

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEURE DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT ENSM.
Pôle Universitaire de KOLÉA**



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master en Entreprenariat et Management de Projet

**Processus de gestion du changement selon le Modèle de Kotter
Cas : le projet de la mise en place du système HACCP entreprise
Ramdy**

Élaboré par :

YAHIAOUI Samy

Encadré par :

Pr. MEZHOUDA Abdelmalik

Année 2019/2020

*Dans un environnement qui change,
il n'y a pas plus grand risque
que celui de rester immobile*

JACQUES CHIRAC

Résumé

Dans l'optique de soutenir sa compétitivité et répondre aux exigences internationales de la qualité, la SARL Ramdy s'est vue dans l'obligation de mener une conduite de changement pour l'instauration d'une nouvelle culture qualité. Dans notre étude nous avons opté pour une recherche qualitative en s'appuyant sur l'analyse documentaire et des entretiens avec des cadres de cette entreprise. Nous avons débuté notre recherche par la revue de littérature démontrant que les normes de la qualité sont un outil de transition, ensuite, nous avons évoqué le modèle de conduite du changement de Kotter, ainsi que les étapes de la mise en place du système HACCP. La recherche nous a permis de constater que les projets de mise en place des normes de qualité peuvent être considérés comme un processus du changement. Néanmoins, les résultats conclus, quant à l'application d'un modèle normatif de conduite de changement tel que le modèle de Kotter, ont révélé que le respect des étapes du modèle est relatif et fortement impacté par le contexte de la mise en application des normes.

Les mots clés : Changement, Conduite du changement, Normes de qualité, Système HACCP. Modèle de Kotter, Système management de la qualité.

ABSTRACT

The latest versions of ISO standards have become more demanding, in order to align with them, SARL Ramdy has found itself obliged to initiate change management in an attempt of establishing a new quality culture. In our study we conducted a qualitative research based on documentary analysis and interviews with this company's executives. We started our research by reviewing the literature showing that quality standards are a transition tool, then we discussed Kotter's change management model, as well as the steps of setting up the HACCP system. This research has demonstrated that the implementation of quality standards can be considered a change process. Nevertheless, the results obtained, regarding the application of a normative change management model such as the Kotter model, revealed that the respect of the steps of the model is relative and strongly influenced by the context of the application of the standards.

Keywords: Change, Change management, Quality standards, HACCP system. Kotter model, Quality management system.

ملخص

أصبحت المراجعات الأخيرة لمعايير ISO أكثر تطلبًا، من أجل التوافق معها. وجدت شركة SARL Ramdy نفسها مضطرة لبدء إدارة التغيير في محاولة لإرساء ثقافة الجودة. أجرينا في دراستنا بحثًا نوعيًا يعتمد على التحليل الوثائقي والمقابلات مع المديرين التنفيذيين لهذه الشركة. بدأنا بحثنا من خلال مراجعة الأبحاث السابقة والتي تخلص إلى أن معايير الجودة هي أدوات انتقالية، ثم ناقشنا نموذج إدارة التغيير الخاص بـ Kotter، إضافة إلى خطوات إنشاء نظام HACCP. من خلال البحث ظهر

أن تطبيق معايير الجودة يمكن اعتباره عملية تغيير. ولكننا لنتائج المتحصل عليها كشفت، بخصوص تطبيق نموذج إدارة تغيير معياري مثل نموذج Kotter، أن احترام خطوات النموذج نسبي ويتأثر بشدة بسياق تطبيق المعايير. الكلمات المفتاحية: تغيير، إدارة التغيير، معايير ISO، نظام HACCP. نموذج كوتر، نظام إدارة الجودة.

REMERCIEMENTS

Un travail de fin de cycle n'est jamais le fruit des efforts exclusifs d'une seule personne. Même s'il n'affiche sur sa couverture que le nom de son auteur, ce travail n'est pas la résultante des sacrifices individuels.

Ainsi, le présent travail ne fait pas exception à cette règle. Derrière le nom de son auteur se dissimule une litanie de noms de personnes qui, par leur contribution, si moindre soit-elle, ont efficacement participé à sa réalisation.

Qu'il nous soit permis non seulement de citer, mais aussi de remercier sincèrement toutes les personnes qui ont concouru à sa réalisation.

Ainsi, notre gratitude s'adresse en premier lieu à mes parents, mes sœurs, sans omettre spécialement mes chaleureux remerciements à ma mère grâce à son soutien, son sacrifice et son aide qui m'ont poussé à achever ce travail.

Nous manifestons aussi notre profonde gratitude envers le Professeur **ABDELMALIK MEZHOUDA** qui, en dépit de ses multiples engagements, a accepté avec sympathie de diriger le présent travail et a assumé cette tâche avec compétence. C'est grâce à ses orientations, ses remarques et ses conseils que nous avons pu élaborer ce travail. Comme je tiens à remercier **MONSIEUR MISSOUM RAFIK** et **MONSIEUR SLIMANI** pour leurs précieux conseils et leurs aides dans le choix du thème.

Mes remerciements à mes amis et amies pour leurs soutiens dans l'élaboration de mon mémoire : Lamine, Omar, Imene, aya, Saïd et Narimène. Je tiens à m'excuser auprès de ceux que je n'ai pas cités.

Nous restons aussi reconnaissants envers toutes les institutions scolaires qui nous ont formées et font de nous ce que nous sommes.

TABLE DES MATIERES

Résumé	I
Remerciements	III
Table des Matières	IV
Liste des Tableaux.....	VIII
Liste des Figures.....	IX
Liste des Abréviations	X
INTRODUCTION GENERALE.....	I
1 Problématique	12
2 Méthodologie de recherche	13
3 Le choix du thème	13
4 Importance du thème.....	14
5 Plan de la recherche.....	14
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	15
1 Revue de littérature	15
2 Cadre conceptuel.....	18
2.1 Définition du changement	18
2.2 Conduite du changement.....	19
2.3 Le changement organisationnel.....	19
2.4 Les modèles du changement organisationnel	19
2.4.1 Le modèle de Lewin Kurt.....	19
2.4.2 La roue de kanter.....	20
3 Le modèle de Kotter	22
3.1 Instaurer un sentiment d’urgence.	23
3.2 Former la coalition.....	24
3.3 Définir une vision et une stratégie.	25
3.4 Diffuser la vision.	26
3.5 Impliquer les salariés pour élargir le pouvoir.....	26

3.6	Obtenir des victoires rapides.	27
3.7	Consolider les gains et accentuer le changement.	28
3.8	Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture de l'entreprise	29
4	L'application du modèle de Kotter	30
5	Concept de la gestion de la qualité	31
5.1	La qualité	31
5.2	Le management de la qualité	31
5.3	Étapes de la mise en place d'un système qualité	31
5.3.1	Engagement de la direction	32
5.3.2	Planification du projet	32
5.3.3	Conception du système management qualité	32
5.3.4	La mise en place du SMQ	32
5.3.5	L'audit à blanc	33
5.3.6	Audits de certification	33
5.3.7	Le suivi	33
5.3.8	Renouvellement du certificat	34
6	La publication du système HACCP	34
6.1	Définition du système HACCP	34
6.2	Champ d'application sur système HACCP	34
6.3	Les étapes de la mise en place du système HACCP.	35
6.3.1	Constituer une équipe HACCP.	35
6.3.2	Définir le produit.	35
6.3.3	L'usage prévu du produit.	36
6.3.4	Établir un diagramme de fabrication.	36
6.3.5	Confirmer sur place le diagramme de fabrication.	36
6.3.6	Analyser les dangers.	37
6.3.7	Déterminer les points critiques pour la maîtrise.	37

6.3.8	Établir les limites critique pour chaque CCP.	38
6.3.9	Établir un système de surveillance CCP	38
6.3.10	Établir les corrections et les actions correctives	38
6.3.11	Établir les procédures de vérification	38
6.3.12	Établir un système documentaire.....	38
7	La mise en place de la HACCP autant que changement.....	39
7.1	Instaurer un sentiment d'urgence.	39
7.2	Former la coalition.....	39
7.3	Définir une vision et une stratégie.	39
7.4	Diffuser la vision.	39
7.5	Donner le pouvoir aux salariés.	40
7.6	Obtenir de courtes victoires.	40
7.7	Consolider les gains et accentuer le changement.	40
7.8	Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise.....	40
	CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	42
1	Le paradigme épistémologique	42
2	Démarche méthodologique.....	42
3	Outils de collecte de données.....	43
3.1	L'observation.	43
3.2	Recherche documentaire.....	43
3.3	Les entretiens.....	44
3.4	Le Guide d'entretien.....	44
4	L'analyse des données.	45
4.1	L'unité d'analyse.....	45
4.2	L'analyse des données	45
4.3	Traitement des résultats.....	47
	CHAPITRE III : RESULTAT ET DISCUSSION.....	40

5	Présentation de l'organisme d'accueil	49
5.1	Raison sociale :	49
5.2	Historique	49
5.3	Moyen :	49
5.4	Administration :	50
5.5	Les principales activités :	50
6	Projet de la norme HACCP	51
7	Les résultats.....	51
7.1	Instaurer un sentiment d'urgence	51
7.2	Former la coalition.....	54
7.3	Définir une vision et une stratégie	56
7.4	Diffuser la vision	58
7.5	Impliquer les salariés pour élargir l'action	59
7.6	Obtenir des victoires rapides.	60
7.7	Consolider les gains et accentuer le changement.	62
7.8	Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise.....	63
8	Discussion des Résultats	65
	CONCLUSION.....	67
	LA BIBLIOGRAPHIE.....	69
	ANNEXE- A-.....	73
	GUIDE D'ENTRETIEN	73
	ANNEXE- B-.....	76
	EXEMPLAIRE DU VERBATIM	76
	ANNEXE – C-.....	81
	LETTRE D'ENGAGEMENT	81
	ANNEXE- D-.....	84
	ORGANIGRAMME DE LA SARL RAMDY	84

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 modèle du management de Kotter	23
Tableau 2: comment la structure peut fragiliser la vision	27
Tableau 3 Réaliser soi-même	45
Tableau 4 comparatif des méthodes de traitement de données source.....	47
Tableau 5 : Type de données source	47
.Tableau 6: Réaliser par soi-même.....	55

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Kurt Lewin: modèle du changement -----	20
Figure 2 la roue du changement -----	22
Figure 3 Source d'autosatisfaction -----	24
Figure 4: prendre les décisions dans l'environnement des affaires contemporain. -----	25
Figure 5: Vaincre les résistances grâce à une vision -----	25
Figure 6 : une communication défailtantes, comment une vision du changement se perd dans la masse -----	26
Figure 7: l'influence d'une victoire rapide sur la transformation d'une entreprise -----	28
Figure 8 : D'après Corporate Culture and Performance, par John P. Kotter et J. Heskett. -----	29
Figure 9 : Le diagramme cause à effet -----	37
Figure 10 : Analyse des données qualitatives -----	46

LISTE DES ABRÉVIATIONS

SMART : Spécifique, Mesurable, atteignable, Réaliste, temporel.

ERP : Entreprise Resource Planning.

SMQ : Système management qualité.

ISO: International Organization for Standardization.

HACCP: Hazard Analysis Critical Control Point.

CCP : Critical Control Point.

PRPo : Programmes prérequis opérationnels.

PDCA: Plan, DO, Check, Act.

SARL : Société A Responsabilité Limité.

HSE : Hygiène Sécurité et Environnement.

DSA : Direction des Services Agricoles.

PME : Petite et Moyenne Entreprise.

INTRODUCTION GENERALE

À l'aube du 21^e siècle, le monde économique connaît des bouleversements, notamment avec les avancées technologiques et la mondialisation. En affirmant la volonté de l'Algérie de devenir un acteur économique majeur sur le continent africain. Cette volonté de s'ouvrir à l'extérieur exhorte la locomotive économique d'entamer une démarche de transition. En effet le marché a subi une multitude de fluctuations sur le plan macro-économique, il pousse les acteurs économiques à chercher un modèle de management assurant la transition, s'adapter à cet environnement et entamer une démarche d'amélioration continue afin de se démarquer de la concurrence, passant par l'inclusion de nouveaux styles de management adéquats à l'ensemble des facteurs influant sur le marché, pour objectif de s'aligner aux normes internationales et au contexte économique instable.

Cette transition se manifeste dans le secteur agroalimentaire, ce secteur ne reste pas indifférent des autres, il a connu plusieurs mutations ces dernières années : émergence de la concurrence, développement de nouvelles technologies de l'information, accélération d'innovation, la quête d'une nouvelle clientèle. Les organisations ont dû élargir leurs spectres de performance afin de répondre aux désirs de leurs clientèles qui sont de plus en plus exigeantes.

L'adaptation et l'anticipation deviennent en effet des enjeux majeurs pour améliorer la réactivité, la proactivité de l'entreprise : en les incitant à l'innovation pour s'adapter aux soudaines évolutions imprévisibles de ce secteur. Pour affronter ce milieu en perpétuelle mutation.

Les entreprises ont entamé des démarches de conduites de changements, en vue de préserver leurs places sur un marché concurrentiel : rester compétitives, développer les compétences dans cette industrie tout en offrant des produits de qualité.

La gestion du changement s'est installée depuis de nombreuses années, elle est considérée comme un levier de transition et d'intégration de cette économie de marché, car elle n'est plus une alternative, mais un besoin, une nécessité pour affronter l'environnement.

La conduite du changement est devenue un objet de recherche dans les sciences de management, économie, sociologie et d'autres disciplines. Du point de vue de la littérature, cette thématique de recherche sur le changement devient de plus en plus nécessaire pour les entreprises.

Selon (DUVAL-HAMEL, 2008) « *La transformation est devenue un chantier cardinal du changement, la capacité à gérer est devenue une compétence recherchée, voire un prérequis*

indispensable pour les managers et les dirigeants ». Le changement devient le socle qui assure la pérennité d'une entité dans son contexte d'évolution.

En somme, les managers disposent d'un arsenal de concepts et outils leur facilitant le processus de la transition, pour maîtriser les étapes de cette dernière.

Le changement peut parvenir par une innovation de rupture ou une innovation incrémentale, les raisons de ce dernier peuvent être des changements internes ou externes.

D'après (Greouard & Meston, 1998.) Indiquent les raisons comme suit :

- ❖ Facteurs internes :
 - Développement de l'entreprise (croissance, volume de production, nombre de clients, croissance organique).
 - La vision du dirigeant.
- ❖ Facteurs externes
 - Le marché.
 - Les manœuvres de la concurrence.
 - L'innovation technologique.
 - L'évolution de la législation et de la réglementation.
 - Les évolutions de la société et des modes de travail.

Quoiqu'une conduite de changement ne soit chose facile à faire. De nombreuses théories du changement ont accentué sur ce point : une transition se réalise qu'avec l'implication de ces trois niveaux (Stratégique, intermédiaire, opérationnel). Toutefois, les coutumières méthodes tayloriennes ; d'où le changement se repose sur des interventions techniques, la centralisation des décisions, celle-ci est de loin dépassée dans la conjoncture économique actuelle.

De ce fait, l'aspect humain occupe un rôle central dans l'élaboration d'un plan de transition, il peut être l'initiateur de cette démarche ou être le détracteur avec les nombreuses formes de résistance : l'inertie, l'argumentation, la révolte, le sabotage ou des raisons liés à la politique de mise en œuvre du changement, le système organisationnel. (Carton, 2011, pp. 14-15)

Donc, il est primordial d'associer l'ensemble des acteurs dans cette démarche de mise en place du processus du changement, sans l'implication des parties prenantes cette initiative ne verra le succès. Selon (Bernoux, 2004) « *malgré toutes les contraintes, rien ne peut être fait qui puisse être appelé changement sans reposer sur deux principes : L'autonomie des acteurs et de la légitimité qu'ils accordent aux décisions les concernant, et qu'ils exprimeront par leurs voix.*

Le changement, dans une organisation, qu'il vienne des mouvements de la société (élévation du niveau des connaissances, transformation des rapports d'autorité, etc.), des contraintes externes (concurrence, innovations, technologie, etc.) ou qu'il soit impulsé par la hiérarchie ou par la direction, est un apprentissage de nouvelles manières de faire, de nouvelles règles. Qu'il soit imposé d'en haut, ou de l'extérieur, qu'il soit le résultat de conflits sociaux, il ne peut avoir lieu que s'il y a construction de nouvelles relations, c'est-à-dire de règles au sens large ».

Par ailleurs, on déduit que le changement est conditionné par l'implication des parties prenantes ; niveau stratégique, en incluant le niveau intermédiaire et opérationnel. Ainsi, on aboutit à une transition. Coach et French 1947 expliquent, que la façon la plus efficace de modifier ou de retirer complètement la résistance du groupe consistait à réunir le groupe, communiquer efficacement le besoin de changement et stimuler leur participation dans la planification du changement. Lawrence 1969 ajoute que la participation n'était pas la seule réponse, on ne résiste pas seulement à l'aspect technique, mais plutôt à l'aspect social du changement, à la façon dont il est introduit et au respect des employés.

Pour réussir un changement de nombreux outils et modèles aident dans le processus de transition. Kurt Lewin est le pionnier de cette démarche, avec un modèle de conduite de changement en trois étapes.

Kotter, de son côté a élaboré une feuille de route de huit étapes et de quatre phases. Ce modèle est basé sur le respect de la succession des étapes dans leurs ordres hiérarchiques.

Du point de vue managérial, la conduite de changement reste un chantier qui nécessite une mobilisation de ressource, de la volonté et l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes.

En effet, le management du changement est une discipline large, qui regroupe un arsenal de compétences.

L'instauration des normes internationales - International Standards Organizations connues sous l'abréviation ISO- contribuant à la modification des normes et le comportement d'un groupe qui constitue une organisation. Par ailleurs, le système HACCP : est un outil qui instaure un changement dans les pratiques journalières, avec l'implémentation des exigences du processus, les artefacts de l'entité subissant un bouleversement, d'où l'obtention de nouvelles pratiques, valeurs et des produits de qualités conformes aux normes internationales par l'entreprise.

Ce chantier de transition peut être aperçu comme une menace, car les opposants savent une conduite du changement, en cause des structures de l'entreprise et le comportement des

habituels à une culture ancrée depuis des décennies. Selon l'étude menée par de Gartener Group et le Standish Group concernant l'échec des projets, seul 50 % des projets réussissent à atteindre leurs objectifs initiaux, 80% des projets sont défaillants dans leur mise en œuvre (Autissier, Bensebaa, & Moutot, Les stratégies de changement: l'hypercube du changement gagnent, 2012, p. 11)

Le succès de cette démarche de la conduite du changement passe par la constitution d'une coalition convaincue de la nécessité du changement, cela unifiera l'ensemble des acteurs à cette action, leur faire connaître l'importance de cette initiative, faire comprendre le projet, son importance et leurs rôles. Ainsi, de convaincre des cadres dirigeants d'adhérer à ce projet étant membres influant sur leurs services respectifs, disposés du leadership pour l'orientation et la réussite de la mise en place de ce processus de changement et des managers qui vont veiller au bon fonctionnement de la démarche. Enfin, déployer un plan stratégique qui servira de guide de transaction de l'état actuel à celle qu'une organisation espère être.

1 Problématique

L'entreprise Ramdy actuellement en pleine phase de transformation, l'instauration du système HACCP est un projet qui a vu le jour en 2017. L'entité a mis en place un plan d'action pour l'instauration de nouvelles pratiques qualités exigées par le processus à travers la mise en place de ce processus qui se compose de douze étapes, recommandées par le Codex Alimentarius.

Ce projet de changement peut susciter une série de résistances, ces résistances sont reliées à de nombreux facteurs :

- La technologie : acquisition de nouvelles machines, de nouveau système d'information.
- L'aspect social : qui est la relation entre les cadres dirigeants et leurs salariés.
- L'aspect culturel : les croyances, les comportements, les normes d'un groupe.

Dans le cadre de notre recherche, nous allons essayer d'étudier l'applicabilité du modèle de conduite du changement de Kotter sur le cas de la mise en place du système HACCP. Ainsi notre question principale de recherche peut être posée de la manière suivante :

À quel point la mise en place du système HACCP peut suivre le modèle de conduite de changement de Kotter ?

De cette question découlent les sous-questions suivantes :

1. Comment s'effectue la conduite de changement selon le modèle de Kotter ?
2. Quelles sont les étapes de mise en place du système HACCP ?
3. Quelle est la relation entre la mise en place des normes de la qualité et la conduite du changement ?
4. Est-ce que la mise en place du système HACCP dans l'entreprise Ramdy a respecté les étapes de la conduite du changement selon le modèle de Kotter ?

2 Méthodologie de recherche

Dans la réalisation de ce travail, nous avons opté pour une méthode exploratoire appuyée par une méthode qualitative. L'exploration s'est faite par l'accompagnement des cadres dirigeants dans la mise en place du système HACCP, ensuite nous avons procédé à une enquête par questionnaire et des entretiens semi-directif auprès de ces derniers, cette étude a pour objectif de déterminer à quel point la mise en place du système HACCP peut suivre le modèle de la conduite du changement de Kotter.

3 Le choix du thème

Les raisons pour lesquelles nous avons opté pour ce thème sont.

1. L'importance de la conduite du changement dans les entreprises.
2. La curiosité d'explorer le processus de mise en place des normes dans l'entreprise algérienne privée.
3. Confronter les modèles théoriques normatifs aux réalités du terrain surtout dans le secteur privé.
4. Arriver à déterminer l'outil de changement qui correspond le plus afin de guider une transition tout en prenant en considération l'ensemble des facteurs influant sur une PME.
5. Arriver à mieux comprendre la nature des comportements et des attitudes des acteurs de changement au sein de l'entreprise.

4 Importance du thème

L'ouverture de l'Algérie au marché international est l'un des facteurs intensifiant la cadence du changement dans toutes les organisations. Pour cela les entreprises doivent se conformer aux normes internationales dans le but de mettre sur le marché un produit de qualité.

Le respect des normes et des exigences internationales pousse les entreprises à entamer une démarche d'amélioration continue, tout en s'imposant comme un acteur majeur dans l'économie algérienne, en fournissant un produit de qualité tout en restant compétitif.

Le respect des normes, la certification de certaines normes spécifiques à des secteurs précis contribuent à l'accès à d'autres marchés : Magrébin, Moyen Orient...

Pour cela une conduite de changement devient la règle incontournable pour survivre et gagner en pérennité.

L'impact de la conduite du changement sur la performance opérationnelle permet d'avoir une ressource humaine qualifiée, compétente qui peut s'adapter rapidement aux évolutions des marchés et aux avancées technologiques.

5 Plan de la recherche

Afin de présenter notre thème de recherche, ce travail sera structuré en trois chapitres.

Dans le premier chapitre, nous tenterons de cerner notre revue de littérature, en abordant le concept de la qualité comme outil de changement, nous porterons un regard sur le cadre conceptuel en abordant l'ensemble des concepts attachés à notre thème de recherche, ainsi que les modèles du changement en se focalisant sur le modèle de Kotter. En deuxième lieu, nous allons aborder les concepts de la qualité dans un premier temps et nous étaler ensuite sur le système HACCP comme outil de management. Le but de ce chapitre est de poser les fondements et de définir les contours de ces modèles et de déduire les points de similitude.

Le deuxième chapitre sera consacré à la méthodologie de recherche, dans ce dernier nous présenterons la démarche épistémologique. Ainsi, la démarche méthodologique appliquée dans notre travail de recherche, le choix de la population d'échantillonnage et les outils de collecte de données utilisés pour répondre à notre problématique formulée.

Enfin, le troisième chapitre sera composé de deux sections. Dans la première nous présenterons notre organisme d'accueil la SARL Ramdy. En second lieu, nous ferons une interprétation des résultats de notre enquête.

**CHAPITRE I : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

1 Revue de littérature

L'étude de la mise en place d'une norme de la qualité dans une organisation se traduit par un changement. Ainsi, une conduite de ce dernier permet de regrouper des paramètres complémentaires à la première démarche, dans le but d'explorer les modifications dans le domaine de la qualité. Nous avons eu recours à une littérature reliant ces deux champs de recherche.

L'univers de la qualité est cerné au tour de nombreuses normes internationales. En revanche, l'étape de la mise en place d'une norme se traduit par un changement de culture dans une organisation.

En premier lieu, la qualité peut être considérée comme un outil de changement qui prend en considération de nombreux facteurs dont : la formation, la responsabilisation des cadres, des salariés et la culture.

D'après plusieurs auteurs, le changement passe par un processus d'apprentissage de nouvelles capacités collectives (Grozier & Friedberd, 1977; Yatchinnowsky, 1999; Bateson, 1977; Kourilsky B. F., 1995).

En deuxième lieu, les démarches qualité sont considérées comme un système d'apprentissage focalisé sur le développement de nouvelles compétences et capacités (Shiba, 1997). En enchaînant avec les propos de (Nouig, 2003) nous pouvons considérer la mise en œuvre d'une démarche qualité comme un processus de changement qui s'appuie essentiellement sur le système d'apprentissage.

La mise en place d'un système de management par la qualité génère des changements importants à travers un processus progressif inscrit dans une démarche d'amélioration continue (Slimani & Boukrif, 2016).

La mise en place d'une Conduite du Changement exige une analyse pertinente de l'environnement, selon (Barouhe, 2017) la stratégie du changement par la qualité dépend du contexte et de l'urgence de la mise en œuvre de la démarche qualité et donc elle doit être bien adaptée au climat de l'organisme. Il poursuit aussi l'engagement de la direction, le choix d'un consultant, la formation du personnel, la délégation et le suivi rigoureux des activités et la nécessaire organisation de la qualité pour garantir la réussite du changement.

La conduite du changement dans la qualité est un long processus qui exige du temps (Slimani & Boukrif, 2016).

Nous déduisons que la mise en place du système management de la qualité se manifeste par des changements importants à travers un processus progressif inscrit dans une démarche d'amélioration continue.

Comme dans toute conduite de changement, la résistance est un facteur qui freine l'enchaînement du processus de transition. D'après (Boudarel, 2000) « l'amélioration de la qualité entraîne inévitablement des changements. Ces derniers peuvent être organisationnels, techniques, mais le changement le plus important, celui qui rencontre le plus d'obstacles est le changement de mentalité ». De son côté (Barouhe, 2017) a expliqué que le changement par la qualité est un changement complexe, il donne lieu à des erreurs de mise en œuvre, il se heurte fréquemment à une culture fortement imprégnée du modèle mécaniste et il génère souvent la résistance. (Wellhoff, 2013) Précise qu'en cas de résistance au changement, il faut éviter de mettre trop d'attention sur les personnes qui résistent le plus, sous peine de laisser de côté les personnes favorables au changement. Il faut d'abord se concentrer sur ces dernières qui pourront à leur tour convaincre les personnes réfractaires.

En effet, la mise en place d'une conduite du changement est un travail fourni par l'ensemble des parties prenantes. Selon (Autissier & Moutot, 2003) cette équipe marque une collaboration étroite entre les différents services d'une entreprise dont dépend la réussite du projet, les rôles de chacun devront donc être clairement identifiés selon leurs champs de compétence au sein de l'entreprise. Ainsi, la construction de cette équipe doit être réalisée avec attention.

La qualité est un changement dans la mesure où la démarche vise à spécifier des procédures, à évaluer les capacités productives et informationnelles des entreprises, à former et à impliquer le personnel, en d'autres termes à transformer l'entreprise pour la rendre souple et compétitive (Guilhom & Weill, 1995)

La démarche qualité est un processus d'amélioration continue. La mise en place d'une coalition contribue dans cette transition en ayant recours à de nouveaux comportements, habitudes afin de créer une nouvelle culture dans l'organisation.

D'après (Genlot, 1992., p. 117) « le contexte culturel est sans doute le paramètre le plus fondamental à prendre en compte dans l'analyse des situations. En effet, chaque groupe humain se donne au cours de son histoire un ensemble d'habitudes, des mythes, des rites, de valeurs à travers lesquels il conçoit la bonne manière de faire et de se comporter. Cette culture collective constitue la première grille d'interprétation et de construction des représentations ». De son côté (Trompenaars, 1994, p. 56) souligne « la culture dirige nos actions, la culture et sous-jacente. Personne ne se soucie d'en parler. Pourtant, elle constitue les racines de l'action. Il est fréquent de la comparer à un iceberg, dont on sait que la partie la plus importante est celle que l'on ne

voit pas, la culture est l'œuvre de l'homme, configurée par d'autres hommes, systématisée et transmise aux plus jeunes et aux nouveaux venus pour qu'ils s'en imprègnent. Elle donne aux individus un cadre qui a un sens, ou ils peuvent se rencontrer, réfléchir sur eux-mêmes et faire face au monde extérieur ».

Dans le but de produire un changement, plusieurs méthodologies s'offrent à disposition pour un seul objectif : réaliser une transition et introduire une nouvelle culture dans l'organisation en veillant à ancrer l'ensemble des pratiques acquises.

À l'ère actuelle, le changement gagne du terrain, plus particulièrement dans le secteur agroalimentaire réputé pour sa perpétuelle mutation. Par conséquent, les acteurs de ce secteur ont fait du changement une règle obligatoire.

De ce fait, le but d'une conduite de changement est l'instauration de nouvelles normes, pratiques en délaissant la culture existante. Face à cette profusion de modèles expliquant la mise en place d'une conduite du changement, nous nous sommes focalisés sur deux méthodologies de transition. La première est le modèle de Kotter réputé comme l'une des méthodes les plus efficaces pour réaliser une mutation, de l'état actuel à l'état souhaité. En s'appuyant sur les attitudes des managers, ce modèle se constitue de huit étapes.

Le second est le système HACCP qui partage de nombreux points de similitude avec le premier modèle. Ces points seront abordés à la fin du chapitre sous le titre « la mise en place de la HACCP en tant que changement ».

A travers cette étude, nous allons essayer de déduire à quel point la mise en place du système HACCP peut suivre le modèle de conduite du changement de Kotter.

2 Cadre conceptuel

L'approche sociologique de Lewin dans les années 1950, selon une approche sociologique et psychologique, Kurt Lewin a démontré les phénomènes de résistance au changement. Les résistances au changement peuvent être levées par un travail de préparation consistant à faire dialoguer avec les membres des groupes concernés sur les modalités d'application du changement.

Ce n'est qu'aux années 1970-1980 qu'apparut l'approche instrumentale. Kanter, Stein et Jick 1992 ont mis à jour des leviers d'accompagnement du changement tel que : la communication et la formation, en classant ces leviers dans une suite chronologique qui s'intitule « La roues du changement ».

De son côté, Kotter en 1996, dans son livre « Leading change » a mis en lumière une nouvelle approche qui est l'approche managériale, en s'appuyant sur la nécessité de mobilisation et l'engagement des managers. Il préconise aussi de former les managers à leurs rôles de changement en usant de son modèle de huit étapes, afin qu'ils soient des relais du changement.

L'approche collaborative et internalisée depuis les années 2000. Liés au succès des démarches instrumentales, les projets digitaux et d'innovation ont déduit les limites des démarches descendantes en mettant l'accent sur la démarche co-construction et le fait d'internaliser la compétence du changement.

Enfin, l'approche transformation pour une vision plus Macro aujourd'hui : la gestion du changement, elle est utilisée pour accompagner le changement au niveau macro, complétée par la gestion de la transformation et de pouvoir ancrer les projets et assurer leur cohérence stratégique. (Autissier, Johnson, & Metais, De la conduite du changement et de la transformation , 2019)

2.1 Définition du changement

Pour (Robbins , Decenzo , & Gabilliet, 2008., p. 190)le changement est une « modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technique ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de sa performance ».

D'autre part (Autissier & Moutot, Methode de conduite du changement, Diagnostic, Accompagnement, Pilotage, 2007. , p. 06)« Le changement est une situation par laquelle notre existant devient obsolète pour un avenir que nous acceptons en fonction des améliorations qu'il

apportera. La situation future n'existe pas et c'est sa formalisation et la mise en mouvement qu'elle engendre par l'adhésion des participants qui lui donne corps ».

De son côté (Beriotte, 1992. , p. 103)Le définit comme « un processus dynamique qui crée une différence dans un système entre un instant T et un instant T+1 ».

On arrive à conclure que le changement c'est le passage de l'étape actuelle à l'étape souhaitée.

2.2 Conduite du changement

La conduite du changement est définie par (AUTISSIER & MOUTOT, 2013., p. 17) comme « un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet. La conduite du changement se matérialise par la réalisation d'une phase de diagnostic, de déploiement de leviers (étude impact, plan de communication et plan de formation) et de pilotage du changement ».

2.3 Le changement organisationnel

Pour (Greouard & Meston, 1998., p. 98)« Le changement organisationnel est un processus de transformation radical ou managérial des structures et des compétences qui ponctuent le processus d'évolution des organisations ».Ainsi d'après (Krasensky & Zimmer, 2006. , p. 27) le changement organisationnel « désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement ».

2.4 Les modèles du changement organisationnel

Plusieurs auteurs se sont intéressés aux modèles et aux processus du changement, parmi ces modèles, nous allons aborder le modèle de Kurt Lewin en premier. Ensuite nous allons cerner le modèle de Kanter. Enfin en dernier, nous allons nous focaliser sur le modèle de Kotter (1998) en détaillant chaque étape.

2.4.1 Le modèle de Lewin Kurt

Kurt Lewin est l'un des pionniers de la psychologie sociale. En introduisant son concept de dynamique de changement, en 1943, Kurt Lewin mène une recherche reposant sur un dispositif expérimental de trois groupes différents de femmes ménagères aux USA. En 1947, il propose une démarche de trois étapes pour mener un changement (décristallisation, transition, cristallisation). Ces étapes se présentent comme suit : (Autissier , Vandangean , & Vas , conduite du changement concepts clés , 2014):

Phase 1 : La décongélation : correspond à l'abandon des comportements et des attitudes habituelles et à la création d'une motivation à changer. Le dégel dans cette étape est possible par une discussion en groupe, en favorisant la remise en cause des normes du groupe.

Phase 2 : La transition : c'est la phase de réduction de la résistance qui représente l'attachement aux normes. C'est aussi l'étape d'acquisition et d'apprentissage de nouvelles valeurs, de nouvelles habitudes et d'adapter de nouveaux comportements, elle est considérée comme une étape d'apprentissage pour les individus.

Phase 3 : La recongélation : les nouvelles normes sont un nouveau point d'équilibre, elles reposent sur l'intégration de nouvelles habitudes dans le travail afin de rendre le changement possible.

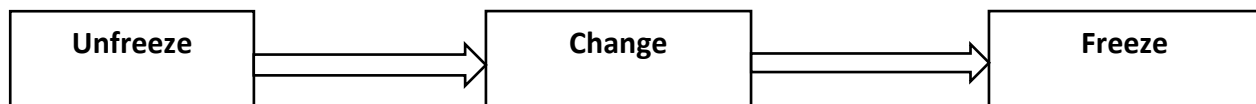


Figure 1 Kurt Lewin: modèle du changement

Source : www.strategie-for-managing-change.com

Tout d'abord, ce modèle est facile à comprendre, mais certains auteurs lui rapprochent une approche très linéaire du changement, ne laissant place ni au chevauchement des phases ni à une dynamique d'apprentissage continue.

En second lieu, Kurt Lewin aborde le changement comme une étape à part dans le cycle de vie de l'entreprise. Selon Lewin, il est possible d'instaurer un changement quand on peut manager un groupe dans une organisation. L'implication des individus passe par des discussions d'une prise de décisions collectives, avec l'accord de toutes les parties prenantes. Il explique que la résistance aux changements est liée à des normes de chaque groupe, c'est sur ces normes qu'il faut agir pour réduire la résistance et obtenir un changement. (Autissier, Vandangean, & Vas, conduite du changement concepts clés, 2014)

Or avec cette méthode, le changement s'applique juste au niveau interne de l'entreprise il consiste à passer d'une situation quasi stationnaire à une autre. En conséquence, ce type de changement est valable dans des systèmes stables, il ne peut pas s'appliquer sur l'environnement actuel qui est très fluctuant.

2.4.2 La roue de Kanter

Kanter a proposé une méthode de conduite du changement sous le nom « La roue du changement », cette roue représente le changement comme un processus continu, sans début ni fin, ayant besoin d'être relancé en permanence, tout processus de changement terminé entraîne donc le démarrage d'un nouveau processus. Les pratiques d'une conduite de changement sont

structurées en trois phases et huit livrables. À partir d'une phase de diagnostic visant à qualifier le projet et approuver l'accord des parties prenantes. En effet, à partir de ces diagnostics, un plan de communication, formation et d'accompagnement sera produit et déployé selon le planning en place.

Ce modèle repose sur dix (10) leviers opérationnels (Autissier, Johnson, & Metais, De la conduite du changement et de la transformation , 2019):

1. Un travail en commun et le partage d'une même vision.
2. L'élément de mesure de l'état d'avancement.
3. La mise en place d'un système indicatif et de reconnaissance des contributions de chacun.
4. Instauration des règles et de procédures pour homogénéiser les pratiques.
5. Volonté d'obtenir des progrès rapides.
6. Soutien des sponsors et des partisans du changement.
7. Une forte communication.
8. Support par la formation.
9. Les signaux éclairent le changement.
10. Le contrôle et le suivi du processus du changement.

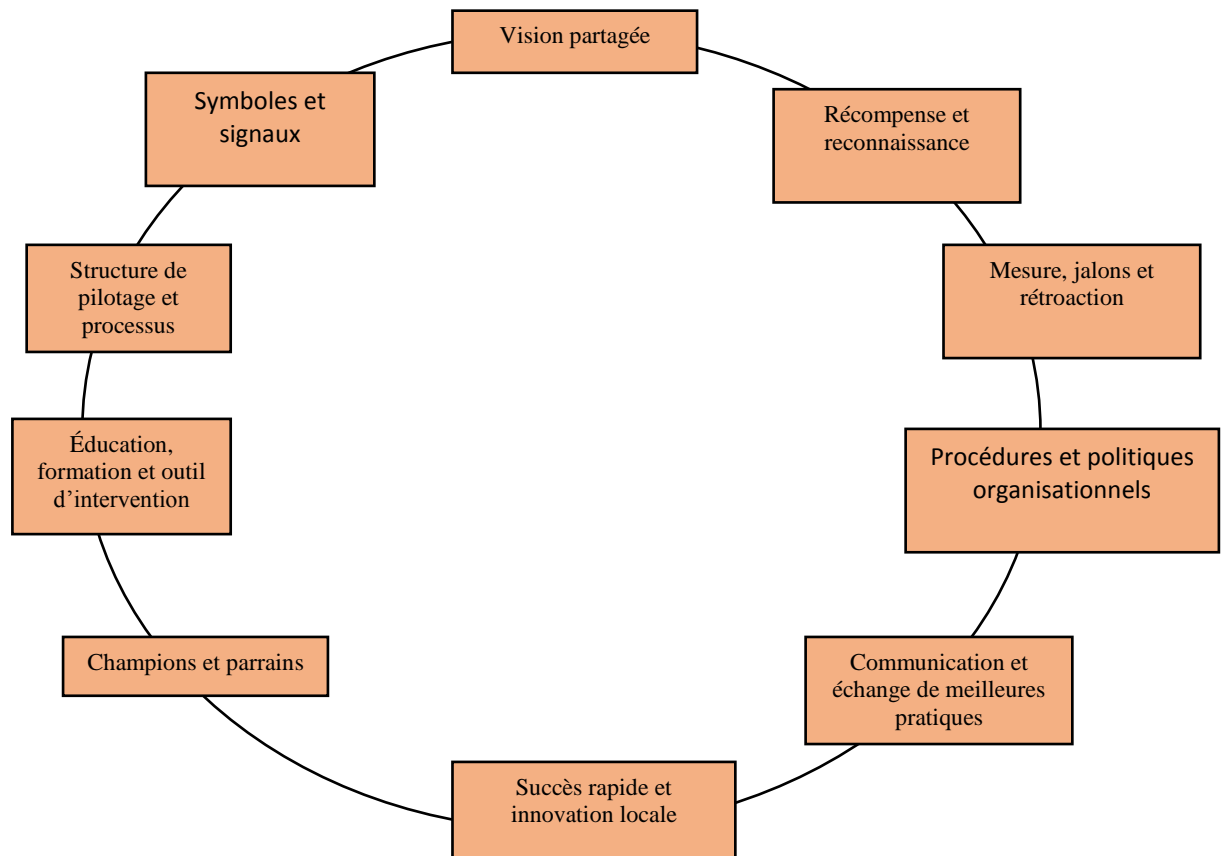


Figure 2 la roue du changement

Source : (Autissier, Johnson, & Metais, De la conduite du changement et de la transformation , 2019)

Ce modèle repose sur les managers ou organisateurs du changement. Or la non-inclusion du leadership et son rôle majeur qui sert de levier de motivation et d'implication des destinataires du changement. Ainsi, le leader occupe un rôle central avec ces qualités indispensables à ce processus.

3 Le modèle de Kotter

Kotter est le penseur et initiateur de la problématique du rôle et de l'importance des managers dans la réussite des projets de changement. Ce professeur a jugé les conduites du changement comme valorisantes au mode projet et aux leviers classiques. En 1996, son best-seller « Leading change » est réalisé suite à une étude auprès des cent plus grandes entreprises dans le monde. Ayant exprimé une volonté de subir des transformations, il a mis en place un mode de pilotage par les managers axés sur l'acceptation du changement en 04 phases et 08 étapes.

Prépare le changement	Engager le changement
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Développer l'argumentaire pour quoi changer maintenant ? ➤ Identifier les groupes relais du changement 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Avoir une vision du changement en termes de production et de planning ➤ Communiquer la vision du changement
Ancrer le changement	Réaliser le changement
<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'assurer des compétences et postures pour amplifier le changement ➤ Faire le lien entre le changement et le business la vie quotidienne 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Traiter les obstacles au changement ➤ Avoir des résultats rapides à monter

Tableau 1 modèle du management de Kotter

(Autissier , Vandangean , & Vas , conduite du changement concepts clés , 2014)

Il a mis également en avant le rôle contributif des managers dans ce processus. D'après Kotter, l'assis d'un changement repose sur la relation des managers avec leurs collaborateurs, inclut des dispositifs de communication et de la formation.(Autissier , Vandangean , & Vas , conduite du changement concepts clés , 2014)

Ainsi, nous allons explorer le modèle en expliquant les étapes de la mise en place en détail :

3.1 Instaurer un sentiment d'urgence.

Le facteur initial dans une conduite de changement consiste à l'instauration d'un sentiment d'urgence fort. La hausse de ce sentiment passe par la réduction de l'autosatisfaction qui se résume en partie dans ces neuf sources :

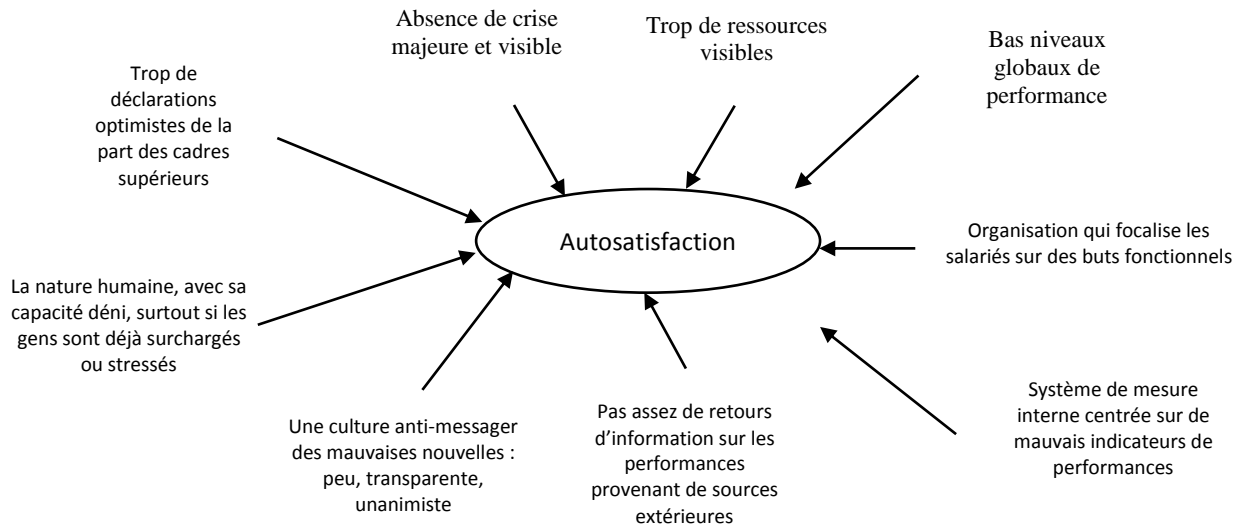


Figure 3 Source d'autosatisfaction

(Kotter , 1996) P 46

Par ailleurs, ce sentiment peut parvenir d'une crise artificielle, elle peut être déclenchée ou orchestrée par le leader. En revanche, une crise visible provient de l'interaction de l'organisation avec l'environnement dont elle évolue. En outre, l'accroissement du sentiment d'urgence peut être déclenché et renforcé par les cadres, les agents de maîtrise ayant la conviction et la nécessité de recourir à un changement au sein de l'organisation.

3.2 Former la coalition.

Les cadres moyens et agents de maîtrise peuvent être initiateurs d'une opération de transition. De ce fait, la direction se doit de former une coalition directrice pour gérer cette transition. Cette alliance se caractérise par une confiance de l'ensemble du personnel et d'une crédibilité. Enfin, ils doivent partager la même vision et avoir le même objectif.

En revanche, le changement est associé à deux principaux facteurs ; l'évolution des marchés et l'avance des technologies. Par conséquent, l'environnement exerce une forte influence dans le choix des membres en exigeant une forte coalition qui devront travailler en collaboration.

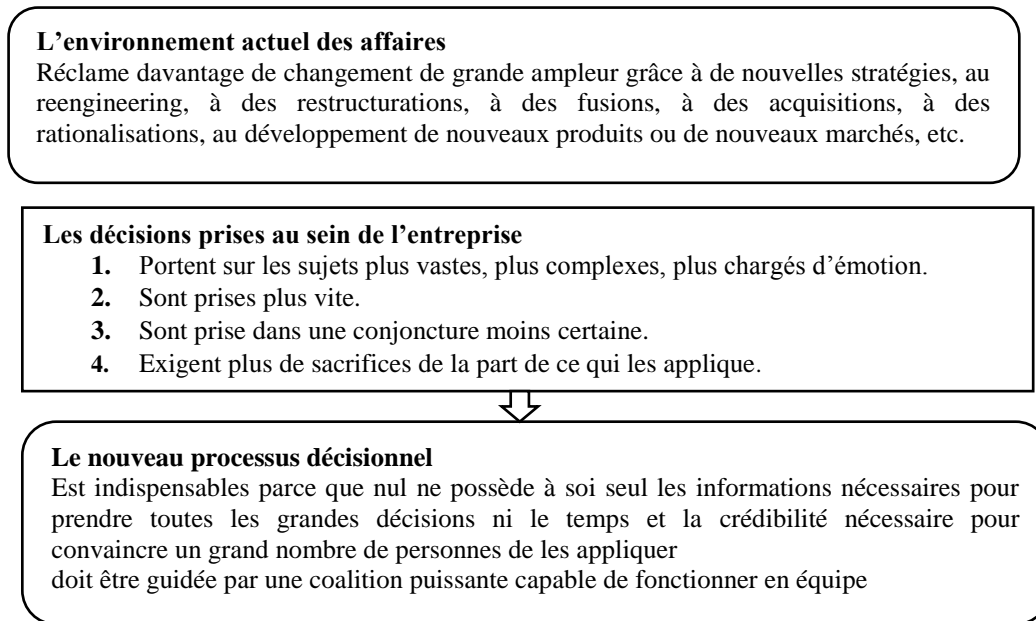


Figure 4: prendre les décisions dans l'environnement des affaires contemporain.

Source : (Kotter , 1996)

Pour la constitution de cette coalition, la direction doit procéder au choix des bons membres avec ces caractéristiques clés : pouvoirs, compétences, crédibilité, et leadership. Le leader joue un rôle central en motivant et en responsabilisant les dirigés, les managers de leurs parts vont veiller à la maîtrise du processus, sans exclure aussi la gestion des antagonistes sous leurs divers profils, qui constituent une résistance au changement.

Dans le but de solidifier cette coalition en premiers, cela passe par un tissage des liens sociaux : des réunions hors site, ou d'autres activités similaires qui renforceront les liens et la confiance entre eux.

3.3 Définir une vision et une stratégie.

La vision désigne l'avenir, elle oriente la coalition vers la bonne direction, contribue à une bonne coordination des actions.

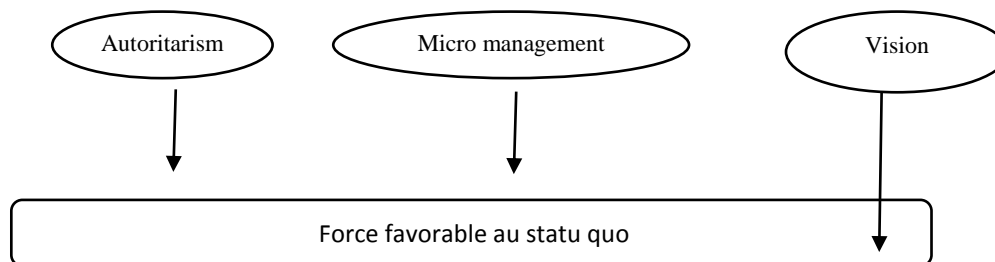


Figure 5: Vaincre les résistances grâce à une vision

(Kotter , 1996) P80

La vision est caractérisée : d'imaginable, désirable, faisable, communicable, focalisé sur un objectif.

Le rôle de la vision est de guider une organisation à état souhaité en préservant les intérêts des parties prenantes.

La création d'une vision prend en considération l'ensemble des facteurs existants (évolution des marchés et des technologies), avec la mise à disposition de ressource.

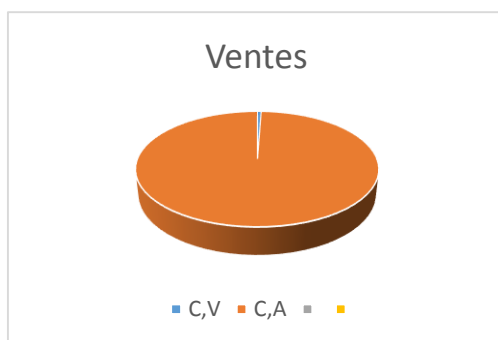
Enfin, l'élaboration d'une vision est un travail réalisé par les cadres dirigeants, afin d'instituer une vision avec des objectifs atteignables, le communiquer avec l'ensemble des salariés.

3.4 Diffuser la vision.

L'adhésion des salariés passe par une campagne de communication sur la nouvelle vision.

En effet, la communication est un outil indispensable au succès du processus de transition, en utilisant les : (E-mails, formations, réunions et journal interne).

Toutefois, l'échec de la communication est dû principalement à deux raisons : un contenu insipide, des messages véhiculés, ou une mauvaise gestion des étapes précédentes, explication des conditions apparentes et une communication bidirectionnelle.



- 1- Quantité totale de communications adressées aux salariés en trois mois : 2 300 000 mots ou nombres.
- 2- Communication classique d'une vision du changement sur une période de trois mois : 13 400 mots ou nombres (soit l'équivalent d'une demi-heure de discours, une heure de réunion, d'un article de 600 mots dans le journal d'entreprise et d'une note de service de 2000 mots).
- 2- $13\ 400/2\ 300\ 000=0.0058$. La vision du changement n'occupe qu'une part de 0,58% dans le marché de la communication.

Figure 6 : une communication défailante, comment une vision du changement se perd dans la masse

Source : (Kotter , 1996) P103

Au final, la création d'une vision est un travail collaboratif des cadres dirigeants, en récoltant des informations ascendantes jusqu'à aboutir à une vision

3.5 Impliquer les salariés pour élargir le pouvoir.

La formation occupe un rôle central dans l'implication du personnel. En revanche, l'entité doit les former selon le besoin et leur confier le pouvoir par la suite. Cette action réduit toute forme de résistance dans l'entreprise.

La structure hiérarchique d'une entreprise peut être à l'origine de l'échec d'une transformation, car elle perturbe la circulation de l'information. Or, le monde contemporain exige des structures plus plates pour faciliter la circulation de l'information.

LA VISION	LA STRUCTURE
Priorité au client	L'organisation fragmente des ressources et la responsabilité des produits et services
Donner plus de responsabilités aux salariés du bas de l'échelle	Il existe des échelons de cadres moyens qui remettent en cause et critiquent des salariés
Accroître la productivité afin de devenir le producteur à bas coûts	Mais de gros services administratifs au siège coûtent cher et créent un jet continu des procédures et programmes coûteux
Rendre tout plus rapide	Mais des silos indépendants ne communiquent pas et ralentissent tout

Tableau 2: comment la structure peut fragiliser la vision

(Kotter , 1996) P 121

Former et responsabiliser les salariés ne sont pas les seuls critères pour les faire impliquer et réussir cette transformation, d'ailleurs, l'organisation est dans l'obligation d'aligner les systèmes d'information avec la nouvelle vision. La coalition se doit de canaliser les opposants au changement et veille à l'usage des nouveaux comportements qui se traduiront par une courte victoire.

3.6 Obtenir des victoires rapides.

Les courtes victoires doivent faire l'objet d'attention de l'équipe directrice. Elles constituent un moyen efficace de soutien dans cette démarche de conduite du changement. Ces victoires rapides facilitent les transitions, motivent le personnel engagé dans la démarche de transition, comme elles servent de moyen de fiabiliser les étapes précédentes.

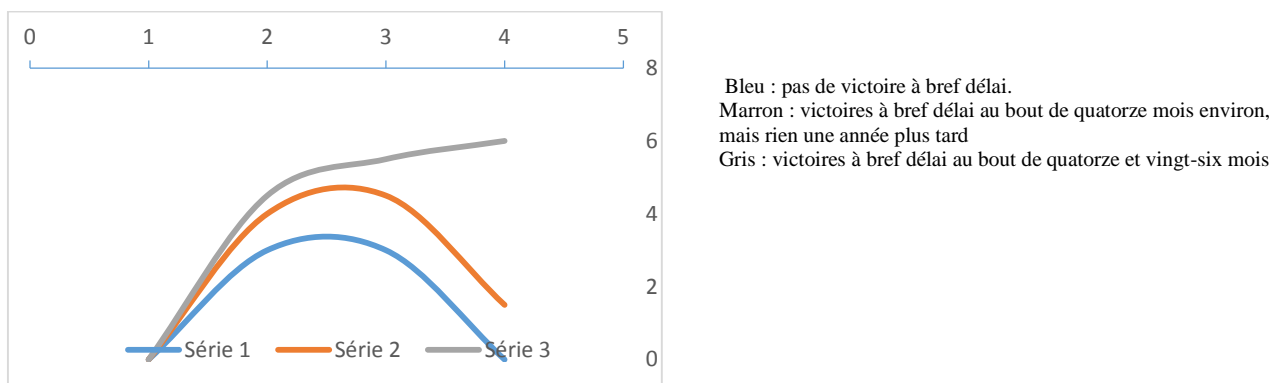


Figure 7: l'influence d'une victoire rapide sur la transformation d'une entreprise

Source : (Kotter , 1996) P138

Les victoires rapides sont le fruit d'une planification. Chaque étape doit être planifiée, chaque jalon doit reprendre au plan de la mise en place, afin de crédibiliser la coalition et d'étouffer les antagonistes.

L'encadrement joue un rôle crucial. Le leadership est indispensable aux qualités d'un meneur, le leader responsabilise l'effectif, tant dit que le manager veille au bon fonctionnement des tâches et au respect du plan.

3.7 Consolider les gains et accentuer le changement.

Une conduite du changement est un processus qui réclame du temps. La coalition affrontera une panoplie d'obstacles. De ce fait, les courtes victoires servent de leviers de motivation. Elles permettent d'édifier un climat harmonieux et servent d'arguments suffocants pour les opposants. Or les courtes victoires peuvent s'avérer fatales ayant été l'œuvre des antagonistes afin d'augmenter l'autosatisfaction. D'après Kotter : « *Chaque fois que vous baissez les bras avant que le travail ne soit fini, vous risquez de perdre une dynamique précieuse et d'enclencher une régression* »¹. L'essor réalisé peut prendre de mauvaises tournures en raison des interdépendances dans une organisation ou en cause de la culture existante.

La conjoncture économique contemporaine réfute les fortes interdépendances au sein d'une organisation. Elles freinent le processus de transformation à cause des interconnexions entre les services. L'émergence de la concurrence pousse les chefs d'entreprise à avoir une réactivité.

De ce fait, une organisation se doit de bien coordonner les tâches entre les services et canaliser les interdépendances superflues.

Une conduite de changement doit être dirigée par un leader en décentralisant la démarche managériale et déléguant les tâches pour faire impliquer un maximum de personnes.

¹ Kotter. J « leading change ». Edition Pearson 1996 P 153

3.8 Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture de l'entreprise

Une conduite du changement aspire à un revirement de la culture existante pour une autre culture comportant de nouvelles pratiques et comportements. Elle représente un ensemble de normes, comportements et valeurs transmis par les cadres dirigeants ou nouveaux dirigés. Par conséquent, on constate que l'aspect de la culture est propre chaque entité, elle s'hérite à travers les générations.

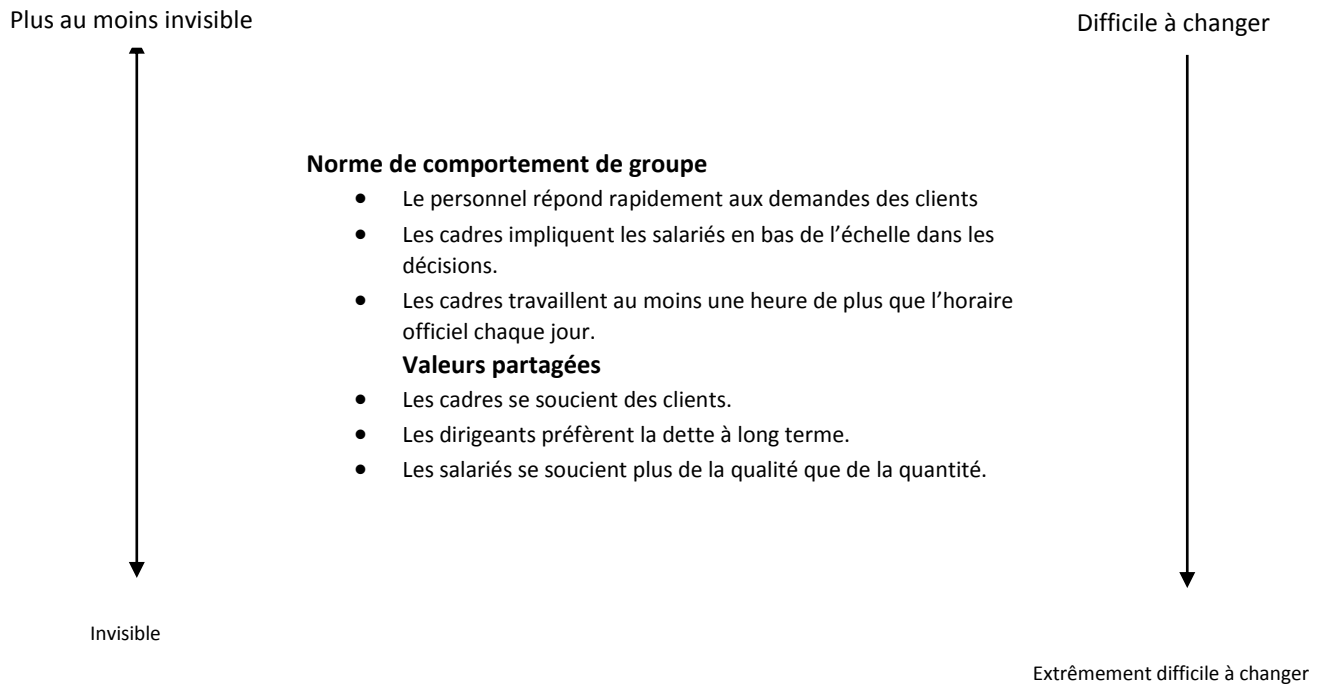


Figure 8 : D'après Corporate Culture and Performance, par John P. Kotter et J. Heskett.

Copyright 1992 Kotter Associates, Inc., et James L Heskett

Adapté avec autorisation de The Free Press, division de Simon & Schuster

Dans cette étape, la coalition doit aligner la nouvelle culture avec la vision en place, congédier les opposants, veiller à ce que les nouvelles recrues s'adaptent avec la nouvelle culture.

Le changement de la culture vient en dernier, car elle dépend de la réussite des étapes inférieures. Enfin, nous constatons les résultats obtenus à l'instauration de ces phases.

4 L'application du modèle de Kotter

L'auteur de ce modèle avance l'idée que les changements ne se situent pas dans les projets, mais dans l'attitude et la posture des managers au quotidien. Ainsi, Kotter met en avant le rôle contributif des managers dans le processus du changement dans l'entreprise.

5 Concept de la gestion de la qualité

À la fin de la Seconde Guerre mondiale, les échanges entre producteur et consommateur explosent, pour entamer une autre sphère qui est la production de masse et la consommation de masse. La quête de produit de qualité est devenue une exigence par le consommateur. À partir de 1950, un grand nombre de théoriciens ont contribué à l'évolution de la qualité pour satisfaire les clients : Joseph Moser JURAN a mis en place le système de la démarche qualité ainsi que de nombreuses théories et outils, Deming de son côté a créé une roue de quatre étapes pour une amélioration continue des produits (PLAN, DO, CHECK, ACT).(Daniel & Maurice)

5.1 La qualité

D'après (Chiaradia, 1994) la Qualité est « l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites.

Selon (Cannard, 2009) « La qualité est un peu comme la beauté, une notion extrêmement difficile à définir, car elle n'a pas, à l'évidence le même sens pour chacun

5.2 Le management de la qualité

Le management de la qualité est défini par la norme Iso 9000V 2000 comme l'ensemble des activités permettant d'orienter et de contrôler un organisme². Il se compose de :

1. La planification de la qualité.
2. La maîtrise et assurance qualité.
3. L'amélioration de la qualité.

Le management de la qualité est orienté vers la satisfaction des clients et une amélioration continue. Le concept de l'amélioration continue est inspiré de la roue de Deming, qui signifie une amélioration constante. Les quatre phases de l'amélioration continue sont : PLAN, DO, CHECK, ACT.

1. Plan : c'est définir les objectifs d'amélioration avec la mise en place d'un plan d'action.
2. DO : c'est la mise en œuvre du plan.
3. CHECK : vérifier l'atteinte des objectifs en créant des jalons.
4. ACT : établir un plan correctif. Pour corriger les écarts entre les résultats et objectifs.

5.3 Étapes de la mise en place d'un système qualité

La démarche qualité est un processus mis en œuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue (Bernillon, 1995., p. 120). L'amélioration

²ISO 9000 Version 2000 systèmes de management de la qualité, principe et vocabulaire

de la qualité interne et externe permet à l'entreprise d'évoluer dans de meilleures conditions, ce qui se traduit par une relation de confiance, une rentabilité financière meilleure et une amélioration du rendement des ressources humaines. La mise en place d'une norme passe par ces étapes (Claude , 2009):

5.3.1 Engagement de la direction

Pour mettre en place une démarche qualité, elle doit d'abord passer par l'implication de la direction, car la démarche qualité introduit des changements organisationnels. La volonté de la direction va être formalisée dans l'expression de la politique qualité ou une lettre d'engagement.

5.3.2 Planification du projet

Pour mettre en place une norme qualité, le responsable du projet doit élaborer un plan d'action, car la planification permet de terminer les travaux pour la réalisation du projet. Et pour mener à bien ce projet, une répartition des tâches est obligatoire.

1. Évaluation des charges pour réaliser chaque tâche.
2. Identification des ressources nécessaires.
3. Estimer les délais probables.
4. Formaliser les documents de planification.

5.3.3 Conception du système management qualité

Selon la norme (ISO9000 Version 2000) : il s'agit d'un ensemble d'exigences destinées à la certification des organismes.

Il s'agit d'un ensemble de recommandations destinées à l'amélioration des performances (ISO9004 : 2000).

Le chef de projet de certification doit :

1. Rédiger un manuel qualité.
2. Formaliser le processus.
3. Rédiger des procédures et modes opératoires.
4. Structurer la documentation et les enregistrements qualité.

5.3.4 La mise en place du SMQ

Après l'étape de conception, le SMQ doit être mis en place, son déploiement va se dérouler progressivement. Des mesures et des contrôles permettront de s'assurer de son efficacité, dans cette étape, le chef de projet doit :

1. Former le personnel.
2. Mettre en œuvre de nouvelles procédures.

3. Mettre en œuvre de nouveaux documents.
4. Réaliser des enregistrements qualité.
5. Faire des revues de direction.
6. Faire des audits internes.
7. Faire des mesures sur les indicateurs.

5.3.5 L'audit à blanc

Suite à la mise en place du SMQ qu'il faut procéder à un audit à blanc avant de faire appel à l'organisme certificateur, dans cette étape le chef du projet pourra :

1. Identifier des non-conformités par rapport au référentiel.
2. Formaliser les non-conformités détectées.
3. Rédiger le rapport d'audit à blanc.

5.3.6 Audits de certification

L'audit de certification se décompose en trois processus : préparation de l'audit, réalisation de l'audit, les suivis de l'audit. Parmi les principales tâches de cette phase :

1. La préparation de l'audit.
2. La planification de l'audit.
3. La planification de l'interview.
4. La réalisation de l'audit.
5. La revue documentaire.
6. L'audit sur le site (ouverture, interview, recherche de preuves, clôture).
7. Le traitement des non-conformités (majeur/mineur).
8. L'analyse du dossier par l'organisme de certification.
9. La délivrance du certificat.

5.3.7 Le suivi

Après l'obtention du certificat, le suivi et l'entretien du SMQ permettent à l'entreprise de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue, le responsable doit :

1. Gérer les évolutions du système de management de la qualité.
2. Organiser des revues de direction.
3. Piloter les audits qualité internes.
4. Assurer le suivi des actions correctives.
5. Assurer le suivi des actions préventives.
6. Participer aux visites de surveillance de l'organisme certificateur.

5.3.8 Renouvellement du certificat

Un audit de re-certification est proposé au Client, pour une date intervenante entre deux et quatre mois avant l'expiration du certificat.

Cet audit, ainsi que la clôture ou l'acceptation des actions correctives aux éventuelles non-conformités doivent, dans tous les cas, avoir lieu avant l'expiration du certificat, afin d'assurer la continuité.

L'audit de re-certification se déroule de la même manière que l'audit initial.

6 La publication du système HACCP

Le concept du système HACCP a été développé comme un système de sécurité microbiologique dans les années 1960, il est conçu par la société Pillsbury Company en coopération avec l'armée des États-Unis d'Amérique et son administration de l'aéronautique et de l'espace NASA. Afin de garantir la sécurité des aliments pour les astronautes. Lors d'une conférence sur la sécurité sanitaire des aliments en 1971, Pillsbury a présenté le concept de la HACCP. Depuis, cette méthode est devenue au plan mondial comme la référence de la sécurité des aliments.

6.1 Définition du système HACCP

« Le système HACCP est un outil qui permet d'évaluer les dangers et de mettre en place des systèmes de maîtrise axés davantage sur la prévention que sur l'analyse du produit fini. Tout système HACCP doit être capable d'évaluer et de tenir compte des progrès accomplis, par exemple, dans la conception du matériel, les méthodes de transformation ou les innovations technologiques. » (FAO. 1997).

Le décret exécutif 17-140 algérien définit la HACCP comme « ensemble des actions et procédures écrites à mettre en place au niveau des établissements pour évaluer des dangers et identifier les points critiques qui menacent la salubrité et la sécurité des denrées alimentaires ».

6.2 Champ d'application sur système HACCP

La HACCP est intimement liée à la sécurité des denrées alimentaires. Cependant, son application ne se limite pas au secteur agroalimentaire uniquement, elle est utilisée dans d'autres domaines d'activités comme l'industrie aéronautique, l'industrie chimique ou encore l'industrie nucléaire³.

³Fedali, Y 2014 contributions au changement des risques dans certains secteurs d'activités en Algérie, cas de l'agroalimentaire. En vue de l'obtention d'un doctorat en hygiène et sécurité industrie. Batna : Université El hadj lakhdar. P108

6.3 Les étapes de la mise en place du système HACCP.

Pour l'élaboration d'un système HACCP, la méthode établie et recommandée au niveau international par le groupe de travail HACCP du Codex Alimentarius compte douze étapes, les cinq premières sont appelées Étapes préliminaires, alors que les étapes suivantes correspondent aux sept principes HACCP. L'ordre de l'enchaînement de ces douze étapes est à respecter, elles garantissent la cohérence et la rigueur du système engagé.

6.3.1 Constituer une équipe HACCP.

L'équipe HACCP est composée d'une demi-douzaine de personnes, elle doit être pluridisciplinaire, motivée. Elle comprend généralement :

1. Le directeur de l'usine pour affirmer la volonté de la direction.
2. Le responsable de production.
3. Le responsable de maintenance et de l'entretien.
4. Le responsable de la qualité.
5. Le responsable de la recherche et développement.

Ces cinq personnes représentent l'équipe permanente, d'autres personnes doivent être incluses dans une autre équipe. L'équipe secondaire se compose :

1. Le responsable commercial.
2. Le responsable achat et logistique.
3. Il est possible de faire recours à un expert étranger (conseiller, cabinet).

Champ de l'étude HACCP.

- Limiter l'étude à un produit.
- Définir les types de dangers à prendre en compte (biologique, physique et fonctionnel).
- Définir le maillon de la chaîne alimentaire concernée, à terme il est obligatoire de certifier tous les produits et procédés. **(6.2.1 de la norme)**.

6.3.2 Définir le produit.

Dans cette étape, on va faire une description complète du produit, on inclut les aspects suivants :

1. Les caractéristiques biologiques et chimiques.
2. Méthode de production.
3. Conditionnement et livraison.
4. Condition de stockage et durée de vie du produit.
5. Le nom du produit.

6. La composition du produit.

7. L'étiquetage.

« Notamment donner des instructions concernant sa sécurité d'emploi telles que sa structure physique/ chimique, les traitements microbiologiques/ statiques (congélation, saumure ...), son emballage, sa durabilité et ses conditions d'entreposage » (Al Atidy, 2005).

6.3.3 L'usage prévu du produit.

C'est une étape complémentaire à la précédente, elle se penche sur la formalisation des conditions de stockage, distribution et usage du produit par le consommateur final. Ces informations sont nécessaires à l'identification des dangers (durée de vie d'un produit, date de péremption), l'équipe HACCP sera dans la capacité d'identifier les utilisations anormales, sans pouvoir résoudre certains problèmes pathologiques liés à des circonstances imprévisibles comme : les conditions de conservation du produit fini par les grandes distributions.

6.3.4 Établir un diagramme de fabrication.

« Le diagramme de fabrication doit être établi par l'équipe HACCP. Il doit couvrir toutes les étapes de l'opération. Lors de l'application du système HACCP à une opération donnée, il convient de recenser les étapes depuis l'achat des matières premières jusqu'à l'utilisation finale par le dernier client »(Genestier, 2002)

1. Ces diagrammes doivent fournir des informations concernant l'augmentation ou introduction des dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires, ils doivent être clairs, précis et détaillés.
2. Le plan d'installation en place prend en considération le flux du produit, mouvement des employés, flux d'ingrédients, matériaux d'emballage du début du processus au stockage.

Le flow chart veut dire aussi flux de procédé, c'est une forme d'analyse pour l'équipe HACCP au niveau opérationnel, elle permet de déduire la conformité à une opération, un contrôle, un transfert, un stockage ce chart flow est traduit sous forme d'un graphique.

6.3.5 Confirmer sur place le diagramme de fabrication.

Il s'agit d'une confirmation des documents déjà réalisés sur le site, cet audit débute depuis le début du processus de la matière première jusqu'à la distribution. La vérification se fait durant les heures de fonctionnement de l'atelier, afin de s'assurer que le diagramme et les informations recueillies sont complets et valides.

6.3.6 Analyser les dangers.

« Conduire une analyse des dangers se décompose en trois phases importantes : identification des dangers et des causes associées, l'évaluation des risques et l'établissement des mesures préventives ». (Jeantete, Groguemec , & Schuchberule, 2006)

❖ Identifier les dangers.

Dans la première étape, l'équipe doit énumérer les dangers (biologiques, chimiques, physiques) qu'on peut trouver, vu les caractéristiques du produit fini et du processus de fabrication.

Dans la deuxième partie, l'équipe doit réanalyser chaque étape du processus de fabrication afin d'identifier les conditions de leurs présences.

❖ Évaluation des dangers.

L'évaluation de danger se base sur le degré de gravité et la fréquence :

- **La gravité** : sévérité des conséquences sur les clients finaux.
- **La fréquence** : la probabilité d'apparition.

Afin de définir les causes des dangers, l'équipe chargée à la mise en place du processus peut recourir à l'usage du Diagramme ISHIKAWA appelé aussi les 05M.

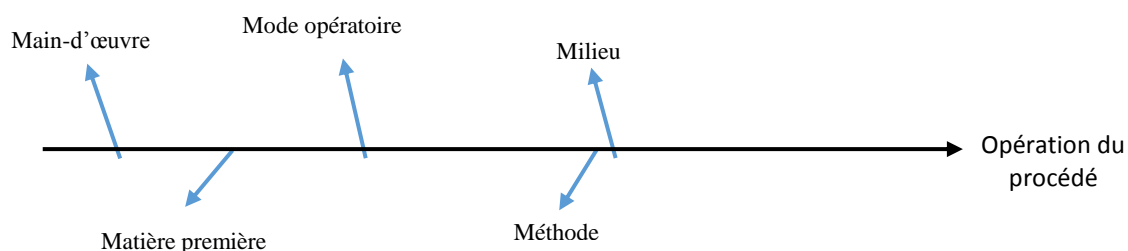


Figure 9 : Le diagramme cause à effet

(Chauvel , 1994)

❖ Identifications des mesures préventives.

Les mesures préventives permettant de maîtriser un danger spécifique se recoupent souvent, mais pas, obligatoirement, avec les bonnes pratiques d'hygiène ou programmes prérequis. (Chauvel , 1994)

6.3.7 Déterminer les points critiques pour la maîtrise.

Il peut y avoir plus d'un CCP ou une opération de maîtrise est appliquée pour traiter le même danger. La détermination d'un CCP dans le cadre du système HACCP peut être facilitée par l'application d'un arbre de décision qui présente un raisonnement fondé sur la logique. Il faut faire preuve de souplesse dans l'application de l'arbre de décision, selon que l'opération

concerne la production, l'abattage, la transformation, l'entreposage, la distribution, etc. (FOA 1999).

6.3.8 Établir les limites critique pour chaque CCP.

Chaque mesure de maîtrise liée à un CCP donne lieu à la définition d'une limite critique. Ces limites critiques présentent la valeur acceptable au regard de la sécurité des denrées alimentaires, elles définissent l'acceptabilité ou la non-acceptabilité de chaque produit, l'équipe HACCP peut les définir par des paramètres mesurables (temps, température, pH) qui aident à démontrer la maîtrise du produit.

6.3.9 Établir un système de surveillance CCP

Dans cette étape, il s'agit de déduire les points critiques. Il existe deux types de surveillance pour les déduire : la surveillance continue et discontinue, la méthode la plus efficace est la surveillance continue.

6.3.10 Établir les corrections et les actions correctives

Les actions correctives sont des procédures en cas de dépassement des limites critiques, elles sont utilisées pour définir les produits non conformes.

L'action corrective « a été mise en œuvre et que le CCP est de nouveau maîtrisé, il peut être nécessaire de déclencher une revue du système pour prévoir son renouvellement (Quittet & Nelis , 1999).

6.3.11 Établir les procédures de vérification

Dans cette étape, l'équipe sera en mesure de confirmer le bon fonctionnement du plan HACCP mis en œuvre. Ces procédures prévoient une vérification et une validation des changements apportés et réduire les fréquences des audits.

6.3.12 Établir un système documentaire

La documentation va permettre la description et la mise en place de la démarche HACCP, cette documentation apporte une preuve tangible sur la réussite de l'application du processus.

« La tenue de registres précis et rigoureux est indispensable à l'application du système HACCP. Les procédures du système HACCP devraient être documentées et devraient être adaptées à la nature et à l'ampleur de l'opération ». (FOA, 1997)

7 La mise en place de la HACCP autant que changement

À travers ces douze étapes, le système HACCP parvient à établir un changement dans une organisation : un changement de comportement et de culture. Cette mise en place du système HACCP peut s'effectuer avec un autre modèle que la méthodologie imposée par le Codex Alimentarius. En effet, le modèle de Kotter peut s'administrer comme méthodologie de mise en place du système HACCP.

7.1 Instaurer un sentiment d'urgence.

Le sentiment d'urgence provient des cadres dirigeants de l'entreprise, en se référant au texte juridique. Le décret exécutif 17-140 du 16 avril 2017 ordonne à toute entreprise active dans le secteur agroalimentaire l'application du système HACCP qui rentre en vigueur 06 mois à compter de la date de publication au journal officiel.

7.2 Former la coalition.

Le travail d'équipe est essentiel pour affronter des transformations périodiques. Dans un monde évolutif, le travail d'équipe est extrêmement utile voir permanent. La constitution d'une coalition directrice est un travail de choix des membres compétents, détenteurs de pouvoir et de leadership et une crédibilité dans leurs environnements. Ajoutons à cela, un climat harmonieux et suffisamment de confiance entre les membres pour mettre en place cette équipe. Dans cette étape, l'organisation sera à l'affût de nouer des alliances avec l'ensemble des cadres dirigeants pour un travail en collaboration. D'ailleurs, le système HACCP a mis en place dans la première étape « former l'équipe » une demi-douzaine de cadres dirigeants et responsables en charge de la mise en place de ce processus.

7.3 Définir une vision et une stratégie.

La vision est le fil conducteur de la situation actuelle à celle souhaitée, de ce fait la coalition sera chargée de mettre en place une vision : mesurable, atteignable, et qui prend en considération l'ensemble des facteurs de l'environnement dont elle évolue, l'objectif de la HACCP est de mettre sur le marché des produits conformes aux normes internationales. Cela passe par la mise en place d'une stratégie, en définissant le produit sur lequel on va mettre en place le changement, et déduire par un plan d'action compatible avec les exigences de l'environnement.

7.4 Diffuser la vision.

Le plan de communication pour diffuser la vision se fera dans notre cas par des formations dans chaque service, les réunions, courrielle électronique. Les cadres dirigeants doivent faire adhérer les salariés de ces services : services qualité, recherche et développement, entretien et

maintenance, et production. Selon le système HACCP, la communication doit être ascendante et descendante. Pour l'analyse des dangers dans la sixième étape et d'identifier leur présence dans le processus de fabrication (une fois ces derniers identifiés), l'ensemble des services doivent travailler en coordination afin de maîtriser les dangers ou les réduire et faire adhérer un maximum d'agent à cette démarche de conduite du changement.

7.5 Donner le pouvoir aux salariés.

Pour faire adhérer les salariés, la direction se doit tout d'abord, de former les salariés à ce nouveau système HACCP pour ensuite les responsabiliser, l'entreprise doit aussi aligner de nouvelles ressources compatibles avec la nouvelle vision, car dans la septième étape la maîtrise des points critiques correspond à une étape opérationnelle. Les collaborateurs doivent réduire ou éliminer le danger et identifier les points critiques pour les maîtriser.

7.6 Obtenir de courtes victoires.

L'obtention d'une victoire rapide est bénéfique, car elle va servir de levier de motivation pour l'équipe directrice et gagner en crédibilité. Une victoire à court terme se présente dans notre cas dans la 08^e étape « établir les limites critiques pour chaque CCP ». À ce stade, l'équipe sera dans la capacité de définir les produits acceptables et non acceptables, acquérir un nouveau jargon adéquat avec le nouveau processus, remplir les rapports d'audit journalier, remplir les affiches par des opérateurs de machine, avoir un espace de production propre et conforme aux normes d'hygiène, avoir une température de cuisson conforme à l'exigence de la norme. La deuxième étape qui représente une deuxième victoire est dans la 09^e étape « établir un plan de surveillance ». L'équipe sera dans la mesure de maîtriser les dangers avec un système de surveillance de type continu.

7.7 Consolider les gains et accentuer le changement.

À travers les étapes précédentes, l'équipe a dû réaliser de courtes victoires cruciales. L'objectif de cette étape est de consolider les gains obtenus dans les étapes précédentes. Avec un abaissement de l'autosatisfaction, les gains obtenus dans les étapes antérieures sont solidifiés dans le système HACCP en mettant en place des actions correctives, veiller à l'application de nouveaux comportements et nouvelles pratiques.

7.8 Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise.

La culture vient dans la dernière escale. À travers les étapes précédentes, l'organisation a acquis de nouveaux comportements et de nouvelles pratiques d'hygiène. En établissant des processus de vérification (étapes 11), les salariés seront dans l'obligation de respecter l'usage des nouvelles

normes. Dans la douzième étape, la documentation va servir de support pour les nouvelles recrues et d'outils codifiés qui facilitent l'adaptation à la culture imprégnée.

CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Une étude scientifique n'est reconnue qu'avec une démarche précise, en vue d'aboutir à un résultat fiable. C'est ainsi que le choix d'une variable s'impose avec l'usage d'une approche pertinente avec le thème traité.

Dans ce chapitre, nous allons expliquer la démarche méthodologique que nous avons adoptée. Dans le second titre, nous allons évoquer les outils utilisés pour notre collecte de données. Enfin, nous allons détailler les méthodes et les instruments utilisés passant par la façon dont nous avons traité les données recueillies.

1 Le paradigme épistémologique

Nous avons inscrit notre travail de recherche dans une posture épistémologique constructiviste. Le paradigme constructiviste « consiste en un ensemble de connaissance relative à l'expérience humaine du projet étudié qui conforte l'expérience connue dans le terrain ». (Gavard , Gotteland , Haon, & Jolibert , 2012).

Le chercheur qui opte pour un paradigme épistémologique constructiviste devra développer son intelligence et construire sa connaissance en action et en situation.

L'objectif de la recherche est de comprendre, d'expliquer à quel point le système HACCP peut suivre le modèle de Kotter.

En effet, une recherche basée sur le paradigme constructiviste exige une présence sur le terrain afin de produire de la connaissance.

2 Démarche méthodologique

Suite à de nombreuses recherches effectuées sur des thèmes similaires, nous constatons que peu de recherche ont été effectuées sur le contexte algérien. Néanmoins, la littérature a abordé la problématique de la qualité comme outil de changement, mais la mise en place du processus HACCP avec l'usage d'un modèle de changement demeure non explorées par les recherches effectuées.

Dans une optique exploratoire du thème traité, nous optons pour une démarche méthodologique qualitative, afin d'explorer le fonctionnement du système HACCP et le modèle de Kotter.

Selon (Paul N'DA, 2015, p. 159) « *la recherche qualitative s'attache à chercher le sens et les finalités de l'action humaines et des phénomènes sociaux. Elle s'intéresse avant tout aux valeurs, intensions, finalités, croyances, idéologies, etc. des êtres humains et peu aux liens de causalité. Son analyse plutôt souple et d'avantage inductive s'inspire de l'expérience de la vie quotidienne et du sens commun qu'elle essaie de systématiser* ».

En guise de conclusion, le choix de cette démarche impose une présence permanente sur le terrain, faisant appel à un certain sens de l'observation, une étroite interaction avec le personnel et les cadres dirigeants. Afin, de répondre à notre problématique, en se basant sur les résultats obtenus avec l'usage d'instruments adéquats : l'observation directe, le guide d'entretien, les entretiens.

- Nous avons opté pour la méthode qualitative en raison de la complexité de notre recherche de la nature exploratoire de notre thème.
- Cette méthode nous permet la connaissance et la compréhension du phénomène de la conduite du changement.
- Le guide d'entretien nous permettra de recueillir des informations et des éléments auprès des cadres de la SARL Ramdy.

3 Outils de collecte de données.

Dans le but de réaliser notre étude, nous disposons d'une série d'instruments de collecte de données : l'observation, la recherche documentaire et l'outil principal auxquels nous avons eu recours est le guide d'entretien.

3.1 L'observation.

C'est un instrument indispensable sur le terrain, il nous permet de faire une analyse des faits et explorer notre thème, tout en nous situant dans le cadre conceptuel. En effet, cette méthode ne fait recours à aucun document codifié ni enregistré.

L'usage de l'observation directe est justifié par notre présence sur le site de l'entreprise, à partir de cette dernière, nous avons observé le comportement de l'équipe chargée de la mise en place de la HACCP, nous avons observé le comportement des employés à leur poste de travail, sans nous contenter seulement sur l'observation, nous avons également rédigé les notes sur un support papier.

Chaque fait et geste dans la mise en place du système HACCP sont suivis de questions dans le but d'identifier chaque étape du modèle de Kotter sur le terrain.

- Identifier les étapes de la mise en place de la HACCP.
- Analyser le style de management utilisé.
- Identifier les étapes du modèle de Kotter.

3.2 Recherche documentaire.

Dans le cadre de l'élaboration de notre travail de recherche, nous avons consulté plusieurs ressources documentaires. En premier lieu, nous avons débuté nos recherches par les ressources

disponibles au sein de la bibliothèque de l'école nationale supérieure de management (ENSM) : Les livres, articles, thèses. Ainsi que les moteurs de recherche du web qui nous ont aidés dans la sélection des thèmes traitant les sujets abordés dans ce travail de recherche.

Dans notre étude, nous avons consulté la documentation interne de l'entité d'accueil, le décret exécutif n° 17-140 du 16 Avril 2017, la lettre d'engagement de la direction, le règlement intérieur de l'entreprise, ainsi ils nous ont fait parvenir l'organigramme de l'entreprise.

3.3 Les entretiens.

Dans une recherche scientifique, nous avons le choix entre trois méthodes d'entretien : l'entretien directif, l'entretien semi-directif et l'entretien exploratoire.

Nous avons opté pour l'entretien semi-directif comme outil d'enquête. « L'entretien semi-directif n'est ni complètement libre ni dirigé, mené par un nombre de questions établies par un guide d'entretien, qui permet de recueillir des informations nécessaires. Ainsi, les questions ne seront pas posées obligatoirement. Cependant, le chercheur est souple avec l'interviewé dans le but que ce dernier parle librement »(Paul N'DA, 2015).

Les raisons du choix de cet outil :

- Il répond dans le cadre d'un sujet bien précis.
- Il donne une certaine liberté et spontanéité à l'interviewé qui est orienté par la thématique choisie.
- L'entretien semi-directif facilitera la création d'une fluidité dans la discussion, cette fluidité assure la collecte des données en toute objectivité.

3.4 Le Guide d'entretien.

Le guide d'entretien est essentiellement un aide-mémoire pour l'interviewer, en vue de récolter des informations sur le terrain. Ce support pour l'enquêteur durant l'interview est composé de plusieurs questions, dans le but de donner des précisions sur l'objet d'étude. Construit à base d'une approche théorique relative à une recherche documentaire.

Nos entretiens sont pour objectif de préciser à quel point la mise en place du système HACCP peut suivre le modèle de conduite du changement de Kotter.

Nous avons préparé un guide d'entretien basé sur 04 axes principaux et une série de questions réparties autour de huit étapes à savoir :

- I. Instaurer un sentiment d'urgence.
- II. Former la coalition.
- III. Définir une vision et une stratégie.
- IV. Diffuser la vision.

- V. Impliquer les salariés pour élargir l'action.
- VI. Obtenir des victoires rapides.
- VII. Consolider et accentuer le changement.
- VIII. Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture de l'entreprise.

4 L'analyse des données.

Nous avons utilisé pour la collecte de données les enregistrements vocaux et des prises de note sur un support papier.

4.1 L'unité d'analyse

Dans notre cas, nous avons interviewé les cadres de l'organisme d'accueil en relation avec notre sujet d'étude, le groupe choisi se compose de 05 cadres dirigeants : le responsable qualité, responsable R&D, responsable production, responsable logistique et le responsable commercial. Ces cadres sont les membres permanents de l'équipe directrice chargée de la mise en place du système HACCP.

N	Nom	FONCTION	DURÉE
1	Mokrani Lotfi	Responsable R&D	65 min
2	Bacha Nadir	Responsable hygiène sécurité environnement	70 min
3	Zourane Sedda	Responsable qualité	50 min
4	Hamidouche Samir	Responsable collecte	100 min
5	Remila chafaa	Responsable production	80 min

Tableau 3 Réaliser soi-même

4.2 L'analyse des données

L'analyse des données est « une méthode d'analyse, d'inventaire et de dépouillement utilisé en recherche qualitative. La méthode vise à l'objectivité des résultats et consiste à travailler sur les éléments significatifs d'une communication. »(Vandercammen & Gauthy-Sinéchal , 2014).

Les données recueillies seront retranscrites dans l'annexe C.

L'analyse du contenu se compose de 03 principales étapes, suivant une démarche qualitative.

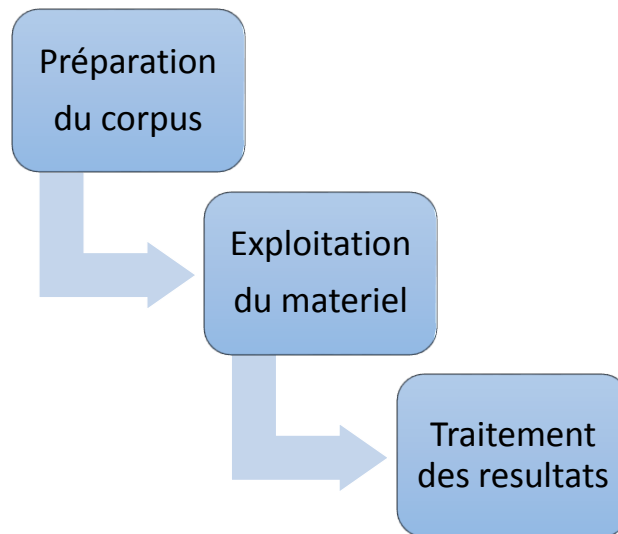


Figure 10 : Analyse des données qualitatives

Source : (Andreani & Conchon, 2015)

➤ **Présentation du corpus**

Cela signifie la retranscription où réécrire toutes les réponses des entretiens obtenus. Les retranscriptions seront écrites de la même manière exprimée durant l'entretien en excluant toute réponse hors sujet traité.

➤ **Exploitation des outils.**

Il s'agit du codage d'information, classification, énumération, résultant du corpus. Les données initiales seront affectées en catégories afin d'identifier le contenu extrait dans l'analyse de notre guide d'entretien.

Il existe deux types de codages :

Codage ouvert	Codage fermé
Lecture ligne par ligne des données pour les généraliser	Lectures ligne par ligne des données et codages en fonction des hypothèses de recherche
Recherche d'ensemble similaire, classement et comparaison	Variables explicatives et variables à expliquer établies de façon à priori
Codage des principales dimensions et codage sélectif des idées centrales et répétitives	Codages des indicateurs de recherche

Tableau 4 comparatif des méthodes de traitement de données source

(Andreani & Conchon, 2015)

Dans notre étude, le codage ouvert sera plus approprié.

En nous basant sur notre cadre théorique, nous allons chercher un ensemble d'étapes similaires afin de classer et comparer les deux modèles : celui de Kotter et le système HACCP.

4.3 Traitement des résultats.

D'après (Andreani & Conchon, 2015), il existe deux types de traitements :

- Traitement sémantique : il consiste à étudier des idées des participants (analyse empirique). Les mots qu'ils utilisent (analyse lexicale), et le sens qu'ils donnent (analyse de l'énonciation).
- Traitement statistique : un traitement informatique des données à l'aide des logiciels spécifiques. Autrement dit, le sens est donné par l'analyse statistique des données.

Traitement statistique	Traitement sémantique
Traitement informatique	Traitement manuel
Analyse statistique des mots et phrases	Analyse empirique des idées, des mots et leurs significations
Chercheurs académiques	Professionnel des études

Tableau 5 : Type de données source

(Andreani & Conchon, 2015)

Nous avons choisi le traitement sémantique. Le choix du traitement sémantique se justifie par la traduction des données acquises manuellement, sans besoin d'utiliser les logiciels informatiques, en faisant une étude minutieuse du verbatim une fois scinder en catégories, en vue de comprendre le sens des idées véhiculée par les cadres dirigeants interviewés, la concentration et une certaine intelligence doivent être présentes.

CHAPITRE III : RESULTAT ET DISCUSSION

5 Présentation de l'organisme d'accueil

5.1 Raison sociale :

La société RAMDY est une SARL au capital de 208.885.248DA

5.2 Historique

La SARL RAMDY ex (SARL laiterie DJURDJURA) a été créée le 01/01/1983.

Elle s'est spécialisée dans la production des yaourts, crèmes desserts et les fromages frais et fondus. Le 15 octobre 2001, le groupe français DANONE s'est associé avec la laiterie DJURDJURA pour les activités yaourt, pâtes fraîches et desserts. Depuis, les activités de la laiterie DJURDJURA s'est consacrées à la production des fromages fondus, aux pâtes molles (camembert) et au lait pasteurisé.

Deux années plus tard, elle s'est implantée dans une nouvelle unité située en plein cœur de la zone d'activité TAHARACHT (Akbou) triplant, ainsi sa capacité de production en fromage fondu.

Dans le souci de répondre à une demande croissante du consommateur, la laiterie s'est équipée d'un matériel hautement performant dont une nouvelle conditionneuse de 220 portions/minute, et une ligne complète du fromage barre.

En juin 2004, la SARL laiterie DJURDJURA a changé de raison sociale pour devenir SARL RAMDY

Aujourd'hui, les produits laitiers DJURDJURA s'affichent sous la nouvelle dénomination « RAMDY »

En octobre 2009, la SARL RAMDY a repris la production de yaourt et crèmes desserts.

5.3 Moyen :

Infrastructures :

L'entreprise dispose d'un complexe intégré composé de deux (2) principaux départements de production « atelier yaourt et crème dessert, atelier fromage », et pour une surveillance de la qualité du produit et d'une protection optimale du consommateur, la SARL RAMDY s'est équipée d'un laboratoire d'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physico-chimiques et microbiologiques exigées

Production :

- ✓ **Atelier yaourt et crème dessert :**

- ✓ Poudrage : une salle bien équipée.
- ✓ Traitement : un processus pour la production de yaourt, crèmes desserts et brassés.
- ✓ Conditionnement : deux conditionneuses de 12000Pots/h et de 9000Pots/h et une 21600Pots/h, et deux de 7500Pots/h.
- ✓ **Atelier Fromage** :
- ✓ Une salle de préparation du produit et une pour préparation des modules bien équipés.
- ✓ Deux cuissons (un pour fromage portion, et l'autre pour le fromage barre)
- ✓ Trois machines de conditionnement du fromage portion. Et deux machines pour le fromage barre, une machine banderoleuse grand et deux salles bien équipées pour la mise en carton.

5.4 Administration :

Réseau de micro-ordinateurs.

- *Services généraux* :

Transpalettes, clark, véhicule utilitaires et légers.

5.5 Les principales activités :

Les principaux produits fabriqués par l'entreprise sont les suivants :

- A. Yaourt aromatisé :** (yaourt fraise 100grs, banane 100grs, pêche 100grs, fruits de bois 100grs, multi packs rouge 100grs, multi pack jaune 100grs, multi pack vanille 100grs, multi sens 80grs, multi sens 75grs, mono citrons 80grs)
- B. Yaourt nature 100grs**
- C. Yaourt brassé aux fruits :**(mono fraise 100grs, mono abricot 100grs, mono pêche 100grs, mono fruits des bois 100grs).
- D. Brassé aux fruits** (mono fraise 100grs, mono abricot 100grs, mono pêche 100grs, mono fruits des bois 100grs).
- E. Crème dessert :**(Flan nappé 90grs, Caramel 90grs, chocolat 90grs, cookies 90grs, cappuccino 90grs).
- F. Fromage portion :**(16 PS Ramdy, 08 PS Ramdy, 16 PSGyzmo, 08 PS Gyzmo, 16 PS Tarin, 08 PS Tarin, 16 PS huile d'olive, 08 PS huile d'olive).
- G. Fromage barre :** (barre 1700grs, barre 900grs, barre 600grs, barre 300grs).
- H. Fromage en vrac.**

6 Projet de la norme HACCP

L'entreprise Ramdy a affiché sa volonté d'instaurer le système HACCP via une lettre d'engagement signée par le directeur général de SARL, après la promulgation d'un texte juridique « le décret exécutif n° 17-140 du 16 Avril 2017 », en ordonnant à toute entreprise active dans le secteur agroalimentaire la mise en place du système HACCP.

La mise en place du processus nécessite la participation de toutes les parties prenantes, d'une part les fournisseurs doivent se conformer à la nouvelle procédure d'achat basé par une analyse de la matière première avant l'acquisition, d'autre part la direction et les cadres dirigeants doivent s'impliquer à ce projet de la mise en place de la HACCP, comme il est possible de faire appel à des consultants externes dans le but de former les cadres dirigeants et les orienter.

Néanmoins, notre cas s'articule principalement sur le statuquo, demeurant comme un facteur antagoniste dans la progression de la mise en place du système de la qualité, d'une part ce comportement ne peut être traité sans faire recours à un audite sociale, d'autre part un autre indicateur entravant la mise en place d'une transition est dû à la politique de mise en œuvre de cette conduite du changement : notamment certaine décision stratégique impacte la mise en place de cette transition. En somme, une forme d'opposition à ce système proviennent du sommet de la pyramide allant jusqu'au cadre opérationnel.

La mise en place du système HACCP est en arrêt à cause de la conjoncture économique algérienne, la volonté de la direction d'investir dans d'autres projets.

7 Les résultats

Dans cette section, nous allons présenter les résultats obtenus à travers la démarche entreprise auparavant, si la problématique représente le noyau de notre démarche, les résultats conclus le sont autant. En prenant en considération les dires des interviewés, l'objectif de cette section est de répondre aux questions de cette problématique. Cette partie est divisée en quatre phases, chacune se compose des thématiques préalables.

7.1 Instaurer un sentiment d'urgence

Le sentiment d'urgence, est l'indicateur clé de la mise en place d'un processus du changement dans l'entreprise, il provient des cadres dirigeants en affirmant une volonté de redresser l'entreprise ou d'aligner les pratiques de l'entité aux normes internationales. Pour certains cadres de la SARL Ramdy le changement est « *un outil bénéfique pour l'entreprise, il empêche de tomber dans une routine au fil des années de service dans une entreprise, il nous pousse à quitter notre zone de confort et d'évoluer, il nous pousse à avoir de nouveaux défis* »

responsable collecte. Selon le responsable R&D « *le changement nous fait avancer, nous pousse à nous adapter aux exigences réglementaires du marché, il est l'âme de l'entreprise pour préserver sa pérennité* ». Nous comprenons à travers ces réponses que le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès. Le système HACCP est considéré comme « *l'outil de travail qui sert d'étalonnage pour les systèmes existant dans l'entreprise* », poursuivons avec une deuxième réponse « *Le système HACCP fait évoluer les pratiques de l'entreprise sur l'ensemble des plans, il aide à structurer les pratiques internes de l'entreprise, avoir une traçabilité au niveau interne, et d'entamer une démarche d'amélioration continue* ».

En effet, le sentiment d'urgence qui réduit l'autosatisfaction et qui a contraint l'entreprise à la mise en place de la HACCP : est formulé par les cadres dirigeants à la direction. D'après les propos de la troisième personne interviewée « *La commination de l'urgence, s'est faite par les cadres dirigeants en le signalent à la direction, à partir de ce moment la direction a fait appel à des experts externes pour nous épauler dans la mise en place de ce système* » on remarque ces cadres ayant un profil de manager leader, car la mise en place de ce système ne provient pas seulement du contexte juridique, mais de leurs propres grées. Le responsable collecte affirme : « *Les raisons de la mise en place de la HACCP sont : l'aspect juridique, car l'agrément est tributaire du lancement de la mise en place de la HACCP (l'agrément renouvelable chaque 06mois), le programme me tient à cœur de le mettre en place et il peut servir comme un argument de vente* ». En deuxième lieu, le sentiment d'urgence est lié au contexte juridique, en promulguant le décret exécutif 17-140 du 16 avril 2017 ordonnant à toutes entreprises actives dans le secteur agroalimentaire l'application du système HACCP, rentrants en vigueur 06 mois à compter de la date de publication au journal officiel, selon l'article 63 du même décret « *les intervenants dans le processus de mise à la consommation des denrées alimentaires doivent se confirmer aux dispositions du présent décret dans un délai de six (6) mois à compter de la date de publication au journal officiel* ». D'après l'article 5 de la source juridique « *à l'exception de l'étape de la production primaire, les établissements à l'article 3 ci-dessus doivent mettre en place des procédures en vue de s'assurer de la salubrité et la sécurité de mise en œuvre du système « HACCP »*. Les conditions et les modalités de mise en œuvre du système « HACCP » ainsi que les établissements concernés sont fixés par arrêt conjoint du ministre chargé de la protection du consommateur et de la répression des fraudes et des ministres concernés ».

De son côté, le responsable HSE explique la mise en place de la HACCP caractérisée par l'urgence : « *L'engagement de la direction est un facteur qui nous pousse à la mise en place*

d'un système sans nier le contexte juridique. De ce fait, la mise en place du système est une urgence, grâce au certificat HACCP, l'entreprise aura un accès à un agrément de la subdivision sanitaire (DSA : direction des services agricoles) qui nous font des audits à une fréquence de deux fois par an, pour renouveler la validité de l'agrément afin de pouvoir importer notre matière première ». La mise en place du projet revêt un caractère d'urgence. L'état Algérien ordonne l'instauration du système dans le but de la mise à niveau des entreprises algériennes actives dans le secteur de l'agroalimentaire, le responsable N°04 interviewé nous affirme : *« Ce projet revêt un caractère d'urgence, en 2015, un organisme étatique s'est présenté en nous indiquant que si la mise en place de la HACCP ne débute pas dans les prochains mois l'entreprise ne sera pas tributaire d'agrément. Le premier décret a été publié en 2010 « n°10-90 », il a parlé d'une manière qui n'est pas précise, puis le sentiment d'urgence et fortifié avec le deuxième décret qui apparut en 2017. Le ministère de l'Industrie et des Mines a mis en place un programme d'aide d'une enveloppe de 03 millions de dinars dont 02 millions pour l'accompagnement et 01 million de dinars pour la certification ».* Du point de vue du responsable qualité *« Oui il revêt un caractère urgent, dans le sens ou l'exigence du consommateur et la satisfaction du client prime, à travers la HACCP on peut se distinguer des concurrents, la mise en place de la HACCP a pour but d'éviter toute défaillance pouvant provenir des pratiques quotidiennes : La maîtrise des dangers et la réduction des nuisibles ».* Enfin, le sentiment d'urgence est renforcé par une directive de la direction générale, en publiant une lettre d'engagement de la direction, reprise dans l'annexe E. affichée dans chaque bureau des cadres dirigeants de l'entreprise.

La communication de cette urgence s'est faite en interne par une réunion dont l'ensemble des cadres ont participé à établir un plan d'action pour la mise en place de la HACCP. Dans une conduite du changement, les points de résistance se manifestent pour diverses raisons le responsable de production conclue *« L'administration a communiqué sur cette urgence en organisant une réunion, pour mettre en place le projet HACCP, au départ il y'avait une adhésion qui était moyenne, cela est dû à la quantité du travail à réaliser pour la mise en place du système, mais dans notre cas, on fait face à deux types de résistances : humaine et technique. La résistance sur le plan technique se résume aux dangers, ces derniers sont indiscutables pour leurs maîtrises, mais le facteur humain demeure un point de résistance lié à de divers facteurs : la peur de quitter la zone de confort, la quantité des tâches à réaliser va augmenter avec ce système, mais nous avons essayé de les faire adhérer petit à petit. En poursuivant notre enquête, nous identifions les raisons liées à cette résistance sur le plan de la ressource humaine : les*

facteurs de résistance sont apparus au départ, cette résistance est montée jusqu'au top management en priorisant les investissements ».

Au final, nous constatons les trois facteurs qui ont réduit l'autosatisfaction dans l'entreprise sont : la volonté des cadres dirigeants, le décret exécutif et la lettre d'engagement de la direction, ces derniers proviennent d'une crise visible, mais cela n'empêche que des formes de résistances sont apparues au premier niveau de l'organisation. En résulte que la résistance humaine prime sur la résistance technique : la résistance technique se présente sous la forme des dangers à maîtriser, ils sont maîtrisables grâce aux technologies et aux compétences du personnel. Le changement de mentalité est relié à des personnes qui n'ont pas foi ou refusent le changement, cela est dû à une autosatisfaction répondeuse dans l'entreprise et une volonté de certains chefs de service d'acquérir un parc matériel qui se traduit par une enveloppe budgétaire conséquente pour la mise à niveau de leur service, contre leurs contributions à la mise en place de ce système. Or, la phase actuelle ne permet pas d'entreprendre une telle démarche en raison des investissements en cours dans d'autres ateliers.

7.2 Former la coalition.

Le travail d'équipe est essentiel pour affronter des transformations périodiques. La constitution d'une coalition est un travail de choix de bons membres, afin de créer une forte alliance avec l'ensemble des parties prenantes qui adhèrent à ce projet de changement : actionnaires, directeur, cadres dirigeants, membres du syndicat, cette alliance doit être réalisée avec la volonté d'opérer un changement dans cet organisme, tout en préservant leurs intérêts. En effet, ces membres peuvent exercer une influence sur les réfractaires dans le but les faire convaincre de la nécessité du changement.

Le choix de la coalition se base sur ces caractéristiques : des membres compétents, détenteurs de pouvoir, de leadership, crédibilité dans leur environnement. Néanmoins, l'équipe mise en place par la SARL Ramdy est sélectionnée à base de critères exigés par la première étape du système HACCP qui constituer l'équipe. La première étape du système qui exige une équipe pluridisciplinaire, motivée. Les acteurs concernés par ce processus sont : l'équipe directrice affectée à ce projet est désignée dans le tableau numéro 05. *« Les acteurs clés se résument dans le tableau, les 05 personnes constituent l'équipe principale, elles sont fortement impliquées, elles représentent le noyau de l'équipe. C'est nous qui avons rédigé le plan d'action, mettre en place un programme de travail, décidé du rythme du travail et on a fait des tournées assistées sur l'état d'avancement des travaux ».*

Compétence	Fonction	Nom et prénom
Direction générale	Co-gérant	Medjkoune Zahir
R&D	Responsable R&D	Mokrani Lotfi
Qualité	Responsable qualité	Zourane Sedda
Production	Chef de production	Relima Chafaa
HSE	Responsable d'hygiène et de la sécurité de l'environnement	Bacha Nadir
Collecte	Responsable de la Collecte	Hamidouche Samir

. Tableau 6: Réaliser par soi-même

Nous constatons que l'équipe directrice n'est pas complète, le responsable du service maintenance ne figure guère sur le tableau, le rejet du changement est dû à : *« certain chef de service qui ont exigé l'obtention d'une enveloppe conséquence pour l'acquisition des matériaux pour adhérer à ce projet, comme nous avons constaté l'absence de foi de leurs parts, pour la réalisation de ce chantier, d'après eux, la réalisation de ce projet passe par une enveloppe budgétaire complète destinée à la mise en place de la HACCP, au lieu d'y aller progressivement, cela est dû en raison à divers investissements dans d'autres ateliers, pour cela ils ont priorisé certain d'entre eux, à cause des moyens financiers de l'entreprise reliés à l'instabilité du marché ».*

En effet, les acteurs impliqués dans la mise en place de HACCP ne s'arrêtent pas simplement à cette alliance entre les cadres dirigeants de cette entité, selon le responsable R&D *« Les acteurs concernés par la HACCP ; c'est l'ensemble des personnes affiliées à l'entreprise Ramdy qui sont considérées comme acteurs clé dans la mise en place du système HACCP et la sa survie de ce dernier ».* L'implication de ces derniers est réalisée par l'accompagnement des consultants externes. L'entreprise a procédé à la formation des cadres dirigeants, en vue de bien

les préparer pour ce système, je reprends les propos d'un cadre dirigeant « *L'urgence est communiquée via une réunion au niveau du top management, pour mettre en place le système et obtenir l'agrément. Les managers ont émis un avis favorable* ». On poursuit avec cette énonciation « *L'implication des acteurs à la mise en place de la HACCP s'est faite par un engagement de la direction, le contact avec les consultants externes pour réaliser des formations* ».

Les modes de coordination peuvent provenir des activités sociales, entre les membres de l'équipe directrice, qui travaillent dans un climat harmonieux et qui font régner une forte confiance entre les membres et tissent de solides liens.

Dans notre cas, nous ne constatons qu'aucune de ces mesures n'est prise par la direction. D'après le troisième cadre interviewé, les moyens de coordinations sont « *des réunions avec la direction, des mises en point, des jalons hebdomadaires entre les cadres. On sent une harmonie au sein de l'équipe directrice* ». Je reprends les propos du responsable production « *Les acteurs ont été impliqués par la mise en place d'un plan d'action pour les bonnes pratiques et les désignant comme responsables de chaque service où ils sont compétents* ».

On conclut que la constitution de l'équipe directrice est basée sur les recommandations du Codex Alimentarius, en désignant l'équipe chargée de l'instauration du processus et une équipe secondaire composée de : consultant extérieur, responsable commercial. De ce fait, nous trouvons que cette coalition regroupe l'ensemble des parties prenantes ont pris part à ce projet de mise en place de la HACCP : Le gérant, le Co-gérant, Responsable production, Responsable qualité, Responsable R&D, Responsable HSE, Responsable approvisionnement.

On remarque une forte adhésion des salariés du cadre opérationnels, cela est dû au style de management motivationnel emprunté par la coalition, néanmoins des points de résistance demeurent au niveau du top management qui priorise les projets.

Ainsi, le mode de coordination utilisé par la SARL demeure classique. Or la coordination entre les membres renforce leurs liens et leurs volontés de mettre en place ce système.

7.3 Définir une vision et une stratégie

Cette étape est indispensable dans un processus de conduite du changement. En effet, chaque transition doit être guidée par une vision qui sert d'image de projection de l'avenir en transitant de l'état actuel à celle espérée, elle doit être réalisée par les cadres dirigeants en la caractérisant de mesurable, atteignable, et réalisable avec un SMART objectif.

Le cas de la Laiterie Ramdy n'a défini aucune vision claire, seulement un objectif qui est la mise en place du système. Or, dans la deuxième étape du processus HACCP « Définir le produit », ainsi la troisième phase « l'usage prévu du produit », peuvent être un point de départ

contributif à la définition d'une vision pour un seul produit (fromagerie). Cette vision peut être mise en place pour un seul atelier, une fois le produit est défini on procède à la création d'une vision qui ressemble à « devenir leader algérien dans la production du fromage ».

Sans vision claire, le processus d'instauration d'un changement est un pari risqué, en effet d'après certains cadres : le responsable production confirme « *Une vision claire n'est pas mise en place. En revanche, notre objectif est de pouvoir exporter nos produits. Cet objectif est déduit par un rapprochement des clients étrangers* ». Je reprends les paroles du responsable HSE « *L'administration n'a pas déterminé une vision claire* »

Pour le reste des responsables, on retrouve une réponse quasi identique « *L'administration n'a pas défini de vision. En revanche, ils ont communiqué un délai pour la mise en place* ». La stratégie de la mise en place du système HACCP est relié au respect des 12 étapes dictées par le Codex Alimentarius, avec une planification coût, délais « *La stratégie de la mise en place de ce système : c'est de suivre des recommandations du Codex Alimentarius, affilier un budget à la mise en place du système, organiser des jalons pour évaluer le taux de progression dans cette démarche tout en respectant les coûts et les délais* ». L'entreprise veut instaurer le système HACCP au début, et conclure la démarche avec la certification de la norme ISO 22000 qui est une norme de la sécurité des denrées alimentaires « *Pour la stratégie, elle se résume au respect des étapes de la HACCP. Prendre contact avec un cabinet externe, mettre en place des ressources humaines et financières, pour la démarche de certification de la norme ISO 22000* ». Le Codex Alimentarius a exigé dans la quatrième étape « Établir un diagramme de fabrication », à partir de cette étape les cadres peuvent mettre en place une stratégie d'identification des dangers, ce processus couvre l'ensemble des étapes de production. Dans l'étape « confirmation du diagramme sur le site » l'équipe va procéder à la vérification du plan d'action sur le terrain durant les heures de travail.

Le premier échec dans cette démarche réside dans l'absence d'une vision claire, en premier, la vision est l'outil qui guide l'entreprise à l'atteinte de l'objectif, en clarifiant leurs orientations dans le processus du changement, ce modèle de conduite du changement abouti à une transition qu'avec le respect de la succession des étapes.

L'absence d'une vision a contribué à l'arrêt temporaire de la mise en place du système HACCP, une vision est un moyen qui nous oriente vers un but précis, sans la vision claire les membres de l'équipe directrice ne peuvent pas atteindre l'objectif partagé. Ainsi, l'objectif ne peut être considéré comme une vision : il n'est ni clair ni précis, il n'est pas formulé par la direction.

L'absence d'une vision est un point avantageux aux antagonistes en ayant la capacité de faire semer le doute entre les membres de la coalition dans le but de stopper le projet de transition, si

le sentiment d'urgence existe, la coalition est formulée, le rôle principal d'une vision est : d'orienter, guider les transformations au succès, du fait que l'équipe directrice enchaîne les étapes du processus. Sans une vision partagée par la coalition, aucun changement majeur ne peut s'effectuer, elle est l'accessoire motivant les acteurs au succès d'une transition. L'échec dans cette étape ne sera pas remarqué d'emblée, une fois on avance dans la mise en place des étapes, on constate que sans cette vision de la coalition affrontera des attitudes qui sapent le chantier de transition, l'équipe directrice a pour but la réussite de cette conduite du changement, mais le manque d'orientation peut les mener vers un autre objectif que celui espérer.

7.4 Diffuser la vision

Une vision claire, créée par les cadres des dirigeants la qualifiant d'atteignable, devrait être partagée par toute l'équipe pour atteindre un objectif commun, elle signifie un avenir désirable par la majorité de la coalition, elle aide à coordonner les actions qui s'achèvent par une transition. L'équipe chargée de la mise en place d'une vision devra la communiquer en interne. Dans notre cas, aucune vision n'est formulée pour procéder à la phase de communication. En revanche, l'entreprise a communiqué sur l'objectif qui est la mise en place de la HACCP dans le court, moyen terme et long terme se certifier ISO 22000, la communication sur cet objectif est faite par des canaux de communication au sein de l'entreprise en envoyant des E-mails affichant l'engagement de la direction « *Les objectifs de la mise en place sont communiqués à l'ensemble des employés de l'entreprise en affichant l'engagement de la direction dans chaque bureau de l'entreprise* ».

Le courriel fut le deuxième canal, d'après le responsable production « *La communication de l'objectif se fait via des E-mails* » ces deux canaux utilisés sont le moyen de communication de l'objectif de la mise en place de la HACCP.

Nous remarquons l'influence de l'étape précédente sur celle-ci, car la communication doit être émise par l'employeur à l'ensemble des employés, l'objectif n'est pas une vision pour certains cadres dirigeants qui se sont contentés de répondre comme suit : « *Il n'y a pas eu de communication sur la vision* ». Nous constatons que l'échec de l'étape précédente a fortement influencé l'enchaînement des étapes, les étapes sont reliées entre elles, le respect de leurs successions contribue aux succès de la démarche de l'entreprise dans ce processus de transition. Pour ce qui est de l'objectif, « la mise en place du système HACCP » est assez bien communiqué au niveau interne, « *L'objectif est assez communiqué pour l'ensemble des parties prenantes* ».

De ce fait, on déplore l'absence de la vision qui a un impact sur l'étape de communication, sans une vision on ne peut analyser si les comportements des cadres concordent avec cette dernière,

le projet de la mise en place de la HACCP est actuellement en arrêt temporaire, l'absence de cette dernière, le non-respect de la succession des étapes et l'absence de communication sont des facteurs contribuant à l'échec d'une démarche de conduite du changement.

7.5 Impliquer les salariés pour élargir l'action

Une conduite de changement n'est guère l'édifice de l'équipe directrice à elle seule, le succès d'un changement interne se réalise par l'adhésion et la participation de l'ensemble des parties prenantes. Dans ce long processus, l'entreprise doit : impliquer les employés en les formant au début et ensuite en les responsabilisant, l'implication de la direction et avoir un système d'information aligné à la nouvelle vision.

Dans l'étape d'analyse des dangers : physiques, chimiques, biologiques, elle nécessite l'implication de l'ensemble des salariés de l'atelier fromagerie pour l'analyse et l'identification des dangers, cette analyse couvre l'ensemble de l'opération du début jusqu'au produit final, pour but de déduire les CCP à maîtriser, cette opération n'est maîtrisable par une seule personne, elle nécessite l'implication des employés : les biologistes de leur côté doivent veiller au contrôle qualité et vont procéder à la maîtrise des CCP, le service achat veille à la conformité de l'approvisionnement en se référant aux exigences du cahier de charge, le service HSE doit veiller à l'hygiène de l'espace du travail.

Dans la seconde étape, les salariés de l'organisme d'accueil sont impliqués dans ce projet, le responsable HSE nous affirme : « *La majorité des salariés dans le cadre opérationnel ont adhéré à ce processus, mais sans exclure une minorité qui rejette ce système à cause des habitudes acquises durant des années passées dans l'atelier fromagerie* », l'ensemble des cadres partagent le même avis concernant l'implication des salariés, d'après la responsable qualité « *Les salariés ont été impliqués. en premier, nous les avons formés, ils sont conscients de la valeur de ce processus, nous proposons des formations spécifiques* », selon les propos du responsable collecte « *Les salariés ont été impliqués en leur mettant à disposition des formations sur les bonnes pratiques hygiènes (des formations spécifiques / communes), les responsabiliser, en demandant au chef d'équipe et chef d'atelier de remplir les check list* », de son côté le responsable R&D nous répond « *Oui, les salariés ont adhéré, nous avons procédé à une sélection de profils dans le but de mettre le bon profil au bon poste* » précise ce dernier. D'après les propos du responsable de production « *Les salariés sont bien impliqués, leur implication se fait par des formations, des communications directes sur l'utilité du projet, leur confier des tâches, nous essayons de les responsabiliser* ». Je poursuis avec un autre avis « *Les salariés ont été impliqués dans la mise en place de ce système en leur proposant des formations, formalisant le processus dans des supports visuels dans le but de véhiculer les bonnes pratiques, leur*

montrer la valeur ajoutée de ce système, leur confier des tâches en les responsabilisant tout en faisant les suivis ».

Nous remarquons une forte implication des salariés, les raisons liées à cette dernière sont : les formations proposées par l'entité, le style de management utilisé ressemblant à un management participatif, la volonté des salariés de changer, la délégation des tâches de la part des cadres dirigeants aux collaborateurs du niveau intermédiaire et opérationnel.

Le taux d'adhésion des employés est assez conséquent *« je pense que le taux d'adhérents a atteint les 80 % -une forte implication- ils ont manifesté une volonté de changer, les 20% ne peuvent pas changer à cause des habitudes acquises et refusent le changement »*, je poursuis avec les propos du responsable collecte *« Les salariés ont été réticents au début et refusent le changement, mais avec les formations, le suivi et les explications (mode de management plutôt participatif) on a fini par les faire adhérer. Pour les salariés qui résistent, nous imposons des sanctions ou des mises à pied pour le non-respect des pratiques hygiènes ou des procédures »*, de son côté, le responsable R&D explique *« l'adhésion est moyenne, en raison d'une période d'investissement dans d'autres ateliers, la HACCP ne constitue pas le seul projet d'investissement »*. Nous constatons que les réfractaires œuvrent toujours à l'échec du projet, les investissements opérés dans d'autres ateliers ont fragilisé la démarche de la mise en place de la HACCP, la formation est l'outil principale pour l'adhésion des salariés, le recours au management participatif est l'un des accessoires qui exhorte à l'intégration des salariés au processus. Cependant, Le système d'information est dans une phase prématurée tenant compte de la capacité de l'entreprise, leur usage des systèmes d'information se limite à quelque ERP.

7.6 Obtenir des victoires rapides.

Les courtes victoires sont le socle solidifiant la crédibilité et renforcent la confiance de la coalition auprès des participants. Tout d'abord, les courtes victoires sont un moyen efficace pour motiver l'équipe, elles instaurent un climat propice, elles apportent des données concrètes sur la viabilité de leurs idées, elles contribuent à stopper les détracteurs du projet de transition.

Dans notre cas, les victoires rapides se résument à ces étapes *« établir les limites de chaque CCP »* et *« établir un système de surveillance pour chaque CCP »*. En effet, la première étape se résume à la maîtrise des points critiques : danger chimique, physique, biologique.

Dans la seconde phase, l'équipe établira un programme de surveillance de type continue, afin de surveiller et maîtriser chaque CCP. Les courtes victoires peuvent être sous d'autres formes que celles citées au-dessus. D'après les propos du responsable HSE, les victoires sont *« la compréhension facile du langage HACCP, avoir un atelier conforme aux normes sur le plan de l'hygiène, remplir les check listes par des salariés, usage de code*

couleurs compréhensibles par chaque salarié, garder la température de cuisson à 90°C ». Nous constatons que les salariés ont acquis un jargon propre à la HACCP grâce aux formations collectives ou spécifiques, remplir les check listes par des salariés du cadre opérationnel, l'interprétation des codes couleurs : le rouge le vert et orange comportent chacun une signification spécifique. Je poursuis avec les paroles du responsable de production « *Les premiers résultats de ce système se sont manifestés avec la limitation des contaminations, avoir un système de traçabilité pour nos produits, les salariés respectent les normes d'hygiène en imposant une culture hygiène, arriver à faire remplir les check liste par des salariés du cadre opérationnel, l'usage d'un langage technique avec les salariés, avoir des fiches de productions alignées aux normes internationales, avant on utilise de simples fiches production qui se limitent à quelques informations* » sur le plan technique les premiers résultats sont la maîtrise des CCP, avoir un système de traçabilité, d'après ces propos l'entreprise commence à aligner ces pratiques aux normes internationales, ces courtes victoires sont un atout essentiel dans une conduite du changement, en aboutissant à une nouvelle culture dans l'entreprise. Selon la responsable qualité « *nous sommes arrivés à la rédaction des rapports, nous arrivons à tracer notre produit, instaurer certains critères de sécurité, la température de cuisson a atteint le seuil exigé par la norme, alors avant c'était une température inférieure* », d'après ces propos la majorité des victoires proviennent de l'aspect technique, néanmoins ces victoires sont le fruit de la ressource humaine contribuant à l'instauration de ce système. Les autres résultats obtenus selon les propos du responsable collecte « *Les premiers résultats : sont le changement de l'État global dans l'atelier avec le plan de circulation, mise en place des procédures de nettoyage, avoir une traçabilité pour déterminer l'origine des non-conformités, réduire la présence du verre dans l'atelier, avoir un régulateur de température dans l'atelier, au niveau du magasin les salariés ont appris la pratique du first in et du first out* ». En analysant ces mots nous trouvons que les employés ont acquis le jargon spécifique au processus et la formalisation des tâches quotidiennes.

Pour la communication des courtes victoires : « *Les résultats ne sont pas annoncés au cadre opérationnel, mais simplement au top management* », le responsable hygiène sécurité environnement, nous a annoncé : « *Les résultats sont communiqués verbalement, à travers les conversations* », selon le responsable qualité « *Les résultats ne sont pas annoncés, mais les salariés ont ressenti une amélioration, nous sommes arrivés aux stades ou nous avons communiqué les résultats, mais nous avons arrêté la mise en place du système, à cause de la crise actuelle dans le marché algérien, ajoutons à cela les investissements entrepris par la direction dans d'autres ateliers, ces facteurs ont poussé la direction à prioriser les*

projets ». Les propos du responsable collecte sont du même avis avec les restes de la coalition « *L'état d'avancement a été communiqué verbalement, les accompagnateurs nous ont félicité pour le travail accompli* »

Les courtes victoires sont le levier motivant, elles aident à consolider leur confiance auprès de la direction et renforcent leur crédibilité dans un sens bidirectionnel (direction et cadres opérationnels). Une conduite du changement est un long chemin à parcourir, pour cela les courtes victoires sont un accessoire efficace dans la progression de cette démarche de transition, l'équipe chargée à la mise en place de la HACCP n'a fait aucun communiqué écrit pour l'annonce des résultats obtenus, s'abstenir de communiquer les résultats aux cadres opérationnels est fatal pour l'équipe directrice, l'absence de la communication se traduit par une hausse d'autosatisfaction après l'obtention de certaines victoires, nous constatons durant cette période d'arrêt ; l'entreprise a enclenché une dynamique de régression, en étant tributaire de l'agrément au lancement de la mise en place de la HACCP, elle ouvre la possibilité d'importer la matière première, ce facteur peut contribuer à la hausse de l'autosatisfaction dans l'entreprise.

7.7 Consolider les gains et accentuer le changement.

Dans cette phase, l'organisme d'accueil veille à garder les victoires acquises dans les phases précédentes. Les étapes du processus de la mise en place de la HACCP intitulé : « établir des actions correctives et établir des procédures de vérifications » sont deux phases de surveillance des pratiques quotidiennes afin d'ancrer les nouveaux comportements dans les tâches journalières et aboutir à une nouvelle culture dans une organisation.

Les employés occupent un rôle central avec leurs contributions dans cette transition en vue de préserver les acquisitions des phases antérieures, l'organisation les récompensera en leur offrant des prix en valeurs de distinction du travail fourni, d'où ces derniers s'impliqueront davantage dans ce processus. Nous recueillons les avis des responsables de l'entreprise concernant les actions entreprises pour motiver les salariés « *L'entreprise n'a pas mis en place un mode de motivation ni de manière pécuniaire ou offre de prix comme distinctions du travail fourni, l'unique motivation, c'est leur offrir un équipement adéquat aux normes* », nous constatons qu'aucun mode de motivation n'est mis en place, les tenues de travail ne sont pas considérées comme une motivation, elles sont un outil de travail. Selon le responsable R&D « *les actions de motivation sont : la sensibilisation et la communication sur la valeur du système vis-à-vis du cadre de travail : il assure leurs sécurités, optimise les non-conformités pour la hausse de rentabilité et l'amélioration des conditions de travail* », du point de vue du responsable production « *On motive les salariés en leur confiant un sentiment d'acteur*

indispensable pour le changement ». Par conséquent, veiller à la sécurité des salariés, utiliser un mode de communication explicatif et argumentatif sur la valeur ajoutée du système peut être un outil qui consolide les gains.

La valorisation des efforts du personnel sont récompensés par des motivations psychologiques, d'après ces interventions, on retrouve un manque de coordination entre les services de l'usine, en effet, il est difficile de mettre en place une conduite du changement dans un seul service, ces services sont liés avec des interconnexions permanentes. La mise en place d'une conduite du changement est un travail qui nécessite l'effort de toutes les parties prenantes.

Les actions entreprises pour le maintien du système sont « *faire des audits en utilisant le cycle PDCA tout en se projetant sur les prochaines étapes* », à ce stade du projet, la coalition devra toujours se maintenir au plan d'action. D'après le responsable hygiène sécurité et environnement « *Nous veillons à garder la réussite acquise en mettant l'accent sur les tâches quotidiennes qui doivent être faites* », d'après le responsable collecte « *les actions entreprises pour soutenir la mise en place du système : débloquer les budgets, chercher des formations en relation avec le système* ». Le plan pour le maintien du système est relié à des tâches journalières imposées par le système HACCP dans la onzième phase (11), en établissent des audits réguliers.

7.8 Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise.

La culture désigne les normes, comportements et les valeurs partagées par un groupe de personnes.

L'instauration de la HACCP par l'entreprise aboutit au bouleversement des normes et comportements quotidiens, à travers ces nouveaux comportements une nouvelle culture s'incruste dans l'organisation, en veillant à ce que ces derniers soient en vigueur.

Le système qualité se conclut avec la phase « *Établir un système documentaire* », en codifiant les pratiques du système. En effet, ces actions codifiées seront le socle de la nouvelle culture, les nouvelles recrues devront s'adapter aux nouvelles pratiques, d'évoluer avec, en vue de les faire répondre dans l'organisation.

À ce stade, l'organisation doit veiller à ancrer la nouvelle culture. C'est pourquoi, nous avons interrogé les cadres dirigeants de l'organisme d'accueil en vue de constater l'adoption de nouvelle manière de se comporter, de penser après avoir subi une transformation, ces dernières se résument sous le nom : d'artéfacts comportementaux, verbaux, moreaux, dans le premier temps nous avons cherché à interpréter si les employés se sont familiarisés avec le processus HACCP, parmi les réponses des cadres dirigeants « *Ce n'est pas l'ensemble des salariés qui se sont familiarisés, le taux de familiarisation avoisine les 60%* » les propos du responsable HSE. En deuxième lieu, le responsable production répond « *Oui les employés se sont familiarisés* », les

paroles de ces deux responsables respectives se différent, néanmoins le processus HACCP est en phase de mise en place dans la SARL Ramdy, les résistances liées à ce projet sont d'ordre stratégique et aux investissements opérés par l'entité d'accueil, car l'entreprise a entrepris de lourds investissements dans d'autres ateliers, par souci de rentabilité le projet HACCP est marginalisé en cause de l'enveloppe budgétaire destinée à ces dernières, dans la seconde citation nous évoquons la familiarisation des salariés à la mise en place du système qui se traduit par une réponse positive de la part des responsables. Le responsable qualité nous précise « *Les employés se sont familiarisés avec le processus, on trouve que certaines pratiques instaurées sont toujours en vigueur* », nous constatons que le système a instauré de nouvelles normes et comportements, les tâches exigées par le système sont en vigueur en dépit de l'arrêt temporaire du système. Selon le responsable R&D « *Oui les employés se sont familiarisés avec le processus d'une manière assez bien, mais en fonction des postes* », cette réponse est similaire à l'idée véhiculée par le responsable HSE. De son côté le responsable collecte répond « *Au bout d'un certain temps, les salariés se sont familiarisés avec le processus* ». De manière assez générale, les salariés se sont familiarisés avec le processus, ces derniers exercent les tâches routinières exigées par la HACCP.

Cette nouvelle culture se base sur les nouvelles normes, comportements et valeurs, grâce au respect et à l'application des exigences, « *L'application du système est devenue une routine* ». On enchaîne avec les paroles du responsable HSE « *vue d'ensemble, les actions du système sont devenues routinières* ». Selon le responsable collecte, « *je ne pense pas que l'application est devenue totalement une routine, mais on fait toujours face à des résistances* », responsable production « *Le système n'est pas totalement une routine, mais en phase d'amélioration continue* ».

Nous constatons que le processus n'est pas encore une routine ancrée dans les comportements des ouvriers. Une transition est un processus long qui exige du temps pour sa consécration, le système ne peut être une routine à cause des facteurs suivants : en premier lieu, le système se trouve en arrêt temporaire. En deuxième lieu, il est impossible d'instaurer une nouvelle culture dans une courte durée : le système a vu le jour après la promulgation du décret 17-140, une transition exige du temps qui varie de 03 à 10 ans.

Si toutes les actions ne sont devenues routinières, certaines d'entre elles sont le socle de la HACCP. Parmi ces dernières : *faire des inspections journalières, rédiger les rapports de lutte contre les nuisibles, faire des check liste hygiène, remplir des rapports, lister les déchets, analyser les produits (chimique, physique, microbiologiques), veiller au respect de la formule et des ingrédients à utiliser, aviser au respect de la température de cuisson à 90°, réaliser des*

actions préventives, gestion des non-conformités, gestion des réclamations client, gestion des points critiques.

En guise de conclusion, nous constatons que le système HACCP est le modèle de conduite du changement de Kotter partagent plusieurs points de similitude qui se complètent, dans l'unique objectif d'instaurer une nouvelle culture qualité dans une organisation.

La mise en place du système HACCP par l'entreprise Ramdy s'est faite en ayant recours à la méthode exigée par le Codex Alimentarius qui est composé de douze étapes, sans autant intégrer un modèle de conduite du changement de Kotter.

8 Discussion des Résultats

Tout d'abord, Le changement est défini comme une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès. Le sentiment d'urgence est le moyen de réduction de l'autosatisfaction dans l'entreprise à travers cette analyse on conclut que la régression de l'autosatisfaction est due à trois facteurs : le texte juridique publié par l'État algérien, la lettre d'engagement de la direction, et la volonté des cadres dirigeants de mettre en place ce système en le communiquant en interne avec une série de réunions au niveau du top management, en effet cette situation provient d'une crise réelle reliée au contexte politico-économique. Contrairement à une crise artificielle qui peut être déclenchée par un leader dans son entreprise pour la réduction de l'autosatisfaction.

La lettre d'engagements est le fruit de l'adhésion des parties prenantes pour l'instauration de la HACCP, la coalition se constitue par l'ensemble des stakeholders, ces derniers ayant une influence sur les résistants au changement pour mettre en place ce processus transition et de les faire adhérer, de ce fait, les deux premières étapes de la démarche sont respectées.

La première non-conformité au modèle se situe d'une part à la troisième étape par l'absence d'une vision directrice pour la mise en place du projet, d'autre part, la seconde non-conformité est relative à l'étape de diffusion de la vision. En effet, sans la vision l'entreprise ne peut entamer une campagne de communication.

Il existe plusieurs moyens de faire impliquer les salariés à ce processus. Dans notre cas : les formations communes/spécifiques, la délégation des tâches de la part des dirigeants aux dirigés, ainsi que le management participatif sont les outils auxquels l'entreprise a eu recours pour l'implication du personnel sur les trois niveaux : stratégique, intermédiaire et opérationnel, néanmoins le statu quo est toujours au manœuvre même si la démarche est dans un stade avancé. Cette implication a pour objectif de réaliser des victoires rapides toute en respectant les délais attribués à l'élaboration du système : la maîtrise des dangers, acquisition d'un jargon propre au

système. De ce fait, la SARL Ramdy a obtenu une panoplie de courtes victoires durant le processus de l'instauration du système HACCP, ces derniers ne sont pas communiqués à l'ensemble des parties prenantes mais simplement au top management, nous constatons une forme de centralisation d'informations, la consolidation des gains s'est faite principalement à travers un outil de la qualité qui est le PDCA en organisant des audits suite à la mise en place du système.

L'arrêt temporaire du projet de la mise en place de la HACCP est relié à ces principaux facteurs : l'absence d'une vision, la non-communication de la vision et des résultats ainsi que les investissements opérés dans d'autres ateliers, sont les raisons qui ont contribué à entamer une dynamique de régression.

A ce stade, on juge que le cycle de vie du système est en phase de croissance, mais l'arrêt auquel l'équipe fait face fragilise le potentiel de l'entreprise à l'instauration d'une nouvelle culture qualité, d'après Kotter « *Chaque fois que vous baissez les bras avant que le travail ne soit fini, vous risquez de perdre une dynamique précieuse et d'enclencher une régression* », à ce stade critique les antagonistes peuvent recourir à la destruction du système. Néanmoins, les pratiques qui constituent le socle du processus HACCP sont toujours en vigueur.

CONCLUSION

En guise de conclusion, nous avons essayé à travers notre travail de déduire à quel point la mise en place du système HACCP peut suivre le modèle de conduite du changement de Kotter : la mise en place d'une norme qualité en ayant recours à un modèle de changement.

Notre étude a traité deux volets importants, la conduite du changement d'un côté, qui est considérée comme l'outil indispensable dans une transition. D'autre part, le système HACCP qui produit un changement culturel dans une organisation en instaurant une nouvelle culture qualité.

En premier lieu, nous avons éclairci dans le cadre théorique la relation étroite entre le changement et la qualité, avec le partage de points communs entre les deux concepts : le modèle de Kotter et la HACCP. Dans un second temps, nous avons approfondi nos recherches en unissant les deux concepts.

À ce stade, il faut signaler que ce travail est loin d'être parfait, il est soutenu par une enquête auprès de 05 cadres dirigeants de la SARL Ramdy. Toutes fois, l'instauration de la HACCP est un projet dicté par la réglementation. Nous nous sommes focalisés sur la méthode qualitative pour mener cette enquête.

Nous avons constaté que le sentiment d'urgence a émergé de la volonté des cadres dirigeants, renforcé par le texte juridique et la lettre d'engagement de la direction. Néanmoins, la coalition a été constituée à un certain degré avec l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes.

Dans la troisième étape l'entreprise n'a pas déterminé de vision claire pour cette démarche d'instauration d'un système qualité.

En poursuivant les étapes, la communication de la vision est essentielle pour l'adhésion des stakeholders. Or l'entreprise n'a pas déterminé de vision précise, pour cela aucun plan de communication n'est mis en place.

L'instauration de la HACCP est un long processus, en effet, l'implication des salariés est essentielle à son progrès, la SARL Ramdy a impliqué ses salariés en les formant dans les premiers temps et leur déléguer des tâches pour les responsabiliser en vue de les faire impliquer à cette démarche.

Cette implication peut se traduire par l'obtention des courtes victoires, ces dernières sont atteintes par l'entreprise sans les communiquer au personnel, elles sont communiquées uniquement à la direction de l'entité.

Dans l'avant-dernière étape, consolider les gains et accentuer le changement, l'entité a mis en place un plan d'action pour préserver les acquis de la démarche tout en essayant de progresser dans le processus de la mise du système HACCP.

En somme, l'entreprise a instauré de nouvelles pratiques, normes, et comportement, de la culture existante pour une culture imprégnée.

Afin de pouvoir répondre à notre problématique, la SARL Ramdy a entamé une démarche d'instauration du système HACCP avec l'usage de la méthode recommandé par le codex Alimentarius. Sans faire recours au modèle de conduite du changement de Kotter, de ce fait, nous concluons qu'elle n'a pas respecté les étapes inhérentes au changement ce qui a impacté l'aboutissement de ce projet.

Néanmoins, notre étude se heurte à certaines limites dues aux difficultés confrontées dans sa réalisation dont les plus importantes sont :

- La complexité du thème traité en faisant le lien entre les caractéristiques du modèle de Kotter et la HACCP.
- L'absence de référence scientifique étudiant la HACCP comme outil de changement dans une organisation.
- L'influence du contexte sanitaire sur notre présence permanente sur le terrain, se limitant de temps à autre à des échanges électroniques.
- Se limiter à une seule entreprise.
- Le nombre d'entretiens.

Au final, nous devons présenter certaines propositions, en premier lieu, l'entreprise doit disposer du leadership au niveau du top management. En deuxième lieu, nous devons avoir aussi une vision directrice et une coordination entre les services de l'entreprise. Ensuite, on doit prendre en compte certains facteurs influenceurs comme la culture nationale qui impacte le changement et la gestion des entreprises avant d'entamer une démarche de transition. Enfin, diversifier les formations pour les cadres dirigeants et internaliser la conduite du changement.

LA BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

- Andreani , C., & Conchon, F. (2015). *Méthodes d'analyse et d'interprétations: des études qualitatives, état de l'art en Marketing* . Paris .
- Autissier , D., & Moutot, J. M. (2003). *Pratique de la conduite du changement*. Paris. France: Dunod.
- Autissier , D., & Moutot, J. M. (2007. P 06). *Méthode de conduite du changement, Diagnostic, Accompagnement, Pilotage*. Paris: Dunod.
- AUTISSIER , D., & MOUTOT, J. M. (2013.P17). *Méthodes de conduite du changement . Diagnostic, Accompagnement, Pilotage*. Paris: 03 édition. Dunod.
- Autissier , D., Vandangean , I., & Vas , A. (2014). *Conduite du changement concepts clés* . Dunod .
- Autissier, D., Johnson, K., & Metais, W. E. (2019). *De la conduite du changement et de la transformation* . Dunod.
- Barouhe. (2017). *Le management de la qualité à l'usage des dirigeants un état de l'art académique et professionnel* . Paris. France: AFNOR.
- Beriotte, D. (1992. P103). *Du microscope au macroscopie, l'approche systémique du changement dans l'entreprise*. Paris: ESF.
- Bernillon, A. (1995. P120). *Les outils de management qualité*. Chihab.
- Bernoux, p. (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris : Seuil.
- Cannard , F. (2009). *Le management de la qualité* . Paris : Lextenso .
- Carton, G. D (2011). *Eloge du changement : Guide pour un changement personnel et professionnel*. Paris 03e. Pearson.
- Chauvel , A. M. (1994). *Les outils de résolution de problème dans " la qualité des produits alimentaires politique, incitation, gestion et contrôle* . Paris : 02e Édition TEC et DOC .
- Chiaradia, B. J. (1994). *Régime juridique du contrôle de la certification de la qualité des denrées alimentaires, puissance publique et juridique*. Rome: EAQ.
- Claude , P. (2009). *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2008*. 02édition AFNOR.
- Daniel , D., & Maurice, P. (s.d.). *Qualité en production:de ISO 9001 à six sigma* . Paris : 03édition d'Organisation .
- DUVAL-HAMEL, J. (2008). *MBA l'essentiel du management par les meilleurs professeurs* . d'Organisation 02e édition .

- FOA. (1997). *Système d'analyse des risque-points critique pour leurs maitrises et directives concernant son applicatio Codex Alimentarius CAC/RCP1/1969 REVISION 3* . Rome.
- Gavard , p., Gotteland , Haon, & Jolibert . (2012). *Méthodologie de la recherche en science de gestion* . Paris : Pearson 02 eme edition .
- Genelot, D. (1992. 117). *Manager dans la complexité : Réflexions à l'usage des dirigeants* . Paris: INSEP édition.
- Genestier, F. (2002). *L'HACCP en 12 phases : principes et pratiques*. Paris: AFNOR.
- Grawitz, M. (2001). *Méthodes des sciences sociales*. Paris: Dalloz.
- Greouard, B., & Meston, F. (1998. P98). *l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*. 03e. Dunod.
- Grozier, M., & Friedberd. (1977). *L'acteur et le système* . Seuil.
- Guilhom, A., & Weill, M. (1995). Démarche qualité de la stratégie d'adaptation aux processus stratégiques du changement dans les PME: Résultats d'un test empirique. *05e référence internationale de management stratégique* .
- Jeantete, R., Groguevec , T., & Schuchberule, G. (2006). : *science des aliments : biochimie — microbiologie — procédée — produits (volume1) : stabilisation biologique et physico-chimique* . Paris: TEC ET DOC.
- Kotter , J. (1996). *Conduire le changement; feuille de route en 8 étapes*. Pearson
- Kourilsky, B. F. (1995). *Du désir au plaisir de changer* . Inter.
- Krasensky, P., & Zimmer, P. (2006. P27). *Surtout, ne changez rien* . Paris: d"Organisation .
- Nouig. (2003). La conduite du changement par la qualité dans le contexte socioculturel . *Essai de la modélisation systémique et application a l'entreprise marocain, thèse de doctorat en génie industriel. École National Supérieure d'Arts et Métiers*. Paris , France .
- Paul N'DA. (2015). *Recherche métrologie en science sociale et humaines*. Paris: L'Harmattan.
- Quittet, c., & Nelis , H. (1999). *HACCP pour PME et artisans secteur produits laitiers. Tomme 1*. Bruxelles: Kuleuven et Gembloux .
- Robbins , S., Decenzo , D., & Gabilliet, P. (2008.P190). *Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*. Paris: 04 eme edition, Pearson Education.
- Trompenaars , F. (1994 P56). *l'entreprise multiculturelle*.Maxina.
- Vandercammen, M., & Gauthy-Sinéchal , M. (2014). *Étude de marche: méthode et outils 04e édition* . Bruxelles : Boech Supérieur .
- Yatchinnowsky, A. (1999). *l'approche systémique pour gérer l'incertitude et la complexité* . Paris : ESF.

Thèse :

Bateson. (1977). *Hal cultures-ouvertes.fr.* https://hal.archives-ouvertes.fr/search/index/?q=le+changement+dans+le+milieu+hospitalier&authFullName_s=Wadi%C3%A2+Chahouati.

Friedberg. (1977). *Hal cultures-ouvertes.* https://hal.archives-ouvertes.fr/search/index/?q=le+changement+dans+le+milieu+hospitalier&authFullName_s=Wadi%C3%A2+Chahouati.

Shiba. (1997). *changement dans le milieu hospitalier.HAL.Les démarches qualité sont considérées comme un système d'apprentissages focalisés sur le développement de nouvelles compétences et capacités.* archives-ouvertures.fr.

Slimani, R., & Boukrif . (2016). La conduite du changement dans la qualité. le système de management de la qualité et de changement organisationnel : cas de l'entreprise ALCOST- Bejaia. *Revue Al-Bahith Vol16 N16.*

Site web :

Al Atidy. (2005). *haccp: analyse des risques-point pour leurs maitrises.* Récupéré sur <http://www.araquar.com>.

Wellhoff, P. (2013). *Les erreurs classiques des cadres dans la conduite du changement .* Récupéré sur http://www.key-partners.biz/uploads/9/2/3/5/9235702/les_erreurs_classiques_des_cadres_dans_la_conduite_du_changement.pdf.

Article :

Boudarel, M. r. (2000, octobre). *Qualitique N122*, p 19.

ANNEXE -A-

GUIDE D'ENTRETIEN

Thématique		Questions posées
Préparer le changement	Instaurer le sentiment d'urgence	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Que pensez-vous du projet du système HACCP ? ➤ Quelles sont les raisons qui ont motivé la mise en place de la norme HACCP dans l'entreprise ? ➤ Est-ce que le projet revêt un caractère urgent ? ➤ Si oui : <ul style="list-style-type: none"> - Dans quel sens ? - Comment la direction a communiqué sur cette urgence ? - Quelle était la réaction des managers après l'annonce du projet ?
	Former la coalition directrice	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Qui sont les acteurs clés concernés par le projet HACCP ? Et quelle la participation de chacun ? ➤ Comment ces acteurs ont été impliqués pour soutenir la mise en place du projet de la HACCP ? ➤ Quels sont les modes de coordination mis en place entre les acteurs pour réussir la mise en œuvre du projet ?
Engager le changement	Définir une vision et une stratégie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'administration a-t-elle déterminé une vision claire pour le projet ? Si oui comment cette vision a été déterminée ? ➤ Ya-t-il une stratégie claire pour la mise en place du système HACCP ?
	Diffuser la vision	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comment la vision et les objectifs du projet du système HACCP ont été communiqués dans l'entreprise ? ➤ Considérez-vous la vision du projet est suffisamment communiquée auprès des différents acteurs ?
Ancrer le changement	Impliquer les salariés	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Est-ce que les salariés ont été impliqués dans le projet et pour quelle raison ? ➤ Comment les salariés ont été impliqués dans le processus de mise en place du projet HACCP ➤ À quel point les salariés ont adhéré dans le projet ?
	Obtenir les victoires rapides	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quels sont les premiers résultats de la mise en place de ce système ? ➤ Est-ce que ces résultats ont été annoncés aux employés et aux autres acteurs ?

Réaliser le changement	Consolider les gains accentuer le changement	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comment les salariés sont motivés pour accepter le changement ? ➤ Quelles sont les actions entreprises pour soutenir la mise en place du système ?
	Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Est les employés se sont-ils familiarisés avec l'application du processus ? ➤ Est que l'application du système est devenue une routine au sein de l'entreprise ➤ Quelles sont les actions routinières du système ?

Question de présentation

- Pouvez-vous vous présenter SVP ?
- Depuis combien de temps exercez-vous à la SARL Ramdy ?
- Que pensez-vous du changement ?

ANNEXE -B-

EXEMPLAIRE DU VERBATIM

Réaliser le 02/07/2020 à Akbou (Bejaia)

- Présentez-vous SVP ?

SAMIR HAMIDOUCHE.

- Depuis combien de temps exercez-vous à la SARL Ramdy ?

DEPUIS 13/02/2010

- Que pensez-vous du changement ?

Le changement : c'est un outil bénéfique pour l'entreprise, il nous évite de nous insérer dans une routine au fil des années de service dans le même organisme. Il nous pousse à sortir de notre zone de confort et d'évoluer. Il nous pousse à avoir de nouveaux défis.

- Que pensez-vous du projet du système HACCP ?

Le système HACCP est un système fiable, productif, répondu, indispensable dans l'agroalimentaire surtout pour les PME il est plus accessible pour les PME (petite et moyenne entreprise). Avant même de rentrer dans cette entreprise la HACCP est un prérequis que nous avons abordé dans parcours pédagogique à l'université, c'est un système qui facilite la mise en place de la norme ISO 22000.

- Quelles sont les raisons qui ont motivé la mise en place de la norme HACCP dans l'entreprise ?

Les raisons de la mise en place de la HACCP sont : l'aspect juridique, car l'agrément est tributaire du lancement de la mise en place de la HACCP (l'agrément renouvelable chaque 06mois), les organismes, le programme me tient à cœur de le mettre en place, comme il peut servir comme un argument de communication et de vente.

- Est-ce que le projet revêt un caractère urgent ?

Oui, le projet revêt un caractère urgence.

- Dans quel sens ?

En 2015 un organisme étatique c'est présenté en nous indiquent que si la mise en la HACCP ne début pas dans les prochains mois l'entreprise ne sera pas tributaire d'agrément. Le premier décret a été publié en 2010, puis le sentiment d'urgence est fortifié avec le deuxième décret qui apparut en 2017.

- Comment la direction a communiqué sur cette urgence ?

La communication est faite par le directeur de l'entreprise dans une réunion ou il a convoqué l'ensemble des services concernés, pour annoncer l'instruction émise par l'état dans le but de se conformer pour la pérennité de l'entreprise.

- Quelles étaient la réaction des managers après l'annonce du projet ?

La nouvelle a été bien accueillie par les managers elle est du même sens de la professionnalisation et la sécurité des denrées alimentaires, mais certaines résistances ont apparu par divergence de vision de la part des cadres des services de l'entreprise,

Le responsable qualité cherche à réduire les non-conformités alors que le responsable financier veut entamer le processus de remboursement des investissements opéré par l'entreprise.

- Qui sont les acteurs clés concernés par le projet HACCP ? Et quelle la participation de chacun ?

Les acteurs clés sont résumés dans tableau,

- Comment ces acteurs ont été impliqués pour soutenir la mise en place du projet de la HACCP ?

Les 05 personnes de l'équipe principale sont fortement impliquées ils représentent les noyaux de l'équipe. C'est nous qui rédigeons les plans d'action, mettre en place un programme de travail, décider du rythme de travail, ils font des tournés assister l'état d'avancement des travaux.

- Quels sont les modes de coordination mis en place entre les acteurs pour réussir la mise en œuvre du projet ?

La coordination a été faite à travers des formations guidées par un expert étranger et divise les tâches chaque cadre est chargé d'un chantier, les deux réunions chaque semaine, débriefing journalier, et la distribution des tâches selon le plan d'action en place.

- L'administration a-t-elle déterminé une vision claire pour le projet ? Si oui comment cette vision a été déterminée ?

L'administration n'a pas mis en place une vision, mais en revanche ils ont communiqué un délai pour la mise en place

- Y a-t-il une stratégie claire pour la mise en place du système HACCP ?

Pour la stratégie elle se résume à respecter les étapes de la HACCP plus, rentre en contact avec un cabinet externe et mettre en place des ressources humaine et financière en place de la norme ISO 22000.

- Comment la vision et les objectifs du projet du système HACCP ont été communiqués dans l'entreprise ?

La communication du système HACCP a été communiquée exclusivement à travers des réunions avec la direction, l'engagement de la direction et les E-mails, formation pour les cadres opérationnels pour les bonnes pratiques.

- Considérez-vous que la vision du projet soit suffisamment communiquée auprès des différents acteurs ?

L'objectif est assez bien communiqué pour nos acteurs, par des campagnes de communication les affichages.

- Est-ce que les salariés ont été impliqués dans le projet et pour quelle raison ?

Les salariés sont impliqués dans le projet,

- Comment les salariés ont été impliqués dans le processus de mise en place du projet HACCP ?

Les salariés ont été impliqués, par des formations sur les bonnes pratiques hygiènes (des formations spécifiques/ et communes) responsabilisé les salariés le chef l'équipe et chef d'atelier doivent remplir les check liste, le chef d'équipe doit faire des inventaires sur les outils de travail nécessaire dans l'atelier fromagerie, signaler les risques.

- À quel point les salariés ont adhéré dans le projet ?

Les salariés étaient retissés, au début, et refusaient le changement, mais avec les formations, le suivit les explications en usant d'un mode de management plutôt participatif on a fini par les faire adhérer. Pour les employés qui résistent, nous imposons des sanctions ou des mises à pied pour le non-respect des pratiques hygiènes ou des procédures.

- Quels sont les premiers résultats de la mise en place de ce système ?

Les premiers résultats sont le changement de l'État global dans l'atelier avec le plan de circulation, des nettoyages, mise en place des procédures, avoir une traçabilité, pour déterminer l'origine des non-conformités, réduire la présence du verre dans l'atelier, avoir un régulateur de Température dans l'atelier, au niveau du magasin les salariés ont appris le processus des firsts in et first out.

- Est-ce que ces résultats ont été annoncés aux employés et aux autres acteurs ?

Les salariés en été motivé ont été communiqués verbalement plus des formations, même à la visite des accompagnateurs nous ont félicités, ces félicitations nous ont motivé moralement

- Quelles sont les actions entreprises pour soutenir la mise en place du système ?

Actions entreprises pour soutenir la mise en place du système : débloqué les budgets, chercher des formations en relation avec le système, incitation à l'échange du savoir-faire entre les entreprises.

- Est les employés se sont-ils familiarisés avec l'application du processus ?

Au bout d'un certain temps, les salariés se sont familiarise avec le processus,


- Est que l'application du système est devenue une routine au sein de l'entreprise ?

L'application du système est devenue une routine,

- Quelles sont les actions routinières du système ?

- Les actions routinières du système : les tournées, suivi CCP, PRPo, rédaction des rapports.

ANNEXE –C-
LETTRE D’ENGAGEMENT

	SOCIÉTÉ À RESPONSABILITÉ LIMITÉE RAMDY	<i>Identification : ND02 Révision : 00 Date de diffusion : 12/01/2016 Page 82 sur 1</i>
POLITIQUE DE LA SÉCURITÉ DES DENRÉES ALIMENTAIRES		

ENGAGEMENT DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Consciente de l'importance des exigences en matière d'hygiène et sécurité alimentaire, la direction générale de **RAMDY**. A décidé de mettre en œuvre un système de management de la sécurité des denrées alimentaires conformément aux exigences de la démarche HACCP et de la norme ISO 22000 : 2005, de nommer officiellement une équipe SMSA et d'identifier son noyau dur afin de suivre et d'assurer l'application des exigences légales et réglementaires en vigueur.

Nos objectifs dans ce cadre :

- ❖ Assurer un niveau d'hygiène élevé.
- ❖ Suivre et garantir la qualité de nos produits finis conformément à la législation en vigueur.
- ❖ Faire certifier notre système au courant de l'année 2016 pour l'activité Fromage

Afin d'atteindre ces objectifs, on s'engage à :

- ❖ Mettre en place les ressources nécessaires
- ❖ Respecter les engagements et la planification approuvée
- ❖ Suivre et motiver l'équipe de projet
- ❖ Respecter les exigences légales et réglementaires applicables

À cet effet, nous avons nommé Mr Remila à la tête de cette équipe et il aura la responsabilité et l'autorité pour :

- ❖ Diriger l'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires
- ❖ Garantir la formation appropriée initiale et continue des membres de l'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires
- ❖ Garantir que le système de management de la sécurité des denrées alimentaires est établi, mis en œuvre maintenu et mis à jour.
- ❖ Rendre compte à la direction de l'organisme de l'efficacité et du caractère approprié du système de management de la sécurité des denrées alimentaires

Nous nous engageons à mettre à disposition les moyens nécessaires à la mise en œuvre de notre politique, au déploiement de ses objectifs à la communication et à l'amélioration continue du SMSDA

Nous exhortons l'ensemble de notre personnel à adhérer à cette démarche.

LA DIRECTION GÉNÉRALE

YOUCEF BATOUCHE

ANNEXE - D-
ORGANIGRAMME DE LA SARL
RAMDY

ORGANIGRAMME GÉNÉRAL DE LA SARL RAMDY

