtées d'avance* ». C'est le cas à AIRAM où le personnel a fini par traduire cela comme étant un double langage tenu par les dirigeants, reflétant une incohérence entre le discours et les actes. Est-ce effectivement le cas ?

7. 2. 3. Le discours et les actes

Le discours véhiculé sur le changement est un discours de sensibilisation, d'information et d'explication de la part des concepteurs du programme. Il s'agit d'un discours de mobilisation et de participation. Mais le discours est souvent interprété différemment par les membres du personnel. Il est vu comme un discours de manipulation pour changer ou influencer le comportement des gens. Selon De Cock (1998), le discours est d'ailleurs composé de règles et de procédures qui façonnent la manière dont nous voyons les choses. Mais le discours va au-delà des mots. Il doit être en cohérence avec les actes.

Dans le cas de AIRAM et dans la présentation de la compagnie aux clients, les dirigeants font état des avancées de l'organisation, des résultats financiers satisfaisants, de l'augmentation de l'activité. En se basant sur ces dires, les employés réclament alors une partie de la plus-value réalisée, d'autant plus que le programme de qualité a entraîné une intensification du travail. Le discours

transmis aux employés fait par contre état des difficultés de l'organisation, du redressement financier à faire, de la satisfaction des clients à combler, donc d'efforts à consentir. L'incohérence du discours crée alors des situations conflictuelles. En examinant la situation, on s'aperçoit que les employés se sentent manipulés tandis que les dirigeants estiment être incompris.

En fait, les significations sont confuses aussi en raison de l'ambiguïté des résultats. Le programme de qualité est censé apporter, dans l'esprit des employés, des retombées positives concrètes. Or les efforts consentis se sont traduits finalement par une augmentation de l'activité, plus de travail et plus de stress. Dans l'esprit des dirigeants, la représentation du changement a une autre dimension puisque pour eux « ce qui est bon pour l'organisation est bon pour les employés ». La représentation du changement est encore une fois différente entre les deux principaux groupes de l'organisation. En effet, la vision de chaque groupe se situe à deux niveaux distincts.

La perception du changement va bien au-delà du discours puisque dans le cas de AIRAM, certaines attitudes et comportements des dirigeants ont été interprétés différemment selon les groupes d'individus en cause. Ainsi par exemple, le décloisonnement hiérarchique a été considéré comme une avancée pour certains (les gagnants) mais ont été traduits comme étant du mépris par les intermédiaires écartés (les perdants).

Plusieurs auteurs (Grant et al,1997; Lozeau, 1997; Argyris, 1998; Knight et McCabe, 1999) soulèvent cette ambiguïté. Certains auteurs critiques (De Cock, 1998) considèrent que le discours du changement par la qualité véhicule des idées contraires aux actes puisque les changements proposés préconisent une amélioration de l'organisation mais s'accompagnent généralement de réduction d'emplois, d'intensification du travail de sorte que les employés s'en détachent progressivement. La démarche dans laquelle ils se sont impliqués ne fait plus de sens pour eux.

Dans le cas de AIRAM, les employés relèvent une différence entre les actes et le discours au niveau des rituels, qui trahissent des actes d'autorité. Le discours véhicule l'idée de relations directes et de décloisonnement hiérarchique, mais dans les grandes organisations telles que AIRAM, cela s'avère plutôt utopique et les anciennes habitudes reprennent vite le dessus. Enfin, le personnel est attentif à l'exemple que donnent les dirigeants et à leur engagement dans le programme. Le discours ne sera intériorisé et accepté que dans la mesure où les supérieurs y croient, le relayent et l'appliquent (Tardif, 1995).

La multiplicité des représentations influence l'acceptation du changement et conditionne son évolution. Dans le cas observé, l'obtention des certifications, qui correspond finalement à l'objectif majeur du changement par la qualité clôture en quelque sorte le processus du changement entamé. Cependant, la dernière étape, celle de l'évaluation est aussi le début d'un autre processus, celui de l'amélioration continue. C'est une nouvelle orientation du changement à travers l'institutionnalisation de certains dispositifs (comité de coordination qualité, les fonctions qualité, etc.) Cela suppose également la définition et la mise en place d'autres changements. Cela est d'autant plus vrai à AIRAM où les dirigeants viennent d'entreprendre un nouveau changement en remodelant l'organigramme de l'organisation. Le processus du changement par la qualité a duré à peu près cinq ans. Il laisse cependant un goût d'inachevé puisque des insatisfactions sont relevées aussi bien du côté des dirigeants que de celui du personnel. Est-ce à dire que la gestion par la qualité n'est finalement qu'une mode passagère (Giroux et Landry, 1998) ou est-ce au contraire, un changement de plus dans un cycle plus global des bouleversements que vivent aujourd'hui les entreprises confrontées à la mondialisation (Grant et al, 1997).

L'impression générale que nous en retirons est que tout le processus du changement par la qualité semble finalement construit en fonction d'une seule perspective managériale et ignore, volontairement ou pas, l'existence d'autres dispositifs au niveau de la base. Aucune partie n'est entièrement satisfaite mais reconnaît que le changement aurait pu donner de meilleurs résultats. Chacune

pense avoir fourni un effort, avoir raison et ne se préoccupe pas ou peu des objectifs et des motivations de l'autre. Contrairement à Argyris (1998 : 28) qui, en parlant des dirigeants et des employés disait que *«des uns comme des autres, il est difficile de connaître le fond de la pensée»*, nous avons tenté d'aller un peu plus loin et d'étudier les représentations qu'ils se font du changement et de la communication.

En conclusion de ce chapitre, disons que l'étude de la communication dans la mise en place d'une démarche qualité nous a permis de voir qu'il existe de nombreux conflits d'interprétation au sein de l'organisation. Le changement, la qualité, les certifications, la communication, les agents de changement, le dialogue, etc., tout cela fait l'objet d'interprétations différentes et prend un sens particulier pour chacun des membres de l'organisation. Ces représentations varient en fonction des corps de métiers. Elles varient selon les niveaux de compétences puisque certains individus ont déjà une formation de base qui les prédispose à accepter le changement alors que d'autres individus ressentent tout de suite des blocages par rapport à lui. Certains cherchent à s'impliquer plus et réclament davantage de responsabilité tandis que d'autres se confortent dans leurs occupations habituelles. Cela n'est, somme toute pas étonnant, puisque l'organisation n'est pas un ensemble homogène.

Cette étude nous a permis de constater que les représentations varient en fonction des attentes de chacun. La mobilisation et la participation à long terme, sont liées à la capacité de réalisation de ces attentes. Selon certains auteurs (Kélada, 1996; Argyris, 1998; Grant et al, 1997) l'individu ne s'investit dans le changement que dans la mesure où celui-ci répond à ses préoccupations personnelles. Cela se vérifie justement dans notre étude de cas. La communication y est pensée en tant qu'instrument du changement par les deux principaux groupes de l'organisation, à savoir les dirigeants et le personnel. Les deux veulent utiliser la communication pour influencer l'autre. Pour les dirigeants, la communication est un moyen de diffusion de la stratégie de l'organisation. Certains employés critiquent cependant cette communication de la direction puisqu'ils y voient un

instrument de domination (Giroux et Demers, 1998). En cela, ils se rapprochent des tenants de la perspective critique.

Enfin, l'étude des représentations nous a permis de comprendre certaines réactions au changement, aussi bien du côté des dirigeants que des employés. Étant donné que la conception du changement et sa réalisation sont entrepris à deux niveaux organisationnels différents, cela laisse la porte ouverte à des malentendus et à des divergences d'interprétation. Cela ne manque pas d'influencer le déroulement et la poursuite du changement. L'un des moyens de dépasser cela consisterait en l'institution d'une véritable participation, d'un dialogue et la mise en commun des objectifs et des aptitudes des principales forces de l'organisation dès l'adoption du changement, c'est-à-dire à la première étape, en les impliquant effectivement. Étant donné par ailleurs qu'une organisation est un ensemble organisé en mouvement, il conviendrait peut-être d'étudier, de comprendre et de prendre en considération la culture organisationnelle existante avant le changement, ainsi que les diverses formes de communication formelle ou informelle déjà en place. Une telle stratégie qui s'appuierait sur des dispositifs de communication pensés et mis en place conjointement par les gestionnaires et le personnel permettrait une plus grande implication des individus, une meilleure compréhension du changement et finalement une réelle appropriation.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Notre recherche a porté sur la communication dans le processus d'implantation d'un changement organisationnel particulier, soit l'amélioration de la qualité, communément appelé le TQM (*Total Quality Management*). Nous avons remarqué, à la lumière de notre revue de littérature, que la communication était au centre du processus de changement dans ce mode de gestion : améliorer la qualité signifiait aussi transformer la communication. En effet, la démarche qualité, telle que véhiculée par ses promoteurs s'appuie sur une approche plus participative. Elle veut impliquer tous les membres de l'organisation dans les échanges langagiers visant à mieux définir les méthodes et procédures de travail en cours et à identifier celles que l'on doit améliorer, éliminer ou modifier.

En étudiant la littérature sur le sujet, nous nous étions rendu compte que la plupart des écrits abordaient la communication dans le changement par la qualité, selon une perspective *managériale*. Nous nous étions alors proposés de l'étudier selon une approche interprétative en examinant les dispositifs de communication durant le processus de mise en œuvre d'un programme de qualité et en comparant les représentations que se font les dirigeants et les employés sur ce changement.

Notre recherche a fait ressortir les résultats suivants. Tel que stipulé au départ, la communication s'est avérée être très importante. Nous avons remarqué, que des dispositifs comme les comités qualité, les groupes de travail et la formation semblaient faciliter la mise en œuvre du changement. La fluidité de l'information, la concertation et l'échange sont des éléments-clé dans la mise en place d'un programme de qualité. De plus, les systèmes d'audits et de *feed-back* permettent d'effectuer des réajustements de façon ponctuelle. La présence d'un *leader* s'est avérée être aussi un facteur important pour mobiliser le personnel. Finalement, il est apparu que la création d'une relation de confiance est primordiale pour faire accepter le changement et atténuer les résistances. Les

résultats observés rejoignent alors en grande partie le modèle théorique de départ.

Parallèlement à ces résultats, nous avons constaté que le changement est un mécanisme fragile et que les membres d'une même organisation n'en ont pas nécessairement la même représentation. Ils n'en ont pas la même compréhension, ni la même appréciation. Nous avons remarqué, à l'instar d'autres études, que l'appel à la participation reste très limité dans la mesure où la direction impose un changement entièrement conçu au sommet. Dans ce cas, l'enthousiasme manifesté au départ par les membres de l'organisation se transforme progressivement en désintérêt ou en une démobilisation. La démarche participative initiale revenait finalement à un modèle de gestion plus classique.

Nous avons remarqué que les concepts de participation, échange, changement et même communication sont interprétés de différentes manières dans l'organisation. Chacun les interprète à sa façon en fonction de ses objectifs et de ses attentes, ce qui ne manque pas d'influencer le changement en fin de compte. En ce qui concerne la communication, nous avons vu que les dirigeants s'appuient sur un modèle de communication descendant étant persuadés que le changement sera compris selon leurs critères. Ils ne se posent pas véritablement de questions sur les facteurs déterminants qui peuvent modifier le sens transmis. Ils ne semblent pas conscients du processus d'interprétation des messages donc de transformation.

Nous avons vu qu'il existe dans l'organisation d'autres formes de communication. Les employés développent entre eux une communication informelle, favorisant une traduction des messages et des comportements des dirigeants. Finalement, nous avons constaté que les attentes de chacun influencent l'intérêt accordé au changement. Les dirigeants et les employés considèrent les dispositifs de communication comme le moyen de se changer mutuellement.

Nous pensons que les résultats auxquels nous sommes parvenus peuvent s'avérer pertinents aussi bien sur le plan théorique que pratique. Sur le plan théorique, notre démarche nous a permis d'avoir une vue globale de la communication dans le changement d'autant plus qu'il n'y a que peu de recherches effectuées suivant cette perspective. Notre démarche nous a permis aussi de relever les écarts entre les représentations que se font à la fois des gestionnaires et des employés. Sur le plan pratique, nos résultats montrent que la transmission du changement suivant un tracé top-down, sans tenir compte des représentations des employés peut aboutir à la longue à une situation conflictuelle au sein de l'organisation déformant ainsi les objectifs du changement.

Nous pensons que toute stratégie de changement doit s'informer au préalable et tenir compte des dispositifs de communication existant déjà dans l'organisation. Un changement, même planifié, gagnerait à être conçu à la fois par les gestionnaires (puisque c'est un choix stratégique) et par les employés (lesquels maîtrisent les processus). Un changement conçu conjointement estompe les occasions de malentendus, crée un réel climat de participation et de dialogue et stimule l'engagement et les énergies de chacun.

Évidemment, notre travail de recherche, pour pertinent qu'il soit, doit être pris avec prudence. Nous sommes conscients que les employés ne réagissent pas tous de la même manière au changement. Certains sont plus aptes que d'autres à s'investir là-dedans. Par ailleurs, bien que nos conclusions aient été confrontées avec d'autres études, nous sommes également conscients qu'il ne s'agit ici que d'une seule étude de cas, dans un secteur d'activité précis et basée sur un nombre restreint d'entrevues. Nous n'avons pas non plus suffisamment développé l'impact des syndicats et autres associations professionnelles sur le changement. Il serait peut-être intéressant d'approfondir un peu plus notre recherche en examinant d'autres secteurs d'activité, en l'élargissant à d'autres organisations où le processus de changement a impliqué réellement tous les membres, dirigeants, employés et représentants syndicaux inclus.

Si nos conclusions ont amené des éléments de réponse à notre questionnement, elles ont aussi ouvert la porte à d'autres questions. Nous avons en effet remarqué que le changement débute par un appel à la participation et à la coopération. Au début du processus de changement les dirigeants signalent qu'ils veulent instaurer un climat de dialogue et d'écoute au sein de l'organisation. Nous avons vu que cet appel à la mobilisation n'est pas suffisant. Comment faire alors pour instaurer un vrai dialogue ? Sur quelles bases et avec quels agents ? Autant de questions qui mériteraient d'être approfondies dans le futur.

BIBLIOGRAPHIE

- ALMARAZ, J. (1994). Quality Management and the Process of Change. *Journal of Organizational Change Management*, 7 (2), 6-14.
- ANDERSON, J.C., RUNG'TUSANATHAM, M. et SCHROEDER, R. G. (1994). A Theory of Quality Management Underlying The Deming Management Method. *Academy of Management Review*, 19 (3), 392-418.
- ARGYRIS, C. (1994). Good Communication That Blocks Learning. *Harvard Business Review*, July - August, 77- 85.
- ARGYRIS, C. (septembre 1998). L'empowerment ou les habits neufs de l'empereur. *Expansion Management Review*, 25-30.
- ARMENAKIS, A. E. A. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- BEUGRÉ, C. (1998). Implementing Business Process Reengineering. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34.
- BLOUI, R. (1995). La réorganisation du travail : Efficacité et implication. *Montréal*.
- BOJE, D. M., et WINSOR, R. D. (1993). The Resurrection of Taylorisme : Total Quality Management's Hidden Agenda. *Journal of Organizational Change Management*, 6 (4), 57-70.
- BOJE, M.D., ROSILE, A., DENNEHY, R.. et SUMMERS, D.J. (1997). Restoying Reengineering : Some Deconstructions and Postmodern Alternatives. *Communication Research*, 24(6), 631-68.
- BURELL, G. et MORGAN, G. (1979). Sociological Paradigms and Organizational Analysis.
- CERKEVIC, C. (1995). Démarche qualité et communication. *Paris: AFNOR*.
- COCK, C. D. (1988). Organizational Change and Discourse : Hegemony Resistance and Reconstitution in Management. *M@n@gement*, vol 1.
- CROSBY, P. B. (1986). La Qualité c'est gratuit. *Paris: Éd. Economica*.
- CUTCHER, et al (1994). Japanese Team-based work Systems in North America : Explaining the Diversity. *California Management Review*, vol 37.

- Dean, J. P. et White, W. F. (1969). How do you Know if the informant is telling the truth. *New York: Random House*.
- DEAN, J. W. et BOWEN, D. E. (1994). Management Theory and Total Quality : Improving Research and Practice Through Theory Development. *Academy of Management Review*, 19(3), 392-418.
- DEMERS, C. (1993). La diffusion du changement radical : un processus de redéfinition et de restructuration de l'organisation. *Communication et Organisation*, 3, 95-127.
- DEMERS, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche en changement organisationnel. *Gestion*, 24 (3), 131-138.
- DEMING, W. E. (1988). Qualité, la révolution du management. *Paris : Éd. Economica*.
- D'IRIBARNE, P. (Juin 1997). Les ressources imprévues d'une culture : une entreprise «excellente» à Casablanca. *Annales des Mines*, 16-30.
- DRUMMOND, H. (1992). The Quality Movement : What Total Quality Management is Really all About. *London: Kogan Page Limited*.
- DUMAS, D. et GIROUX, N. (1996). L'intégration Planifiée et Émergente d'une Fusion/Acquisition: Le cas Consulpro: *Université de Montréal*.
- EDWARDS, P., M.COLLINSON, et REES, C. (1998). The Determinants of Employee Responses to Total Quality Management : six case studies. *Organization Studies*.
- FAIRHURST, G. T. (1993). Echoes of the Vision. When the rest of the Organisation Talks Total Quality. *Management Communication Quarterly*, 6(4), 331-71.
- FENOCCHI, V., et Giroux, N. (1994-95). La participation : une réalité complexe. *Coopérative et Développement*, 26, n° 1, 59-79.
- FORTIN, A. (1992). Le groupe de Formation. *Légende et Science. Québec : Presses Universitaires du Québec*.
- GIORDANO, Y. (Déc. 94 / Jan 95). Communication d'entreprise : Faut-il repenser les pratiques managériales ? *Revue de gestion des ressources humaines*, 13/14, 49-61.
- GIROUX, N. et TAYLOR, J. (1995). Le changement par la conversation stratégique in Alain Noël, Philippe Véry et Michel Wissler. *Perspectives en Management Stratégique*, Paris : Économica, 485-517.

- GIROUX, H. et LANDRY, S. (1998). Schools of Thought In and Against Total Quality. *Journal of Managerial Issues*, X.
- GIROUX, N. et DEMERS, C. (1998). Communication organisationnelle et Stratégie. *Management International*, 2, 1-32.
- GIROUX, N. (1998). La communication dans la mise en œuvre du changement. *Management International*, 3 (1) novembre, 1-15.
- GIROUX, N. (Printemps 1998). Vivre son Deuil pour s'approprier les Transformations Organisationnelles. *Interactions*, 2.
- GRANT, M., BÉLANGER, P. et LEVESQUE, B. (1997). *Nouvelles Formes d'Organisation du Travail*: Harmattan.
- HACKMAN, R. et WAGEMAN, R. (1995). Total Quality Management : Empirical, Conceptuel and Practical Issues. *Administrative Science Quarterly*, 40 , 309-342.
- HOGUE, P. (1992). Étude de l'Impact de la Qualité Totale sur les Exigences et le Contenu des Tâches et sur la Rémunération, *Université de Montréal*.
- HOWARD, L. A. et GEIST, P. (1995). Ideological Positioning in Organizational Change : The dialectic of Control in a merging Organization. *Communication Monographs*, 62 (June), 110-131.
- ISABELLA, L. A. (1990). Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events. *Academy of Management Journal*, 33, 7-41.
- JONES, S. (1985). Applied Qualitative Research. In R. Walker (Ed.) *Depth Interviewing*. Haldershot, Hants : Gower Publishing
- KÉLADA, J. (1996). Integrating Reengineering with Total Quality. *ASQC - Quality press - Milwaukee*.
- KNIGHTS, D. et McCABE, D. (1999). Are There No Limits to Authority ? TQM and Organizational Power. *Organization Studies*, 20/2, 197-224.
- KRÜGER, V. (1998). TQM and its humanistic orientation towards organisational analysis. *TQM magazine*, 10 (4).
- KVALE, S. (1996). *InterViews : An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand oaks : Sage
- LAWLER (1994). TQM and Employee Involvement : are they compatible ? *Academy of Management Executive*, 8(1), 68-76.

- LAWRENCE, R. et LORSCH, J. W. (1973). Adapter les Structures de l'entreprise. *Paris*.
- Le COMPTE, M. D. et GOETZ, J.P.G. (1982). Problems of reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, 52(1), 31-60.
- LEAVITT, H. (1991). Le changement organisationnel appliqué dans l'industrie. les approches structurale, technologique et humaniste. *Québec*.
- LEWIN, K. (1972). Psychologie Dynamique : les relations humaines. *Paris: Presses universitaires de France*.
- LOZEAU, D. (1997). Étude critique de la Pratique de la Gestion de la Qualité dans les Hôpitaux du Québec : *UQAM*.
- MAHIEU, C. (1994). Les nouvelles formes d'organisation du travail : les enjeux des expériences actuelles. *Économies et Sociétés, Sciences de Gestion*, n° 20, 161-187.
- MAILLOUX, F (1997). La relation de confiance et l'adhésion des employés au changement lors d'une Fusion – Acquisition. *Mémoire de maîtrise*. UDM.
- MAIRE, B. (1991). Mismanagement and Quality Circles : How Middle Managers Influence Direct Participation. *Employe Relations*, UK.
- MARGULIES (1994). The Implementation of Quality Programmes - Addressing Characterological Change in Organisations. *Journal of Organizational Change Management*, 7, 71.
- MARKUS, L. (1989). Case Selection in a Disconfirmatory Case Study. in J. I. C. P. Lawrence (ed.), *The Information Systems Research Challenge : Qualitative Research Methods*, 20-26.
- MILON, A. et JOUVE, M. (1996). Communication et Organisation des Entreprises : Approche critique et cas pratiques : *Bréal Éditions*.
- MISPELBLOM BEYER, F. (1999). Langages et stratégies au travail saisis par les normes d'assurance qualité. *Sociologie du travail*, 41, 235-254.
- MOCH, M. et HUFF, A. S. (1983). Power Enactement Throught Language and Ritual. *Journal of Business Research*., 11, 293-316.
- OUIMET, G. et DUFOUR, Y. (Mars, Avril, Mai 1997). Vivre et Gérer le Changement Ensemble. *Revue Française de Gestion*.
- PARKER, M. et SLAUGHTER, J. (1988). Choosing Sides : Unions and the Team Concept. *Boston*.

- PUTNAM, L. (1982). Paradigms for Organizational Communication Research : An Overview and Synthesis. *The Western Journal Of Speech Communication*, 46, 192-206.
- REEVES, C. A. et BEDNAR, D. A. (1994). Defining Quality : Alternatives and Implications. *Academy of Management Review*, 19(3), 319-345.
- REGER, R., Gustafson, L., Samuel, D., et Mullane, J. (1994). Reframing the Organization : Why implementing Total Quality Is easier Said Than Done. *The Academy of Management Review*, 19, 565.
- SALVET, J. M. (1993). Vers l'organisation du XXI e siècle. *Montréal*.
- SAVOIE, N. et Giroux, N. (1997). Le discours sur le changement une comparaison entre une coopérative et une entreprise privée. *Desjardins, une entreprise et un Mouvement*, Montréal, 277-298.
- SEXTON, C. (1994). Self-managed Work Teams : TQM Technology at the Employee Level. *Journal of Organizational Change Management*, 7, 45-52.
- SHANI, A. B., et ROGBERG, M. (1994). Quality, strategy and structural Configuration. *Journal of Organizational Change Management*, 7, 15-30.
- SPECTOR, B. et BEER, M. (1994). Beyond TQM Programmes. *Journal of Organizational Change Management*, 7, 63-70.
- SPENCER, B. (1994). Models of Organisation and Total Quality Management. *Academy Of Management Review*, 19 (3), 446-471.
- TARDIF, A.-M. (1995). La qualité en contexte : étude sur les éléments contextuels déterminants dans la position de certains cadres d'un hôpital face à l'introduction d'un nouveau modèle de gestion. *Mémoire de Maîtrise. UDM*.
- TELLIER, Y. (1991). Leadership et Gestion. In P.D.L.U.D. Québec (Ed.), *dans Pouvoirs et cultures organisationnels*. Québec.
- TESSIER, R., et TELLIER, Y. (1973). Changement Planifié et Développement des Organisations - *Théorie et Pratique*. Montréal.
- TESSIER, R., et TELLIER, Y. (1994). Pouvoirs et cultures organisationnels. Québec.
- TORRES, C., et SPIEGEL, J. (1995). Self-Directed Work Team. *Pfeiffer and Cie*.
- TURCOTTE, P. R. (1988). La Qualité de Vie au Travail : une Voie Vers l'Excellence. Montréal.

- VAN de VEN, A. H., et POOLE, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20 (30), 510-540.
- WALDMAN, D. (1994). Designing performance Management Systems for Total Quality Implementation. *Journal of Organizational Change Management*, 7, 31-44.
- WALDMAN, D. (1994). The contributions of TQM to a theory of Work Performance. *The Academy of Management Review*, 19, 510-536.
- WALKER, R. (1985). Applied Qualitative Research. *Aldershots Hants : Gower*.
- WARNOTTE, G. (1992). Fondements, Principes d'Action et Enjeux. *Humanisme et Entreprise*, 191, 93-111.
- WILKINSON, A., MARCHINGTON, J. et ACKERS, P. (1992). Total Quality Management and Employee Involvement. *Humain Resource Management*, vol 2.
- YIN, R. K. (1994). Case Study Research, Design and Methods. *Applied Social Research Methods*, 5.
- ZBARACKI, J.M. (1998). The Rhetoric and Reality Of Total Quality management. *Administrative Science Quaterly*, septembre 98, 602-635.

ANNEXE

LA GRILLE D'ENTREVUE

Section 1 : Les données relatives au sujet

- Depuis combien de temps faites-vous partie de la compagnie ?
- Quels sont les postes que vous avez occupés depuis votre entrée au sein de cette entreprise ? Quelle formation aviez-vous en intégrant la compagnie ?
- Quel est votre emploi actuel ? Quel jugement portez-vous sur votre poste ?
- Comment pourriez-vous définir votre environnement de travail ? Quels genres de relations avez-vous avec vos collègues ? Avec vos supérieurs immédiats (ou vos subalternes immédiats) ? Avec les hauts dirigeants (ou avec les employés) ?
- Que pensez-vous du climat général de travail dans la compagnie ? Comment définissez-vous les relations de travail entre les collègues dans votre service ?

Section 2 : Les données relatives au changement par la qualité

- A quel moment situez-vous le changement par la qualité dans la compagnie ? Quel en a été le facteur majeur ?
- Pourquoi, selon vous, un tel changement a été introduit dans cette entreprise ?
- Comment définissez-vous le programme de qualité ? Que signifie pour vous la qualité ? Comment vous a-t-on présenté ce changement et qui l'a fait ? Quels en ont été les points importants ?
- Comment avez-vous été informé ? Qu'est-ce que cela a changé dans l'organisation ? Qu'est-ce que cela a changé pour vous personnellement ?
- Qui était responsable du changement ? Savez-vous comment le programme a été mis au point ? Combien de temps a-t-il duré ? Comment a-t-il été introduit dans l'organisation ?
- Comment le personnel a été impliqué ? Quel est votre opinion là-dessus ?

Section 3 : Les données relatives au comité de la Qualité.

- Que représente pour vous le comité qualité ? Qui en a fait partie ? Qui l'a mis en place ? Est-ce que cela existe encore aujourd'hui ?
- Quelle est sa mission ? (Les démarches entreprises, dans quel ordre, pourquoi.)
- Quels sont les outils de communication utilisés (quel support, quelle fréquence...)
- Qu'est-ce que vous en pensez personnellement ?

Section 4 : Les données relatives au programme de formation

- Comment en avez vous été informés ? En quoi cela vous a touché ? Qu'est-ce qui a été nouveau ? pourquoi ?
- Qui a été chargé de sa mise en place ? (quand, pourquoi, comment,..)
- Quels ont été les supports de communication utilisés ? (à qui s'adressaient-ils?)
- A votre avis, quels ont été les bénéficiaires du programme de formation ? (leur fonction, pourquoi et comment...)
- Y a-t-il eu des exclus ? (pourquoi et comment...)
- Quel bilan pouvez-vous en donner ?

Section 5 : Les données relatives aux équipes de travail

- Est-ce nouveau à la compagnie ? Pourquoi ? Qu'est-ce qui a changé par leur mise en place ? (pour qui et comment..)
- Quels ont été les bénéficiaires ? pourquoi ? Y a-t-il eu des perdants ?
- Comment décrivez-vous les relations entre les individus dans les équipes de travail ?
- Quels ont été les outils de communication utilisés ? (au sein de l'équipe, et entre les autres membres de l'organisation...) ?
- Quelle est votre appréciation personnelle du travail d'équipe?
- Finalement quelle est votre appréciation générale du changement par la qualité ?
- Quelles sont, d'après vous, les faiblesses de ce changement ? Quelles en ont été les forces ? Quel est votre taux de satisfaction ?