



UNIVERSITE CADI AYYAD
**Faculté des Sciences Juridiques,
Economiques et Sociales**
Marrakech

Etude de cas SainRoch

INTRODUCTION A LA THEORIE DES ORGANISATIONS

Farid CHAOUKI
Professeur Universitaire

Nous présentons d'abord le cas d'une entreprise de production de verre, auquel nous nous référerons également au cours des chapitres suivant, nous mettons en scène quelques épisodes de la vie de l'entreprise, liés à l'introduction d'une démarche de qualité totale. Nous procédons ensuite à son analyse à partir des concepts exposés ci-dessus. Nous proposons enfin quelques indications méthodologiques susceptibles d'aider l'étudiant dans ses analyses propres.

3.1. Présentation du cas Saint-Roch

L'entreprise

Les galeries de Saint-Roch sont une société centenaire, fondée en 1889 à Auvelais (Belgique). En 1964, la compagnie française Saint-Gobain entre dans le capital de l'entreprise ; à partir de ce moment, une collaboration de plus en plus étroite se noue entre les deux sociétés, sur le plan technique comme sur le plan des réseaux commerciaux. Le processus culmine en 1988 avec l'absorption quasi complète de Saint-Roch par Saint-Gobain (98.6% du capital).

La société Saint-Roch, qui reste spécialisée dans le domaine du verre, a elle-même des implantations dans plusieurs pays (Belgique, Pays-Bas, Royaume-Uni, Allemagne). Le cas présenté ici concerne l'usine des produits de base d'Auvelais, l'un des sites de production les plus importants parmi ceux que compte la société. Le personnel de l'usine comprend 450 ouvriers et 150 employés et cadres. Le taux de syndicalisation est particulièrement élevé parmi les ouvriers, ou il avoisine les 100 %.

Le chiffre d'affaires consolidé de la société Saint-Roch est passé de 350 000 000 environ en 1987, à 525 000 000 environ en 1991.

La qualité totale

Depuis 1989, le groupe Saint Roch a entamé une campagne de qualité totale, marquée par l'introduction

de nouvelles méthodes de travail visant à améliorer la qualité à tous les niveaux de la vie de l'entreprise. Un consultant américain a été choisi (Crosby) et le site d'Auvelais fut le premier à s'engager dans la démarche. Des formations ont été assurées pour l'ensemble du personnel, une charte Qualité est affichée partout dans l'entreprise, signée par les membres du comité de direction et, dans chaque service, par le personnel qui est invité ainsi à marquer son adhésion au programme. Le journal d'entreprise fait également largement écho au programme de qualité totale et constitue un véhicule privilégié de promotion de la démarche qualité.

Au début de l'année 1991, un manuel de la qualité a été établi sur la base d'une analyse minutieuse des pratiques existantes, avec la collaboration du personnel. Désormais, les procédures d'organisation et de travail sont consignées par écrit ; elles intègrent les améliorations apportées en vue d'obtenir la certification des produits et services, conformément à un système d'assurance qualité reconnu, la norme ISO 9002.

La structure interne de l'usine des produits de base

L'usine est structurée classiquement autour de grandes fonctions : lignes float, contrôle gestion, ressources humaines, gestion de la qualité, sécurité, etc.

La ligne de production du verre passe par les étapes suivantes : la composition, ou les matières premières sont dosées et mélangées ; le four de cuisson ; le float, ou la feuille de verre se forme par flottaison sur un bain d'étain ; l'étenderie, ou le verre continue à refroidir, puis la découpe, le stockage en magasin et l'expédition.

Les caractéristiques du marché

Dans le secteur du verre, la demande a commencé à fléchir en 1990 et la crise du Golfe au début de 1991 a renforcé ce mouvement. Au moment où sont faites les observations (soit 1992), le secteur est donc marqué par

une tendance au ralentissement qui se répercute inévitablement sur l'activité de Saint-Roch.

Quelques événements de la vie de l'entreprise

1. Une séance d'information relative à la qualité

1.1

M. Georgery est responsable du secteur manutention-composition, le premier maillon de la chaîne de fabrication du verre, où les matières premières sont réceptionnées, stockées, pesées, mélangées et ensuite envoyées au four. Il se rend dans son service pour procéder à l'information sur les questions de qualité ; il pénètre dans la salle où cinq opérateurs travaillent sur ordinateur.

M. Georgery : « Bonjour, Messieurs. »

Opérateurs : « Bonjour. »

M. Georgery : « je vais faire la petite information mensuelle coin qualité. J'essayerai d'être bref comme d'habitude pour ne pas vous retenir trop longtemps. Voyons tout d'abord le problème des réclamations. »

M. Georgery se tourne vers le panneau qualité où se trouvent affichés différents documents : la « charte qualité » (où l'on observe les signatures des membres du comité de direction, mais aussi celles de travailleurs du secteur manutention-composition), différents graphiques, dont un qui décrit précisément l'évolution des réclamations.

M. Georgery : « on constate que le mois d'Août a été assez pénible. Nous nous sommes améliorés au mois de septembre. Si on compare ces résultats à ceux de l'année précédente, on voit quand même une nette amélioration. Ce qui est un très bon signe. Ça ne veut donc pas dire que nous avons gagné, mais nous sommes partis dans le bon sens. Je ne vais pas m'étendre sur ces graphiques, vous les avez constamment sous les yeux. Vous pouvez les consulter lorsque vous avez un peu de temps libre et on en discutera si vous avez certaines questions. »

Pendant toute cette séquence, les opérateurs continuent à recevoir les fournisseurs, à répondre au téléphone, à

consulter leur écran et à lancer des impressions, comme si les propos de M. Georgery ne les concernaient guère.

1.2

« J'embraie sur la question des procédures. Il est important que vous sachiez bien où se trouvent vos procédures. Elles sont dans les classeurs sur ces rayonnages. On ne vous demande pas, bien sûr, de connaître ces procédures par cœur, mais de les retrouver facilement. D'où l'importance d'un classement méthodique. Je vous demanderais donc de pouvoir retrouver ces procédures très facilement, et pour ça, lisez-les quand vous avez un peu de temps, cela vous permettra de vous rafraîchir la mémoire à ce propos et également de savoir exactement où elles se trouvent. »

Opérateur 1 : « mais si on connaît les procédures, est-ce que... »

M. Georgery : « non, les procédures, on vous demande de les retrouver tout de suite. C'est ce qui s'est passé avec Alain lors de l'audit. On lui a demandé de retrouver une procédure d'échantillonnage et il lui a fallu deux minutes, si pas plus, pour retrouver cette procédure. Dans ce cas-ci, c'était un audit interne, cela était gênant mais pas trop grave. Mais lors d'un audit externe, c'est très embêtant. D'où l'importance de savoir retrouver la procédure immédiatement, à la demande. »

1.3

Opérateur 2 : « ceci nous occasionne du travail supplémentaire. De ce fait, les bénéfices de l'entreprise augmentent vu le nombre des réclamations venant des clients diminue. Ne pourrait-on pas regarder à votre salaire ? »

M. Georgery, en souriant : « une très bonne question, Robert. Cela ne m'étonne pas de vous. Non, disons qu'au niveau de l'entreprise nous sommes contre toute gratification en argent, que ce soit une prime ou une augmentation de salaire. Il faut savoir qu'on doit absolument rester compétitif. Nous ne pouvons pas donner d'un côté ce que nous pouvons gagner de l'autre. Je crois que notre survie dépend de cette compétitivité. Par contre, l'entreprise envisage une série de reconnaissances du style de celles que l'on donne lors

des journées sécurité. Une de ces journées a eu lieu il n'y a pas très longtemps et les personnes qui ont travaillé 20 ans sans accidents ont été gratifiées d'une montre. Je crois d'ailleurs que c'est le cas de Denis. »

1.4

« J'affiche dans le coin qualité un avis nous signalant qu'une usine du groupe vient d'obtenir la certification ISO 9002. Ce qui veut dire que nous sommes tenus d'obtenir également cette certification. Il n'y a pas de raison que nous ne l'obtenions pas, et les autres oui. Cela signifie que c'est un combat de tous les instants. Nous avons établi un système de qualité. Ce système doit être respecté, mais pas seulement pour les audits. C'est un système qui doit être respecté en continu parce que nous sommes amenés à subir des audits et des contrôles réguliers. »

2. Une action pour améliorer les conditions de travail

2.1

Une action corrective a été introduite par un fondeur chargé de la surveillance du four. Les fondeurs surveillent les premières étapes du processus de production : l'enfournement des matières premières dans le four, la température de celui-ci, etc. ce travail les amène à passer fréquemment de la salle où se trouve le four et où la température est très élevée, à une salle où sont installés des écrans d'ordinateur pour la surveillance du four à distance et où la température est plus basse. Dans cette dernière salle travaillent également les opérateurs qui surveillent le float, c'est-à-dire l'étape suivante du processus de production. (ces autres opérateurs ne voyagent pas : ils restent en permanence dans la salle en question.) Lorsque se passe un problème, fondeurs et opérateurs se concertent. La demande d'action corrective fait état de ce que « les conditions de température des salles de contrôle ne sont pas adaptées à la fonction du fondeur ».

M. Lemlyn, responsable du bureau technique, a été chargé par le responsable des actions correctives de constituer un groupe pour mener à bien cette action. Il a réuni autour de la table M. Haneuse, fondeur, M. Dresse,

responsable de l'entretien, et M. Maggiani, responsable de la sécurité. Dans le local de réunion, plusieurs affiches sont placées au mur. L'une d'elles indique : « Qualité et sécurité : une même démarche » ; ce texte est surmonté par un dessin où l'on voit deux petits personnages marchant bras dessus, bras dessous.

2.2.

M. Lemlyn : « d'après la méthode d'analyse qualité, nous allons d'abord essayer de bien caractériser la situation, connaître exactement la nature du problème. Alors, toi André, qui est directement concerné par la chose, explique-nous ce qui ne va pas dans la salle. »

M. Haneuse : « ce qui ne va pas, c'est qu'il y en a qui se plaignent qu'ils ont trop chaud et d'autres qu'ils ont trop froid. »

M. Lemlyn : « oui, c'est une situation qui n'est pas évidente. Les éléments sont disparates, pour ne pas dire contradictoires. Je propose quand même, pour y voir plus clair, de faire par exemple un questionnaire ; ainsi, tout le monde serait interrogé par écrit (cela ferait une trentaine de personnes). Cela nous permettrait de voir beaucoup plus clair dans cette situation difficile. »

2.3.

Le même groupe se réunit, quelques jours plus tard.

M. Lemlyn : « lors de notre première réunion, nous avons identifié les causes d'insatisfaction dans les salles de contrôle. Pour rappel, il s'agissait essentiellement de la température et de la vitesse de l'air. Et plus précisément, il y a le retour de la chaleur des fondeurs : quand ils arrivent dans la salle, ils ramassent « un coup de froid sur le dos » « également un autre problème, celui des opérateurs, qui restent assis longtemps ou en inactivité physique. Suite à cela, avant d'agir sur l'installation, nous avons fait des mesures pour évaluer les variations de température entre le jour et la nuit et identifier les courants d'air également. Après ces mesures, nous avons fait des interventions sur la climatisation. Primo, nous avons réglé les consignes à 22.5° et nous avons modifié l'orientation de deux grilles de pulsion. A cette occasion d'ailleurs, on s'est aperçu que l'on avait déjà bouché une grille au-dessus du poste fondeur. D'ailleurs,

cela avait déjà été le cas dans l'ancienne salle contrôle ordinateur. Notre enquête actuelle nous permet de contrôler ce qui a été fait et je constate ce qui suit : le taux de satisfaction a bien augmenté. Respectivement entre la première et la seconde enquête, on passe de 5 satisfaits contre 15 insatisfaits à 22 satisfaits contre 8 insatisfaits.

Bien sûr, nous n'avons pas encore l'unanimité, mais le taux de satisfaction passe globalement de 25 à 75%. »

2.4

« Au niveau de la salle, je crois qu'on a fait ce qu'on pouvait faire. Mais, il reste malgré tout le problème du fondeur qui revient de la chaleur. Alors là, je ne sais pas comment on peut aborder ce problème. Avez-vous des idées pour changer cette situation ? »

M. Haneuse : « il y a moyen, il suffit de mettre une console d'information dans la salle de repos. »

M. Maggiani : « Oh, André, pas trop vite ! Une console dans la salle, oui, mais premièrement, cela coûte beaucoup trop cher et, deuxièmement, je pense que cela ne marchera pas au point de vue technique. Cela ne supportera pas le coût. »

M. Lemlyn : « je lance une suggestion à tout hasard. On pourrait imaginer, puisque les gens ramassent le froid sur le dos comme ils le disent, d'équiper chaque fondeur d'un vêtement ample, avec un capuchon par exemple. »

M. Haneuse : « non, pas d'accord, il revient en transpirant, puis on lui met cela sur le dos. La transpiration va rester dedans. »

M. Lemlyn : « cela est vrai aussi. Ce n'est pas non plus raisonnable d'envisager cela. Maintenant, toi qui est un ancien, que pourrais-tu encore imaginer ? As-tu d'autres idées ? »

M. Haneuse : « moi, je dis qu'il ne faut pas mener le patron par le bout du nez. Il faut semer pour récolter. Donc il y a moyen, et je leur dis à tous : il faut boire de la chicorée au lieu du café. Cela rafraîchit mieux. On peut manger un fruit et garder le noyau en bouche pour saliver. Moi, ma propre expérience me donne que, quand il faisait trop chaud, je trempais le bras dans un seau d'eau et je... »

M. Maggiani : « et cela marche ? »

M. Haneuse : « cela soulage le cœur et on respire beaucoup mieux. N'y a-t-il pas un moyen d'avoir un évier près du four ? »

M. Lemlyn : « oui, on pourrait effectivement installer un évier à proximité du four. Pour moi, il s'agit là d'une très bonne idée. Je vais en parler au docteur Jaumotte et s'il est d'accord, on mettra la solution tout de suite à exécution. Ainsi, cela améliorera vos conditions de travail. »

3. Une action pour améliorer la qualité des produits

3.1

Ce dernier épisode relate l'action menée en vue de remédier à un défaut du verre. L'entreprise Saint-Roch exporte dans le monde entier, ce qui a pour conséquence que le verre reste parfois stocké pendant plusieurs mois dans des conditions de forte humidité. Pour éviter que le verre ne s'irise (ce qui se manifeste par un voile blanchâtre), on doit le traiter avec une solution à base de nitrate de zinc. Ce traitement présente parfois des inconvénients. Il laisse des salissures qui résistent au lavage. Ces derniers mois, l'entreprise a reçu à ce propos plusieurs réclamations.

M. Mercier, directeur de l'usine des produits de base, vient d'être informé par le service clientèle de nouvelles réclamations et convoque M. Dresse, responsable de l'entretien.

M. Mercier : « notre service clientèle m'a informé de nouvelles réclamations à propos des salissures sur le verre. Vous savez, nous avons déjà essayé de trouver une solution à ce problème : en contrôlant mieux la température au moment de l'application du nitrate de zinc et en veillant au bon fonctionnement du système, notamment au bon étalement sur toute la surface du verre. Je souhaiterais que cela fasse l'objet d'une vérification plus précise. Je voudrais que vous preniez en charge une étude de manière que vous fassiez, dans un délai d'un mois, des recommandations à la production pour supprimer ce problème. »

M. Dresse esquisse un geste de réserve.

M. Mercier : « je sais. En tant que responsable de l'entretien, vous n'êtes pas directement concerné, mais il n'est pas mauvais d'avoir un œil neuf sur un problème donné. Vous demanderez à M. Feron de vous aider pour les tests, et également à M. Maudoux, responsable du formage et de l'étenderie. »

3.2

un mois plus tard, M. Dresse réunit M. Feron et M. Maudoux.

M. Dresse : « avant de boucler le rapport pour M. Mercier, on peut déjà faire le point sur les deux recommandations principales auxquelles nous aboutissons. La première, on s'y attendait, c'est que la température du verre ne devrait pas dépasser 65°, à l'endroit où la solution est appliquée. »

M. Maudoux : « oui mais, vous savez, ça risque de poser des problèmes en été lors des fortes chaleurs. »

M. Dresse : « il n'y a rien à faire, si on veut absolument améliorer la situation, il faut conserver cette température.

Ensuite, on va devoir automatiser le procédé de dosage des composants qui interviennent dans la solution : on doit en effet obtenir un dosage beaucoup plus précis que ce qui se fait actuellement de manière manuelle. Et nous devrons, bien sûr, une fois que nous en aurons discuté avec la direction, envoyer tout ceci au centre de recherche du groupe à Paris, car il faut tout de même savoir que, jusqu'à présent, nous n'avons aucune explication quant aux salissures ; tout ce que nous savons, c'est comment les éliminer. C'est très empirique !

Travail à faire

Il est question ici d'appliquer les concepts de chaque chapitre étudié en cours : la conception de la structure, le pouvoir et sa distribution ainsi que les facteurs contextuels.