



**HAL**  
open science

# La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine

Mohammed Nouiga

## ► To cite this version:

Mohammed Nouiga. La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine. Autre. Arts et Métiers ParisTech, 2003. Français. NNT: . tel-00005705

**HAL Id: tel-00005705**

**<https://pastel.hal.science/tel-00005705v1>**

Submitted on 5 Apr 2004

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

N° d'ordre : 2003-01

Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers  
Centre d'Enseignement et de Recherche de Paris

# THESE

PRESENTEE POUR OBTENIR LE GRADE DE

## DOCTEUR

DE

## L'ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ARTS ET METIERS

Spécialité : GENIE INDUSTRIEL

PAR

Mohammed NOUGA

LA CONDUITE DU CHANGEMENT PAR LA QUALITE DANS UN CONTEXTE  
SOCIOCULTUREL. ESSAI DE MODELISATION SYSTEMIQUE ET APPLICATION A  
L'ENTREPRISE MAROCAINE

---

*Soutenue le 10 janvier 2003 devant le Jury d'examen :*

MM. R. DUCHAMP Professeur à l'ENSAM, Paris.....Président  
V. DOLLE - CIRAD.....Examineur  
R. GAUTIER Maître de Conférences à l'ENSAM, Paris.....Co-Directeur de thèse  
A. EL MOUSSILY - ESIMAQ.....Examineur  
D. MSATEF Directeur R. et D. Groupe OCP.....Examineur  
J.M. RUIZ Professeur à l'ENSPICAM, Marseille.....Rapporteur  
A. SMILI Professeur à l'ENSEM, Casablanca.....Rapporteur  
P. TRUCHOT Professeur à l'ENSGSI, Nancy .....Directeur de thèse

## REMERCIEMENTS

Cette thèse est le fruit d'une recherche menée au sein du Laboratoire Conception de Produits et Innovation de l'Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers- Centre de Paris.

Je remercie toutes les personnes qui m'ont communiqué leur savoir et leur savoir-faire et qui m'ont permis de continuer mon apprentissage et de construire ce travail de recherche.

En particulier, je tiens à remercier le Professeur Robert DUCHAMP, Directeur du Laboratoire Conception de Produits et Innovation pour m'avoir fait confiance et m'accepter au sein de son équipe de recherche.

Je remercie Monsieur le Professeur Patrick TRUCHOT, de l'INPL/ENSGSI de Nancy et Directeur de ce travail de recherche pour m'avoir motivé par son encadrement efficace et efficient. Son ouverture d'esprit, ses analyses pertinentes et conviviales ont contribué à rendre cette recherche agréable et enrichissante.

Je remercie également Monsieur le Maître de Conférences Rémy GAUTIER, Codirecteur de ce travail pour sa disponibilité et pour m'avoir guidé et conseillé au cours de ces travaux.

Je remercie Monsieur le Professeur Abdelilah SMILI, Directeur de l'ENSEM de Casablanca pour avoir accepté de juger ces travaux en tant que rapporteur. Je lui suis reconnaissant de l'intérêt qu'il a manifesté pour mon travail.

Je remercie pareillement Monsieur le Professeur Jean-Michel RUIZ, pour avoir accepté d'être rapporteur de mes travaux et des conseils enrichissants qu'il m'a prodigués.

Je remercie également Messieurs Vincent DOLLE du CIRAD, Abderrezak EL MOUSSILY de l'ESIMAQ et Driss MSATEF directeur Recherche et Développement du groupe OCP, qui en acceptant d'examiner ces travaux ont contribué à leur évolution.

Je remercie Monsieur le Professeur Améziane AOUSSAT, responsable du laboratoire CPI- Centre de Paris pour ses remarques pertinentes et ses orientations

Ces travaux ont été réalisés en collaboration avec diverses entreprises. Je tiens à remercier les personnes qui ont participé à ces projets et contribué au développement de ces recherches et tout particulièrement les responsables du Groupe OCP: Messieurs Mourad CHERIF, Directeur général, Abdelhafid RHERHRHAYE, Directeur de la qualité, Abdellatif ZAGHNOUN et Ahmed NABZAR, Directeurs des Exploitations Minières de Gantour, les membres du Comité Qualité Direction OCP/DEG ainsi que les chefs de Projet Qualité du Groupe.

Je tiens également à remercier Monsieur Lahcen OUHAJOU, Directeur Général de SOMANA et les membres du Comité Qualité Direction de cette entreprise.

Mes remerciements s'adressent également à Mademoiselle Christine OLLENDORFF et Messieurs Améziane AOUSSAT, Hervé CHRISTOFOL, Jean-François BASSEREAU, Thierry GIDEL, Marc LE COQ, ainsi qu'à tous les chercheurs du Laboratoire Conception de Produits et Innovation qui par leur pluridisciplinarité m'ont apporté une collaboration précieuse dans la réalisation de mes travaux.

Mes remerciements s'étendent à l'ensemble des membres du Laboratoire Conception de Produits et Innovation, en particulier Séverine FONTAINE, Valérie SAFFAR et Bernard AUBAGUE pour leur professionnalisme et leur disponibilité.

Je remercie tous ceux de l'ENSAM, de la SERAM, de l'ESIMAQ qui de près ou de loin ont contribué à l'aboutissement de ce travail.

Merci à ma femme Halima, à mes enfants Hassan, Rachid, Mehdi et Hanane pour leur compréhension et leur soutien.

## TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE .....	10
<b>1 PREMIERE PARTIE : LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT PAR LA QUALITE DANS UN CONTEXTE SOCIOCULTUREL.....</b>	<b>17</b>
1.1. INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE .....	17
1.2. LES ENJEUX DE LA RECHERCHE .....	18
1.2.1 Introduction.....	18
1.2.2 <i>L'entreprise , un système ouvert en évolution dans son environnement</i> .....	19
1.2.2.1 L'entreprise, un système ouvert.....	19
1.2.2.2 Rôle et importance de l'entreprise .....	19
1.2.2.3 Structure et organisation de l'entreprise .....	19
1.2.2.4 Evolution et changement de l'entreprise.....	20
1.2.2.5 La démarche Qualité, une démarche de changement.....	20
1.2.3 <i>Les enjeux de la prise en compte de la dimension socioculturelle dans le processus de mise en œuvre de la démarche Qualité</i> .....	20
1.2.3.1 Mondialisation et management .....	21
1.2.3.2 Management et dimension socioculturelle.....	22
1.2.3.3 Démarche Qualité et dimension socioculturelle.....	26
1.2.3.4 Les enjeux de la prise en compte de la dimension socioculturelle .....	28
1.2.4 <i>Conclusion</i> .....	29
1.3. LA DEMARCHE QUALITE, UN PROJET DE CHANGEMENT .....	31
1.3.1 <i>Introduction</i> .....	31
1.3.1.1 Définitions et concepts .....	31
1.3.1.2 Evolution du concept Qualité .....	32
1.3.1.3 Principes de la qualité et principes fondamentaux de l'excellence .....	32
1.3.1.4 Rôle et importance de la démarche qualité .....	33
1.3.1.5 Les méthodes et outils .....	33
1.3.1.6 Les techniques et démarches.....	34
1.3.1.7 Les systèmes de management par la Qualité.....	35
1.3.1.8 Implication du personnel .....	36
1.3.1.9 Modèles d'excellence et contexte socioculturel.....	37
1.3.2 <i>Changement et évolution de l'entreprise</i> .....	38
1.3.2.1 Définition du changement.....	38
1.3.2.2 Enjeux du changement.....	38
1.3.2.3 Approche systémique du changement.....	39
1.3.2.4 Equilibration en modélisation systémique .....	40
1.3.2.5 Changement et Ecole de PALO ALTO.....	40
1.3.3 <i>La démarche qualité, un projet de changement</i> .....	41
1.3.3.1 Changement et apprentissage.....	42
1.3.3.2 Apprentissage et démarche qualité .....	42
1.3.3.3 Apprentissage et Modèle d'excellence EFQM .....	43
1.3.3.4 Démarche Qualité et changement .....	43
1.3.4 <i>Les risques associés au contexte socioculturel</i> .....	44
1.3.4.1 Le management de projet.....	44
1.3.4.2 Le produit notre projet : la conception d'un processus .....	44
1.3.4.3 Définition des risques associés aux projets.....	45
1.3.4.4 Management des risques projet.....	45
1.3.4.5 Les risques associés au contexte socioculturel.....	46
1.3.5 <i>Conclusion</i> .....	46
1.4. L 'HOMME DANS SON ENVIRONNEMENT. LA DIMENSION SOCIOCULTURELLE.....	47
1.4.1 <i>Introduction</i> .....	47
1.4.2 <i>L'environnement et le contexte socioculturel de l'entreprise</i> .....	48
1.4.2.1 Définitions .....	48
1.4.2.2 Groupes et niveaux de l'environnement .....	49
1.4.2.3 Environnement général ou national .....	51
1.4.2.4 Frontières de l'environnement .....	51
1.4.2.5 L'environnement actif et évolutif.....	52
1.4.3 <i>La culture</i> .....	53

1.4.3.1	Origines du terme culture .....	53
1.4.3.2	Définition de la culture .....	54
1.4.3.3	La culture en tant que catégorie .....	55
1.4.3.4	Caractéristiques de la culture.....	55
1.4.3.5	Ethnocentrisme et relativisme culturel.....	56
1.4.4	<i>Caractérisation de la culture : les dimensions culturelles</i> .....	57
1.4.4.1	L'approche d'Edward. T. HALL .....	57
1.4.4.2	L'approche de HOFSTEDE.....	58
1.4.4.3	L'approche de TROMPENAARS.....	59
1.4.4.4	L'approche de E. H. HERNANDEZ.....	61
1.4.4.5	L'approche de l'Ecole de Palo Alto : les méta programmes .....	62
1.4.4.6	Dimensions culturelles et contexte social .....	62
1.4.4.7	L'approche de Philippe D'IRIBARNE.....	63
1.4.4.8	L'approche de DEMORGON .....	64
1.4.4.9	Comparaison des différentes approches et dimensions culturelles proposées pour notre étude .....	65
1.4.5	<i>Niveaux de culture</i> .....	66
1.4.5.1	Culture nationale.....	67
1.4.5.2	Culture d'entreprise .....	67
1.4.5.3	Culture de groupes professionnels .....	69
1.4.6	<i>Conclusion</i> .....	70
1.5.	PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE .....	71
1.5.1	<i>Complexité de l'entreprise et du processus de mise en œuvre de la démarche qualité</i> .....	71
1.5.1.1	Complexité de l'entreprise.....	71
1.5.1.2	Complexité du processus de mise en œuvre de la démarche qualité.....	72
1.5.2	<i>Complexité de l'environnement et du contexte socioculturel</i> .....	73
1.5.2.1	Complexité de l'environnement.....	74
1.5.2.2	Complexité du contexte socioculturel.....	74
1.5.3	<i>Problématique</i> .....	76
1.5.4	<i>Hypothèses de recherche</i> .....	77
1.5.4.1	Hypothèse 1: L 'homme dans l 'organisation. Comment impliquer le personnel à tous les niveaux de l'organisme ?.....	77
1.5.4.2	Hypothèse 2 : l'homme dans son environnement. Comment prendre en compte de la dimension socioculturelle ?.....	78
1.5.5	<i>Démarche</i> .....	78
1.6.	CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	79
<b>2</b>	<b>MODELISATION SYTEMIQUE DU PROCESSUS DE CHANGEMENT PAR LA QUALITE.....</b>	<b>84</b>
2.1.	INTRODUCTION .....	84
2.2.	PREMIERE MODELISATION : LE SYSTEME EQUIPE PROJET QUALITE .....	85
2.2.1	<i>Introduction</i> .....	85
2.2.2	<i>Démarche de modélisation du système Equipe Projet Qualité</i> .....	85
2.2.2.1	Approche méthodologique de la mise en œuvre de la démarche qualité .....	85
2.2.2.2	Modélisation systémique appliquée en génie industriel et à la démarche Qualité .....	86
2.2.2.3	Un modèle systémique et prescriptible du processus.....	86
2.2.2.4	Projet de modélisation : Modéliser le système « Equipe Projet Qualité » de l'entreprise dans un contexte socioculturel .....	87
2.2.3	<i>Le système « Equipe projet qualité » : « EPQ »</i> .....	87
2.2.3.1	Les finalités de notre projet de modélisation .....	87
2.2.3.2	Environnement du Système Equipe Projet Qualité.....	89
2.2.3.3	Modélisation ontologique : Définition de l'équipe projet et des acteurs du processus .....	90
2.2.3.4	Modélisation fonctionnelle : les processus de mise en oeuvre de la démarche qualité .....	91
2.2.3.5	Modélisation génétique du processus de mise en œuvre de la démarche Qualité .....	93
2.2.3.6	Synthèse du système EPQ .....	94
2.2.4	<i>Apports et limites de la 1<sup>e</sup> modélisation systémique EPQ</i> .....	94
2.2.4.1	Le déroulement de la modélisation .....	94
2.2.4.2	Principes, phases et étapes du modèle .....	95
2.2.4.3	Apports de la 1 <sup>e</sup> modélisation EPQ.....	95
2.2.4.4	Limites de la 1 <sup>e</sup> modélisation EPQ .....	95
2.2.5	<i>Conclusion</i> .....	96
2.3.	SECONDE MODELISATION SYSTEMIQUE : IMPLICATION DU PERSONNEL PAR LES EQUIPES DE TRAVAIL QUALITE .....	97
2.3.1	<i>Introduction</i> .....	97
2.3.2	<i>Implication du personnel et équipes qualité</i> .....	97
2.3.2.1	principe de méta système et de niveau d'organisation .....	97
2.3.2.2	Organisation en niveaux fonctionnels.....	98

2.3.2.3	Approche processus et approche système .....	99
2.3.2.4	Culture de groupes professionnels .....	99
2.3.2.5	Organisation des équipes Qualité.....	100
2.3.2.6	Systèmes Equipes Qualité.....	101
2.3.3	<i>Modélisation systémique des Equipes Qualité</i> .....	101
2.3.3.1	Modélisation téléologique des Equipes Qualité.....	101
2.3.3.2	Environnement des Equipes Qualité.....	102
2.3.3.3	Modélisation ontologique des Equipes Qualité.....	102
2.3.3.4	Modélisation fonctionnelle des Equipes Qualité.....	102
2.3.3.5	Modélisation génétique des Equipes Qualité.....	104
2.3.4	<i>Apport et limites de la seconde modélisation Sous-systèmes Equipes</i> .....	105
2.3.4.1	Le déroulement de la modélisation .....	105
2.3.4.2	Principes, phases, étapes et outils du modèle.....	106
2.3.4.3	Apports de la seconde modélisation .....	106
2.3.4.4	Limites de la seconde modélisation .....	107
2.3.5	<i>Conclusion</i> .....	107
2.4.	APPROCHE SYSTEMIQUE DE LA DIMENSION SOCIOCULTURELLE .....	109
2.4.1	<i>Introduction</i> .....	109
2.4.2	<i>Approche systémique de la culture et modèle des niveaux logiques</i> .....	109
2.4.2.1	Approche systémique de la culture .....	109
2.4.2.2	Culture et niveaux logiques .....	109
2.4.2.3	Principe de méta niveau.....	110
2.4.2.4	Conjonction du modèle systémique et du modèle des niveaux logiques.....	110
2.4.3	<i>Culture, environnement et niveau logique du contexte</i> .....	112
2.4.3.1	Culture et environnement.....	112
2.4.3.2	Culture niveau et logique du contexte.....	112
2.4.3.3	Principe d'information et d'ouverture.....	113
2.4.4	<i>Approche génétique et évolution de la culture</i> .....	115
2.4.5	<i>Approche fonctionnelle de la culture et niveaux logiques du comportement et des capacités</i> ....	115
2.4.5.1	Approche fonctionnelle de la culture .....	115
2.4.5.2	Culture et comportement .....	116
2.4.5.3	Culture et capacités.....	116
2.4.6	<i>Approche téléologique de la culture et niveau logique des croyances et des valeurs</i> .....	116
2.4.6.1	Approche téléologique de la culture .....	116
2.4.6.2	Principe de finalité.....	117
2.4.6.3	Culture, croyances et valeurs.....	117
2.4.6.4	Principe constructiviste.....	118
2.4.7	<i>Approche ontologique de la culture et niveau logique de l'identité</i> .....	119
2.4.7.1	Approche ontologique de la culture.....	119
2.4.7.2	Culture et niveau logique de l'identité.....	120
2.4.7.3	Principe de l'écologie .....	120
2.4.8	<i>Conclusion</i> .....	121
2.5.	APPROCHE GENETIQUE ET EVOLUTION DE LA CULTURE .....	122
2.5.1	<i>Introduction</i> .....	122
2.5.2	<i>Dynamique de la culture</i> .....	122
2.5.3	<i>Changement, processus de décision et de conception</i> .....	123
2.5.4	<i>Changement et démarche de résolution de problèmes</i> .....	123
2.5.4.1	Le changement considéré comme un problème .....	123
2.5.4.2	Principe d'auto organisation et de totalité.....	124
2.5.5	<i>Changement et apprentissage</i> .....	126
2.5.5.1	Apprentissage de niveau 3 et changement de type 2.....	126
2.5.5.2	Niveaux d'apprentissage .....	126
2.5.5.3	Principe d'apprentissage .....	127
2.5.5.4	Types d'apprentissages .....	128
2.5.5.5	Principe de la boucle récursive .....	128
2.5.5.6	Apprentissage Systémique.....	130
2.5.6	<i>Changement et contexte socioculturel</i> .....	131
2.5.6.1	Le changement, une co-évolution du système et de l'environnement.....	131
2.5.6.2	Principe de l'homéostasie .....	132
2.5.6.3	Le changement culturel, un changement de type 2 .....	133
2.5.6.4	Principe de dialogique. ....	135
2.5.7	<i>Une approche systémique de la culture</i> .....	136
2.5.8	<i>Conclusion</i> .....	137
2.6.	PRISE EN COMPTE DE LA DIMENSION SOCIOCULTURELLE.....	137
2.6.1	<i>Introduction</i> .....	137

2.6.2	<i>Processus de prise en compte de la dimension socioculturelle</i> .....	138
2.6.3	<i>L'état présent : Profil de la culture nationale et de la culture d'entreprise</i> .....	139
2.6.3.1	Connaître une culture.....	139
2.6.3.2	Processus pour caractériser une culture .....	140
2.6.3.3	Questionnaire pour reconnaître une culture : Démarche des niveaux logiques.....	141
2.6.3.4	Formalisation des résultats, le profil culturel.....	141
2.6.4	<i>L'état désiré : Profil de la culture Qualité</i> .....	142
2.6.4.1	Choix du Système de Management.....	142
2.6.4.2	Dimensions culturelles, principes de la Qualité principes et fondamentaux de l'excellence .....	143
2.6.4.3	Profil de la culture Qualité ou culture de l'excellence .....	143
2.6.4.4	Processus de détermination du profil de la culture Qualité.....	144
2.6.5	<i>Les ressources</i> .....	144
2.6.5.1	Leviers et résistances.....	144
2.6.5.2	Les principes d'action.....	144
2.6.5.3	Les outils .....	145
2.6.6	<i>Sorties du processus de prise en compte du contexte socioculturel</i> .....	145
2.6.6.1	Propositions d'actions contextuelles.....	145
2.6.6.2	Plan d'action et déploiement.....	145
2.6.7	<i>Conclusion</i> .....	145
2.7.	MESURE DE L'EVOLUTION.....	145
2.7.1	<i>Evolution des individus</i> .....	146
2.7.2	<i>Evolution des équipes</i> .....	146
2.7.3	<i>Evolution de l'entreprise</i> .....	146
2.7.4	<i>Evolution de la culture, une dynamique récursive</i> .....	146
2.8.	UN MODELE SYSTEMIQUE GENERIQUE ET PRESCRIPTIBLE, LA CONDUITE DU CHANGEMENT PAR LA QUALITE DANS UN CONTEXTE SOCIOCULTUREL.....	147
2.8.1	<i>Déroulement de la modélisation et de l'expérimentation</i> .....	147
2.8.2	<i>Les principes d'actions</i> .....	147
2.8.3	<i>Les outils</i> .....	148
2.8.4	<i>Les phases, les étapes et les outils du modèle</i> .....	148
2.8.4.1	Modélisation téléologique.....	149
2.8.4.2	Environnement ( contexte socioculturel ) .....	149
2.8.4.3	Modélisation ontologique .....	149
2.8.4.4	Modélisation fonctionnelle .....	150
2.8.4.5	Modélisation génétique.....	150
2.8.5	<i>Apport de notre modèle par rapport aux autres démarches</i> .....	150
2.8.6	<i>Limites et incomplétude de notre modèle systémique</i> .....	151
2.9.	CONCLUSION DE LA 2 <sup>E</sup> PARTIE.....	152
<b>3</b>	<b>RECHERCHE ACTION ET PROPOSITION D'UN MODELE PRESCRIPTIBLE DU PROCESSUS DE CHANGEMENT PAR LA QUALITE</b> .....	<b>155</b>
3.1.	INTRODUCTION .....	155
3.2.	CHOIX DU TERRAIN ET PROTOCOLE EXPERIMENTAL .....	155
3.2.1	<i>Introduction</i> .....	155
3.2.2	<i>Choix du terrain : l'entreprise marocaine</i> .....	156
3.2.2.1	Genèse de l'entreprise au sud de la Méditerranée.....	156
3.2.2.2	Typologie de l'entreprise au Maroc .....	156
3.2.2.3	Perspectives de l'entreprise au Maroc .....	156
3.2.2.4	Problématique de la mise à niveau.....	156
3.2.3	<i>La démarche Qualité au Maroc</i> .....	157
3.2.3.1	Historique et enjeux.....	157
3.2.3.2	Bilan des démarches Qualité.....	157
3.2.3.3	Démarche Qualité et contexte socioculturel marocain.....	157
3.2.4	<i>Démarche de recherche : Recherche-Action</i> .....	157
3.2.4.1	Une Approche constructiviste.....	157
3.2.4.2	Une approche ethno méthodologique .....	159
3.2.5	<i>Protocole expérimental</i> .....	159
3.2.5.1	Définir les finalités .....	159
3.2.5.2	Prendre en compte le contexte socioculturel.....	160
3.2.5.3	Définir la structure.....	160
3.2.5.4	Définir les fonctions à assurer pour tendre vers les finalités.....	160
3.2.5.5	Faire évoluer le système pour le garder opérant au fil du temps.....	160
3.2.6	<i>Conclusion</i> .....	160
3.3.	DEPLOIEMENT DU MODELE DANS UNE GRANDE ENTREPRISE, LE GROUPE OCP .....	162

3.3.1	<i>Introduction</i> .....	162
3.3.2	<i>Le Groupe OCP, contexte et enjeux de l'expérimentation</i> .....	162
3.3.3	<i>Déroulement de l'expérimentation</i> .....	163
3.3.4	<i>Implication du Personnel</i> .....	163
3.3.4.1	Typologie de l'entreprise.....	163
3.3.4.2	Mise en place, gestion et fonctionnement des Equipes Qualité .....	163
3.3.4.3	Equipes Système Qualité .....	165
3.3.4.4	Equipes processus (Groupes d'Amélioration des processus).....	165
3.3.5	<i>Prise en compte de la dimension socioculturelle</i> .....	165
3.3.5.1	Profil de la culture national, de l'entreprise et des groupes professionnels .....	165
3.3.5.2	Profil de la culture qualité DEG / OCP .....	166
3.3.5.3	Une logique conjonctive .....	167
3.3.5.4	Leviers et résistances .....	168
3.3.5.5	Prise en compte du contexte socioculturel .....	169
3.3.6	<i>Résultats de l'expérimentation du cas 1</i> .....	169
3.3.6.1	Equipes Systèmes OCP /DEG .....	169
3.3.6.2	Equipes Processus ( OCP/DEG).....	169
3.3.6.3	Prise en compte de la dimension socioculturelle .....	171
3.3.6.4	Formation action.....	172
3.3.6.5	Groupes d'amélioration des processus et groupes d'amélioration qualité .....	172
3.3.6.6	Fonctionnement des Cercles de Qualité.....	173
3.3.7	<i>Apport de l'expérimentation du cas 1</i> .....	173
3.3.7.1	Bilan de l'expérimentation.....	173
3.3.7.2	Apports de l'expérimentation .....	173
3.3.7.3	Les principes et les outils.....	174
3.3.7.4	Les limites de la méthode et les difficultés de mise en œuvre .....	174
3.3.8	<i>Conclusion de l'expérimentation du Cas 1</i> .....	175
3.4.	DEPLOIEMENT DU MODELE DANS UNE PME, SOMANA .....	176
3.4.1	<i>Introduction</i> .....	176
3.4.2	<i>Une PME, SOMANA : Contexte Enjeux de l'expérimentation du Cas 2</i> .....	176
3.4.3	<i>Déroulement de l'expérimentation</i> .....	176
3.4.4	<i>Implication du Personnel</i> .....	177
3.4.4.1	Typologie de l'entreprise.....	177
3.4.4.2	Mise en place et organisation des Equipes Qualité .....	177
3.4.4.3	Equipe Projet Qualité (Comité Qualité Direction).....	177
3.4.4.4	Equipes Systèmes (Equipes Amélioration Qualité EAQ) .....	177
3.4.4.5	Equipes Processus (Groupes d'Amélioration des Processus) .....	178
3.4.4.6	Equipe Opérations (Cercles de Qualité).....	178
3.4.5	<i>Prise en compte du contexte socioculturel</i> .....	178
3.4.5.1	Profil de la culture nationale, de l'entreprise et des groupes professionnels SOMANA. ....	178
3.4.5.2	Profil de la culture Qualité SOMANA.....	179
3.4.5.3	Leviers et résistances SOMANA .....	179
3.4.5.4	Prise en compte de la dimension socioculturelle .....	180
3.4.5.5	Plan d actions et système de déploiement .....	180
3.4.6	<i>Résultats de l'expérimentation du cas 2</i> .....	181
3.4.6.1	Implication du personnel .....	181
3.4.6.2	Prise en compte du contexte socioculturel .....	181
3.4.6.3	Résultats au niveau de l'entreprise .....	186
3.4.7	<i>Apport de l'expérimentation du Cas 2</i> .....	187
3.4.7.1	Bilan de l'expérimentation.....	188
3.4.7.2	Apports de l'expérimentation .....	188
3.4.7.3	Les limites de la méthode .....	189
3.4.7.4	Les difficultés de mise en oeuvre.....	189
3.4.8	<i>Conclusion de l'expérimentation du Cas 2</i> .....	189
3.5.	ANALYSE EXPERIMENTALE, LE CONTEXTE SOCIOCULTUREL MAROCAIN .....	190
3.5.1	<i>Introduction</i> .....	190
3.5.2	<i>La perception de la culture nationale, résultat de notre expérimentation</i> .....	190
3.5.3	<i>Spécificités de la culture marocaine</i> .....	191
3.5.4	<i>La culture qualité, résultat de notre expérimentation</i> .....	193
3.5.5	<i>Leviers et résistances de la culture marocaine</i> .....	194
3.5.6	<i>Les ressources de la culture marocaine : propositions d'actions</i> .....	194
3.5.6.1	Leviers de la culture marocaine et bibliographie .....	195
3.5.6.2	Rôle du leadership .....	195
3.5.6.3	Rôle de l'apprentissage et de l'école.....	195



3.5.6.4	Poids du message moral de l'islam, le rôle des valeurs.....	196
3.5.7	<i>Propositions d' actions pour conduire le changement par la qualité</i> .....	197
3.5.8	<i>Déploiement des propositions d'actions par groupe professionnel</i> .....	197
3.5.9	<i>Conclusions</i> .....	197
3.6.	CONCEPTION D'UN MODELE GENERIQUE PRESCRIPTIBLE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT PAR LA QUALITE DANS UN CONTEXTE SOCIOCULTUREL.....	199
3.6.1	<i>Introduction</i> .....	199
3.6.2	<i>Eléments d'entrée de la conception d'une méthode</i> .....	199
3.6.2.1	Besoins et attentes des utilisateurs et des finalités de la méthode .....	199
3.6.2.2	Apports liés aux méthodes de gestion de projet.....	200
3.6.2.3	Apports liés au management des risques .....	200
3.6.2.4	Apports des principes de la qualité et de l'excellence.....	200
3.6.2.5	Apport de la modélisation systémique et de la pensée complexe.....	200
3.6.2.6	Approche philosophique paradigme constructiviste .....	200
3.6.2.7	Apport de l'Ecole de PALO ALTO.....	201
3.6.2.8	Apport du contexte socioculturel.....	201
3.6.2.9	Etude des méthodes du Laboratoire CPI de l'ENSAM.....	202
3.6.2.10	Apport de notre expérience professionnelle .....	202
3.6.2.11	Apports de l'expérimentation .....	202
3.6.3	<i>Conception d'une méthode prescriptible</i> .....	202
3.6.4	<i>Eléments de sortie de la conception d'un processus générique prescriptible</i> .....	202
3.6.5	<i>Principes à respecter pour la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel</i> .....	204
3.6.5.1	Principe d'information et d'ouverture.....	204
3.6.5.2	Principe de finalité.....	205
3.6.5.3	Principe constructiviste.....	206
3.6.5.4	Principe d'écologie.....	206
3.6.5.5	Principe de Méta système et de niveau d'organisation.....	207
3.6.5.6	Principe d'auto organisation et de totalité.....	208
3.6.5.7	Principe d'apprentissage .....	209
3.6.5.8	Principe de la boucle récursive .....	209
3.6.5.9	Principe de l'homéostasie.....	210
3.6.5.10	Principe de dialogique.....	210
3.6.6	<i>Conclusion</i> .....	211
3.7.	PHASES, ETAPES, OBJECTIFS ET OUTILS DE NOTRE MODELE.....	212
3.7.1	<i>Introduction</i> .....	212
3.7.2	<i>Phase 1 : Un modèle systémique respectant les finalités : Définir les finalités</i> .....	212
3.7.2.1	Engagement et définition des objectifs au niveau de l'entreprise .....	212
3.7.2.2	Définition du Système de Management de la Qualité.....	213
3.7.2.3	Formation sur le système de management par la Qualité.....	213
3.7.2.4	Evaluation du système de Management.....	213
3.7.2.5	Définition des objectifs Qualité et élaboration du plan d'amélioration qualité.....	213
3.7.3	<i>Phase 2 : Un système de management intégrant le contexte socioculturel : Prendre en compte le contexte socioculturel</i> .....	213
3.7.3.1	Formation sur l'approche culturelle du management par la Qualité.....	213
3.7.3.2	Détermination de l'état présent. Profil de la culture nationale et de l'entreprise.....	214
3.7.3.3	Détermination de l'état désiré : Profil de la culturel qualité .....	214
3.7.3.4	Détermination des leviers et résistances .....	214
3.7.3.5	Prise en compte de la dimension socioculturelle .....	214
3.7.3.6	Elaboration du plan d'action intégrant le contexte socioculturel.....	215
3.7.4	<i>Phase 3 : Un modèle systémique impliquant le personnel à tous les niveaux - Pôle ontologique, définir la structure</i> .....	215
3.7.4.1	Détermination des niveaux de l'organisation et du nombre d'Equipes Qualité .....	215
3.7.4.2	Création de l'Equipe Projet Qualité.....	215
3.7.4.3	Mise en place et organisation des Equipes Qualité .....	215
3.7.5	<i>Phase 4 : Un modèle systémique impliquant le personnel à tous les niveaux- Pôle fonctionnel, définir les fonctions à assurer pour tendre vers la finalité</i> .....	216
3.7.5.1	Fonctionnement de l'Equipe Projet Qualité.....	216
3.7.5.2	Fonctionnement des Equipes Qualité.....	216
3.7.5.3	Déploiement du plan d'action .....	217
3.7.5.4	Mise en œuvre du plan d'action.....	217
3.7.6	<i>Phase 5 : Un changement de type 2- Faire évoluer le système pour le garder opérant au fil du temps</i> .....	217
3.7.6.1	Evolution du personnel .....	217
3.7.6.2	Evolution des équipes .....	218

3.7.6.3	Evolution de l'entreprise.....	218
3.7.6.4	Evolution de la Culture.....	218
3.7.6.5	Amélioration du modèle et capitalisation de l'expérience.....	219
3.7.7	<i>Entrées et sorties de notre modèle</i> .....	219
3.7.7.1	Définir les finalités.....	219
3.7.7.2	Prendre en compte le contexte socioculturel.....	219
3.7.7.3	Définir la structure.....	220
3.7.7.4	Définir les fonctions à assurer pour tendre vers les finalités.....	220
3.7.7.5	Faire évoluer le système pour le garder opérant au fil du temps.....	220
3.7.8	<i>Conclusion</i> .....	221
3.8.	MISE EN OEUVRE DE LA METHODE GENERIQUE, BILAN.....	222
3.8.1	<i>Recommandations pour la mise en œuvre de la méthode</i> .....	222
3.8.2	<i>Bilan de la mise en oeuvre de la méthode générique : Adaptabilité, opérationnalité, créativité</i> .....	222
3.8.2.1	Adaptabilité :.....	222
3.8.2.2	Opérationnalité.....	222
3.8.2.3	Potentiel créatif.....	222
3.8.2.4	Difficultés et limites.....	223
3.9.	CONCLUSION.....	223
	<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>226</b>
	<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS.....</b>	<b>229</b>
	FIGURES.....	229
	TABLEAUX.....	229
	<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>232</b>

## INTRODUCTION GENERALE

### 1- Origine de la recherche : la conception et la maîtrise des processus

Cette recherche a pour origine d'une part notre expérience de 28 ans dans des fonctions diverses et à des niveaux hiérarchiques différents au sein d'un grand groupe industriel et minier dont 10 ans en relation avec la qualité, d'autre part nos activités actuelles (depuis 1996) d'accompagnement de plusieurs organismes dans la mise en œuvre de la démarche qualité.

En effet, durant une dizaine d'années, nous avons contribué à la mise en œuvre de la démarche qualité en tant que membre de l'équipe de direction (de 1986 à 1989) et à son pilotage (de 1990 à 1994) en tant que responsable d'un site employant 6.000 personnes environ. Cette mise en œuvre s'est traduite par la mise en place de quelques 120 cercles de qualité et 50 groupes d'amélioration qualité. Nous sommes par la suite intervenu en tant que consultant et formateur pour accompagner plusieurs organismes dans la mise en œuvre de la démarche qualité dont le Groupe OCP et SOMANA où se déroulent l'expérimentation de nos travaux de recherche.

Malgré de nombreux résultats positifs obtenus par les démarches qualité, nous avons relevé deux grandes difficultés qui sont au cœur de notre problématique:

La première difficulté est due au manque d'une approche globale permettant l'implication du personnel : en effet, les équipes qualité mises en place n'arrivent pas à couvrir les différents niveaux de l'entreprise, comme le stipulent les principes de la qualité<sup>1</sup> et de l'excellence<sup>2</sup>.

L'exemple est l'essoufflement des Cercles de Qualité (Personnel opérateur) que nous avons vécu à OCP/DEG avant la mise en place des Groupes d'Amélioration Qualité (Personnel Maîtrise) intéressant une autre catégorie de personnel. La mise en place d'un concept n'intéressant qu'un niveau de personnel ne peut vivre longtemps car il y a un phénomène de rejet de la nouvelle culture Qualité par les autres groupes professionnels. En effet, une totale implication du personnel à tous les niveaux nécessite la participation à la fois des cadres dirigeants, de l'encadrement et des opérateurs.

La deuxième difficulté est due au transfert et à la mise en œuvre dans un contexte socioculturel des principes et des concepts dits « universels » tels que les principes de la qualité et de l'excellence. A plusieurs reprises, nous avons noté chez les acteurs quelques résistances d'ordre culturel. Nous avons vécu une expérience similaire dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité. Les programmes de formation dans ce domaine conçus par un institut international n'ont pas donné les mêmes résultats escomptés.

C'est pourquoi et en accord avec D'IRIBARNE, nous considérons que la démarche qualité ne peut ignorer la diversité des cultures. « Même les aspects de la gestion réputés relever d'approches universelles, de la mise en œuvre de grandes valeurs, respect du personnel et des clients, justice, transparence, etc., à celle d'instruments dits techniques, procédures de décentralisation et de

---

<sup>1</sup> **Principe de la qualité**, Implication du personnel [ISO 9 000 : 2000]: « Les personnes sont à tous les niveaux l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leur capacité au profit de l'organisme ».

<sup>2</sup> **Principe de l'excellence**, Développement et implication du personnel [ EFQM, 1999]: « Le potentiel du personnel de l'organisation est pleinement libéré grâce au partage des valeurs et à une culture fondée sur la confiance, la responsabilisation et le pouvoir d'agir qui stimulent l'implication de tous ».

contrôle, groupes de projet, **démarche qualité** », ne peuvent ignorer sans mal la diversité des cultures. Lorsque, dans ces divers domaines, un responsable veut ajuster à un nouveau contexte des pratiques venues d'ailleurs, il lui est fort utile de comprendre précisément les résistances qu'il en rencontre. » [D'IRIBARNE, 1998, p 13]. Le même auteur souligne que « les bibliothèques entières qui sont consacrées aux démarches de qualité totale font abstraction, pour l'essentiel, des questions que soulève leur adaptation à la diversité des contextes ». [D'IRIBARNE, 1998, p 308].

Les deux difficultés précitées nous ont amenés à orienter notre recherche vers deux de ces aspects : l'implication du personnel à tous les niveaux et la prise en compte de la dimension socioculturelle.

## 2- Positionnement et domaine de la recherche : le génie industriel et la qualité

Notre recherche de conception d'un modèle systémique de la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel se situe dans le champ disciplinaire du Génie Industriel. S'agissant de la conception d'un produit<sup>3</sup> nous avons réalisé notre recherche au sein du Laboratoire Conception de Produit et Innovation de l'ENSAM, Centre de Paris. « Le Génie Industriel rassemble un grand nombre de disciplines liées au fonctionnement de l'entreprise. Il associe vers un même objectif des sciences pour l'ingénieur, des sciences économiques et des sciences sociales » [VADCARD P, 1996]. La Fédération des Sciences des Systèmes et des Produits Industriels (FSSPI) définit ce champ disciplinaire comme « une science de l'action à l'interface des sciences de l'ingénieur et des sciences de l'homme permettant de piloter l'ensemble des interactions qui gouvernent les systèmes industriels au niveau de leur conception, leur mise en place et leur conduite »<sup>4</sup>. Notre sujet se situe au carrefour de plusieurs autres disciplines comme pour toutes les recherches en génie industriel. En particulier les résultats des travaux de recherches menées dans les sciences de gestion, sur les théories de la modélisation, de la communication, de la sociologie, de l'anthropologie, de l'ethnologie et de la psychologie ont été pris en compte.

LE GALLOU classe les projets en six niveaux croissants de complexité. Suivant ce classement, notre projet de recherche de conception d'un modèle qui intègre à la fois la systémique et la complexité, la conduite du changement, le management par la qualité et la dimension socioculturelle pourrait se situer au niveau 5 de complexité. [LE GALLOU, 1992, p.176].

Ni-veaux	Types de projet	Facteurs principaux	Types d'acteurs
0	Projet d'outils ou de machine	Expérience + technologie	Ingénieur spécialiste
1	Projet d'atelier ou d'unité de production	+ coûts et délais	Ingénieurs superviseurs
2	Projet d'usine ou d'ensemble d'ateliers coordonnés	+ environnement industriel direct	Superviseurs et gestionnaires
3	Grand projet de combinats ou d'infrastructures	+ environnement économique social	Organisateurs et manageurs
4	Projet de développements concertés : socio-économique d'une région multinationale d'une production	+ stratégies sociales et politiques	Dirigeants et élus stratèges socio-économiques politiques
5	Projet recherche et développement d'incitation à la création de motivation à l'innovation	+ influences culturelles, éthiques, esthétiques et psychologiques	Leaders, formateurs chercheurs

**Tableau 1 : Niveaux croissants de complexité des projets, facteurs principaux et types d'acteurs**  
D'après [LE GALLOU, 1992, p.176]

<sup>3</sup> Produit : résultat d'un processus. Le produit peut être matériel ou immatériel. [ISO 9000 :2000]

<sup>4</sup> GUIDAT Claudine. Génie des Systèmes Industriels : présentation de la discipline de recherche. Compte rendu de l'assemblée du 10 juillet 1996 de la FSSPI. ENSGSI, INPL.

### 3- Objectif de la recherche

Cette thèse de Génie Industriel (Sciences des Systèmes et des Produits Industriels) est intitulée: **La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine.**

La conduite du changement par la qualité recouvre de nombreux aspects. Nous avons orienté notre recherche vers deux de ces aspects: l'implication du personnel et la prise en compte de la dimension socioculturelle.

Cette thèse a pour objet de fournir une aide aux acteurs du changement, responsables d'entreprise et chefs de projets qualité pour les aider à conduire le changement par la qualité dans leurs entreprises. L'objectif de la recherche est la conception d'un modèle systémique de la conduite du changement par la qualité impliquant le personnel à tous les niveaux de l'organisation et prenant en compte le contexte socioculturel.

### 4- Problématique et hypothèses de recherche

L'ouverture des frontières du pays et la mondialisation de l'économie impose un niveau de compétitivité aux entreprises marocaines. Les entreprises doivent donc améliorer leurs performances pour rester compétitives, survivre et se développer. Or, pour rester compétitives, les entreprises se doivent d'être dans un processus de progrès permanent à tous les niveaux de l'organisation [GOLDRATT, COX, 1984-1993]. La démarche Qualité est un processus de progrès et un projet de changement. Pour GOLDRATT, le processus de progrès permanent est le fait « d'être capable de disséquer les environnements les plus complexes pour atteindre le problème fondamental? D'être capable de construire et de vérifier des solutions qui font réellement disparaître les effets négatifs sans en créer de nouveaux? Et pardessus tout, provoquer un tel changement majeur sans à-coups, sans lever de résistance, mais au contraire, de l'enthousiasme? (GOLDRATT, p.327). Le contexte socioculturel qui présente des leviers et des résistances figure parmi les environnements les plus complexes dont il faut tenir compte pour maîtriser le processus de mise en œuvre de la démarche qualité.

La phase actuelle de mondialisation détermine une large apparition des différences culturelles [DEMORGON, 2000]. Si les principes de la qualité et de l'excellence paraissent universels, leur mise en œuvre ne peut être que locale en fonction de la diversité et des spécificités des cultures. En effet, chaque entreprise développe à sa façon son processus de mise en œuvre parce qu'elle ne dispose pas de démarche pour prendre en compte le contexte socioculturel. Jusqu'à présent on s'est attaché beaucoup plus à poser des problèmes qu'à proposer une démarche de leur résolution.

Les processus de mise en œuvre de démarche Qualité ne sont pas maîtrisés parce qu'ils n'arrivent pas à impliquer le personnel à tous les niveaux et ils ne prennent pas en compte la dimension socioculturelle. Il s'agit pour nous de minimiser l'impact des résistances et de profiter pleinement des leviers du contexte socioculturel. La résistance au changement constitue un risque associé au contexte socioculturel, il nous faut manager ce risque par la connaissance de la culture et par la prise en compte de la culture : les leviers et les résistances.

Pour appréhender la complexité des processus de mise en œuvre de la démarche qualité, nous sommes remontés aux sources de celles-ci. Nous avons d'abord montré pourquoi l'environnement et le contexte socioculturel eux-mêmes complexes sont à l'origine de cette complexité et comment le contexte socioculturel et la complexité de l'entreprise imposent une complexité au niveau de la démarche qualité. Ensuite nous avons indiqué comment cette

complexité est répercutée sur les processus de mise en œuvre de la démarche qualité avec comme conséquence, les risques de défaillances des projets de changement par la démarche qualité.

[D'IRIBARNE, 1998, p 302] recommande une mise en oeuvre locale de principes universels: « Les adaptations que la diversité des cultures rend nécessaires concernent tous les aspects de la gestion, de la mise en oeuvre des grands principes de gestion des hommes, réputés universels parce que liés aux caractéristiques de la nature humaine, jusqu'à celle des outils de gestion des choses, également réputés universels, parce que de nature technique ».

Nous formulons donc notre problématique comme suit: **la démarche qualité étant un projet de changement, comment conduire ce changement dans un contexte socioculturel?**

Nous évoquons la conjonction de plusieurs phénomènes complexes: la complexité de l'environnement et du contexte socioculturel, la complexité de l'entreprise et la complexité du processus de mise en œuvre de la démarche Qualité. Compte tenu de cette complexité et des principes de la qualité et de l'excellence, nous orientons notre travail de recherche vers la dimension humaine de la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. En effet, l'homme se trouve au cœur du système, à la fois au cœur de l'organisation et au cœur de l'environnement, d'où l'implication et la participation du personnel aux différents niveaux de l'organisme par la prise en compte de l'environnement de l'entreprise et particulièrement le contexte socioculturel.

Nous postulons que pour conduire le changement par la qualité dans un contexte socioculturel :  
Hypothèse 1: **Il est possible de proposer un modèle systémique du processus de changement par la qualité impliquant le personnel aux différents niveaux de l'organisme.** A cet effet, la maîtrise du processus de mise en œuvre de la démarche Qualité par la modélisation systémique des différentes équipes qualité, doit nous permettre de respecter les principes de la qualité et de l'excellence.

Hypothèse 2 : **Il est possible de modéliser la dimension socioculturelle de ce processus de manière à conduire le changement par la qualité.** En effet, la dimension socioculturelle joue un rôle important dans la conduite du changement par la Qualité, compte tenu que les systèmes de gestion et particulièrement la démarche qualité doivent tenir compte des spécificités culturelles.

## 5- Démarche

La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel est un processus complexe. Une modélisation systémique des systèmes « Equipes Qualité » permet de comprendre le phénomène de l'implication du personnel en vue de l'action. De même, une approche systémique de la culture permet par un ensemble de dimensions culturelles de caractériser la culture nationale, la culture d'entreprise et la culture qualité. La comparaison entre la culture existante et la culture qualité dégage des leviers qu'il faut utiliser et des résistances dont il faut tenir compte pour conduire le changement par la qualité et accompagner l'évolution vers la culture qualité.

Notre recherche peut se définir comme une recherche-action, menée conformément à une double approche: constructiviste et ethno méthodologique. Elle s'appuie d'une part sur un travail de terrain mené pendant plusieurs années dans le domaine du management des projets industriels, du management des sites miniers et industriels, du management des ressources humaines, du management de la qualité, d'autre part sur la formation et l'accompagnement des

entreprises dans le domaine de la démarche qualité. Les résultats présentés sont basés en particulier sur l'étude approfondie de deux projets de changement par la qualité auxquels nous avons contribué en tant qu'observateur participant et en tant que chercheur, collectant, analysant et interprétant les données.

Nos travaux de recherche qui ont comme champ d'expérimentation deux entreprises marocaines, un grand groupe industriel et minier et une entreprise moyenne de construction, montrent que la dimension socioculturelle joue un rôle important dans la mise en œuvre des démarches Qualité. Ces travaux ont permis de concevoir et de construire un modèle systémique, générique et prescriptible impliquant le personnel à tous les niveaux et prenant en compte la dimension socioculturelle. Au cours de la construction de ce modèle, nous avons pu valider nos deux hypothèses de recherche et contribuer à une meilleure compréhension en vue de l'action pour conduire le changement par la qualité dans un contexte socioculturel.

## 7- Organisation du document

Nous avons choisi d'organiser ce document en trois parties avec en introduction cette présentation du cadre de la recherche et une conclusion générale présentant la synthèse de ce travail de recherche et les perspectives à venir. Cette séparation artificielle est dictée par un besoin de clarté pour faciliter la compréhension du document et ne reflète pas le déroulement chronologique de cette recherche. Dans la pratique, la modélisation systémique et l'expérimentation ont été conduites ensemble et se sont construites par un enrichissement mutuel. Pour faciliter la lecture du document, nous avons, au début de chacune des parties, une introduction qui précise le contenu de la partie. Chaque partie comprend des chapitres ainsi qu'une conclusion qui rappelle brièvement les apports de la partie concernée.

Nous posons la problématique dans la première partie. Nous présentons dans la seconde partie la construction d'un modèle systémique puis, dans la troisième partie, l'expérimentation et la proposition d'un modèle prescriptible. Nous présentons ci-après les différentes parties de ce document:

L'introduction générale est une synthèse qui présente le cadre de la recherche et les questions relatives au processus de conduite du changement par la qualité. Cette introduction met en évidence l'importance de l'implication du personnel et de la dimension socioculturelle dans ce processus et introduit l'objet de la thèse.

Dans la première partie, intitulée « problématique de la conduite du changement par la Qualité dans un contexte socioculturel », nous montrons que l'entreprise doit changer pour rester compétitive. Nous introduisons à cet effet la démarche qualité, comme démarche de changement de l'entreprise. Nous montrons que la dimension socioculturelle joue un rôle important dans le processus de mise en œuvre de la démarche qualité. Nous démontrons la triple complexité de l'entreprise, du processus de mise en œuvre de la démarche qualité et du contexte socioculturel. Cette complexité engendre des difficultés qu'il faut maîtriser. Nous posons alors notre problématique: la démarche qualité étant un projet de changement, comment conduire ce changement dans un contexte socioculturel? En effet, l'homme se trouve au cœur du système, à la fois au cœur de l'organisation et au cœur de l'environnement, d'où l'importance à la fois de l'implication du personnel à tous les niveaux de l'organisme et de la prise en compte de l'environnement de l'entreprise et particulièrement la dimension socioculturelle. Ceci nous permet de formuler nos deux hypothèses de recherche :

- Hypothèse 1: **Il est possible de proposer un modèle systémique du processus de changement par la qualité impliquant le personnel aux différents niveaux de l'organisme.**

- Hypothèse 2 : **Il est possible de modéliser la dimension socioculturelle de ce processus de manière à conduire le changement par la qualité.**

Nous expliquons enfin notre démarche et sa finalité: la conception d'un modèle prescriptible à l'usage des responsables d'entreprises et de leurs collaborateurs leur permettant de conduire le changement par la qualité, avant de conclure cette partie.

La deuxième partie, intitulée « modélisation systémique du processus de changement par la Qualité », nous permet de concevoir notre modèle. Les processus de mise en œuvre de la démarche qualité étant complexes. La compréhension de ces processus passe par leur modélisation. A cet effet, nous avons choisi la théorie systémique pour les modéliser. Nous présentons la modélisation des systèmes complexes en annexe. Ce qui va nous permettre d'avoir une démarche pour modéliser l'Equipe Projet Qualité selon l'approche de Jean-Louis Le Moigne. Les apports de cette 1ère modélisation nous permettent de faire des propositions. L'examen de ce modèle par rapport aux démarches existantes nous amène à approfondir l'implication du personnel. L'approfondissement de la démarche participative nous sert de base pour une seconde modélisation au niveau des Equipes Qualité qui va permettre d'impliquer le personnel à tous les niveaux de l'entreprise. L'approche systémique des dimensions socioculturelles nous sert pour une 3ème modélisation, intégrant le contexte socioculturel dans le processus de mise en œuvre de la démarche qualité. A cet effet, notre projet de modélisation va être redéfini par la présentation des systèmes choisis et des finalités poursuivies. Après ces trois modélisations, nous allons obtenir un modèle systémique, générique et prescriptible du processus de mise en œuvre de la démarche qualité qui fait appel à des principes d'actions et à des outils que nous explicitons.

La troisième partie est intitulée « Recherche – Action et proposition d'un modèle prescriptible du processus de changement par la qualité ». Dans cette troisième partie nous présentons comment les propositions issues de la modélisation ont été expérimentées. Nous présentons successivement notre démarche de recherche action, l'application à l'entreprise marocaine dans le cas d'un grand groupe industriel et minier, le Groupe OCP, et dans le cas d'une PME, SOMANA. L'analyse expérimentale nous permet de dégager les similitudes et les différences et de faire une synthèse sur la conduite du changement par la qualité dans le contexte socioculturel marocain.

Pour proposer notre modèle, nous présentons d'abord les interactions entre les modélisations et les expérimentations. Ensuite nous décrivons la démarche que nous avons appliquée pour concevoir la méthode générique prescriptible de construction du processus de mise en œuvre de la démarche qualité, basée sur la modélisation systémique proposée dans la deuxième partie. Les données d'entrée de notre processus sont multiples et interviennent à différents niveaux. Nous présentons les principes et la démarche employés pour la conception d'une méthode générique prescriptible et les résultats de cette démarche. Ceux-ci se présentent sous la forme de 10 principes d'action à respecter, cinq phases de la méthode que nous détaillons, d'outils utilisables pour atteindre les objectifs de chaque phase et de recommandations pour la mise en œuvre de la méthode. Nous terminons cette partie par un bilan détaillé de la méthode où nous évoquons son adaptabilité, son opérationnalité, son potentiel créatif et les difficultés de mise en œuvre avant de conclure.





# 1 PREMIERE PARTIE : LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT PAR LA QUALITE DANS UN CONTEXTE SOCIOCULTUREL

*C'est au niveau de l'homme et de la culture qu'il faut placer l'angle d'attaque, le méta niveau qui permettra de fonder les choix organisationnels et stratégiques .  
Dominique GENELOT*

## 1.1. INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Le premier chapitre de cette partie concerne les enjeux de la recherche. Nous présentons l'entreprise en tant que système ouvert et nous montrons que l'entreprise doit changer pour rester compétitive. Nous introduisons à cet effet la démarche qualité, comme démarche de changement de l'entreprise. Nous allons voir que la phase actuelle de mondialisation détermine une large apparition des différences culturelles. Cette différence se retrouve au niveau du management puisque pour le même problème : le diagnostic, la solution préconisée et la façon de résoudre le problème sont différents et dépendent fortement des dimensions culturelles d'où la nécessité d'une mise en oeuvre locale de principes universels. La démarche Qualité étant un système de management, ne peut donc ignorer la diversité des cultures. De nombreux auteurs imputent ainsi la réussite ou l'échec des cercles de qualité par exemple à leur adaptation ou non au contexte socioculturel. Nous faisons ressortir ensuite les enjeux de la prise en compte de la dimension socioculturelle qui joue un rôle important dans la mise en oeuvre de la démarche Qualité.

Dans le deuxième chapitre nous montrons en quoi la démarche qualité est un projet de changement. Nous allons à cet effet présenter successivement la démarche qualité, le changement et l'évolution de l'entreprise pour démontrer que la démarche qualité est un projet de changement et qu'il existe des risques projet associés au contexte socioculturel.

La démarche qualité est présentée en insistant sur le côté intéressant notre recherche. Pour ce faire nous allons d'abord donner les principales définitions ainsi que les principaux concepts. Puis nous allons montrer comment le concept Qualité a évolué et sur quels principes fondamentaux sont construites les démarches Qualité. Nous allons ensuite présenter les méthodes et outils ainsi que les techniques et démarches de la qualité. Après, nous allons passer en revue les différents systèmes de management Qualité et les référentiels d'excellence. Enfin nous allons montrer la relation entre ces référentiels d'excellence et le contexte socioculturel et montrer que la démarche Qualité ne tient pas compte du contexte socioculturel.

Nous allons nous intéresser ensuite au changement et à l'évolution de l'entreprise. Dans un premier temps, nous allons d'abord montrer que le changement est un processus et que ce changement peut être assimilé à une évolution permanente. Nous allons voir quels sont les enjeux du changement. Nous allons montrer que les entreprises sont obligées de changer pour survivre et se développer et que ce changement a évidemment un prix. Enfin, nous allons présenter quelques approches du changement particulièrement l'approche systémique du changement. L'approche de l'Ecole de PALO ALTO nous permettra de faire la distinction entre le changement de type 1 et le changement de type 2.

Pour montrer que la démarche qualité est un projet de changement, nous allons d'abord introduire le rôle de l'apprentissage dans le changement et que tout changement passe par un apprentissage. Nous allons montrer que le TQM<sup>5</sup> est un système d'apprentissage. Puis nous allons illustrer ces propos par le référentiel d'excellence EFQM en tant que système

---

<sup>5</sup> TQM : Total Quality Management

d'apprentissage et particulièrement le principe concernant les processus continus d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration. Nous allons ensuite présenter la relation entre la démarche Qualité et le changement.

L'objectif de notre recherche est de concevoir et de construire un projet pour conduire le changement par la qualité dans un contexte socioculturel. La présentation du management de projet nous permet de définir les risques associés aux projets, comment manager ces risques et quels sont les risques associés au contexte socioculturel.

Dans le troisième chapitre nous allons nous intéresser à l'homme au sein de l'organisation et à l'homme au sein de son environnement. Ce qui nous conduit à présenter la culture et la dimension socioculturelle. Nous allons voir que l'environnement général est constitué par la culture, le système politique, le système économique, la technologie et l'organisation sociale. Pour ce faire nous allons successivement traiter: l'environnement et le contexte socioculturel de l'entreprise, la culture, la caractérisation de la culture par les dimensions socioculturelles et enfin les niveaux de culture.

Pour présenter l'environnement et le contexte socioculturel de l'entreprise, nous allons présenter l'environnement de l'entreprise. Nous allons ensuite présenter les groupes et les différents niveaux de l'environnement, en vue de définir la structure de l'environnement général. Dans l'environnement général, nous allons nous intéresser plus particulièrement au contexte socioculturel et montrer son importance pour l'entreprise.

Pour présenter la culture, nous allons aborder les origines du terme culture, puis la notion, le concept et la définition de la culture. Puis nous allons montrer la culture en tant que catégorie, exposer les éléments qui la constituent ainsi que les différentes caractéristiques de la culture. Nous allons montrer par la suite en quoi la culture est dynamique. Pour caractériser la culture, nous allons passer en revue les différentes approches pour connaître les cultures et les différentes dimensions culturelles. La comparaison des dimensions culturelles relatives aux différentes approches va nous permettre de dégager celles que nous proposons pour notre étude. Nous allons introduire la notion de niveaux de culture. Il s'agit de culture nationale, culture d'entreprise et culture de groupes et de catégories professionnels. Nous allons par la suite présenter une démarche de reconnaissance d'une culture à différents niveaux. Ceci nous permettra par l'intermédiaire d'un questionnaire d'élaborer des profils culturels au niveau national, au niveau de l'entreprise et au niveau des groupes professionnels.

Dans le quatrième chapitre, nous allons poser notre problématique et nos hypothèses de recherche. A cet effet, nous allons d'abord montrer pourquoi l'entreprise est complexe par sa nature, puis en quoi le processus de mise en œuvre de la démarche Qualité est lui aussi complexe. Nous présentons ensuite la complexité de l'environnement et du contexte socioculturel.

## **1.2. LES ENJEUX DE LA RECHERCHE**

### **1.2.1 Introduction**

Dans la première section de ce chapitre, nous allons d'abord présenter l'entreprise en tant que système ouvert, nous montrons ensuite le rôle et l'importance de l'entreprise, puis nous présentons la structure et l'organisation de l'entreprise. Nous allons par la suite montrer que l'entreprise doit changer pour rester compétitive. Nous introduisons à cet effet la démarche Qualité, comme démarche de changement de l'entreprise.

Dans la deuxième section de ce chapitre, nous allons voir que suite à la mondialisation la perspective d'un monde régi par une culture planétaire se révèle problématique et que la phase actuelle de mondialisation détermine une large apparition des différences culturelles. Cette différence se retrouve au niveau du management puisque pour le même problème : le diagnostic, la solution préconisée et la façon de résoudre le problème sont différents et dépendent fortement des dimensions culturelles d'où la nécessité d'une mise en œuvre locale de principes universels. La démarche Qualité qui est un système de management, ne peut donc ignorer la diversité des cultures. De nombreux auteurs imputent ainsi la réussite ou l'échec des cercles de qualité par exemple à leur adaptation ou non au contexte socioculturel. Nous allons faire ressortir ensuite les enjeux de la prise en compte de la dimension socioculturelle qui joue un rôle important dans la mise en œuvre de la démarche Qualité.

## 1.2.2 L'entreprise, un système ouvert en évolution dans son environnement

### 1.2.2.1 L'entreprise, un système ouvert

Plusieurs auteurs ont travaillé sur l'approche systémique de l'entreprise. MANZANO reprend les trois critères développés par PAULRE en 1992 pour démontrer que l'entreprise est un système. « Tout d'abord,..., l'entreprise est une zone de stabilité par rapport au changement du milieu extérieur... Ensuite, son activité est le fruit de la combinaison de ces différents facteurs de production... Et enfin, cette combinaison résulte d'une volonté structurante afin d'atteindre un ou des objectifs. » [MANZANO, 1998, p 18]. « L'entreprise étant un système, nous pouvons rajouter que c'est un système ouvert sur son environnement, à l'écoute de ses changements». [MANZANO, 1998, p 18]. GENELOT confirme cette approche en soulignant : « Il faut penser et organiser l'entreprise comme un système ouvert. « L'entreprise ne se limite pas un ensemble de collaborateurs, d'actionnaires, de moyens de production, de clients. Elle fait partie d'un ensemble plus vaste dans lequel elle trouve son utilité. On ne peut pas la penser séparément de **l'environnement culturel**, économique, géographiques, politique, dans lequel elle est immergée. L'entreprise tisse des interactions multiples avec toutes les facettes de cet environnement, façonnant la société autant qu'elle est façonnée par elle ». [GENELOT, 1992 , p. 301].

### 1.2.2.2 Rôle et importance de l'entreprise

Le rôle et l'importance de l'entreprise dans le développement économique et social d'un pays ne sont plus à démontrer. L'entreprise est génératrice de richesse, ce qui permet donc le développement, l'investissement et la création d'emplois.

### 1.2.2.3 Structure et organisation de l'entreprise

MINTZBERG a eu le mérite d'avoir résumé les types, l'organisation de l'entreprise, ses mécanismes de coordination, les configurations en un petit nombre de concepts, facile à comprendre, que nous appellerons les 3x5 :

Pour MINTZBERG, les organisations se divisent en cinq parties [MINTZBERG, 1998, p 37]:

- Le centre opérationnel : ceux qui produisent
- le sommet stratégique : la direction générale
- la ligne hiérarchique : la hiérarchie entre les deux
- la technostructure : ceux qui fournissent les idées
- les fonctionnels de support logistique : ceux qui assurent des services

Par ailleurs les organisations utilisent un ou plusieurs des cinq mécanismes de coordination des activités [MINTZBERG, 1998, p 19]:

- L'ajustement mutuel : par la communication informelle entre les personnes

- la supervision directe : par le supérieur hiérarchique
- la standardisation des processus de travail : précisant le contenu des tâches
- la standardisation des résultats : spécifiant les résultats souhaités
- la standardisation des qualifications : indiquant le niveau de formation nécessaire à la réalisation du travail

La plupart des organisations appartiennent à l'une des cinq configurations ci-après [MINTZBERG, 1998, p 269] :

- La structure simple : dans ce cas l'organe clé est le sommet stratégique, avec comme mécanisme de coordination la supervision directe.
- La bureaucratie mécaniste ; organe clé : la technostructure ; mécanisme de coordination : la standardisation des processus de travail
- la bureaucratie professionnelle ; organe clés : le centre opérationnel ; mécanismes de coordination : la standardisation des qualifications
- la structure divisionnalisée ; organe clés : la ligne hiérarchique ; mécanisme de coordination : la standardisation des résultats
- l'adhocratie ; organe clés : les fonctions de support parfois accompagnées du centre opérationnel; mécanisme de coordination : l'ajustement mutuel.

#### 1.2.2.4 Evolution et changement de l'entreprise

En tant que système ouvert et complexe, l'entreprise évolue. L'entreprise a un cycle de vie : naissance, vie et mort. Henry Mintzberg (1998) distingue par exemple quatre étapes du développement structurel. Ces étapes sont : la structure artisanale et la structure entrepreneuriale, la structure bureaucratique, la structure divisionnalisée et la structure matricielle. « A mesure que les organisations grandissent, elles passent par des périodes de transition structurelle, qui sont des changements de nature plutôt que des changements de degré.» [MINTZBERG, 1998, p 223]. Les systèmes changent pour survivre et se développer et le changement a un prix. Pour [LE MOIGNE, 1990, p.114] un système change « afin d'établir une correspondance entre son comportement projeté et son comportement effectif ». Nous allons aborder plus en détail l'évolution et le changement de l'entreprise.

#### 1.2.2.5 La démarche Qualité, une démarche de changement

Mais c'est l'approche Qualité qui a consacré l'entreprise en tant que système ouvert. Le modèle d'excellence EFQM<sup>6</sup> par exemple représente l'entreprise par un système. Ce modèle est un cadre non prescriptif qui repose sur 9 critères. [EFQM, 1999]. Les cinq critères « facteurs » s'intéressent à ce que fait une organisation, les quatre critères « résultats » s'intéressent aux réalisations de cette organisation. Les résultats sont donc le fruit des « actions ».

La démarche Qualité est une démarche de changement. En effet, le sous-critère 5 du référentiel EFQM d'excellence précise bien comment l'organisme définit des méthodes appropriées pour la mise en oeuvre du changement et comment il s'assure que les changements apportés donnent les résultats escomptés[EFQM, 1999].

### **1.2.3 Les enjeux de la prise en compte de la dimension socioculturelle dans le processus de mise en oeuvre de la démarche Qualité**

Nous allons voir que suite à la mondialisation la perspective d'un monde régi par une culture planétaire se révèle problématique et que la phase actuelle de mondialisation détermine une large

---

<sup>6</sup> EFQM : Fondation Européenne pour le Management par la Qualité

apparition des différences culturelles. Cette différence se retrouve au niveau du management puisque pour le même problème : le diagnostic, la solution préconisée et la façon de résoudre le problème sont différents et dépendent fortement des dimensions culturelles d'où la nécessité d'une mise en oeuvre locale de principes universels. La démarche Qualité étant un système de management, ne peut donc ignorer la diversité des cultures. De nombreux auteurs imputent ainsi la réussite ou l'échec des cercles de qualité par exemple à leur adaptation ou non au contexte socioculturel.

### 1.2.3.1 Mondialisation et management

Parlant de mondialisation et management D'IRIBARNE souligne, « On a cru un temps que la mondialisation de l'économie, l'explosion des communications, les progrès de l'éducation, le triomphe des idées démocratiques auraient raison des différences entre pays, voir entre continents, que dans un monde sans frontières les institutions et les moeurs allaient progressivement s'unifier. Cette convergence promettait d'être particulièrement spectaculaire au sein des entreprises. La concurrence mondiale n'allait-elle pas rendre vital, en tout point de la planète, l'abandon des habitudes locales au profit des best practices, d'où quelles viennent ? Pourtant, au fil du temps, la perspective d'un monde régi par une culture planétaire se révèle problématique.» [D'IRIBARNE, 1998, p. 5].

DEMORGON considère que « la phase actuelle de mondialisation détermine une large apparition des différences culturelles à partir de sources qui font paraître sous des jours bien dissemblables ». L'auteur cite à cet effet deux sources : « première source : la mondialisation économique ; démultiplication des flux de bien, de service, d'information et de personnes. Deuxième source : les migrations de populations, liées à des causes politiques et économiques, migrations d'aujourd'hui mais aussi d'hier ». [DEMORGON, 2000, p. 6].

Pour DEMORGON, « cette mondialisation développe, en effet, deux caractéristiques de notre post-modernité. La première : l'abondance et la multiplication des échanges entre personnes, groupes, régions, états, institutions internationales. La seconde est la vitesse. La mondialisation en cours est en effet caractérisée par une intense et rapide circulation. Celle des biens dans les échanges commerciaux. Celle des informations dans de grandes réseaux à la fois planétaires et spécialisés, de type Internet. Celle des personnes dans les nomadismes professionnels ou privés liés aux services internationaux et aux déplacements touristiques ». [DEMORGON, 2000, p. 7]

Et l'auteur de préciser, « Cette circulation accrue et accélérée (des capitaux, des biens, des services, des personnes, des informations) a créé les conditions d'une nouvelle réflexion concernant les sociétés et **leurs cultures**. Nous sommes conduit à vivre, à penser, à gérer un très grand nombre de différences de conduites d'action, d'évaluation et de connaissance ». [DEMORGON, 2000, p. 8]

L'auteur estime que « Ces **échanges interculturelles**, différents les uns des autres, nombreux et nouveaux, nous ne pourrons pas les gérer avec seulement de la bonne volonté. Et pas davantage avec seulement du savoir ethnologique, trop fin, trop détaillé et trop lent. **Les cultures**, en effet, sont l'objet d'études approfondies et minutieuses dans le cadre de disciplines telles que l'ethnologie. Tout en conservant leur valeur, ces disciplines traditionnelles d'étude **des cultures** doivent être accompagnées de nouvelles approches interdisciplinaires et plus englobantes ». [DEMORGON, 2000, p. 8]

« Pour répondre à leurs nouvelles et difficiles questions, **les recherches interculturelles** doivent être vraiment fondées sur une profonde interdisciplinarité. Et non sur le seul morcellement des champs disciplinaires ». [DEMORGON, 2000, p. 8]

Pour l'auteur, « **la mondialisation**, au plan économique et technologique, a fait fondre les distances. Toutes les entreprises et leurs stratégies sont co-présentes et en interaction sur la planète plus qu'elles ne l'ont jamais été. De ce fait, **leurs cultures** commencent à entrer en résonance. Le recul des distances spatiales fait prendre conscience des distances temporelles historique entre **les cultures** singulières pourtant co-présentes. » [DEMORGON, 2000, p. 309]

Parlant des nouvelles conceptions **des cultures**, DEMORGON déclare : « Dans un premier temps, ce sont certes de transformations spatio-temporelles qui sont les plus remarquées. Le déplacement des biens, des services, des personnes s'en est trouvé grandement facilité. Dans le domaine des transmissions de message, les vitesses de communication sont telles qu'on est en présence d'une quasi-instantanéité. Tous les humains actuellement présents sur la terre peuvent techniquement communiquer les uns avec les autres. Mais en réalité, ils viennent d'univers historiques et géopolitiques si considérablement différents que cette communication est en fait irréalisable, au plan des contenus et de leur sens. » [DEMORGON, 2000, p. 9].

Nous voyons donc que suite à la mondialisation la perspective d'un monde régi par une culture planétaire se révèle problématique et que la phase actuelle de mondialisation détermine une large apparition des différences culturelles.

### 1.2.3.2 Management et dimension socioculturelle

Owen James STEVEN professeur à l'INSEAD a étudié le rôle des différences culturelles sur le management. Il s'agit d'un cas de conflit entre deux directeurs de département, les étudiants sont composés de français, d'Allemands et des Britanniques. [HOFSTEDE, 1994, p187]. Nous résumons dans le tableau ci-après les résultats de cette étude de cas.

	<b>Etudiants français</b>	<b>Etudiants allemands</b>	<b>Etudiants britanniques</b>
Diagnostic	Négligence de la part du directeur général, supérieur hiérarchique des deux directeurs concernés	Manque de structure : les compétences respectives des deux directeurs impliqués dans le conflit n'avaient jamais été clairement précisées par écrit	Problème de relations humaines : les deux directeurs étaient des piètres négociateurs
Solution préconisée	Résolution du conflit par le directeur général	Etablissement de procédure	Formation des deux directeurs
Comment	Donner des ordres qui permettent de régler de telle crise dans l'avenir	Faire appel à un consultant, nommer un groupe travail ou en référer en supérieur hiérarchique commun	Faire suivre un séminaire pour développer leur capacité dans ce domaine
Modèle implicite de l'entreprise d'après Owen James STEVEN	Image d'une pyramide, le directeur général en haut de la pyramide et chaque niveau hiérarchique sa place, en dessous.	Machine bien huilée, les interventions de la direction sont limitées aux cas exceptionnels, les règlements ayant prévu tous les problèmes quotidiens	Marché du village dans lequel ce ne sont ni la hiérarchie ni les règles mais les exigences de la situation qui déterminent ce qui va arriver
Nature de la solution d'après HOFSTEDE	Mesures de concentration de l'autorité et de structuration des activités.	structurer les activités sans concentrer l'autorité.	Ni concentrer l'autorité, Ni structurer les activités
Dimensions culturelles correspondantes HOFSTEDE	Distance hiérarchique élevée et fort contrôle de l'incertitude	Indice de contrôle de l'incertitude élevé et faible distance hiérarchique	faible distance hiérarchique et faible contrôle de l'incertitude

**Tableau 2 : Rôle des différences culturelles sur le management** - Elaboré d'après [HOFSTEDE, 1994, p 187 ]

La principale conclusion à laquelle les chercheurs ont abouti est la suivante :

Pour le même problème : le diagnostic, la solution préconisée et la façon de résoudre le problème sont différents et dépendent fortement des dimensions culturelles.

Le modèle et la structure des organisations dépendent aussi des dimensions culturelles

Pour TROMPENAARS, « Nous devons prendre en considération la manière dont les individus et les organisations définissent leur environnement pour être en mesure de comprendre pourquoi ils agissent comme ils le font ». Cet auteur ajoute : « Un marché complexe, c'est une perception culturelle, plutôt qu'une description objective. ... **Un effet stimulant sur une culture peut avoir un effet contraire sur une autre culture.** Il y a donc davantage qu'une réalité objective dans l'organisation et ses structures. Il y a aussi les réalisations ou les frustrations des schémas mentaux d'individus bien réels. » [TROMPENAARS, 1994, p. 49].

Toujours pour TROMPENAARS, « La théorie de l'organisation développée dans les années 70 a introduit la notion d'environnement, en tant qu'élément important à prendre en considération. Elle n'a pourtant pas été capable de dissiper le rêve de la meilleure organisation possible. Elle ne mesure pas les effets de **la culture nationale**, mais insiste systématiquement sur l'importance du marché, de la technologie et du produit pour définir les méthodes de management et d'organisation les plus efficaces. » [TROMPENAARS, 1994, p. 29].

Philippe d'IRIBARNE montre, à partir d'études comparatives menées en France, aux États-Unis et aux Pays-Bas, que la façon dont les hommes organisent leurs relations au sein de l'entreprise est davantage l'expression de leur manière de **vivre en société** depuis des siècles, que le produit de méthodes rationnelles de management. [D'IRIBARNE, 1989]

De même, le sociologue Michel CROZIER décrit ainsi la culture française: « Les relations d'autorité face-à-face sont extrêmement difficiles à supporter dans le contexte culturel français. Pourtant, la conception de l'autorité qui continue à prévaloir est toujours universelle et absolue. Les deux phénomènes sont à première vue contradictoires, mais leur opposition peut être résolue dans le cadre du système bureaucratique, puisque l'existence de règles impersonnelles et la centralisation permet à la fois de conserver une conception absolutiste de l'autorité, et d'éliminer toutes relations directes de dépendance ». [CROZIER, 1963, page 288]

Pour d'IRIBARNE, « Si **la culture** concerne tellement la vie des entreprises, c'est au premier chef parce qu'elle affecte la manière de gouverner les hommes. Or, étrangement, les sciences sociales ne se sont guère intéressées jusqu'ici à la façon dont tout ce qui, institutions, règles, procédures, relève de l'organisation volontaire et inconsciente de la société, est influencée par les mœurs. » [D'IRIBARNE, 1998, p.7]

Et l'auteur d'ajouter « Si la vie des entreprises est marquée par les **particularités de culture**, c'est que leur fonctionnement est toujours intimement lié à une certaine manière de coopérer entre humains. Des institutions et des mœurs variables selon les lieux, régissent en chacun d'eux une manière singulière de coopérer, d'entrer en conflit, ou d'être soumis à une autorité. » [D'IRIBARNE, 1998, p 8]

Pour D'IRIBARNE, « si on tente d'imposer des institutions et des pratiques qui sont jugées inacceptables par ceux qu'elles concernent (même si, ayant fait ailleurs la preuve de leur efficacité, elles sont « rationnellement » inattaquables), ceux-ci vont se défendre, ouvertement ou par des transgressions silencieuses. Il est difficile pour un gestionnaire d'ignorer indéfiniment ces résistances... Cela suffit pour que la manière de gérer soit influencée par la diversité des cultures ». Pour l'auteur, « Ceci, est vrai de manière générale, du reste quand plusieurs contextes nationaux



interfèrent, que l'on mette en place des pratiques de gestion conçues sous d'autres cieux ou que l'on coopère avec les étrangers... » [D'IRIBARNE, 1998, p 300]

D'IRIBARNE recommande une mise en oeuvre locale de principes universels : « Les adaptations que la diversité des cultures rend nécessaires concernent tous les aspects de la gestion, de la mise en oeuvre des grands principes de gestion des hommes, réputés universels parce que liés aux caractéristiques de la nature humaine, jusqu'à celle des outils de gestion des choses, également réputés universels, parce que de nature technique ». [D'IRIBARNE, 1998, p 302]

D'IRIBARNE considère que même le transfert d'outils techniques nécessite une adaptation. « Cette adaptation à la variété des cultures ne concerne pas seulement ce qui est ouvertement humain, mais des aspects de la gestion que l'on tend à considérer comme exclusivement techniques ». [D'IRIBARNE, 1998, p 306]. Pour l'auteur, « la motivation dépend de la manière dont des actes et des situations dits techniques et les rapports qui se nouent à leur propos prennent naissance dans un contexte social et culturel donné ». [D'IRIBARNE, 1998, p 307]

PRIGOGINE note que « Le savant n'est pas un être désincarné, il est étroitement tributaire de la société dans laquelle il vit. La culture ambiante oriente ses recherches comme le font le pouvoir et l'argent » [SORMAN, 1989, p. 52].

ELMANDJRA, étudiant par exemple l'impact de l'environnement socioculturel sur le développement de la technologie de l'information, cite parmi les éléments dont il faut tenir compte pour développer cette technologie : « Le rôle capital des ressources humaines, et la place de la personne humaine en tant que moyen et finalité du développement, le rôle fondamental de la recherche et du développement, le caractère illusoire du "transfert de technologie", la dimension essentielle des valeurs socioculturelles, la transformation des structures mentales par l'éducation ». [ELMANDJRA, 1992]. Ce chercheur ajoute « La réalisation de ces objectifs serait illusoire sans une évaluation claire de l'environnement socioculturel et sans une approche dynamique des valeurs. Parallèlement, il faut garder à l'esprit que, pour être efficace, le changement doit procéder, au départ, d'un environnement endogène, au lieu de compter aveuglément sur la transposition automatique de modèles de développement issus des systèmes de valeurs qui sont nés dans des environnements aussi différents qu'inimitables ». [ELMANDJRA, 1992].

Etudiant la compétitivité japonaise POTIE souligne : « Il ne suffit pas d'avoir indiqué les grandes lignes de cette morale qui sous-tend la société japonaise. Ajoutons simplement que l'existence de ces valeurs éthiques n'excluent pas pour autant les mécanismes classiques de la compétitivité : la productivité, l'automatisation, la rationalisation des structures, l'innovation et la technologie... La compétitivité n'appartient pas aux chiffres mais à l'homme ». [POTIE, 1991, p 47].

Pour HOFSTEDE, « dans la compétition internationale, les avantages d'ordre technologique ou tarifaire s'estompent, ce qui fait automatiquement pencher la balance vers les avantages où les handicaps sont **d'ordre culturel**. La plupart des gens reconnaissent l'importance des **facteurs culturels** de la réussite du Japon et des autres pays d'Asie de l'est. Toute position d'un pays présente des potentialités d'avantages ou de handicaps concurrentiels. Aucun pays ne peut être fort en tout ». [HOFSTEDE, 1994, p. 304 ].

DEMORGON note : « C'est **le système culturel** entier d'un pays qu'il faut comprendre pour comprendre ce que sont, par exemple, ses entreprises et ce qu'elles peuvent ou non devenir. Encore faut-il le comprendre dans sa dynamique d'ensemble qui emporte racines du passé, prégnance de l'actualité et fascination des futurs ». [DEMORGON, 2000, p. 12].

TROMPENAARS souligne « **la culture** dirige nos actions. **La culture** est 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 et celle que l'on ne voit pas. **La culture** est l'oeuvre de l'homme, confirmée 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, où ils peuvent se rencontrer, réfléchir sur eux-mêmes et faire face au monde extérieur ». [TROMPENAARS, 1994, p 56 ].

GENELOT confirme : « **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, de 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 ». [GENELOT, 1992, p. 117].

Citant d'IRIBARNE, GENELOT montre bien ces différences d'interprétation à travers l'étude menée dans des unités de production d'un même groupe industriel implanté dans trois pays différents. Pour les Américains, c'est le contrat qui fonde le lien social, alors que les Hollandais privilégiaient la recherche du consensus, et que les Français fonctionnent sur une logique de l'honneur ». [GENELOT, 1992, p. 117]

« **Les structures sociales** sont également un facteur déterminant dans la construction des représentations. Les enjeux de pouvoir, les marges d'initiative dont on dispose dans le groupe, ce qu'on a à perdre ou à gagner dans une situation donnée, tout cela conditionne notre perception est notre interprétation. Michel CROZIER a abondamment montré dans l'acteur et le système les stratégies d'acteur, individuelle et collective. » [GENELOT, 1992, p. 117]

GENELOT souligne : « Ces réflexions sur le poids de **l'environnement culturel** et social dans le processus de constitution des représentations montrent le soin à rapporter dans l'exploration, en amont de l'action, du **contexte culturel** et social des acteurs. Celui-ci conditionnera abondamment leur vision de la situation et leur motivation à s'engager ». [GENELOT, 1992, p. 117].

Pour HOFSTEDE, « L'exportation d'idées vers d'autres pays sans prise en compte du contexte culturel d'origine de ces idées - et leur importation par des adeptes crédules- n'est pas limitée au domaine politique; on voit également des exemples dans les domaines de l'éducation, du management et de l'organisation. Le succès économique des États-Unis dans les décennies qui ont précédé et suivi la seconde guerre mondiale ont fait croire aux autres pays que les idées américaines en matière de management étaient supérieures et devaient donc être copiées. On a oublié de se demander dans quelle sorte de société ces idées avaient été conçues et appliquées, et si elles avaient réellement été appliquées comme le prétendent leurs auteurs. Le même phénomène s'est produit depuis les années 60 avec les idées japonaises. » [HOFSTEDE, 1994, p.64 ].

GENELOT note « Une certaine vision du fonctionnement de l'entreprise a crû pouvoir demander aux hommes de renoncer à ces traditions dans le cadre de leur travail, et d'adopter des conduites aseptisées relevant de « la rationalité universelle ». C'était oublier que les hommes sont les produits de **leur culture** : leurs représentations, leurs visions de ce qui est bien et de ce qui mal, leur façon de se comporter dans le travail, leurs conceptions de l'organisation sont le fruit des représentations portées par leurs ancêtres ». [GENELOT, 1992, p. 193].

Et l'auteur d'ajouter : « Certes, il faut bien à l'entreprise des fonctionnements stabilisés, au moins provisoirement, par des structures et des procédures. Mais celles-ci doivent être conçues pour être complémentaires et en harmonie avec les traditions et **les cultures locales**, et non concurrentes ou exclusives. Il faut trouver des règles de fonctionnement dans lesquelles le sang de la tradition puisse circuler librement et irriguer de sens le travail des hommes ». [GENELOT, 1992, p. 194].

Pour AZZOUZI, « La dimension socioculturelle est assurément la plus délicate à réaliser. Car, si toutes les autres peuvent être atteintes par des prises de décisions, celle-ci est la résultante d'une mutation sociale générale, lente et profonde » [AZZOUZI, 1997, p. 8]. Et l'auteur d'ajouter : « La culture est un facteur essentiel dans la formation de la structure sociale. Elle est fondamentale pour son équilibre. Elle est vitale pour sa pérennité. L'impact exercé par cette structure sur le développement multidimensionnel dans notre pays est déterminant. » [AZZOUZI, 1997, p. 8].

En accord avec THEVENET et VACHETTE, nous pensons que « **Culture**, rationalité, compétence sont toutes trois nécessaires même si elles sont distinctes. Développer une approche uniquement rationnelle du management sans tenir compte de **la culture**, tout espérer du charisme des leaders, attendre du poids de **la culture** qu'il façonne des conduites pertinentes, tout cela relève d'une vue trop étroite des comportements dans les organisations ». [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 238].

### 1.2.3.3 Démarche Qualité et dimension socioculturelle

La démarche Qualité étant un système de management, elle ne peut donc ignorer la diversité des cultures. De nombreux auteurs imputent la réussite ou l'échec des cercles de qualité par exemple à leur adaptation ou non au contexte socioculturel.

SHIBA considère que « les concepts du TQM ont été développés au fil des années par un grand nombre d'entreprises qui cherchaient à améliorer la qualité de leurs produits et de leurs services. Ce n'est pas une philosophie abstraite. Il n'y a pas non plus une seule bonne méthode d'application du TQM. Celle-ci doit être adaptée à **la culture** et à l'histoire de chaque entreprise ». [SHIBA, 1997, p.44]

Pour Marie-Reine BOUDAREL, « Mettre en mouvement l'entreprise en direction de la qualité totale, c'est agir sur les quatre éléments qui la constituent : la **culture**, le management, les structures et les systèmes ». Et l'auteur de continuer « 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**. » [BOUDAREL, page 22, Octobre 2000].

D'IRIBARNE considère que la démarche qualité ne peut ignorer la diversité **des cultures**. « Même les aspects de la gestion réputés relever d'approches universelles, de la mise en oeuvre de grandes valeurs, respect du personnel et des clients, justice, transparence, etc., à celle d'instruments dits techniques, procédures de décentralisation et de contrôle, groupes de projet, « démarche qualité », ne peuvent ignorer sans mal la diversité **des cultures**. Lorsque, dans ces divers domaines, un responsable veut ajuster à un nouveau contexte des pratiques venues d'ailleurs, il lui est fort utile de comprendre précisément les résistances qu'il en rencontre. » [D'IRIBARNE, 1998, p 13].

Evoquant l'expérience des cercles de qualité au Japon, POTIE souligne « Sans pour autant occulter ces approches, ils ont développé une manière de faire qui s'intègre à **leur culture**. C'est dans **le contexte culturel et social** qu'il faut voir la réussite des cercles au Japon. C'est dans les caractéristiques de notre contexte ainsi que dans notre précipitation qu'il faut peut-être voir l'échec relatif de ces mêmes cercles en France. » [POTIE, p. 45, 1991].

Toujours pour POTIE, la réussite de la démarche Qualité au Japon est due aux valeurs extrêmement fortes qui caractérisent **la culture japonaise**. Cet auteur cite comme exemples : « Le travailleur japonais est intégré dans une communauté. Son sentiment d'appartenance apparaît comme déterminant, dans sa relation avec les autres mais aussi avec l'organisation. Le travers de cet esprit, pour nous occidentaux, réside dans la pression sociale du groupe, le sentiment de perdre son individualité, la lenteur des prises de décision, ou encore la rigidité du système ». [POTIE, p. 44, 1991].

IMAI note que « l'occident s'est montré plus fort sur le chapitre de l'innovation, au contraire du Japon, qui s'est montré plus fort sur KAISEN<sup>7</sup>. Cette différence reflète également des héritages **culturels et sociaux** différents : le système d'éducation occidental, par exemple, met l'accent sur l'initiative individuelle et la créativité, alors que le système japonais insiste sur l'harmonie et le travail en groupe. » [IMAI, 1994, p.31].

Pour THEVENET et VACHETTE, les approche collectives concernant la démarche qualité ne réussissent pas toujours à modifier les comportements et citent trois types d'échecs relevés [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 153]:

- on ne parvient pas à développer une approche collective efficace et l'action entreprise n'atteint par les résultats attendus;
- les approches collectives se heurtent aux stratégies individuelles et à leur résistance;
- les approches collectives heurtent l'organisation dans ses modes de fonctionnement et de pensée traditionnelle;

Prenant à titre d'exemple les lois AUROUX, KOURILSKY-BELLIARD relate les difficultés de la mise en place des cercles de qualité. « Les lois AUROUX de 1982 illustrent, de notre point de vue, ces conséquences négatives d'un changement culturel décrété. C'est lois visaient à rendre obligatoire, dans les entreprises d'une certaine taille, l'organisation de réunions d'expression des salariés. Or, un recul de quelques années montre que cette obligation n'a guère été suivie d'effet ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 169].

Comparant les difficultés de la mise en place des cercles de qualité dans les entreprises françaises et leur réussite dans les entreprises japonaise, [BERIOT, 1992, p. 113] considère qu'il s'agit « d'une méthode basée sur un modèle appliqué dans un autre contexte avec des acteurs possédant une culture différente ! Mis en place dans bon nombre d'entreprises françaises, il fut rapidement considéré comme une fin en soi, avec les pertes d'énergie que nous connaissons. Mais nous disaient, le modèle ayant marché au Japon, il n'y avait aucune raison qu'il ne fonctionne pas chez vous ». Et l'auteur d'ajouter, « cette approche des problèmes de l'entreprise par l'application de modèle est bien ancrée dans notre culture. La pratique du changement dans les organisations nous renforce dans le principe d'incertitude qui nous sert de guide et qui, paradoxalement, nous conduit à cette certitude : il n'existe aucun modèle de fonctionnement satisfaisant a priori ». [BERIOT, 1992, p. 113].

---

<sup>7</sup> KAIZEN : Amélioration continue

Relatant l'expérience des cercles de qualité, un responsable de HEWLETT PACKARD affirme : « Nous avons alors mis en place des cercles de qualité qui n'ont pas fonctionné comme nous le souhaitons. » [HAMALIAN, 1996, p. 36].

Concernant le travail en équipe, SHIBA estime que « la distance entre les personnes et la façon dont elles sont placées influencent les relations qui s'établissent entre elles. Les conclusions des recherches effectuées à ce sujet par E.T. HALL s'appliquent à la disposition physique à adopter dans les activités de groupe du TQM. HALL a défini quatre types de distances entre les personnes : intime, personnelle, social et publique. » [SHIBA, 1997, p 276]. Ces distances sont d'ordre culturel.

Pour D'IRIBARNE, « partout les entreprises sont invitées à appliquer le management par objectifs, les démarches de qualité totale, ou le *reengineering* ». L'auteur parle « de rencontre **de cultures**, directe (entre personnes de cultures différentes) ou indirecte (par le truchement d'outils de gestion conçus sous d'autres cieux).. ..et de l'introduction au sein des pays industriels, d'outils de gestion venus d'ailleurs ». [D'IRIBARNE, 1998, p 10]. L'auteur souligne que « les bibliothèques entières qui sont consacrées aux démarches de qualité totale font abstraction, pour l'essentiel, des questions que soulève leur adaptation à **la diversité des contextes** ». [D'IRIBARNE, 1998, p 308]

D'IRIBARNE ajoute : « Cette lenteur est patente dans les pays où tardent à faire référence des pratiques de gestion bien adaptées au **contexte local**. Les experts qui y sévissent continuent à préconiser l'utilisation d'outils « universels » même lorsque ceux-ci ont fait la preuve qu'ils y sont inefficaces, pendant que l'on n'écoute guère ceux qui ont bâti leur succès sur une approche originale de la gestion... Ainsi, après des années d'effort, bien des entreprises peinent encore à transférer en France les méthodes japonaises de qualité totale, en raison des difficultés qu'elles rencontrent à renouveler les relations entre services techniques et fabricants. » [D'IRIBARNE, 1998, p 301]

Toujours pour D'IRIBARNE, « Ces démarches, fondées sur l'observation et l'analyse des dysfonctionnements des processus de production, conduisent à mettre en évidence la manière dont les personnes impliquées ont agi. Partant des constatations relatives aux choses, elles conduisent à des jugements sur l'action des hommes. Or les conditions qui permettent à de tels jugements de s'exercer de manière acceptable pour ceux sur qui ils portent varient beaucoup selon les cultures. De plus, ces conditions ne concernent pas seulement des aspects humains, mais également les procédures techniques de recueil et de traitement de l'information ». [D'IRIBARNE, 1998, p 309]. L'auteur souligne : « Ces questions d'adaptation **au contexte** viennent au premier plan dès que l'on passe d'une décision de principe de mettre en place une organisation décentralisée, un système informatique, **une démarche qualité**, ou quelques dispositifs que ce soit, à leur mise en place effective ». [D'IRIBARNE, 1998, p 310]

Même Edward Deming (1986), un des fondateurs des démarches de qualité, « a certes protesté contre la manière dont elles ont été mises en oeuvre aux États-Unis, mais sans voir qu'elle a été en la matière l'influence de **la culture américaine**. Or les situations que vivent ceux qui mettent en oeuvre ces démarches sont l'objet de lecture très diverses selon les lieux... ». [GOGUE, 1990, p. 63].

#### 1.2.3.4 Les enjeux de la prise en compte de la dimension socioculturelle

Mais pour D'IRIBARNE, « Face à l'immensité des questions que soulève l'adaptation de la gestion aux réalités d'un monde multiculturel, les connaissances disponibles demeurent limitées » [D'IRIBARNE, 1998, p 318].

Et D'IRIBARNE de poser la problématique de l'état actuel du savoir en ces termes : « Les entreprises souhaiteraient disposer de recettes détaillées pour chaque point de gestion dans chaque culture : **comment adapter une démarche de qualité totale dans un contexte indonésien**, faire fonctionner un groupe de projet au Mexique, organiser ses relations avec ses sous-traitants en Pologne, configurer un système informatique au Danemark » [D'IRIBARNE, 1998, p 319]. Dans l'état actuel du savoir, ces éléments n'existent encore que de manière très partielle et, compte tenu de **la diversité des cultures** et des situations de gestion, ce n'est pas de sitôt qu'il couvriront la majorité des cas significatifs ». [D'IRIBARNE, 1998, p 223]

Pour DEMORGON, « À côté d'un savoir aussi précis que possible mais lent à pénétrer le public, nous avons aussi besoin d'un savoir à la fois profond, étendu, rapide, qui puisse contribuer à la constitution **d'une culture** éducative fondamentale à la mesure des situations, des pièges, des drames de la montée de mondialisation en cours. » [DEMORGON, 2000, p. 8]. Et l'auteur de s'interroger : « Disposons-nous de ce savoir dont nous avons besoin ? Non, pas encore ! » [DEMORGON, 2000, p. 8].

Nous voyons donc l'importance de la culture dans les systèmes de management et particulièrement dans le management de la qualité. Les risques de la non prise en compte de la dimension socioculturelle dans le processus de mise en œuvre de la démarche Qualité sont bien réels.

L'objectif de notre recherche est de concevoir et de construire un modèle pour conduire le changement par la qualité dans un contexte socioculturel.

Par ailleurs, toutes les sources semblent s'accorder sur le fait que le coût des phases de conception varie entre 5 et 10% du coût total du projet alors que les décisions prises lors de ces mêmes phases engagent 60 à 80% du coût du projet et du produit [GIDEL, 1999, p 37], [TICHKIEWITCH, 1995, p.57], [GIARD, 1993, p.146], [NF X50-420, 1994, p.19], [NF X50-400, 1994, p.25]. « La conséquence directe de ce phénomène est que plus une réorientation ou modification intervient tard dans le projet, plus son impact financier est important. » [GIDEL, 1999, p 38]. Les chiffres avancés sont souvent de l'ordre 1 pour une modification en conception, 10 en production et 100 chez le client [CHVIDCHENKO, 1994]. MIDLER [1993, p.21] a montré comment, du fait de l'irréversibilité des décisions prises, les degrés de liberté et la capacité d'action, qui sont importants au début du projet diminuent au cours du temps, alors que le niveau de connaissance, faible au début, s'accroît au cours du projet. « Les décisions les plus importantes sur le plan économique sont prises au début du processus de conception ; par la suite, tout au long du projet, les décisions concrétisent des compromis s'écartant plus ou moins des finalités définies initialement. » [GIDEL, 1999, p 39]. C'est en particulier lors des phases d'élaboration du projet que les risques et les opportunités peuvent être pris en compte ou au contraire être occultés [GIARD, 1993, p.161].

#### 1.2.4 Conclusion

Dans la première section de ce chapitre, nous avons d'abord présenté l'entreprise en tant que système ouvert, nous avons montré ensuite le rôle et l'importance de l'entreprise, ainsi que sa structure et son organisation. Nous avons par la suite montré que l'entreprise doit changer pour rester compétitive. Nous avons introduit à cet effet la démarche Qualité, comme démarche de changement pour la survie et le développement de l'entreprise.

Dans la seconde section de ce chapitre, nous avons que suite à la mondialisation, la perspective d'un monde régi par une culture planétaire se révèle problématique et que la phase actuelle de mondialisation détermine une large apparition des différences culturelles. Cette différence se retrouve au niveau du management puisque pour le même problème : le diagnostic, la solution préconisée et la façon de résoudre le problème sont différents et dépendent fortement des dimensions culturelles d'où la nécessité d'une mise en oeuvre locale de principes universels. La démarche Qualité étant un système de management, ne peut donc ignorer la diversité des cultures. De nombreux auteurs imputent ainsi la réussite ou l'échec des cercles de qualité par exemple à leur adaptation ou non au contexte socioculturel. Nous avons fait ressortir ensuite les enjeux de la prise en compte de la dimension socioculturelle qui joue un rôle important dans la mise en oeuvre de la démarche Qualité.

### 1.3. LA DEMARCHE QUALITE, UN PROJET DE CHANGEMENT

#### 1.3.1 Introduction

Après avoir vu dans le chapitre précédent l'entreprise en tant que système ouvert dans son environnement ainsi que les enjeux de la prise en compte du contexte culturel dans le processus de mise en œuvre de la démarche Qualité, nous allons présenter dans ce chapitre la démarche Qualité en tant que projet de changement. Pour cela, nous allons présenter d'abord la démarche qualité, montrer que cette démarche doit être managée comme un projet et quels sont les risques de l'environnement socioculturel associés au projet. Les entreprises doivent changer pour survivre et se développer, nous allons par la suite nous intéresser au changement et à l'évolution de l'entreprise. Nous allons présenter quelques approches du changement particulièrement l'approche systémique du changement. L'approche de l'Ecole de PALO ALTO nous permettra de faire la distinction entre le changement de type 1 et le changement de type 2. Nous allons montrer en quoi la démarche qualité est une démarche de changement.

Nous allons présenter la démarche Qualité en insistant sur le côté intéressant notre recherche. Pour ce faire nous allons d'abord donner les principales définitions ainsi que les principaux concepts. Nous constatons que les principes de la Qualité centrés sur le client se retrouvent dans les principes fondamentaux de l'excellence qui tiennent compte de l'ensemble des parties prenantes (clients, personnel, collectivité et actionnaires). Puis nous allons montrer comment le concept Qualité a évolué et sur quels principes fondamentaux sont construites les démarches Qualité. Nous allons ensuite présenter les méthodes et outils ainsi que les techniques et démarches de la qualité. Après, nous allons passer en revue les différents systèmes de management Qualité et les référentiels d'excellence. Enfin nous allons montrer la relation entre ces référentiels d'excellence et le contexte socioculturel et montrer que la démarche Qualité ne tient pas compte du contexte socioculturel.

##### 1.3.1.1 Définitions et concepts

L'ISO 8402 définit le concept de **Qualité** par « L'ensemble des caractéristiques d'une Entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites ». Cette définition a évolué et ISO 9000 : 2000 définit le concept de Qualité comme suit : « Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ». L'exigence étant définie par « Besoin ou attente formulés, habituellement implicites, ou imposés ». Par ailleurs, ISO 8402 définit le Management par la Qualité Totale par « Mode de management d'un organisme , centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société ».

SHIBA définit « le management par la qualité totale comme un système évolutif, développé avec succès dans les industries, destiné à l'amélioration continue des produits et des services, dans le but d'accroître la satisfaction du client dans un monde en rapide évolution ». [SHIBA, 1997, p.44].

Ce concept de Qualité Totale n'est malheureusement pas repris par l'ISO 9000 : 2000 qui définit le système de management de la Qualité par : « Système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité ». Le système étant défini par « Ensemble d'éléments corrélés ou interactifs ». Et le système de management étant défini par « système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs ».



HAMALIAN note « que d'autres disciplines scientifiques viennent approfondir et développer de façon croissante les notions liées à la qualité. Ainsi, les sciences humaines, comme la sociologie, la psychologie, l'histoire ou encore l'économie permettent de mieux maîtriser les enjeux humains et de recentrer la qualité sur la notion de client. » [HAMALIAN, 1996, p. 140].

### 1.3.1.2 Evolution du concept Qualité

Le concept de Qualité ainsi que la démarche Qualité ont suivi une évolution allant de la conformité des spécifications à l'adéquation avec les valeurs et avec l'environnement social et global, le tout formalisé tels que le système de management de la qualité ou les référentiels d'excellence (Modèles DEMING, EFQM, BALDRIGE).

Plusieurs auteurs ont fait l'historique de la démarche Qualité. Nous résumons l'évolution du concept de Qualité d'après SHIBA. [SHIBA, 1995 ]

N°	Concept	Période	Contexte et démarche
1	La conformité aux spécifications	Avant les années 60	Statistiques au service de la production, contrôle final demande supérieure à l'offre, besoins du marché ignorés
2	L'adéquation à l'usage	Début des années 60	Satisfaction des besoins du client, usage fait du produit offre supérieure à la demande, études de marché, inspection finale.
3	L'adéquation aux coûts	milieu des années 70	Déréglementation des marchés, augmentation du prix de l'énergie Optimisation du coût, auto-contrôle et responsabilisation, méthodes de résolution des problèmes, cercles de qualité
4	L'adéquation aux besoins latents	milieu des années 80	Décèler les besoins du client alors même que ce dernier n'en a pas conscience. Maîtrise des techniques: outils de management de la qualité, écoute client, besoins sous forme qualitative, QFD
5	L'adéquation avec les <b>valeurs</b> de l'entreprise,	Début des années 90	Promotion de l'entreprise par son image globale, <b>ses valeurs, sa culture</b> Satisfaction du client, convergence entre ses propres valeurs et celles que l'entreprise véhicule
6	L'adéquation avec <b>l'environnement</b>	Milieu des années 90	Intégration des besoins de <b>l'environnement social et global</b> . Respect du cadre de vie et de l'environnement

**Tableau 3 : Evolution du concept de Qualité, élaboré d'après [SHIBA, 1995]**

### 1.3.1.3 Principes de la qualité et principes fondamentaux de l'excellence

Les principes de la qualité et les principes fondamentaux de l'excellence constituent les fondements du management par la Qualité. Les principes de la qualité sont définis par l'ISO et les principes de l'excellence sont définis par l'EFQM. Le tableau ci-après présente l'état comparatif de ces principes. Nous constatons que les principes de la Qualité centrés sur le client se retrouvent dans les principes fondamentaux de l'excellence qui tiennent compte de l'ensemble des parties prenantes (clients, personnel, collectivité et actionnaires).

Principes de la Qualité ISO 9000 :2000	Principes fondamentaux de l'excellence EFQM, 1999
	Orientation Résultats
Ecoute client	Orientation Client
Leadership	Leadership et constance de la vision
Implication du personnel	Développement et implication du personnel
Approche processus	Management par les processus et par les faits
Approche factuelle pour la prise de décision	
Management par approche système	
Amélioration continue	Processus continus d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration
Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs :	Développement du Partenariat
	Responsabilité à l'égard de la collectivité

**Tableau 4 : Principes de la qualité et principes fondamentaux de l'excellence**

Par ailleurs, EFQM considère que la liste des principes fondamentaux qui sous-tendent le modèle EFQM n'est pas exhaustive : « elle peut évoluer au fur et à mesure du développement et de l'amélioration de l'excellence dans les organisations ».

#### 1.3.1.4 Rôle et importance de la démarche qualité

Parmi les huit principes fondamentaux de l'excellence [ EFQM, 1999, p 6 ], l'orientation client et l'orientation résultats illustrent le rôle et l'importance de la démarche Qualité. En effet, pour l'Orientation Résultats, le principe énonce « l'excellence dépend de l'équilibre atteint et de la satisfaction des besoins de toutes les parties prenantes de l'organisation (à savoir le personnel, les clients, les fournisseurs et la collectivité dans son ensemble ainsi que tout ce qu'ils ont un intérêt financier dans l'organisation). » [ EFQM, 1999, p 6 ]. De même, pour l'Orientation Client, le principe stipule « le client est l'arbitre final de la qualité des produits et services. La fidélisation des clients et l'augmentation des parts de marché seront optimisées par une orientation très claire vers les besoins des clients actuels et potentiels. » [ EFQM, 1999, p 6 ]. L'orientation client et l'orientation résultats ainsi que les autres principes de la démarche Qualité contribuent à la pérennité et au développement de l'entreprise. Pour MAILLARD, « La finalité de la démarche qualité peut être nommée comme : « une contribution à utiliser, de manière optimale, la satisfaction des partenaires de l'entreprise pour assurer son développement ». [MAILLARD, 1994, p. 33]. Pour HAMON, « La mondialisation s'accélère, les mutations technologiques engendrent l'obsolescence. A l'environnement stabilisé et sous contrôle succède ainsi un environnement turbulent fait d'incertitude et d'une nouvelle exigence : la qualité au sens le plus fort, c'est-à-dire la réponse optimale à un besoin exprimé par un client. » [HAMON M, 1994, p. 100].

#### 1.3.1.5 Les méthodes et outils

Les méthodes sont utilisées par les groupes de travail pour la résolution de problèmes et l'amélioration de la Qualité. Les méthodes font appel aux outils et techniques de la Qualité. [ISO 9004-4]. Les outils sont utilisés avec les méthodes pour l'amélioration des processus et la résolution des problèmes. [CHAUVEL A.M., 1996] et [PERIGORD, M. 1993].

La boucle du Management par la Qualité appelé aussi PDCA<sup>8</sup> ou roue de Deming est une dynamique d'amélioration continue construite sur l'approche, la mise en oeuvre et le déploiement,

<sup>8</sup> PDCA : Plan ; Do ; Check ; Act .

l'évaluation et l'amélioration et qui fait appel à la fois aux principes, méthodes, ainsi qu'aux outils de la Qualité. [DEMING, W.E, 1988]. Philippe VADCARD [1996] a travaillé sur l'utilisation des outils en conception. Il a recensé et classé ces outils et méthodes en sept familles. La septième famille concerne les outils et méthodes Qualité qui sont au nombre de 49 [VADCARD, 1996, p 80 ]

### 1.3.1.6 Les techniques et démarches

Plusieurs méthodes sont possibles pour mettre en œuvre une démarche qualité. Toutes ces méthodes sont issues du PDCA. Nous présentons 3 de ces démarches que nous synthétisons dans le tableau ci-après. Nous constatons qu'aucune démarche ne prend en compte le contexte socioculturel.

TQM [SHIBA, 1997, p.310]	Améliorations des performances ISO 9004 : 2000	Projet de Certification ISO 9001 : 2000	Processus de mise en œuvre De la démarche Qualité	PD CA
Fixation de l'objectif	Détermination des besoins et attentes des clients ; Etablissement de la politique qualité et les objectifs qualité de l'organisme ; Détermination des processus et responsabilités nécessaires pour atteindre les objectifs qualité ; Etablissement de mesures relatives à l'efficacité de chaque processus en termes de réalisation des objectifs qualité ; Mesure de l'efficacité de chaque processus ; Détermination des moyens permettant d'empêcher toute non conformité et d'en éliminer les causes ; Recherche d'opportunités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des processus ; Détermination et hiérarchisation des améliorations qui peuvent fournir les résultats optimum ; Planification des stratégies, processus et ressources permettant d'obtenir les améliorations identifiées ;	Décision et engagement Formation sur Système de Management de la Qualité Création du comité de pilotage pour l'unité à certifier Auto-diagnostic et Plan d'actions Elaboration du système documentaire	Engagement de la direction et définition des objectifs Evaluation de la situation Plan d'actions	P
Mise en place d'un dispositif Formation et éducation Promotion Diffusion des récits de réussite Incitations et récompenses	Mise en œuvre de la planification	Mise en œuvre du système management de la qualité	Mise en œuvre	D
Evaluation et suivi	Surveillance des effets des améliorations ; Evaluation des résultats par rapport aux résultats escomptés ;	Réalisation de l'audit interne Réalisation audit à blanc Choix de l'organisme certificateur et audit de certification Certification	Evaluation et mesure de l'évolution	C
	Revue des activités d'amélioration pour déterminer les actions de suivi appropriées	Suivi	Amélioration et Retour à la phase 3 : nouveau plan d'actions	A

**Tableau 5 : Comparaison des processus de mise en œuvre de la démarche Qualité**

### 1.3.1.7 Les systèmes de management par la Qualité

Dans ce qui suit nous considérons les différents systèmes de management relatifs à la Qualité et qui vont nous intéresser dans notre étude

- 1- Modèle CGEM<sup>9</sup> (Charte Qualité de l'entreprise), [CGEM, 1998]
- 2- Systèmes de Management de la Qualité ISO 9001: 2000. Exigences
- 3- Modèle Prix Marocain de la Qualité, [MCIEM<sup>10</sup>, 1998].
- 4- Système de management de la qualité ISO 9004 : 2000, –Lignes directrices pour l'amélioration des performances.
- 5- Les référentiels d'excellence (TQM<sup>11</sup>)

#### - **Modèle CGEM (Chartes de l'entreprise)**

La Commission de la Compétitivité et du Progrès de l'Entreprise de la CGEM a élaboré cinq Chartes : Qualité, Technologie, Ressources Humaines, Marketing, Systèmes d'information. Ces chartes visent la mise à niveau de l'entreprise marocaine.

#### - **Système de Management de la Qualité (ISO 9 000 : 2000)**

Il s'agit d'un ensemble d'exigences destinées à la certification des organismes.

#### - **Système de management de la qualité (ISO 9 004 : 2000)**

Il s'agit d'un ensemble de recommandations (Lignes directrices) destinées à l'améliorations des performances.

#### - **Prix Marocain de la Qualité**

Un modèle Qualité s'inspirant du modèle international est mis en place au niveau national. C'est ainsi que le Prix Marocain de la Qualité a été institué au Maroc à partir de 1998.

#### - **Les référentiels d'excellence**

Il existe trois modèles d'excellence au niveau international, le Prix Deming pratiqué au Japon depuis 1951, le Prix Malcolm Baldrige mis en place aux Etats-Unis en 1987 et le Prix EFQM, modèle de performance des entreprises européennes depuis 1991. Le modèle, repose sur le préalable suivant : « D'excellents résultats peuvent être obtenus au niveau de l'activité et de sa performance, du Client, du Personnel et de la collectivité grâce à un Leadership qui actionne et entraîne la Politique et la Stratégie, le Personnel, le Partenariat, les Ressources et les Processus. » [EFQM, 1999, p 9]. Il s'agit d'un modèle dynamique. Les flèches de la figure illustrent la façon dont l'innovation et l'apprentissage contribuent à améliorer les facteurs qui, à leur tour, vont donner de meilleurs résultats. « Le Modèle EFQM constitue un cadre non-prescriptif qui reconnaît la multiplicité des approches aboutissant à une excellence durable ».

<sup>9</sup> CGEM : Confédération Générale des Entreprises du Maroc

<sup>10</sup> MCIEM : Ministère du Commerce, de l'Industrie, de l'Energie et des Mines- Maroc

<sup>11</sup> TQM : Total Quality Management

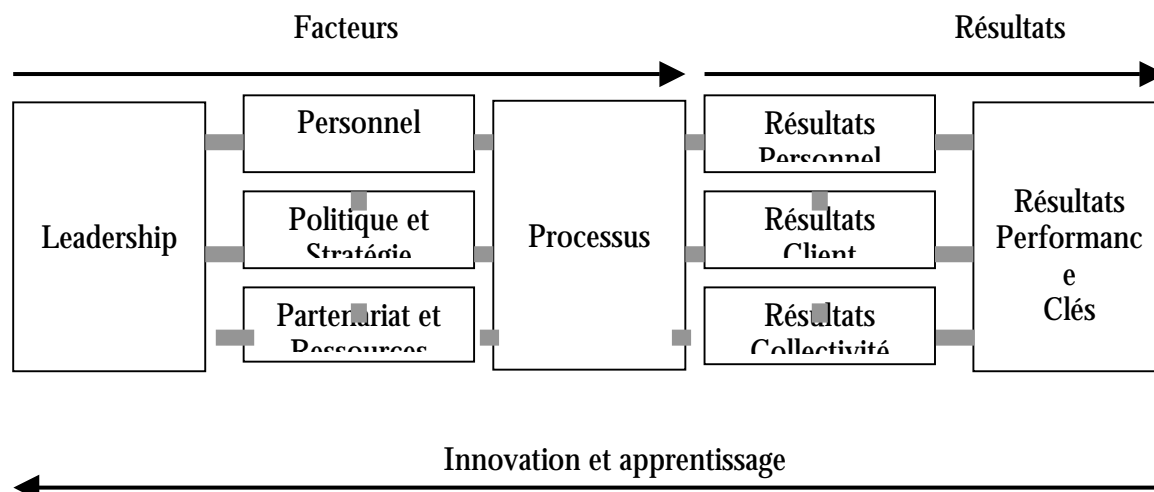


Figure 1 : Modèle d'excellence EFQM [EFQM, 1999]

D'après CERKEVIC, les différences entre les modèles d'excellence se présentent comme suit [CERKEVIC, 1995]

DEMING	BALDRIGE	EFQM
Très axé sur l'amélioration continue Utilisation généralisée des techniques statistiques Grille spécifique pour évaluer l'implication des dirigeants La notion de cercle de Qualité est largement présente( 3 chap. sur 10) Visite sur site de tous les candidats Prix accessible aux sociétés non japonaises	Importance de la comparaison avec les meilleurs et les concurrents Importance du déploiement de politique Visite chez les candidats ayant atteints un score élevé Obligation pour les lauréats de partager les succès de leur stratégie avec d'autres entreprises américaines	Contribution de la Qualité aux résultats de l'entreprise Lien entre Qualité et résultats financiers Impact sur la collectivité

Tableau 6 : Différences entre les modèles d'excellence , élaboré d'après [CERKEVIC, 1995]

Toujours pour CERKEVIC, les similitudes des modèles d'excellence se présentent comme suit [CERKEVIC, 1995]

- Les processus sont orientés pour la satisfaction des clients
- L'évaluation régulière et systématique du niveau de Qualité
- Respect des collaborateurs et des partenaires de l'entreprise
- La mesure, faits vérifiables et orientation résultats
- Implication personnelle des dirigeants
- Implication des acteurs
- Application de méthodes et d'outils clairement identifiés
- Planification de la Qualité à moyen et long terme
- Sensibilisation et formation

#### 1.3.1.8 Implication du personnel

L'implication du personnel est bien explicitée par la définition du Management par la Qualité Totale qui stipule « Mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société » [ISO 8402, 1995 ].

L'implication du personnel est bien formulée par les deux Principes de la Qualité [ISO 9 000:

2000]

- **Leadership** : « Les dirigeants établissent la finalité, les orientations et l'environnement interne de l'organisme. Ils créent **le contexte dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer** dans la réalisation des objectifs de l'organisme ».

- **Implication du personnel** : « Les personnes sont à tous les niveaux l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leur capacité au profit de l'organisme ».

De même, cette implication est bien explicitée par les principes fondamentaux de l'excellence : [EFQM, 1999, p 6].

- **Leadership et constance de la vision** : « C'est du comportement des dirigeants qu'émanent la clarté et la cohérence de la vision au sien d'une organisation. Il en découle un environnement dans lequel peuvent exceller l'organisation et son personnel ».

- **Développement et implication du personnel**, « Le potentiel du personnel de l'organisation est pleinement libéré grâce au partage des valeurs et à une culture fondée sur la confiance, la responsabilisation et le pouvoir d'agir qui stimulent l'implication de tous ».

- **Processus continus d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration**

La performance de l'organisation est optimisée lorsqu'elle s'appuie sur le management et le partage des connaissances ou sein d'une culture d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration continus.

#### 1.3.1.9 Modèles d'excellence et contexte socioculturel

L'implication personnelle des dirigeants et l'implication des acteurs fait intervenir le concept de culture d'excellence. Par exemple le critère (1-a) précise « Les dirigeants développent la mission, la vision et les valeurs de l'organisation et ont un rôle de modèle dans une culture de l'excellence ». [Modèle d'excellence EFQM, 1999].

De même, le principe d'excellence concernant la responsabilité à l'égard de la collectivité précise « L'intérêt à long terme de l'organisation et de son personnel est optimisé par l'adoption d'une approche éthique et par le dépassement des exigences et des règles de la collectivité au sens large ». [Modèle EFQM, 1999]

Dans cette section nous avons présenté la démarche Qualité en insistant sur le côté intéressant notre recherche. Pour ce faire nous avons d'abord donné les principales définitions ainsi que les principaux concepts. Puis nous avons montré comment le concept Qualité a évolué et sur quels principes fondamentaux sont construites les démarches Qualité. Nous constatons que les principes de la Qualité centrés sur le client se retrouvent dans les principes fondamentaux de l'excellence qui tiennent compte de l'ensemble des parties prenantes (clients, personnel, collectivité et actionnaires). Nous avons ensuite présenté les méthodes et outils ainsi que les techniques et démarches de la qualité. Ces démarches ne prennent pas en compte le contexte socioculturel. Après, nous avons passé en revue les différents systèmes de management Qualité et les modèles d'excellence. Enfin nous avons montré la relation entre ces référentiels d'excellence et le contexte socioculturel. Nous constatons que les phases concerne 5 et 6 de l'évolution du concept Qualité concernent les valeurs, la culture, l'environnement social et global. Comment se fait l'adéquation avec les valeurs et la culture ? Comment se fait l'adéquation avec l'environnement social et global ? Les démarches Qualité ne répondent pas au comment. Notre étude s'intéresse précisément à la problématique de l'adéquation avec l'environnement

socioculturel et particulièrement, la conduite du changement par la Qualité dans un contexte socioculturel.

### 1.3.2 **Changement et évolution de l'entreprise**

Dans cette section, nous allons nous intéresser au changement et à l'évolution de l'entreprise. Dans un premier temps, nous allons définir ces deux termes. Nous allons montrer que le changement est un processus et que ce changement peut être assimilé à une évolution permanente. Nous allons voir quels sont les enjeux du changement. Nous allons montrer que les entreprises sont obligées de changer pour survivre et se développer et que ce changement a évidemment à un prix. Enfin, nous allons présenter quelques approches du changement et particulièrement l'approche systémique du changement. L'approche de l'Ecole de PALO ALTO nous permettra de faire la distinction entre le changement de type 1 et le changement de type 2. Nous allons voir à cet effet que le changement de type 1 prend place à l'intérieur d'un système donné, dans ce cas le système reste inchangé et le changement de type 2 modifie le système lui-même.

#### 1.3.2.1 Définition du changement

BERIOT définit le changement comme « un processus dynamique qui crée une différence dans un système entre un instant  $t$  et un instant  $t + 1$  ». [BERIOT, 1992, p 103]. De même YATCHINOVSKY considère que « tout changement est un processus : entre l'état de départ et l'état d'arriver, il y a un chemin à parcourir ». [YATCHINOVSKY, 1999, p. 23].

Concernant le changement et l'évolution GENELOT recommande de « passer du concept flou de changement à celui d'évolution permanente » [GENELOT, 1992, p 271].

Quant à LE MOIGNE, il distingue 4 types de changement ou équilibration correspondants à 4 phases en fonction de l'environnement et des finalités : Régulation , Adaptation , Adaptation structurelle, Evolution structurelle. Conjonction de deux processus [LE MOIGNE, 1990, p.118]. Cet auteur considère que « l'adaptation est le processus endogène par lequel une organisation modifie délibérément son comportement à chaque instant par régulation synchronique, et sa morphologie (transformation) par morphogenèse diachronique » [LE MOIGNE, 1990, p.114]. Toujours pour LE MOIGNE, l'ensemble des changements (ou processements ) constituent un processus. Le processeur est l'objet changeur, et le processé est l'objet changé [LE MOIGNE, 1994, p.94] ? Pour [J. Piaget, 1968, page. 95] « Il existe un processus formateur général qui conduit des formes aux structures et qui assure l'autoréglage (l'état d'équilibre) inhérent à celles-ci: c'est le processus de l'équilibration » rapporté par [LE MOIGNE, 1994, p 194].

#### 1.3.2.2 Enjeux du changement

Les systèmes changent pour survivre et se développer et le changement a un prix. Pour LE MOIGNE, un système change « afin d'établir une correspondance entre son comportement projeté et son comportement effectif » [LE MOIGNE, 1990, p.114].

#### **- Le changement pour survivre**

MANZANO considère que le changement est une condition de survie, compte tenu de la concurrence exacerbée à laquelle est soumise l'industrie d'aujourd'hui. L'entreprise ne peut plus se contenter de laisser venir l'innovation à son rythme (GENELOT, 1992). « L'entreprise doit favoriser l'éclosion de nouvelles idées. Cette innovation peut se traduire par l'apparition de nouveaux produits mais aussi par la recherche de mode de fonctionnement plus adaptée à son activité ». [MANZANO, 1998 p 25 ]. La démarche qualité fait partie de cette recherche de mode de fonctionnement.

Faisant le rapprochement des théories de DARWIN avec le tissu industriel, LANDIER en tire quelques leçons sur la survie des entreprises. LANDIER conditionne en particulier la survie de l'entreprise à sa capacité d'adaptation et de changements rapide (page 46., 3). « Tous les êtres organisés luttent pour s'emparer des places vacantes dans l'économie de la nature ; par conséquent, si une espèce quelle qu'elle soit, ne se modifie pas, ne se perfectionne pas aussi vite que ses concurrents, elle doit être exterminée »<sup>12</sup>.

#### **- Le changement pour se développer**

L'évolution considérable du marché et de la concurrence ne cessent d'évoluer d'une façon considérable: de national le marché est devenu régional pour s'étendre au niveau international. Pour faire face à cette extension de la concurrence, les entreprises doivent anticiper et préparer les changements nécessaires pour continuer à exister et se développer. « Le changement semble d'autant plus difficile à mettre en oeuvre qu'il intervient tardivement par rapport à la prise de conscience des nouveaux enjeux ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p. 163].

Pour HAMON, « La mission de changement, vise à inscrire les options stratégiques dans la réalité opérationnelle... à faire que la stratégie ne demeure pas dans les plans et dans les têtes mais par la grâce du changement, transforme le quotidien. » [HAMON M, 1994, p. 86].

#### **- Le prix du changement**

Comme le souligne BERIOT, « quel que soit le niveau ou la nature du changement, il implique une période de transition entre l'état t et l'état t + 1 pendant laquelle l'énergie dépensée par le système concerné peut être considérable ». [BERIOT, 1992 p. 103]. Pour MANZANO, « la recherche, l'investissement, l'adaptation, la réorganisation sont incontournables pour réaliser le changement. Pour financer ces activités, l'entreprise est obligée de générer une plus-value sur ses ventes et de créer la valeur. « La survie de l'entreprise est donc conditionnée par sa capacité d'anticipation et d'appréciation des évolutions des marchés, mais aussi par la capacité de financement de son adaptation aux nouvelles contraintes ». [MANZANO, 1998 p 25 ].

#### 1.3.2.3 Approche systémique du changement

REITTER considère que du fait que « le changement est, par nature, systémique, c'est-à-dire contingent au système d'action qui l'élabore et auquel il s'applique, il est inévitable que l'on rencontre des difficultés au cours de l'élaboration du projet de changement et de sa mise en oeuvre ». [REITTER et ALT. 1991, p 47]. Pour ces auteurs, ces difficultés, perçues habituellement comme des résistances au changement, sont loin d'être insurmontables.

Pour CROSIER et FRIEDBERG, « Les membres d'une organisation ne sont pas, en effet, attachés de façon passive et bornée à leur routine. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose. Les habitudes ont pour eux beaucoup moins d'importance qu'on ne croit. En revanche, ils ont une appréciation très raisonnable est presque instinctive des risques que peut présenter pour eux le changement » [CROSIER et FRIEDBERG, 1977, p 334 ].

Pour LE MOIGNE, « un système s'équilibre par rapport à ses projets, par rapport à ses finalités. L'équilibration peut s'interpréter comme l'intervention finalisée du système sur et dans son environnement ; c'est par rapport à ses projets que nous convenons d'interpréter les comportements du système général ». [LE MOIGNE, 1994, p 198]. A partir d'un référentiel de l'équilibration, LE MOIGNE considère que les quatre situations d'observation qu'on peut rencontrer sont représentées par le tableau ci après : la relation du système avec l'environnement

---

<sup>12</sup> Charles DARWIN, l'origine des espèces, cité par LANDIER, 1987.



est ou n'est pas totalement commune, les projets du système sont ou ne sont pas permanents. [LE MOIGNE, 1994, p 197].

Relation du Système Général avec	Ses projets(Finalités) Permanent	Ses projets(Finalités) changeant
Son environnement permanent	Phase 1- Régulation (Homéostasie)	Phase 3- Adaptation structurelle (Trans-Formation)
Son environnement Changeant	Phase 2- Adaptation 1-par programme (Homéorhèse) 2-par recodage (Homéogénèse)	Phase 4- Evolution structurelle (Morphogénèse)

**Tableau 7 : Référentiel de l'équilibration du Système Général** d'après [LE MOIGNE, 1994, p.197]

#### 1.3.2.4 Equilibration en modélisation systémique

LE MOIGNE a associé deux constructions théoriques : celle formulée par l'école de Palo Alto, qui repère l'équilibration par son résultat, et celle définie par J. Piaget et son école, qui la repère par son processus. « Si l'on croise ces deux typologies, on aboutit à une autre présentation des modes d'équilibration en modélisation systémique qui semble devoir s'adapter aisément en sein du cadre proposé par la théorie de l'auto-organisation » [LE MOIGNE, 1994, p.214]:

Modes d'équilibration		Changement décrit par le processus	
		Accommodation (réaction au milieu)	Assimilation (action sur le milieu)
Changement décrit par le résultat	Changement de type 1 Cinématique ou synchronique	Homéostasie Régulation	Homéogénèse Adaptation par recodage
	Changement de type 2 Dynamique ou diachronique	Homéorhèse Adaptation par programme	Morphogénèse Evolution structurelle

**Tableau 8 : Croisement des deux typologies : équilibration en modélisation systémique**  
[LE MOIGNE, 1994, p.214]

Pour LE MOIGNE, « La distinction des changements de type 1 et de type 2 proposée par les anthropologues et les psychiatres de l'école de Palo Alto est d'autant plus intelligible quelle se réfère à la théorie des types logiques de Russel et Whitehead : une classe d'éléments n'est pas réductible à un élément de cette classe » [LE MOIGNE, 1994, p.214]. Elle recouvre donc les distinctions classiques représentées par le tableau ci-après:

#### 1.3.2.5 Changement et Ecole de PALO ALTO

Ceci nous amène à présenter les deux types de changement. En effet, L'école de Palo Alto [WATZLAWICK, 1981 p 28], distingue deux sortes de changement : le changement de type 1 qui prend place à l'intérieur d'un système donné, dans ce cas le système reste inchangé et le changement de type 2, modifie le système lui-même. Pour WATZLAWICK, ces deux types de changement découlent de la distinction fondamentale entre la théorie des groupes et la théorie des types logiques.

##### 1.3.2.5.1 Changement de type 1

Pour WATZLAWICK, la théorie des groupes (E. Galois) fournit un modèle pour penser le type de changement se produisant à l'intérieur d'un système qui lui même reste invariant[WATZLAWICK, 1981 p 28]. Pour YATCHINOVSKY, « ce changement permet le maintien de l'homéostasie (définie ici comme la constance d'un système) par le biais des rétroactions négatives qui corrigent les déviations ». Toujours pour cet auteur, « la notion de

changement de premier ordre rend donc compte de ces changements continus, purement correctifs, qui permettent, dans un environnement relativement stable, à un système ouvert de se maintenir. » [YATCHINOVSKY, 1999, p. 155]. Plusieurs auteurs désignent le changement de type 1 par l'homéostasie : c'est celui qui permet au système de maintenir son équilibre, la modification s'opère simplement au niveau des éléments du système. [KOURILSKY, 1995, p 165].

### 1.3.2.5.2 *Changement de type 2*

Pour WATZLAWICK, « la théorie des types logiques (Russel et Whitehead) ne s'occupe pas de ce qui se passe à l'intérieur d'une classe, c'est-à-dire entre ses membres, mais nous fournit un modèle pour examiner la relation entre un membre et sa classe, ainsi que la transformation particulière que constitue le passage d'un niveau au niveau supérieur. » [WATZLAWICK, 1981 p 28]. Pour [YATCHINOVSKY, 1999, p. 155], « le changement de type 2, correspond à ce qui se passe lorsqu'un système change qualitativement et de façon discontinue ». Le changement de type 2 correspond au changement de changement. [WATZLAWICK, 1981 p 29]. Dans les entreprises, changements de second ordre sont ceux qui nécessitent un accompagnement car ils provoquent des résistances. [YATCHINOVSKY, 1999, p. 155]. KOURILSKY désigne le changement de type 2 par l'évolution : « c'est le système lui-même qui se modifie ou qui est modifié ». Il s'agit d'une reconstruction de la réalité et d'un changement de prémisses et de présupposés. [KOURILSKY, 1995, p 165].

Changement de type 1	Changement de type 2
niveau	Métaniveau
synchronique	Diachronique
cinématique	Dynamique
fonctionnel	Génétique
homéogénétique	morphogénétique

**Tableau 9 : Distinction des changements de type 1 et de type 2,**  
Elaboré d'après [LE MOIGNE, 1994, p.214]

Dans ce qui précède, nous nous sommes intéressés au changement et à l'évolution de l'entreprise. Nous avons d'abord défini ces deux termes. D'abord le changement est un processus et ce changement peut être assimilé à une évolution permanente. Puis nous avons vu quels sont les enjeux du changement. Nous avons montré que les entreprises sont obligées de changer pour survivre et se développer et que ce changement a évidemment à prix. Enfin nous avons présenté quelques approches du changement particulièrement l'approche systémique du changement. L'approche de l'Ecole de PALO ALTO nous a permis de faire la distinction entre le changement de type 1 et le changement de type 2. Nous avons vu à cet effet que le changement de type 1 prend place à l'intérieur d'un système donné, dans ce cas le système reste inchangé et le changement de type 2 modifie le système lui-même.

### 1.3.3 **La démarche qualité, un projet de changement**

Dans cette section, nous allons montrer que la démarche Qualité est un projet de changement. Pour ce faire, nous allons d'abord introduire le rôle de l'apprentissage dans le changement, le changement est l'apprentissage de nouvelles capacités collectives et que tout changement passe par un apprentissage. Nous allons montrer que le TQM<sup>13</sup> est un système d'apprentissage qui se concentre sur le développement des compétences à chaque niveau. Puis nous allons illustrer ces propos par le référentiel d'excellence EFQM en tant que système d'apprentissage et particulièrement le principe concernant les processus continus d'apprentissage, d'innovation et

<sup>13</sup> TQM : Total Quality Management

d'amélioration. Nous allons ensuite présenter la relation entre la démarche Qualité et le changement. La complexité du processus de mise en œuvre de la démarche Qualité va nous amener à poser notre problématique : la démarche Qualité étant un projet de changement, comment conduire ce changement dans un contexte socioculturel ?

### 1.3.3.1 Changement et apprentissage

CROZIER et FRIEDBERG considèrent le changement comme un apprentissage de nouvelles capacités collectives. Ces auteurs mettent en évidence une dimension fondamentale dans tous les processus de changement: « à savoir l'apprentissage, c'est-à-dire la découverte, voir la création et l'acquisition par les acteurs concernés, de nouveaux modèles rationnels, de nouveaux modes de raisonnement, bref, de nouvelles capacités collectives » [CROZIER et FRIEDBERG, 1977, p 339]. Pour les auteurs, « Il s'agit d'une opération qui met en jeu non pas la volonté d'un seul, mais la capacité de groupes différents engagés dans un système complexe à coopérer autrement dans la même action » [CROZIER et FRIEDBERG, 1977, p338].

Mais « l'apprentissage collectif ne signifie pas assimilation de modèle déjà existant que l'on emprunterait à l'extérieur ou que des penseurs novateurs auraient développé de façon intellectuelle ». [REITTER R., 1991, p 48]. C'est plutôt: « le processus à travers lequel un ensemble d'acteurs, partie prenante d'un système d'action, apprend- c'est-à-dire invente et fixe- de nouveaux modèles de jeu, avec leurs composantes affectives, cognitives et rationnelles » [CROZIER et FRIEDBERG , 1977, pp 341-342].

Le changement peut être aussi une forme de rupture. « Si l'apprentissage de jeux nouveaux -- qui est pour l'homme à la fois conquête institutionnelle et acquisition de capacités nouvelles -- est si difficile, c'est qu'il suppose à la fois rupture des cercles vicieux anciens déjà constitués et instauration de nouveaux cercles vicieux » [CROZIER et FRIEDBERG, 1977, pp 344].

Reprenant les travaux de BATESON et de l'école de Palo Alto, KOURILSKY considère que tout changement passe par un apprentissage. C'est l'apprentissage de niveau 3 qui entraîne le changement de type 2. Pour l'auteur, un vrai changement est l'aboutissement de l'apprentissage inconscient de nouveaux gestes mentaux et comportementaux. Cet apprentissage implique le système dans sa finalité souvent par une reconstruction de la réalité. [KOURILSKY, 1995, p 177]

« Tout processus de changement implique actions et réactions, négociation avec coopération ». [REITTER R. et ALT. 1991, p 48]. « Dans un premier temps, le système résiste au changement pour se maintenir dans ses normes habituelles avant de mettre en oeuvre dans un deuxième temps les changements décidés ». [BERIOT, 1992 p 103 ]

Pour YATCHINOVSKY « L'apprentissage vient chemin faisant. C'est à travers la progression de la réflexion et l'expérimentation, que chacun trouve des nouvelles solutions. Ces solutions sont à trouver par les protagonistes au coeur même de leur situation qu'ils apprennent à regarder autrement. » [YATCHINOVSKY, 1999, p. 26]. SENGE distingue trois niveaux des disciplines de l'apprentissage « Chacune des disciplines d'apprentissage peut être envisagé de trois manières : les pratiques : ce qu'il faut faire, les principes : les idées explicatives et les principes sous-jacents et l'esprit : l'état des personnes ayant atteint un haut niveau de maîtrise personnelle ». [SENGE,1991, p. 431].

### 1.3.3.2 Apprentissage et démarche qualité

SHIBA décrit « le TQM comme un système d'apprentissage qui se concentre sur le développement des compétences à chaque niveau. Il améliore les ressources humaines». Cet

auteur soutient que « l'aspect le plus important du TQM réside dans le développement de l'individu, l'encouragement de l'homme à l'apprentissage. En particulier, il exige des dirigeants de développer leur connaissance de la théorie et de la pratique de la qualité » [SHIBA, 1997, p. 495 et 496].

SHIBA a même intégré dans le TQM, le style d'apprentissage des génies (exemple du peintre Vincent Van Gogh). Ce style d'apprentissage s'effectue souvent suivant les phases de développement des compétences : l'orientation, l'appropriation, et l'auto-invention. [SHIBA, 1997, p. 495 et 496]. Pour SHIBA, les individus, les équipes, les entreprises et les nations, peuvent utiliser la TQM comme système d'apprentissage. En premier lieu, l'orientation nous est fournie par la crise. Puis, nous passons à l'appropriation en imitant ceux qui réussissent, c'est-à-dire en nous inspirant des meilleures pratiques. Enfin nous serons en mesure de faire évoluer notre propre système, d'inventer nous-même.» [SHIBA, 1997, p. 495 et 496].

Et SHIBA de conclure : « Nous avons parlé du modèle d'apprentissage en trois parties et de l'acquisition de compétences, permettant à la connaissance de devenir compréhension et à la compréhension, de devenir compétences. Nous avons examiné le TQM en tant que système d'apprentissage, faisant passer les individus, les équipes, les entreprises et les nations, de la phase d'orientation à celle de l'invention. » [SHIBA, 1997, p. 495 et 496].

### 1.3.3.3 Apprentissage et Modèle d'excellence EFQM

Le référentiel d'excellence attache une grande importance à l'apprentissage. Parmi les huit principes fondamentaux de l'excellence le principe concernant les processus continus d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration stipule : « la performance de l'organisation est optimisée lorsqu'elle s'appuie sur le management et le partage des connaissances au sein d'une culture d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration continus ». [EFQM, 1999, p 6].

EFQM définit l'apprentissage comme un « Processus d'acquisition et de compréhension de la formation susceptible d'entraîner une amélioration ou un changement. À titre d'exemple, on peut citer : au niveau collectif : la comparaison avec d'autres organisations, les évaluations et / ou audits internes ou externes, les études de bonnes pratiques, au niveau individuel : la formation et la qualification professionnelle » [EFQM, 1999, p 30]

De même EFQM définit les connaissances comme « un maillon de la hiérarchie composée des données, de l'information et du savoir. Les données constituent les faits bruts ; l'information replace les données dans leur contexte et leurs perspectives ; les connaissances fournissent l'information et les orientations nécessaires à l'action. » [EFQM, 1999, p 30]. Par ailleurs, le modèle d'excellence EFQM considère l'information et les connaissances comme des ressources à manager. Dans le modèle d'excellence, l'apprentissage, la connaissance, la compétence au niveau de l'individu, des équipes et de l'organisation reviennent à plusieurs reprises.

### 1.3.3.4 Démarche Qualité et changement

Nous venons de voir que la démarche qualité est un système d'apprentissage. Par ailleurs le modèle d'excellence EFQM accorde une place importante aussi bien à l'apprentissage qu'au changement. En effet, le sous-critère 5 précise bien **comment l'organisme définit des méthodes appropriées pour la mise en oeuvre du changement et comment il s'assure que les changements apportés donnent les résultats escomptés**. Or le changement est un processus qui passe par l'apprentissage, la démarche Qualité est donc un processus de changement.

Dans cette section, nous avons montré que la démarche Qualité est un projet de changement. Pour ce faire, nous avons d'abord introduit le rôle de l'apprentissage dans le changement : le changement est l'apprentissage de nouvelles capacités collectives et que tout changement passe par un apprentissage. Nous avons montré que le TQM<sup>14</sup> est un système d'apprentissage qui se concentre sur le développement des compétences à chaque niveau. Puis nous avons illustré ces propos par le référentiel d'excellence EFQM en tant que système d'apprentissage et particulièrement le principe concernant les processus continus d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration. Nous avons ensuite présenté la relation entre la démarche Qualité et le changement. La complexité du processus de mise en œuvre de la démarche Qualité va nous conduire à poser notre problématique : la démarche Qualité étant un projet de changement, comment conduire ce changement dans un contexte socioculturel ?

### 1.3.4 Les risques associés au contexte socioculturel

L'objectif de notre recherche est de concevoir et de construire un projet pour conduire le changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Dans cette section, nous allons d'abord présenter le management de projet et définir le produit du projet. Ceci nous permettra de définir les risques associés aux projets, comment manager ces risques et quels sont les risques associés au contexte socioculturel.

#### 1.3.4.1 Le management de projet

Selon AFITEP<sup>15</sup>, « le management comprend simultanément les tâches de direction et de gestion, qui forment l'ensemble du problème qui nous intéresse » [AFITEP, 1998, p.4]. [GIDEL, 1999, p. 30].

« La fonction généralement appelée management de projet recouvre en réalité deux niveaux de responsabilité. Il est nécessaire de les distinguer et de ne pas les décrire uniformément par le mot gestion de projet. » [AFITEP, 1998, p.6]. [GIDEL, 1999, p. 31].

GIDEL note des caractéristiques spécifiques au management de projet. « Ce sont aussi ces caractéristiques : unicité (spécificité, singularité, caractère novateur), irréversibilité, simultanité et interactivité, limitation dans le temps, ressources limitées, qui engendrent la spécificité de l'approche qualité en management de projets. Des méthodes et outils adaptés à ces processus sont nécessaires. » [GIDEL, 1999, p. 24].

#### 1.3.4.2 Le produit notre projet : la conception d'un processus

« Un produit est le résultat d'un processus, [ISO 9 000 : 2000]. Il peut être tangible ou immatériel. Un service est donc un type de produit. Le produit de notre recherche est immatériel : Il s'agit de concevoir et de construire un processus de mise en œuvre du système de Management de la Qualité pour conduire le changement dans un contexte socioculturel. Comme le souligne GAUTIER, les approches de la conception de produit sont différentes selon que l'on considère un produit comme un ensemble de composants ou un ensemble de fonctions supports de services [GAUTIER, 1995, p.25]. Les modélisations fonctionnelles définissent le produit comme « la réalisation d'un certain nombre de fonctions, à des niveaux de satisfaction pour une population donnée. » [GAUTIER, 1991].

<sup>14</sup> TQM : Total Quality Management

<sup>15</sup> AFITEP : Association Française des Ingénieurs et Techniciens d'Estimation, de Planification et de Projet.

### 1.3.4.3 Définition des risques associés aux projets

Pour Jean-Luc Wybo « un risque est un aléa dont la survenance prive un système d'une ressource et l'empêche d'atteindre ses objectifs » [WYBO, 1998]. Alors que pour l'AFITEP l'aléa ou l'incertitude est une cause dont la conséquence est un risque « Le risque est donc la conséquence d'une cause, ou menace, que nous appelons : imprévu, si l'événement n'a pas été envisagé dans la planification du projet, aléa, si l'événement a été envisagé comme une déviation accidentelle au processus prévu, portant souvent une connotation de probabilité, incertitude, si l'événement, considéré comme probable, n'était pas suffisamment connu pour en apprécier les conséquences.» [AFITEP, 1998, p.2]. [GIDEL, 1999, p. 22] retient deux définitions principales du terme risque proposées par VALLET: « un effet indésirable (que l'on va chercher à éviter) : par exemple, le risque est d'être mouillé par la pluie ; ou l'éventualité d'un événement indésirable (dont on va chercher à rendre l'effet moins important ou moins probable) : par exemple le risque est qu'il puisse pleuvoir. » [VALLET, 1997, p.177]. Selon la définition, deux approches sont donc possibles :

Définition du risque	Effet indésirable	Eventualité d'un événement indésirable
Analyse de risque	Identification des risques (effets indésirables) Chercher à s'en prémunir (causes)	Identification des risques (probabilité) Diminution de l'espérance de son impact
Gestion des risques	Travail sur les causes possibles des risques	Travail sur l'espérance mathématique
Préoccupation	Opérationnelle de pilotage	Mutualisation

**Tableau 10 : Définition du risque**

d'après (Gilles Vallet, Techniques de suivi de projets, 1997) et [GIDEL, 1999, p.25]

En accord avec GIDEL, « Lorsqu'il est associé à celui de projet, le concept de risque est alors dénommé risque projet ou risque dans les projets ». [GIDEL, 1999, p.25]. Le terme risque concerne donc les deux aspects, soit les processus de projet, soit le produit du projet. Le risque associé à un projet est défini par Vincent Giard et Christophe Midler comme étant « la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de date d'achèvement, de coût et de spécifications, ces écarts par rapport aux prévisions étant considérés comme difficilement acceptables voire inacceptables » [GIARD, MIDLER, 1993, p.154]. L'AFITEP a défini le risque projet comme étant « l'éventualité qu'un projet ne se déroule pas conformément aux processus et objectifs souhaités, l'écart étant considéré comme dommageable ». [AFITEP, 1996].

« La défaillance d'un ou de plusieurs processus peut entraîner le non respect des objectifs du projet. Il est important de noter que, d'après ces définitions, le risque projet concerne aussi bien la possibilité de non respect des objectifs que la possibilité de non respect des processus. Si l'on considère le projet comme un ensemble de processus en interaction, les risques projet sont donc la possibilité de défaillance d'un ou plusieurs processus du projet. Sachant que, parmi les premiers processus mis en oeuvre, figure le processus d'élaboration des processus, de construction du projet pour qu'il puisse atteindre ses objectifs [GIDEL, 1999, p.20] .

### 1.3.4.4 Management des risques projet

Pour GIDEL, « management des risques peut en effet signifier management des risques associés au produit ou au projet et management des processus peut être employé pour tout type de processus, la démarche employée étant différente selon qu'il s'agit de management d'un service, d'un processus de montage ou d'usinage. » [GIDEL, 1999, p.32]. Le management des risques

associés au projet est considéré comme un des processus du processus de conception de produits nouveaux [ISO10006, 1997].

La norme [NF X50-400, 1994, p.12] précise « il s'agit pour l'équipe de management de disposer d'une méthode d'identification et d'évaluation des risques susceptibles d'affecter le projet ou les performances du produit et ce, quelles qu'en soient les causes (financières, technologiques, industrielles, commerciales, **environnementales**, etc.) ». Ce sont bien les causes environnementales qui nous intéressent dans notre étude. La définition du management des risques donnée dans l'ISO10006, 1997 englobe celle de la maîtrise des risques. « Le management des risques du projet traite des incertitudes tout au long du projet et exige l'adoption d'une approche structurée. Le but des processus liés aux risques est de minimiser l'impact d'événements potentiels négatifs et de profiter pleinement des opportunités qui se présentent dans un but d'amélioration. » [ISO 10006, 1997, p.17].

#### 1.3.4.5 Les risques associés au contexte socioculturel

Qu'est qui empêcherait au niveau du contexte socioculturel le projet d'atteindre les objectifs fixés? Il s'agit pour nous de minimiser l'impact des résistances et de profiter pleinement des leviers du contexte socioculturel. La résistance au changement est un risque associé au contexte socioculturel, il nous faut manager ce risque par la connaissance de la culture et par la prise en compte de la culture : ses leviers et ses résistances. Quels sont les risques de la non prise en compte du contexte culturel dans le processus de mise en œuvre de la démarche Qualité ?

Comme pour la complexité du processus de conception[GIDEL, 1999, p 37], la complexité du processus de mise en œuvre de la démarche Qualité fait que les projets de changement par la qualité sont de plus en plus difficiles et risqués. Les risques sont liés d'une part à la mise en oeuvre des processus de changement lui-même, et d'autre part à la conception de ces processus de changement. A ces deux niveaux, (de mise en œuvre et de conception) la plupart des décisions prises sont irréversibles. Ces décisions doivent être maîtrisées si l'on veut maîtriser ces risques et cette complexité du processus de changement par la qualité »

L' objectif de notre recherche est de concevoir et de construire un projet pour conduire le changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Nous avons d'abord présenté le management de projet et définit le produit du projet. Ceci nous a permis de définir les risques associés aux projets, comment manager ces risques et quels sont les risques associés au contexte socioculturel. Il s'agit pour nous de conduire le changement par la qualité dans un contexte socioculturel, ce qui nécessite de minimiser l'impact des résistances et de profiter pleinement des leviers du contexte socioculturel. La résistance au changement est un risque associé au contexte socioculturel, il nous faut manager ce risque par la connaissance de la culture et par la prise en compte de la culture : c'est-à-dire les leviers et les résistances culturels.

#### **1.3.5 Conclusion**

Après avoir vu dans le chapitre précédent l'entreprise en tant que système ouvert dans son environnement ainsi que les enjeux de la prise en compte du contexte culturel dans le processus de mise en œuvre de la démarche Qualité, nous avons présenté dans ce chapitre la démarche Qualité en tant que projet de changement. Pour cela, nous avons présenté d'abord la démarche qualité, montré que cette démarche doit être managée comme un projet et quels sont les risques de l'environnement socioculturel associés au projet. Les entreprises doivent changer pour survivre et se développer, nous nous sommes par la suite intéressés au changement et à l'évolution de l'entreprise. Nous avons présenté quelques approches du changement, particulièrement l'approche systémique du changement. L'approche de l'Ecole de PALO ALTO

nous a permis de faire la distinction entre le changement de type 1 et le changement de type 2. Nous avons montré en quoi la démarche qualité est une démarche de changement.

#### **1.4. L'HOMME DANS SON ENVIRONNEMENT. LA DIMENSION SOCICULTURELLE**

##### **1.4.1 Introduction**

Le personnel fait partie à la fois de l'environnement général (social et culturel) et de l'environnement interne de l'entreprise. L'homme se trouve ainsi au cœur du système. Dans ce qui suit, nous allons nous intéresser d'abord à l'homme au sein de l'organisation, puis à l'homme au sein de l'environnement.

Nous avons vu que l'entreprise est un système ouvert en évolution sur son environnement, « il est difficile de positionner les limites. L'individu qui y travaille est loin d'appartenir entièrement au système, pourtant c'est bien son activité, associée à d'autres, qui assure l'objectif de transformation de l'entreprise. De plus, elle développe des activités non professionnelles et leur sphère d'influence dépasse largement leur périmètre physique. L'entreprise est complexe par sa nature.» [MANZANO, 1998, p 18].

Pour [GENELOT, 1992 , p. 193], « une certaine vision du fonctionnement de l'entreprise a cru pouvoir demander aux hommes de renoncer à ses traditions dans le cadre de leur travail, et d'adopter des conduites aseptisées relevant de « la rationalité universelle ». C'était oublier que les hommes sont les produits de leur culture : leurs représentations, leurs visions de ce qui est bien et de ce qui mal, leur façon de se comporter dans le travail, leurs conceptions de l'organisation sont le fruit des représentations portées par leurs ancêtres. Les règles, les rôles, les procédures sont vues à travers le filtre de la culture collective, consciente et inconsciente. Si ce filtre culturel juge certaines règles inconvenantes ou inacceptables, les hommes n'y adhèrent pas, quelle que soit les campagnes de motivation. » [GENELOT, 1992 , p. 193]

Nous allons voir que l'environnement général est constitué par la culture, le système politique, le système économique, la technologie (formation, éducation et technologie) et l'organisation sociale. Parmi ces composantes, la culture est la plus spécifique, elle a l'évolution la plus lente, la plus difficile à changer. Pour ce faire nous allons successivement traité :

##### **L'homme dans son environnement, prise en compte du contexte socioculturel**

Nous allons voir que l'environnement général est constitué par la culture, le système politique, le système économique, la technologie (formation, éducation et technologie) et l'organisation sociale. Parmi ces composantes, la culture est la plus spécifique, elle a l'évolution la plus lente, la plus difficile à changer. Dans cette section nous allons formuler notre deuxième hypothèse de recherche : l'homme dans son environnement, pour réussir la conduite du changement par la qualité, il faut prendre en compte le contexte socioculturel. Pour ce faire nous allons successivement traité :

##### **- L'environnement et le contexte socioculturel de l'entreprise**

Nous allons présenter l'environnement de l'entreprise. Nous allons ensuite présenter les groupes et les différents niveaux de l'environnement, en vue de définir la structure de l'environnement général. Dans l'environnement général, nous allons nous intéresser plus particulièrement au contexte socioculturel et montrer son importance pour l'entreprise.

##### **- La culture**



Nous allons présenter les origines du terme culture, puis la notion, le concept et la définition de la culture. Puis nous allons montrer la culture en tant que catégorie, exposer les éléments qui la constituent ainsi que les différentes caractéristiques de la culture. Nous allons montrer par la suite en quoi la culture est dynamique

#### **- La caractérisation de la culture : les dimensions culturelles**

Nous allons étudier comment caractériser cette culture. A cet effet, nous allons passer en revue les différentes approches pour connaître les cultures et les différentes dimensions culturelles. La comparaison des dimensions culturelles relatives aux différentes approches va nous permettre de dégager celles que nous retenons pour notre étude.

#### **-Les niveaux de culture**

Nous allons introduire la notion de niveaux de culture. Il s'agit de culture nationale, culture d'entreprise, et culture de groupes et de catégories professionnels. Nous allons par la suite présenter une démarche de reconnaissance d'une culture à différents niveaux. Ceci nous va nous permettre par l'intermédiaire d'un questionnaire d'élaborer des profils culturels au niveau national, au niveau de l'entreprise et au niveau des groupes professionnels.

### **1.4.2 L'environnement et le contexte socioculturel de l'entreprise**

Nous avons vu que l'entreprise est un système ouvert. Dans cette section, nous allons présenter l'environnement de l'entreprise. Nous allons d'abord définir l'environnement, le contexte ainsi que le contexte organisationnel. Nous allons ensuite présenter les groupes et les différents niveaux de l'environnement, en vue de définir la structure de l'environnement général. Dans l'environnement général, nous allons nous intéresser plus particulièrement au contexte socioculturel et son importance pour l'entreprise. Après avoir présenté les frontières de l'environnement, nous allons montrer en quoi l'environnement est actif et évolutif.

#### **1.4.2.1 Définitions**

##### *1.4.2.1.1 Définition de l'environnement*

Pour définir l'environnement Mintzberg fait appel au dictionnaire (Larousse) qu'il trouve aussi vague que la littérature en théorie des organisations : « l'ensemble des éléments naturels ou artificiels où se déroule la vie... » [MINTZBERG, 1998, p 245]

« Dans un sens très large, proche de la notion de milieu, l'environnement tend à évoquer l'espace et l'entourage dans lequel un organisme agit et se développe et où il puise les ressources nécessaires à sa survie.» [YATCHINOVSKY, 1999, p. 157]

Pour BERIOT, « Tout système s'intègre dans un environnement avec lequel il échange énergie, matière et information pour assurer son maintien ou son développement.» [BERIOT, 1992 p 37]

Par rapport au système lui-même, « L'environnement désigne donc tout ce qui n'appartient pas au système apparent. » [BERIOT, 1992 p 37 ]. « Mais, en même temps que le système auto-organisateur se détache de l'environnement et s'en distingue par son autonomie et son individualité, il se lie d'autant plus à lui par l'accroissement de l'ouverture et de l'échange », précise Edgar Morin [Morin, 1990].

« Les organisations sont toujours des sous systèmes d'un plus grand système qu'on appelle environnement ou métasystème. Elles reçoivent leurs entrées de cet environnement et y retournent des produits ou des services par leurs sorties. » [BERTRAND et GUILLEMET, 1991, p. 90]

BERTRAND et GUILLEMET montrent à quel point est essentielle l'analyse de la relation entre l'environnement et l'organisation pour la planification et la gestion. « On pourrait d'ailleurs définir la gestion comme l'ensemble des décisions qu'il faut prendre sur les relations dynamiques entre une organisation et son environnement. » [BERTRAND et GUILLEMET, 1991, p. 104].

#### 1.4.2.1.2 *Le contexte*

Génélot définit le contexte par « l'ensemble des lieux, des objets, des évènements, des relations, des connaissances, des sentiments dans lesquelles nous baignons, et qui, seconde après seconde, transforment notre façon de voir les choses. » [GENELOT, 1992, p. 116]. Le même auteur ajoute « Un contexte est quelque chose de multiple, fluctuant et hétérogène. » [GENELOT, 1992, p. 116]. Pour YATCHINOVSKY le terme contexte indique l'ensemble vivant, l'écosystème composé d'un organisme et de son environnement, indissociables et liés par une constance dans la relation. [YATCHINOVSKY, 1999, p. 156]

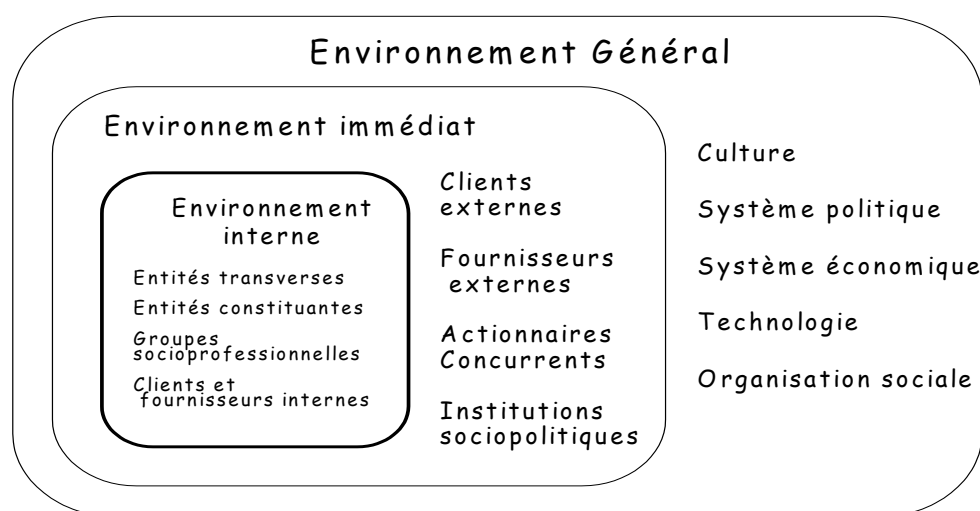
#### 1.4.2.1.3 *La notion de contexte organisationnel*

BERTRAND et GUILLEMET introduisent la notion de « contexte organisationnel qui est un ensemble des forces exercées par un environnement sur une organisation. » [BERTRAND et GUILLEMET, 1991, p. 90]. Le contexte organisationnel<sup>16</sup> représente, selon les auteurs, « les forces sociales, culturelles, politiques, technologiques et économiques qui exercent une influence sur une organisation. » [BERTRAND et GUILLEMET, 1991, p. 90]. Ces auteurs pensent que les forces de l'environnement ne peuvent pas toujours être contrôlées par une organisation donnée. « Bref, une organisation se marie à un environnement et donne un contexte organisationnel. Les deux exercent des forces sur l'un et sur l'autre » [BERTRAND et GUILLEMET, 1991, p. 93]

#### 1.4.2.1.4 *Le contexte socioculturel*

Compte tenu de ce qui précède, nous pouvons énoncer : « le contexte socioculturel représente les forces sociales et culturelles qui exercent une influence sur une organisation »

#### 1.4.2.2 Groupes et niveaux de l'environnement



**Figure 2 : Environnement de l'entreprise [Bertrand et Guillemet, 1991]**

<sup>16</sup> [GERLOFF, 1985] définit le contexte organisationnel de la façon suivante : « le contexte de l'organisation est fait d'un même ensemble de facteurs inter-reliés qui confrontent et contraignent sa structure ainsi que ses processus tout en limitant son design ».

#### 1.4.2.2.1 *Les niveaux de l'environnement*

Pour MINTZBERG, l'environnement comprend « tout ce qui est situé en dehors de l'organisation : sa technologie, la nature de ses produits, les clients et les concurrents, la distribution géographique de ses activités, le climat économique, politiques et même météorologique dans lequel elle fonctionne, etc.. » [MINTZBERG, 1998, p 245].

Pour éclaircir l'ensemble des facteurs contextuels, GENELOT distingue trois groupes **de l'environnement**: « l'environnement physique géo-économique, l'environnement culturel et social, les connaissances et l'environnement psychologique relationnelle de la personne. » [GENELOT, 1992, p. 116]

« L'environnement est tellement complexe qu'il faut absolument établir des catégories pour le comprendre. » [BERTRAND et GUILLEMET, 1991, p. 95]

« Les organisations sont des sous systèmes d'un plus grand système que l'on nomme environnement. » [BERTRAND et GUILLEMET, 1991, p. 88]. Pour comprendre l'interaction entre l'environnement et l'organisation, ces auteurs pensent que le recours à une classification des niveaux de l'environnement<sup>17</sup> est très utile. Ces auteurs distinguent trois niveaux de l'environnement: l'environnement général, l'environnement spécifique et l'environnement interne. [BERTRAND et GUILLEMET, 1991, p. 94]

En plus des trois niveaux ci dessus, nous pensons que la mondialisation nous oblige à distinguer et à prendre en compte un quatrième niveau: l'environnement international. Nous allons présenter brièvement ces quatre niveaux de l'environnement.

#### 1.4.2.2.2 *Environnement international*

De par le processus de mondialisation, l'ouverture des frontières, la libéralisation des prix, l'environnement international va exercer un ensemble de forces sur l'organisation.

#### 1.4.2.2.3 *Environnement Général*

L'environnement général ou sociétal correspond à tout ce qui est externe à l'organisation. L'environnement général se définit comme « la société qui exerce un ensemble de forces sur une organisation : culturelle, sociale, politique, légale, économique, technologique. » [BERTRAND et GUILLEMET, 1991, p. 88].

#### 1.4.2.2.4 *Environnement spécifique*

L'environnement spécifique correspond au milieu immédiat dans lequel oeuvre une organisation. « L'environnement spécifique ou immédiat comprend généralement les forces suivantes : compétiteurs, fournisseurs, clientèle, public en général, institutions financières, etc... » [BERTRAND et GUILLEMET, 1991, p. 88]

#### 1.4.2.2.5 *Environnement interne*

« L'environnement interne de l'organisation ou micro environnement comprend : les entités d'appartenance, les entités transverses, les entités constituantes, les groupes socioprofessionnels, les clients et fournisseurs internes.» [BERTRAND et GUILLEMET, 1991, p. 88]

---

<sup>17</sup> La plupart des auteurs utilisent deux ou trois niveaux pour décrire l'environnement : micro, intermédiaire, et macro-environnement. [GERLOFF,1985] ; [KAST ET ROSENSWEIG,1985] ; [HALL,1982] ; OSBURN et HUNT, 1974, ont recours à deux niveaux : le macro-environnement et l'environnement spécifique. [BERTRAND et GUILLEMET, 1991, p. 94].

### 1.4.2.3 Environnement général ou national

C'est l'environnement général ou national qui nous intéresse dans notre étude et c'est ce que nous allons développer dans notre étude. BERTRAND et GUILLEMET ont étudié la structure de l'environnement général. Nous résumons cette structure dans le tableau ci-après :

<b>FLIPPO et MUNSINGER, (1982)</b>	<b>CREMER et MONTEIL (1985)</b>	<b>HODGE et ANTHONY</b>	<b>GERLOFF, KAST RONSENSWEIG (1985)</b>	<b>BERTRAND et GUILLEMET, 1991</b>
L'économie,	L'économie,	Le système économique	Economie	Le système économique
L'organisation sociale	L'organisation sociale		Organisation sociale	L'organisation sociale
La technologie		La technologie	Technologie	Le système technologique
La politique	Le pouvoir politique	Le système politique	Politique	Le système politique
	La population		Démographie	
		Le savoir-faire	Education	
			Lois	
			Ressources naturelles	
		Le groupe de consommateurs		
	<b>La culture</b>	<b>La culture</b>	<b>La culture</b>	<b>La culture</b>

**Tableau 11 : Structure de l'environnement général**  
Elaboré d'après [BERTRAND et GUILLEMET, 1991, p. 95]

Nous voyons donc que les principales forces de l'environnement général sont: le système économique, l'organisation sociale, le système technologique, le système politique et la culture. La culture qui est une composante de l'environnement général est au centre de notre étude et va être développée dans les sections suivantes.

### 1.4.2.4 Frontières de l'environnement

De nombreux échanges de ressources et d'informations se font entre les organisations et leur environnement. La définition des frontières qui séparent les organisations les unes des autres n'est souvent pas aisée, surtout lorsqu'il s'agit d'une organisation sociale. « Les frontières, contrairement à la perception commune que les gens en ont, sont des « bandes » ou des territoires d'échange entre les organisations. » [BERTRAND et GUILLEMET, 1991, p. 88]

Pour BERTRAND et GUILLEMET, la frontière organisationnelle peut se trouver donc à différents endroits. « La frontière n'est pas la ligne de démarcation entre deux organisations ou entre une organisation et son environnement. La frontière consiste plutôt dans « une épaisse bande » contenant des éléments actifs ayant des fonctions à remplir. [BERTRAND et GUILLEMET, 1991, p. 98]

Plusieurs chercheurs affirment que c'est l'organisation qui définit son environnement et ses frontières. Ainsi, pour GENELOT, lorsqu'on représente un système, la question du positionnement de la frontière entre le système et son environnement se pose toujours. « Cette répartition n'est pas prédéterminée, elle dépend de la finalité qu'on assigne au système...L'environnement est actif, et la règle de conduite à adopter pour inclure ou non un phénomène dans le système est de se demander s'il influe directement sur les finalités ou non. » [GENELOT, 1992, p. 111]

« Nous avons insisté, jusqu'à maintenant sur l'origine environnementale du contexte organisationnel. Mais, il ne faudrait pas oublier que ce contexte est aussi le résultat, en partie, de la perception qu'ont en les personnes composant l'organisation. De fait, le gestionnaire se donne une perception des besoins de la société et il crée organisation susceptible d'y répondre. » [BERTRAND et GUILLEMET, 1991, p. 93]

#### 1.4.2.5 L'environnement actif et évolutif

Nous avons vu que les échanges avec l'environnement, entrées ou sorties, peuvent prendre la forme d'information, d'énergie ou de matière. A cet effet, « un système n'est jamais séparé de son environnement. Il agit sur lui et est agité par lui. » [GENELOT, 1992, p. 111]. Pour MINTZBERG, la littérature, met l'accent sur certaines caractéristiques des environnements organisationnels, et en particulier sur quatre d'entre eux : la stabilité (du plus stable au plus dynamique) ; la complexité (du plus simple au plus complexe) ; la diversité des marchés (des plus intégrés au plus diversifiés) ; l'hostilité (du plus accueillant au plus hostile) [MINTZBERG, 1998, p. 246]. Toujours pour MINTZBERG, « l'environnement a un impact profond sur la structure, impact souvent plus important que celui de l'âge, de la taille ou du système technique. » [MINTZBERG, 1998, p. 258]

Caractéristiques de l'environnement	Stable	Dynamique
Complexe	Décentralisé Bureaucratique Standardisation des qualifications	Décentralisé Organique Ajustement mutuel
Simple	Centralisé Bureaucratique Standardisation des procédés de travail	Centralisé Organique Supervision directe

**Tableau 12 : Caractéristiques de l'environnement et Structure de l'organisation,**  
Elaboré d'après [MINTZBERG, 1998, p. 258]:

Pour GENELOT, l'environnement induit fortement les grilles d'interprétation. « L'environnement technique du travail et l'organisation des activités conditionnent également notre système d'interprétation. » [GENELOT, 1992, p. 116]. Le même auteur associe la dimension diachronique de l'environnement à sa dimension synchronique. « L'environnement n'est pas seulement actif dans une tranche de temps déterminé, il est aussi évolutif dans le temps, souvent sans retrouver son état initial. » [GENELOT, 1992, p. 111].

GERLOFF (1985) signale l'existence de plusieurs recherches qui concluent à l'existence de « relations impératives » entre l'environnement et l'organisation. Il écrit que certaines forces environnementales ont un impact majeur de type cause-effet sur la structure de l'organisation de telle façon que le type d'environnement engendre nécessairement un type de structure organisationnelle correspondant. [BERTRAND et GUILLEMET, 1991, p. 97]. [BERTRAND et GUILLEMET, 1991, p. 93] soulignent à cet effet la double construction du contexte organisationnel. Il existe une interaction forte entre l'entreprise et son environnement.

« L'environnement sert de base pour toute action de l'organisation, mais l'organisation peut intervenir et structurer cet environnement. Les organisations, en effet, essaient de répondre et de satisfaire des besoins exprimés par l'environnement. L'organisation peut évidemment amplifier ces besoins voir, les créer de toutes pièces. Elle possède des détecteurs pour repérer les besoins de son environnement. Le sous systèmes de gestion de l'organisation définit des objectifs afin de répondre à ces besoins. Il peut aussi changer ces objectifs et s'adapter à toute modification

générée par l'environnement. Il peut, enfin, tenter d'infléchir le cours des événements et modifier la nature des besoins par la publicité et le marketing. »

Insistant sur l'importance de l'environnement dans la vie d'une organisation. [BERTRAND et GUILLEMET, 1991, p. 107] recommandent : « Il est, en effet, toujours dangereux, dans une analyse de se limiter, consciemment ou inconsciemment, à la structure interne de l'organisation. Il faut constamment chercher à élargir notre champ de vision est replacer l'organisation dans son environnement spécifique et général. Il faut tenter de retracer les liens vitaux entre l'organisation et son supra système et essayer de s'adapter à la complexité et au dynamisme de son environnement. Il faut, autrement dit, déceler les forces de l'environnement, dans ses dimensions générale et spécifique, qui peuvent affecter une organisation ».

Et les auteurs d'ajouter : « Il ne faut donc jamais oublier que l'organisation est un système ouvert ayant des multiples relations avec son environnement. Voilà pourquoi une approche systémique peut être bénéfique pour l'analyste, le concepteur ou le gestionnaire dans la mesure où elle les sensibilise à l'impact important des forces environnementales sur son organisation et leur évite d'erreur d'une trop grande préoccupation pour les processus internes de l'organisation ». [BERTRAND et GUILLEMET, 1991, p. 107]

Pour [BERIOT, 1992, p 38 ], « l'environnement contient des éléments potentiellement influents sur le système, soit parce que le système lui-même émet des flux qui vont faire réagir son environnement, soit tout simplement parce que l'environnement, par définition, évolue. En réalité, l'un et l'autre sont en perpétuelle interaction et mutation de telle sorte que l'un ne peut être considéré sans l'autre ». Confirmant [Edgar Morin, 1990] : « le système ne peut être compris qu'en incluant en lui l'environnement, qui lui et à la fois intime et étranger et fait partie de lui-même tout en lui étant extérieur »

Nous avons présenté l'environnement de l'entreprise. Nous avons d'abord défini l'environnement, le contexte ainsi que le contexte organisationnel. Nous avons ensuite présenté les groupes et les différents niveaux de l'environnement, en vue de définir la structure de l'environnement général. Dans l'environnement général, nous nous sommes intéressés plus particulièrement au contexte socioculturel et son importance pour l'entreprise. Après avoir présenté les frontières de l'environnement , nous avons montré en quoi l'environnement est actif et évolutif.

### 1.4.3 La culture

Dans cette section, nous allons présenter les origines du terme culture, puis la notion, le concept et la définition de la culture. Puis nous allons montrer la culture en tant que catégorie, exposer les éléments qui la constituent ainsi que les différentes caractéristiques de la culture. Nous allons montrer par la suite en quoi la culture est dynamique et nous terminons la section par les principes d'ethnocentrisme et de relativisme culturel.

#### 1.4.3.1 Origines du terme culture

D'après DEMORGON (2000), le sens du mot culture<sup>18</sup> a évolué comme suit :

le sens propre du mot culture semble remonter au XI<sup>e</sup> siècle. « Le mot séparé, « cultura », sert à nommer une étendue limitée de territoire que l'on travaille pour y faire pousser les plantes. En se

---

<sup>18</sup> Nous devons à l'écrivain romain Cicéron (106-43 av. J.C.) l'apparition de l'expression latine CULTURA, comme métaphore, dans son essai "Cultura animi philosophia est" qui veut dire: la culture est l'âme de la philosophie. « Cicéron voulait ainsi exprimer par le mot culture, toute activité pour le développement mental par laquelle les humains pourront accéder à la connaissance philosophique, scientifique, éthique et artistique. » [Guillermo Yáñez, <http://www.ethnociel>]

généralisant à partir de ce travail, le mot est pratiquement synonyme d'agriculture. » [DEMORGON, 2000, p. 24]. D'ailleurs, il est toujours employé ainsi comme c'est le cas dans les termes monoculture et polyculture.

- le sens figuré, culture de l'esprit, n'apparaît qu'au XVI<sup>e</sup> siècle sous la plume des humanistes de la renaissance.
- À partir du XVIII<sup>e</sup> siècle, le mot pourrait désigner à la fois un travail, un processus, et les produits qu'il obtient.
- Au XIX<sup>e</sup> siècle, le sens propre et le sens figuré seront réunis en un sens plus général.

#### 1.4.3.2 Définition de la culture

Plusieurs auteurs citent Kloeber et Kluckholm<sup>19</sup> qui avaient en leur temps recensés 164 définitions de la culture bien avant le mouvement de la culture entreprise. « Ce nombre traduit les intérêts du phénomène, le travail important qui lui a été consacré par des chercheurs mais aussi la très forte valorisation du concept ; il laisse également craindre que l'accord sur l'importance du phénomène ne cache en fait des approches très différentes. » [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 205]

Commentant le recensement des définitions de la culture fait par Kloeber et Kluckholm, DEMORGON (2000), ajoute « La prétention des définitions de la culture à vouloir tout dire de la notion est contestable. Chaque définition ressemble alors à un fourre-tout qui se veut plus complet que le précédent. » [DEMORGON, 2000, p. 24]

Pour D'IRIBARNE (1998), , la notion de culture est source d'innombrables malentendus et diffère selon les disciplines. « Elle a évolué chez les anthropologues, mais les sociologues ne s'en sont pas toujours aperçus. Les rapports entre culture, valeurs, identités partagées, habitudes, intérêts, sont souvent l'objet d'une appréhension confuse. » [D'IRIBARNE, 1998, p 11]

On cite fréquemment la définition proposée par E. B. TYLOR en 1871. « **La culture est un ensemble complexe incluant les savoirs, les croyances religieuses, l'art, la morale, les coutumes ainsi que toute disposition ou usage acquis par l'homme vivant en société** ». [DEMORGON, 2000, p. 24]. Nous devons à cet anthropologue anglais la première définition conceptuelle valable pour culture. Cette définition peut être considérée la plus classique. Mais elle est à la fois descriptive, introduit l'aspect de mouvement et montre que la culture est le résultat de la vie sociale. Analysant cette définition DEMORGON note deux difficultés. Une première difficulté « résulte d'une dispersion logique des sens. Tantôt le sens est restreint, tantôt il est amplifié jusqu'à presque tout englober. À cette dispersion logique correspond une dispersion géographique » qui constitue la deuxième difficulté. [DEMORGON, 2000, p 24]. Pour cet auteur, « l'emploi le plus restreint et le plus élitiste du mot culture est sans doute l'emploi français. Il désigne ce que l'on nomme la culture cultivée. » [DEMORGON, 2000, p 24]. En allemand, « culture est plutôt l'équivalent du mot français civilisation. » [DEMORGON, 2000, p 24]. Pour les Anglais et les Américains, « c'est le sens anthropologique qui est prioritaire. » [DEMORGON, 2000, p 24]. Ce qui a été selon l'auteur à l'origine d'un grand courant de pensée et d'oeuvres, le culturalisme. La définition en arabe de la culture d'ailleurs n'échappe à cette difficulté.

Mais comme la définition de la culture dépend de la culture. « **Toute définition de la culture est en soi un produit culturel.** » [ TROMPENAARS, 1994, p. 51 ]

<sup>19</sup> Kloeber et Kluckholm : Culture : A Critical Review of concepts and Definition, New York, Vintage, 1952

Nous avons vu que L'EFQM considère la culture comme « un éventail complet des comportements, éthiques et valeurs que transmettent, mettent en pratique et renforcent les membres d'une organisation. » [EFQM, 1999, p 30]

La définition la plus utilisée est donnée par HOFSTEDE : « la culture est une programmation mentale collective » [HOFSTEDE, 1994, p 20].

#### 1.4.3.3 La culture en tant que catégorie

Pour YANEZ<sup>20</sup>, « À chaque fois que nous parlons de culture d'une façon conceptuelle, nous représentons une réalité mais en termes abstraits; pour parler de culture dans un sens concret, nous devons nous référer à une société ou à un de ses segments, c'est-à-dire il faut catégoriser la culture ». [YANEZ, 1999]. Et l'auteur d'ajouter : « En même temps qu'il existe une définition pour la culture au sens général et abstrait (concept), il y a les cultures dans un sens concret (catégorie), des cultures propres à des sociétés ou à des groupes humains existants ou qui ont existé. Lorsque nous définissons une culture concrète, nous le ferons par rapport à l'entité concrète et réelle qui l'a créée et véhiculée à travers le temps, et c'est à ce moment que nous parlerons de catégorie de culture. C'est ainsi que chaque fois que nous associons le concept culture à une société concrète ou à un autre concept qui représente un groupe social, nous entendons par là que la culture sera à ce moment une catégorie précise et différente des autres possibles ». [YANEZ, 1999]

D'IRIBARNE considère qu'il s'agit de la construction d'une interprétation. Pour cet auteur, « Pour qualifier ces conduites, on utilise les termes du répertoire qui servent à décrire, dans les catégories de sa propre culture, la diversité des attitudes vis-à-vis des hommes et des choses. On qualifie volontiers les Américains de procéduriers, les Belges de cloisonnés, les Indiens de détachés du résultat de leurs actions, comme les Mauritanien ouverts au dialogue, les Suédois de démocrates etc ». [D'IRIBARNE, 1998, p 343].

Devant cette complexité, qu'elle définition prendre en considération ? Nous allons essayer de dépasser ces difficultés en proposant une définition systémique de la culture dans la partie 2.

#### 1.4.3.4 Caractéristiques de la culture

Kroeber et Kluckhohn ont recensé et ont regroupé les « 164 définitions de la culture dans six catégories analytiques qui leur ont permis de conclure que dans toutes ses innombrables définitions se trouvent plus ou moins les mêmes éléments caractéristiques du concept de culture, à savoir: la culture est apprise, transmise, partagée, structurée, modelée et sélective ». [YANEZ, 1999]

Pour sa part [E.T. HALL 1979, p 21] caractérise la culture comme suit :

- La culture n'est pas innée, mais acquise
- Les divers aspects de la culture constituent un système, c'est-à-dire que tous les éléments de la culture sont solidaires
- La culture est partagée, et par là, délimite les différents groupes.

La définition de [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 206] ne considère qu'une seule culture dont les trois éléments de définition sont les suivants :

- Un ensemble de références et d'hypothèses fondamentales
- Partage au sein de l'organisation

---

<sup>20</sup> Guillermo Yáñez, professeur d'anthropologie, <http://www.ethnociel>



- Construction tout au long de l'histoire en réaction à des problèmes d'environnement et de cohésion interne

Toujours selon ces auteurs, « La culture résulte et se développe selon un processus d'apprentissage. La culture change tout au long de l'histoire au fur et à mesure de sa confrontation à des problèmes nouveaux au sein de l'entreprise ». [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 206]

[DEMORGON, 2000, p. 261] résume les quatre changements fondamentaux à inscrire dans notre conception de la culture :

- La culture n'est pas secteur à part mais elle est présente dans tout secteur d'activité humaine
- La culture n'est pas un simple produit du passé, elle est une dynamique qui relie en permanence passé, présent et futur.
- Stratégies et cultures sont inséparables.
- La culture et l'interculturel sont toujours stratégiques.

De ce qui précède nous faisons ressortir les principales caractéristiques de la culture :

- La culture n'est pas innée, mais acquise. La culture résulte et se développe selon un processus d'apprentissage
- La culture est dynamique
- La culture est partagée, et par là, délimite les différents groupes. La culture est toujours un phénomène collectif ; il n'y a pas de culture individuelle, la culture est toujours et uniquement collective
- Les divers aspects de la culture constituent un système, c'est-à-dire que tous les éléments de la culture sont solidaires. Les éléments de la culture ont une dimension d'unité et de totalité.
- La culture est relative, ce qui peut être considérée comme essentiel dans une culture donnée, peut ne pas l'être dans d'autres cultures
- Une culture est concrète par rapport à l'entité réelle qui l'a créée et véhiculée à travers le temps
- La culture n'est pas un secteur parmi d'autres mais concerne tous les secteurs.

#### 1.4.3.5 Ethnocentrisme et relativisme culturel

##### - **Ethnocentrisme**

« À chaque occasion qu'un individu a des contacts avec d'autres cultures, le choc qu'il va sentir face aux moeurs ou coutumes des autres n'est autre chose que sa tendance à les traduire, à les expliquer en fonction de sa propre culture. Étant donné que tous les individus sont imbus de leurs propres normes et valeurs culturelles ils sont ainsi incapables de comprendre la culture des autres sociétés. Non seulement les individus ont une tendance à ne pas comprendre les autres mais, en plus, ils vont affirmer que leur propre culture est meilleure que toutes les autres . Ces attitudes que nous venons de décrire constituent un comportement que l'anthropologie nomme ethnocentrisme ». [YANEZ, 1999]. Et l'auteur d'ajouter « Chaque culture est l'expression d'une forme d'adaptation spécifique à un milieu naturel. Cet argument est primordial puisque il permet de constater que toute forme d'adaptation est satisfaisante pour la société correspondante. Donc on peut dire avec certitude qu'il n'y a pas de bonne ou mauvaise culture et bien entendu il n'y a pas non plus de cultures supérieures ou inférieures ». [YANEZ, 1999].

##### - **Relativisme culturel**

« Lorsqu'une culture prend contact avec une ou plusieurs autres cultures, il n'y pas de raisons valables pour faire des comparaisons fastidieuses et pour émettre des jugements de valeurs. Tout ce qu'on peut conclure sans problème est que les cultures sont différentes et que ces différences n'ont pas d'échelle hiérarchique. La situation précédente est une attitude d'esprit scientifique que

l'anthropologie désigne sous le nom de relativisme culturel. Certainement que si on se sert du relativisme culturel on peut diminuer considérablement et même éliminer l'ethnocentrisme. [Guillermo Yáñez]. « Ce qui peut être considérée comme essentiel dans une culture donnée, un certain niveau de vie par exemple, peut ne pas être aussi primordial dans d'autres cultures ». [TROMPENAARS, 1994, p. 51].

Nous avons présenté les origines du terme culture, puis la notion, le concept et la définition de la culture. Puis nous avons montré la culture en tant que catégorie, exposé les éléments qui la constituent ainsi que les différentes caractéristiques de la culture. Nous avons montré par la suite en quoi la culture est dynamique et nous avons terminé la section par les principes d'ethnocentrisme et de relativisme culturel.

#### **1.4.4 Caractérisation de la culture : les dimensions culturelles**

Nous allons étudier comment caractériser la culture. A cet effet, nous allons passer en revue les différentes approches pour connaître la culture. Nous allons présenter par la suite les différentes dimensions socioculturelles. La comparaison des dimensions relatives aux différentes approches va nous permettre de dégager celles que nous retenons pour notre étude.

##### **1.4.4.1 L'approche d'Edward. T. HALL**

E. T. HALL ( 1979), est l'un des anthropologues les plus connus qui ont travaillé sur le culturel et la communication interculturelle. Il fait aussi partie du courant de l'Ecole de Palo Alto. Il introduit la notion de système dans la culture et la définit à l'aide des trois traits suivants: « La culture n'est pas innée, mais acquise; les divers aspects de la culture constituent un système, c'est-à-dire que tous les éléments de la culture sont solidaires; enfin elle est partagée, et par là, délimite les différents groupes. » [HALL, 1979, p 21]. L'auteur distingue trois dimensions culturelles: la dimension temporelle, la dimension spatiale et la nature du contexte.

##### *1.4.4.1.1 La dimension temporelle*

En ce qui concerne cette dimension, l'auteur distingue le temps monochrome et le temps polychrone.

- Le temps monochrome : « C'est le fait de ne faire qu'une chose à la fois, ce qui implique une forme de programmation implicite ou explicite. Le temps monochrome met l'accent sur les horaires, les séquences et le rendement des activités. Le temps apparaît plus concret et peut être représenté par un ruban ou par une route. » [E. T. HALL, 1979, p 22]. Le temps monochrome est linéaire et segmenté. Pour l'auteur, en Occident, (Europe du Nord et Amérique du Nord), le temps est monochrome [HALL, 1979, p 26 et 27].

- Le temps polychrone : « Ce temps se caractérise par la multiplicité des faits se déroulant simultanément. Le temps polychrone apparaît moins concret que le temps monochrome » [HALL, 1979 p 22]. Pour l'auteur, dans le bassin méditerranéen, dans les pays arabes et en Amérique Latine, le temps est polychrone. [HALL, 1979, p 26 et 27].

##### *1.4.4.1.2 La dimension spatiale*

L'auteur introduit la notion de proxémie rapprochée ou éloignée. « La proxémie se rapporte à l'usage culturel que l'homme fait de l'espace, comme par exemple la position du corps dans la conversation, l'agencement et l'utilisation des espaces intérieurs, l'urbanisme. » [HALL, 1979, p 85]. Les études menées dans les pays arabes par exemple ont conduit l'auteur à penser que leurs habitants organisent leur espace informel selon un système très différent que celui observé aux Etats-Unis [E. T. HALL, 1978, p 159].

Distance	Mode proche	Mode éloigné
Distance intime	contact	15 à 40 cm
Distance personnelle	45 à 75 cm	75 à 125 cm
Distance sociale	1.20 m à 2.10 m	2.10 à 3.60 m
Distance publique	3.60 m à 7.50 m	7.50 m et plus

Tableau 13 : Les distances chez l'homme. d'après HALL, 1978, p 147

#### 1.4.4.1.3 La nature du contexte

L'auteur considère deux types de contexte: le contexte riche et le contexte faible. La nature du contexte est perçue dans l'histoire récente ou ancienne, l'architecture, l'artisanat, le folklore, l'art culinaire, les traditions, les coutumes, etc. « Les actions au contexte riche sont par définition enracinées dans le passé, lentes au changement et extrêmement stables. » [HALL, 1978 ].

#### 1.4.4.2 L'approche de HOFSTEDE

HOFSTEDE a étudié pour le compte d' IBM un large échantillon de données sur les valeurs de citoyens de 50 pays répartis sur les cinq continents. « L'analyse statistique des réponses a montré l'existence de problèmes communs mais des solutions différentes selon les pays », [HOFSTEDE, 1994, p. 30]. Les domaines concernés sont : Les inégalités sociales, y compris les relations avec l'autorité ; les relations entre les individus et le groupe; les concepts de masculinité et de féminité : les conséquences sociales de l'appartenance à l'un ou l'autre sexe; les façons de gérer les incertitudes, liées à la maîtrise de l'agression et à l'expression des émotions.

Pour l'auteur, « ces quatre catégories de problèmes représentent les dimensions des différentes cultures ; c'est-à-dire des aspects de ces culture qui peuvent être comparés à ceux d'autres cultures » [HOFSTEDE, 1994, p. 31]. L'auteur a choisi pour ces dimensions les appellations suivantes : la distance hiérarchique, le degré et des individualisme ou de collectivisme, le degré de masculinité ou de féminité et le contrôle de l'incertitude

##### 1.4.4.2.1 Individualisme et collectivisme

Cette dimension « exprime le degré d'autonomie par rapport au groupe et aux normes sociales, la plus ou moins grande solidarité du groupe et le degré d'attachement aux valeurs communautaires. » [HOFSTEDE, 1994, p 47]. Pour l'auteur « l'individualisme caractérise les sociétés dans lesquelles les liens entre les personnes sont lâches ; chacun doit se prendre en charge, ainsi que ses parents les plus proches. A l'opposé, le collectivisme caractérise les sociétés dans lesquelles les personnes sont intégrées, dès leur naissance, dans des groupes forts et soudés qui continuent de les protéger tout au long de leur vie, en échange d'une loyauté indéfectible ». [HOFSTEDE, 1994, p 47]. A propos de l'individualisme, HOFSTEDE cite la causalité inverse : « La richesse engendre l'individualisme est plus plausible et se vérifie statistiquement dans le cadre de l'étude IBM. Quand la richesse du pays augmente, ses citoyens ont accès à des ressources qui leur permettent de faire chacun son truc personnel. la vie collective cède le pas à la vie individuelle ». [HOFSTEDE, 1994, p. 82 ]

##### 1.4.4.2.2 Distance hiérarchique

Cette dimension « mesure la plus ou moins grande inégalité de pouvoir et de richesse entre citoyens d'un même pays et le degré d'acceptation de cette inégalité. La distance hiérarchique peut donc être définie comme la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir. » [HOFSTEDE, 1994, p 76]. Les institutions sont la famille, l'école et la communauté ; les organisations sont les différents lieux de travail.

#### 1.4.4.2.3 Contrôle de l'incertitude

Cette dimension « mesure le degré de structuration pour faire face aux aléas exprimant un refus plus ou moins grand de l'incertitude et de la prise de risques. Le degré de contrôle de l'incertitude d'un pays mesure donc le degré d'inquiétude de ses habitants face aux situations inconnues ou incertaines » [HOFSTEDE, 1994, p 149]. Ce sentiment s'exprime, entre autres, par le besoin de prévisibilité : un besoin de règles, écrites ou non. Pour l'auteur, dans les pays à faible indice de contrôle de l'incertitude, le risque est accepté : comme, par exemple, un changement de métier où la participation à des activités non réglementées. Les membres d'une société à fort indice de contrôle de l'incertitude ont été programmés depuis leur petite enfance à se sentir à l'aise dans des environnements structurés. On laisse le moins de place possible au hasard. [HOFSTEDE, 1994, p 149].

#### 1.4.4.2.4 Masculinité - Féminité

Cette dimension « appréhende la différenciation des sexes, la plus ou moins grande suprématie masculine, la plus ou moins grande prédominance des valeurs dites viriles que sont la force, l'agressivité, etc. » [HOFSTEDE, 1994, 113]. Pour l'auteur « sont dites masculines les sociétés où les rôles sont nettement différenciés( l'homme est fort, s'impose et s'intéresse à la réussite matérielle, tandis que la femme est plus modeste, tendre et concernée par la qualité de la vie) ;sont dites féminines les sociétés où les rôles sont plus interchangeables( hommes et femmes sont supposés être modestes, tendres et préoccupés par la qualité de la vie) ». [HOFSTEDE,1994, 113]. Cette dimension concerne donc la différenciation et l'interchangeabilité des rôles.

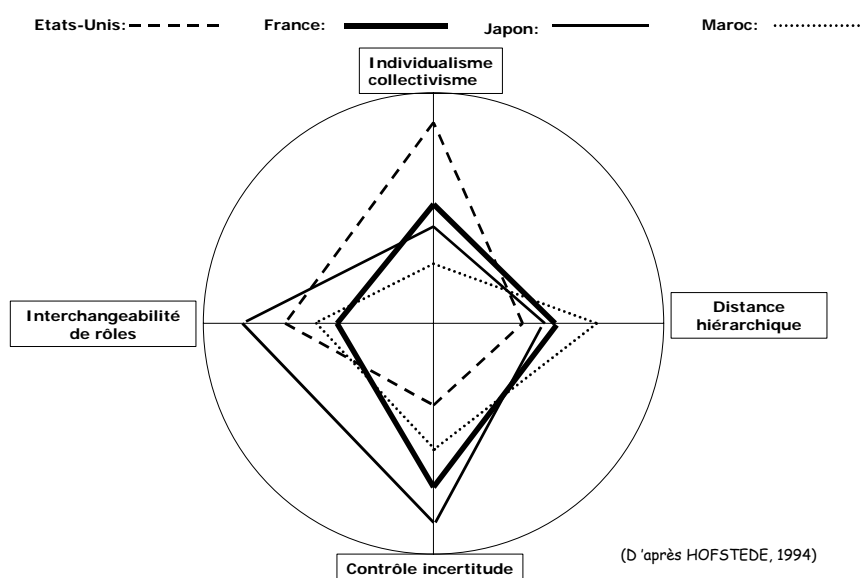


Figure 3 : Dimensions culturelles comparées

#### 1.4.4.3 L'approche de TROMPENAARS

TROMPENAARS, considère que « chaque culture se distingue des autres par les solutions spécifiques qu'elle apporte à certains problèmes regroupés en trois rubriques : ceux liés à nos relations avec les autres, ceux qui proviennent de temps et ceux qui sont en relation avec l'environnement. » [TROMPENAARS, 1994, p. 34]. L'auteur examine la culture telle qu'elle s'exprime dans le cadre de ces trois catégories. À partir des différentes solutions culturelles apportées à ces problèmes qu'il considère universels, l'auteur caractérise la culture par sept dimensions culturelles dont cinq dimensions concernent la première catégorie, c'est à dire les relations avec les autres. [TROMPENAARS, 1994, p. 34]

Cet auteur distingue donc sept dimensions culturelles : l'universel et le particulier: les règles ou les relations personnelles, l'individu ou le groupe, objectivité ou subjectivité, le limité ou le diffus, les réalisations ou les positions sociales, attitude vis-à-vis du temps, attitude vis-à-vis de l'environnement [ TROMPENAARS, 1994, p. 34]

#### *1.4.4.3.1 L'universel et le particulier: les règles ou les relations personnelles,*

Cette dimension considère que « l'approche universelle veut, de façon générale, que : « ceux qui est bon et correct peut se définir et s'appliquent toujours ». En revanche, dans les cultures qui privilégient les cas particuliers, on accorde bien plus d'attention aux obligations relationnelles et aux circonstances conjoncturelles ». [TROMPENAARS, 1994 p 34]. L'approche universelle est basée sur le respect des règles établies et qu'il faut toujours suivre ; par contre dans l'approche qui s'adapte aux cas particuliers « on admettra, qu'un facteur comme l'amitié par exemple, implique des obligations spéciales et peut être déterminant dans la solution ou l'attitude choisie ; on accordera alors moins d'attention aux codes sociaux, qui sont abstraits. » [TROMPENAARS, 1994 p 34].

#### *1.4.4.3.2 L'individu ou le groupe: les liens collectifs ou l'individu.*

Cette dimension rejoint celle d'individualisme- collectivisme de HOFSTEDE. La priorité est-elle donnée à l'individu ou au groupe ? L'individu se regarde-t-il d'abord en tant que tel ou comme élément d'un groupe ? « Faut-il surtout focaliser son attention sur les individus, dans la mesure où ils participent à la démarche collective comme ils l'entendent et s'ils le veulent bien ? Ou faut-il plutôt considérer d'abord le collectif , dans la mesure où il est l'expression de beaucoup d'individus? » [TROMPENAARS, 1994, p 34].

#### *1.4.4.3.3 Objectivité ou subjectivité.*

Il s'agit du degré des sentiments exprimés. « La nature des relations de travail est-elle objective et neutre, ou peut-elle exprimer un sentiment? L'expression des émotions est-elle permise? La nature de nos relations doit être objective ou neutre, où est-il acceptable d'exprimer un sentiment ? » [TROMPENAARS, 1994, p 35]. Pour l'auteur, en Amérique du Nord et dans le Nord de l'Europe, les relations d'affaires restent purement limitées au travail et à la réalisation des objectifs. Dans ce cas, les sentiments sont refoulés car on craint qu'ils ne compliquent les choses. Toujours selon TROMPENAARS, lorsque on va vers le sud et dans beaucoup d'autres cultures , les affaires concernent l'homme et toute la gamme des émotions est admise. [TROMPENAARS, 1994, p 35].

#### *1.4.4.3.4 Le limité ou le diffus: le degré d'engagement.*

Dans cette dimension l'auteur considère que la relation peut être limitée au travail et aux affaires ou peut dépasser ce cadre pour avoir un contact réel et personnel. « Lorsque la personne toute entière est impliquée dans une relation d'affaires, un contact réel et personnel s'établit, en plus de la relation limitée qu'entraîne un contrat.» [TROMPENAARS – 1994, p 35]. L'auteur estime que dans beaucoup de pays, non seulement on préfère une relation diffuse, mais elle est nécessaire pour que l'affaire se fasse. L'aspect relationnel du contrat et de la négociation est très important.

#### *1.4.4.3.5 Les réalisations ou les positions sociales: ce qui donne un statut social.*

TROMPENAARS considère que dans le cas des réalisations, la personne est jugée sur ce que qu'elle a effectué, sur son parcours et sur les résultats obtenus. Dans le cas de la position sociale, un certain statut est attribué à la personne de par sa naissance, ses liens familiaux, son sexe, son âge, mais aussi grâce à ses relations et à ses études. [TROMPENAARS, 1994, p 36]. L'auteur cite l'illustration suivante :« Dans une culture qui croit aux réalisations, la première question posée et

vraisemblablement : sur quoi ont porté vos études ? Dans une culture davantage orientée sur la position sociale, la question sera plus probablement : où avez-vous fait vos études ? » [TROMPENAARS, 1994, p 36].

#### 1.4.4.3.6 *Attitude vis-à-vis du temps, focalisation sur le passé, sur le présent ou sur l'avenir.*

TROMPENAARS rejoint ici E. T. HALL, quand il dit que les sociétés diffèrent dans la manière de prendre le temps en compte. « Dans certaines d'entre elles, ce qui a été réalisé par quelqu'un dans le passé n'est pas assez important. Il est plus essentiel de connaître quels sont ses projets à terme. Dans d'autres sociétés, vous ferez plus d'effet avec ce que vous avez fait dans le passé que ce que vous faites aujourd'hui. » [TROMPENAARS, 1994, p 36]. Selon l'auteur, ce qui importe pour les Américains par exemple, ce sont les performances actuelles et les projets pour y arriver à l'avenir. Toujours selon l'auteur, les Français ont un grand sens du passé et se focalisent relativement moins sur le présent et l'avenir que les Américains. [TROMPENAARS, 1994, p 36]. « Dans certaines cultures, par exemple américaine, suédoise, néerlandaise, le temps est perçu comme s'écoulant sur une ligne droite, une suite d'événements. D'autres cultures pensent que le mouvement du temps décrit un cercle, où on retrouve le passé, le présent et les possibilités futures ». [TROMPENAARS, 1994, p 36]. L'auteur note que ces différences culturelles influencent grandement les activités des entreprises dans les domaines comme la planification, la stratégie, les investissements et la politique de promotion interne.

#### 1.4.4.3.7 *Attitude vis-à-vis de l'environnement*

Pour cette dimension, la question posée par TROMPENAARS est : Qui affecte le plus la vie? l'homme ou la nature? L'auteur note « d'importantes différences culturelles au niveau de l'attitude face à l'environnement. Pour certaines cultures, ce qui affecte essentiellement la vie, ce qui est à l'origine du vice et de la vertu, c'est la personne humaine. Pour d'autres cultures, le monde l'emporte en puissance sur les individus. Pour eux, la nature, c'est quelque chose qu'il faut craindre ou imiter. » [TROMPENAARS, 1994, p 37].

#### 1.4.4.4 L'approche de E. H. HERNANDEZ

Etudiant les entreprises africaines, l'auteur propose 6 dimensions: [HERNANDEZ, 1997, p 24 à 26]:

- La soumission à l'ordre divin. Pour HERNANDEZ, c'est la nature qui est le maître et fixe la destinée. Cette dimension rejoint l'attitude vis à vis de l'environnement définie par TROMPENAARS.
- L'attitude face au temps. Pour HERNANDEZ, « le temps est action ou n'est rien ». Cette dimension rejoint l'attitude vis à vis du temps définie par HALL et TROMPENAARS.
- Le pouvoir ne se partage pas. Le pouvoir et l'autorité doivent se montrer et ne pas se partager. Cette dimension rejoint la distance hiérarchique définie par HOFSTEDE
- La communauté est plus importante que l'individu. L'individu n'existe qu'en tant que membre d'une famille, d'une collectivité. Cette dimension rejoint le collectivisme – individualisme définie par HOFSTEDE et par TROMPENAARS
- Le goût de convivialité et le refus de conflit: contacts sociaux, relations interpersonnelles. Cette dimension rejoint l'universel ou le particulier définie par TROMPENAARS
- Une distanciation certaine face aux rapports de production. La valeur de l'homme se mesure par l'être et non par l'avoir. Cette dimension rejoint les réalisations ou les positions sociales définie par TROMPENAARS

En conclusion, les dimensions définies par HERNANDEZ se retrouvent pratiquement dans celles définies par HALL, HOFSTEED et TROMPENAARS.

#### 1.4.4.5 L'approche de l'École de Palo Alto : les méta programmes

Pour HOFSTEDE, les frontières entre la culture et la personnalité individuelle font toujours l'objet de discussions entre les experts des différentes sciences sociales. [HOFSTEDE, 1994, p.20]. En effet la culture qui est spécifique à un groupe ou une catégorie est acquise alors que la personnalité qui est propre à un individu est à la fois héritée et acquise.

Des chercheurs issus du courant de l'École de Palo Alto sur le changement ont introduit le concept de métaprogrammes. « Les patterns de méta-programmes sont des descriptions des différents moyens par lesquelles on peut approcher un espace problème ou les éléments d'un espace problème ». [DILTS, 1995, p. 345]. Ces métaprogrammes sont acquis entre l'âge de 0 à 6 ans.

Pour DILTS (1995), « Les distinctions des méta-programmes ne sont pas « tout ou rien ». Elles peuvent se produire ensemble dans des proportions variables. Il n'existe pas de « bons » ou de « mauvais » méta-programmes. Leur efficacité par rapport à la résolution de problème tient à l'habileté avec laquelle on les utilise pour couvrir l'espace nécessaire pour résoudre le problème. » [DILTS, 1995, p. 354]

[DILTS, 1995, p. 345] distinguent 7 types de métaprogrammes : approche des problèmes, taille de découpage, cadre de temps, approche de la résolution de problèmes, mode de comparaison, modes de pensée, tris primaires.

<b>Méta-programmes</b>	<b>Approche de l'espace problème</b>	<b>Observations</b>
1- Approche des problèmes	- Approche proactive : aller vers le positif - Approche réactive : s'éloigner du négatif	Mettre l'accent sur aller vers où s'éloigner de quelque chose, ou une proportion des deux
2- Taille de découpage	- Généralités : découpage large - Spécificités : découpage petit	La taille du découpage se rapporte au niveau de spécificités ou de généralités avec lequel une personne ou un groupe analyse un espace problème
3- Cadre de temps	- Court terme ou long terme - Passé / présent ou futur	On peut considérer une situation par rapport au long terme, au moyen terme ou au court terme, ainsi que dans le contexte du passé, du présent ou du futur.
4- Approche de la résolution de problèmes	- Accomplissement de la tâche : choix (objectifs) ; procédures (opérations) - Relations (pouvoir, affiliation) : soi-même ; l'autre ; le contexte	On peut considérer les problèmes et les résultats par rapport à la réalisation de la tâche ou par rapport à des questions relationnelles comme la notion de pouvoir ou d'affiliation.
5- Mode de comparaison	- Similitude (consensus) - Différence (confrontation)	On peut étudier un problème en comparant les similitudes ou les différences entre les éléments du problème. Consensus ou diversité au niveau du groupe
6- Modes de pensée	Vision ; action ; logique ; émotion	Les stratégies pour aborder un problème peuvent mettre l'emphase sur différentes combinaisons
7-Tri primaire	Activités ; personnes ; informations ; lieux ; choses	Comment le sujet s'engage-t-il pour parler d'un contexte ?

**Tableau 14 : Méta programmes, [DILTS, 1995, p. 345]**

#### 1.4.4.6 Dimensions culturelles et contexte social

Compte tenu de ce qui précède et de notre expérience dans un grand groupe et quelques PME, nous proposons trois autres dimensions : le niveau de motivation ou de satisfaction des besoins, le niveau d'éducation et de formation et le niveau de confiance dans l'environnement interne, immédiat et général. Il s'agit donc de dimensions sociales.

##### 1.4.4.6.1 *Niveau de motivation selon la pyramide de Maslow*

Il s'agit particulièrement la satisfaction des besoins fondamentaux: Alimentation et nutrition, Habitat, Santé, Education, ainsi que l'infrastructure de base : eau potable, assainissement,

électricité, transport et communication Ce niveau est mesurable par les indicateurs de développement humain.

Maslow a hiérarchisé les besoins comme suit :

- 5- Réalisation de soi: créativité, croissance, accomplissement
- 4- Estime de soi: considération
- 3- Besoin d'appartenance: intégration, acceptation
- 2- Besoin de sécurité: emploi, ressources
- 1- Besoins physiologiques: alimentation, habillement, habitat

Pour MASLOW, les motifs sont complexes, aucun motif n'opère seul. Les besoins sont hiérarchisés, du niveau inférieur au niveau supérieur. Un besoin satisfait n'est pas facteur de motivation, c'est le besoin suivant qui devient facteur de motivation. Il y a plus de façons de satisfaire des besoins de niveau supérieur que des besoins de niveau inférieur. [MASLOW, 1970].

#### *1.4.4.6.2 Niveau de confiance dans l'environnement*

Il s'agit du niveau de confiance dans l'environnement : interne, immédiat et externe. C'est aussi le niveau de confiance dans les partenaires au sens large : clients et fournisseurs, personnel, actionnaires, collectivité, institutions administratives et sociales. Pour [D'IRIBARNE, 1998, p 279], « on oppose les sociétés à forte ou faible confiance ».

#### *1.4.4.6.3 Niveau d'éducation et de formation*

Cette dimension rejoint « le système technologique qui comprend entre autre, le niveau des connaissances techniques, la capacité de la société à développer la connaissance technologique. On y inclut aussi la mobilité, la formation et l'expertise de la main d'œuvre. Le niveau général de formation ainsi que le niveau de connaissance technique de la population peuvent se retrouver dans cette catégorie. » [BERTRAND et GUILLEMET, 1991, p. 95].

#### 1.4.4.7 L'approche de Philippe D'IRIBARNE

D'IRIBARNE a entrepris depuis 1982, des investigations, pour « reprendre une vieille question, marquée par l'héritage de Max Weber : quelle est l'influence de la culture sur le développement économique ? ». [D'IRIBARNE, 1998, p 331]. L'auteur souligne : « l'appréhension progressive d'une culture est un processus peut rationalisable et sans doute indéfini. Mais il y a moyen, à la fois dans les données que l'on recueille et dans la manière dont on les interprète, de créer des conditions favorables pour progresser... ». [D'IRIBARNE, 1998, p 329]. L'auteur estime que « le fait de traiter chaque culture en ayant en arrière fond des observations et des analyses concernant un grand nombre d'autres cultures, et donc en pouvant multiplier les comparaisons, s'est montré essentiel. » [D'IRIBARNE, 1998, p 329]

D'IRIBARNE considère qu' « on est amené à s'intéresser au premier chef à la lecture qui est faite, dans la culture considérée, de ces attitudes contradictoires,... et aux grilles de lecture au sein desquels ces attitudes (...) trouvent leur cohérence. On cesse alors de concevoir une culture comme un univers de pratiques uniformes pour l'appréhender comme un ensemble de codes au sein duquel la diversité des pratiques prend sens ». [D'IRIBARNE, 1998, p 344]. Dans la logique de l'honneur. D'IRIBARNE, a fait une approche globale du rôle de la culture dans trois pays : les États-Unis sont caractérisés par le respect des contrats. Au Pays-Bas, le système est basé sur la concertation et l'intégration dans la communauté. Quand à la France, le système est caractérisé par l'attachement à l'honneur et l'esprit de corps.[D'IRIBARNE, 1989].



D'IRIBARNE propose : « Pour sortir de ces représentations simplistes, il faut accomplir le travail, difficile, que fait l'anthropologue quand, face à une autre culture, il met en question l'universalité des catégories dont il se sert pour penser, ou il faut du moins utiliser les résultats d'un tel travail » [D'IRIBARNE, 1998, p 316]. Et D'IRIBARNE de continuer : « À partir du moment où on regarde les comportements « étranges » comme une expression de conceptions de l'existence et du travail marqué par des idéaux recensés, au lieu de les référer simplement à une déficience ou à une incohérence de l'autre partie, on est mieux à même non seulement d'accepter autrui, mais aussi de s'ajuster à sa manière d'agir. On devient capable de saisir de manière plus fine ce à quoi il tient réellement et ce sur quoi il est plus facilement flexible. On peut explorer plus intelligemment les ressources des cultures étrangères comme de sa propre culture, et les marges de jeux qu'elle ouvrent à l'action ». [D'IRIBARNE, 1998, p 316]. « Pour mieux saisir cette influence, il fallait, analyser de façon aussi précise et détaillée que possible la manière dont le travail s'y effectue ainsi que ce qu'il en résulte quant au fonctionnement technique des unités de production et à l'efficacité productive ». [D'IRIBARNE, 1998, p 331]. Pour l'auteur, « on retrouve les mêmes formes de régulation aux divers niveaux d'une société, d'un Etat pris dans son ensemble aux organisations que l'on y rencontre ; ces formes relèvent à la fois des institutions et des moeurs; leurs principes fondamentaux traversent les plus grands bouleversements sociaux et politiques, tout en étant l'objet de multiples réinterprétations. » [D'IRIBARNE, 1998, p 331]. Nous allons voir dans la 3ème partie l'apport de l'approche de Philippe D'IRIBARNE dans la caractérisation de la culture marocaine.

#### 1.4.4.8 L'approche de DEMORGON

Pour DEMORGON, l'étude des cultures doit dépasser les classiques approches descriptives et comparatives. Pour l'auteur, six approches supplémentaires peuvent être conjuguées. « Mais si les six approches peuvent être d'emblée définies, la nécessité de leur association, la manière dont elle doivent être utilisées ensemble pour éclairer une culture singulière reste une tâche étendue, profonde et longue à maîtriser ». [DEMORGON, 2000, p. 15 et 16]. DEMORGON aborde ces approches en deux groupes composés de trois approches par groupe. Le premier groupe d'approches concerne les problématiques, les réponses culturelles, les stratégies et leurs approches. Le deuxième groupe d'approches concerne les secteurs, les dimensions, les dynamiques d'ensemble et leurs approches.

#### 1.4.4.9 Comparaison des différentes approches et dimensions culturelles proposées pour notre étude.

La comparaison des différentes approches est représentée dans le tableau ci-après.

HALL- 1971- 1979- 1984	HOFSTEDE, 1994	TROMPENAARS, 1994	HERNANDEZ, 1997	DILTS, 1995	Dimensions culturelles proposées
Le temps monochrome Ou polychrone		Attitude vis-à-vis du temps	L'attitude face au Temps	Cadre du temps Passé, présent, futur.	Dimension temporelle
Proxémie ; Usage de l'espace					Dimension spatiale
Nature du contexte Riche ou pauvre					Nature du contexte
		Attitude vis-à-vis de l'environnement	Qui est le maître et fixe la destinée	Approche des problèmes proactif, réactif	Attitude vis-à-vis de l'environnement
	Distance hiérarchique		Le pouvoir ne se partage pas		Distance hiérarchique
	Individualisme ou collectivisme	L'individu ou le groupe	Communauté et individu	Mode de comparaison Différence/Similitude	L'individu et la collectivité
	Masculinité ou féminité				Interchangeabilité des rôles
	Contrôle de l'incertitude				Contrôle de l'incertitude
		L'universel et le particulier	Convivialité et refus de conflit	Système de référence Interne ; externe	L'universel et le particulier
		Objectivité et subjectivité		Position perceptuelle Associé ou dissociée	Objectivité et Subjectivité
		Le limité ou le diffus: le degré d'engagement		Accomplissement de la tâche, Relations	Le limité ou le diffus
		Les réalisations ou les positions sociales	La valeur de l'homme l'être ou l'avoir	Identité et Comportement	Réalisation ou position sociale
					Satisfaction des besoins
					Niveau d'éducation et de formation
					Confiance dans l'environnement

**Tableau 15 : Dimensions culturelles : Comparaison des différentes approches**

De l'analyse des différentes approches nous proposons les 15 dimensions ci-après:

- Dimension temporelle
- Dimension spatiale
- Nature du Contexte
- Attitude vis-à-vis de l'environnement
- Contrôle de l'incertitude
- Objectivité et subjectivité, associé et dissociation
- Individualisme/collectivisme
- Le limité ou le diffus
- Niveau d'éducation et de formation
- Différenciation et interchangeabilité des rôles
- L'universel et le particulier
- Distance hiérarchique
- Niveau de confiance dans l'environnement
- Niveau de motivation (satisfaction des besoins)
- Réalisation ou position sociale

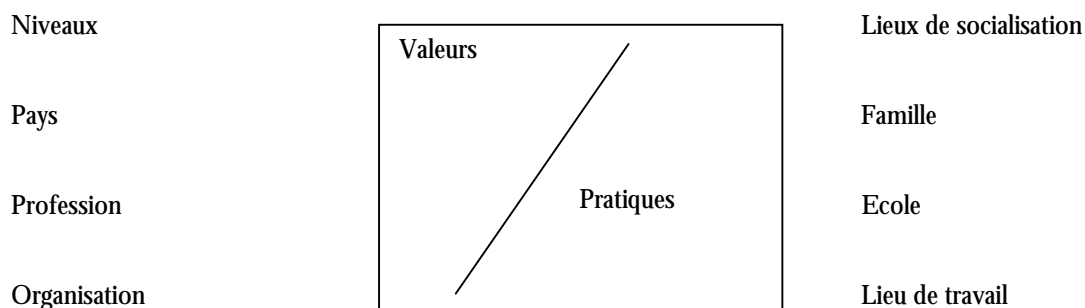
Nous avons étudié comment caractériser la culture. A cet effet, nous avons passé en revue les différentes approches pour connaître les cultures. Nous avons présenté par la suite les différentes dimensions culturelles. La comparaison des dimensions relatives aux différentes approches nous a permis de dégager 15 dimensions que nous retenons pour notre étude.

#### 1.4.5 Niveaux de culture

Nous allons introduire la notion de niveaux de culture. Il s'agit de culture nationale, culture d'entreprise, et culture de groupes et de catégories professionnels. Nous allons par la suite présenter une démarche de reconnaissance d'une culture à différents niveaux. Ceci nous permettra par l'intermédiaire d'un questionnaire d'élaborer des profils culturels au niveau national, au niveau de l'entreprise et au niveau des groupes professionnels.

GENELOT distingue quatre types de culture : Cultures nationales, Cultures de profession, Cultures de groupes sociaux et Cultures d'entreprises [GENELOT, 1992, p 198 ]. Quant à D'IRIBARNE, il distingue trois différentes cultures: cultures nationales, cultures de profession, cultures de groupes sociaux et cultures d'entreprise [D'IRIBARNE, 1989, p. 81 ]. « L'entreprise est constituée de 3 groupes socioprofessionnelles le management, l'encadrement et les opérateurs. On peut distinguer une différence de culture pour chaque groupe compte tenu de la différence du niveau d'éducation et de formation ainsi que du niveau de satisfaction des besoins ». [NOUIGA, DEGRES, 1999]

Pour HOFSTEDE, « Ce n'est pas parce que l'on parle de culture d'organisation et de culture nationale que les deux phénomènes sont identiques. Une organisation n'est pas une nation et les deux types de culture sont de nature différente. [HOFSTEDE, 1994, p. 232].



**Figure 4 : Différences culturelles au niveau des pays, des professions et des organisations**  
 élaboré d'après [HOFSTEDE, 1994, p. 232]

Pour l'auteur, « Au niveau national les différences culturelles résultent principalement dans les valeurs et moins dans les pratiques...Au niveau de l'organisation, ces différences résident surtout dans les pratiques et moins dans les valeurs ». [HOFSTEDE, 1994, p. 232].

« Un niveau intermédiaire, celui de la profession, a été inséré à mi-chemin entre pays et organisation. Le choix d'un secteur d'activité semble impliquer l'acquisition à la fois de valeurs et de pratiques. Les variations de l'équilibre valeurs /pratiques, illustrées par cette figure peuvent s'expliquer par les différents lieux de socialisation, c'est-à-dire d'apprentissage des valeurs et des pratiques, énumérées à droite de la figure. Les valeurs s'acquièrent au cours de l'enfance, dans la

famille et le voisinage, puis à l'école. L'essentiel de la programmation mentale se fait avant l'âge de dix ans. Par contre, l'acquisition des pratiques de l'organisation se fait par la socialisation sur le lieu de travail, à l'âge adulte, avec un ensemble de valeurs déjà fermement ancrées dans l'esprit de chacun. Les valeurs d'une profession s'acquièrent à l'adolescence et au début de l'âge adulte, avec les études secondaires et supérieures ». [HOFSTEDE, 1994, p. 232].

HOFSTEDE distingue plusieurs niveaux de culture. « Chacun appartient à plusieurs groupes ou catégories en même temps et est donc porteur de niveaux de programmation mentale différents, correspondant à différents niveaux de culture : un niveau national, un niveau régional et ou ethnique et ou religieux et ou linguistique, un niveau d'appartenance à l'un des deux sexes, un niveau relevant de la génération, un niveau correspondant à l'origine sociale, au niveau d'instruction, à la profession exercée, enfin, pour ceux qui travaillent, un niveau lié à l'organisation ou l'entreprise et à la façon dont leurs salariés sont socialisés. ». « Dans la société moderne, ils ont parfois tendance à entrer en conflit : les valeurs religieuses avec les valeurs liées à la génération, les valeurs d'un sexe avec les habitudes des entreprises, par exemple. Les conflits entre les programmes mentaux d'une même personne rendent difficile toute prévision de comportement face à une situation nouvelle ». [HOFSTEDE, 1994, p. 26 ]

#### 1.4.5.1 Culture nationale

« Les contextes d'interprétation propre à chaque culture concernent tout ce à quoi les humains prêtent attention. Chaque culture catégorise à sa manière les aliments, l'espace, le temps, les couleurs, etc., et construit un univers de sens qui régit chacun de ces domaines » [D'IRIBARNE, 1998, p 261].

« Nos recherches n'abordent que l'un d'entre eux : celui qui concerne la manière dont les hommes s'organisent pour vivre ensemble, au sein d'une société nationale comme d'organisations particulières ; c'est-à-dire, en prenant le terme dans le sens le plus large, les cultures politiques ». [D'IRIBARNE, 1998, p 261].

« Les différences culturelles au sein d'une culture nationale sont liées à la région, à la religion, au sexe, à la génération, et à la classe sociale » [HOFSTEDE, 1994, p. 30 ]

Pour DEMORGAN « les cultures singulières nationales sont des compositions complexes de quatre grandes orientations culturelles »[DEMORGON, 2000, p. 13]

- Les plus anciennes sont les cultures communautaires
- Les cultures royales et impériales ont occupé l'essentiel de la période historique
- La culture actuellement dominante et la culture nationale- marchande.
- La culture informationnelle-mondiale qui est sans doute en train d'installer sa future domination..

Et DEMORGAN d'ajouter : « les cultures nationales singulières d'aujourd'hui peuvent être plus aisément comprises dans la mesure où nous pouvons les analyser comme des compositions successives complexes à partir de ces quatre grandes orientations culturelles qui ont eu, ou ont leur moment historique dominant ».

#### 1.4.5.2 Culture d'entreprise

##### 1.4.5.2.1 *Historique et contexte de la culture d'entreprise*

L'expression culture d'entreprise date des années 70 et a été popularisée par un ouvrage de Terrence Deal et Allan Kennedy, paru aux États-Unis en 1982 .Elle est entrée dans le vocabulaire courant avec l'ouvrage de Peters et Waterman, le prix de l'excellence, paru 1983. [HOFSTEDE, 1994, p. 230]. Depuis, une littérature abondante a fleuri sur le sujet. Voici ce que disaient Peters et Waterman: « la prédominance et la cohérence de la culture se sont révélées, sans exception, la

qualité essentielle des meilleures entreprises. En outre, plus cette culture est solide, et plus elle est dirigée vers le marché, moins les précis de politique, les organigrammes ou les procédures et règles détaillées sont nécessaires. Dans ces entreprises, tous les employés savent ce qu'ils ont à faire dans la plupart des cas de figure, parce qu'ils disposent de quelques valeurs guides très claires. » [Peters et Waterman, 1985].

#### 1.4.5.2.2 Définition et caractéristiques de la culture d'entreprise

Nous avons vu que EFQM définit la Culture par : « Eventail complet des comportements, éthiques et valeurs que transmettent, mettent en pratique et renforcent les membres d'une organisation ». [EFQM, 1999, p 30]. Il s'agit de la culture d'organisation ou d'entreprise.

Concernant la relation entre la culture et les modèles de gestion D'IRIBARNE précise « Plusieurs types de fonctionnement plus ou moins instables, qui correspondent à diverses approximations d'un idéal inaccessible, peuvent alors coexister »...[D'IRIBARNE, 1998, p 267]. Pour évoquer cette diversité, D'IRIBARNE parle de culture d'entreprise . Le terme « renvoie moins à un contexte commun d'interprétation qu'à un attachement partagé à des réalités communes, à un sentiment d'identité commun, à la création d'un corps... ; Cette forme d'unité peut se réaliser dans une entité qui traverse les frontières sans pour autant les transcender ». [D'IRIBARNE, 1998, p 267]

« La culture d'entreprise traduit cette notion de références ; elle constitue l'ensemble des références construites tout au long de l'histoire de l'entreprise ; elle est source de références mais aussi contenue en perpétuelle évolution aurait action ou situations nouvelles que traite l'organisation ». [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 192]

« Sous la dénomination de culture d'entreprise , on peut se référer à des constants et intéressants problèmes de régulation entre diversité et unité dans l'entreprise, sous l'angle de ses implantations, de ses départements et de ses personnels » [DEMORGON, 2000, p. 278]

« Nous avons défini la culture comme : la programmation mentale collective qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes. De même, la culture d'organisation peut être définie comme la programmation mentale collective qui distingue les membres d'une organisation ». [HOFSTEDE, 1994, p. 231 ]

Pour HOFSTEDE, « L'excellence de l'entreprise tenait aux façons communes de penser, réagir et agir, acquise par ses membres ». [HOFSTEDE, 1994, p. 36 ]. « Utiliser l'expression culture pour définir la programmation mentale commune des membres d'une organisation est une façon pratique de redonner une certaine *vogue* à ces idées sociologiques. Pourtant la culture d'organisation est un phénomène en soi, différent à plusieurs titres des cultures nationales. Une organisation ou une entreprise est un système social de nature différente de la nation » [HOFSTEDE, 1994, p. 36 ]

« La culture de l'organisation est marquée non seulement par les technologies et les marchés, mais également par les préférences culturelles de ses dirigeants et de son personnel ». [TROMPENAARS, 1994, p. 234]

Pour TROMPENAARS, trois aspects de la structure de l'organisation ont une importance particulière pour déterminer la culture d'entreprise [ TROMPENAARS, 1994, p. 234]:

- La relation générale existant entre les salariés et l'organisation
- le système d'autorité, verticale ou hiérarchique, définissant supérieur et subordonné

- la vision général du personnel sur l'avenir de l'organisation, ses objectifs et ses buts, ainsi que la place des salariés dans cet ensemble

Les dimensions utilisées par TROMPENAARS pour distinguer les différentes cultures d'entreprise sont : égalité/ hiérarchie ; et orientation vers l'individu/ orientation vers la tâche

REITTER R. et ALT. définissent la culture d'entreprise par « les manières de voir qu'ont en commun les membres d'un groupe, qui s'actualisent dans l'action en pratiques, normes et symboles, et résultent d'interactions entre les gens d'un système donné ». [REITTER R. et ALT. 1991, p 63-64].

#### 1.4.5.2.3 *Rôle et fonction de la culture d'entreprise*

« En abordant l'entreprise sous l'angle de sa culture, le manager admet que l'entreprise existe en deçà des personnes qui la composent aujourd'hui, il reconnaît le poids d'un patrimoine d'acquis qui correspond moins à une connaissance partagée par les membres de l'entreprise qu'à un fondement des actions, des décisions, comportements et pratiques de l'organisation et des gens qui la composent. [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 192]

Pour HOFSTEDE, deux points de vue s'affrontent à propos de la culture d'organisation:  
« Pour certains, c'est quelque chose que l'organisation « a », pour d'autres c'est quelque chose que l'organisation « est ». (SMICICH, 1983). Le premier point de vue, prédominant chez les managers et les consultants, conduit à une approche analytique et à un souci de changement. Le deuxième point de vue, exprimé presque exclusivement par les universitaires, privilégie une approche synthétique et un souci de compréhension ». [HOFSTEDE, 1994, p. 231 ]

Pour DEMORGON, « Loin d'être tributaire d'une culture nationale, l'entreprise, de plus en plus internationale, devrait être en mesure de produire au long des années, sa propre culture ». [DEMORGON, 2000, p. 278]. « La réussite qui n'était pas ou plus assurée par la base culturelle nationale, le serait par la culture de l'entreprise elle-même. » [DEMORGON, 2000, p. 278]. « Si la culture nationale était en partie déficiente, il existe des secteurs que l'on peut ranimer pour les mobiliser au service de la culture entreprise ». [DEMORGON, 2000, p. 278]

« La culture d'entreprise parviendrait-elle à fusionner tous ces aspects ou, du moins, à les assembler en un tout tonique., dynamique, performant, produisant les motivations que l'on ne trouvait plus dans la culture nationale ? C'était oublier que bien des aspects de la culture nationale pouvaient continuer à jouer défavorablement. Toutes sortes de dimensions de la culture nationale traversaient l'entreprise, ses structures et ses membres » [DEMORGON, 2000, p. 278].

#### 1.4.5.3 Culture de groupes professionnels

Pour HOFSTEDE, il faut « repérer les sous - cultures de l'organisation, ces sous - cultures peuvent se départager selon les niveaux hiérarchiques : direction et cadres supérieurs, cadres moyens et agents de maîtrise, expert technique, personnel administratif, ouvriers) des sous - cultures différentes peuvent nécessiter des approches diversifiées ». [HOFSTEDE, 1994, p. 253]

HOFSTEDE souligne : « Les ouvrages américains de management font rarement la différence entre les valeurs des créateurs et dirigeants d'entreprise et les valeurs de la masse des membres de ces entreprises. On déduit trop souvent la culture de l'organisation des déclarations de ses vedettes. Les valeurs des fondateurs et des dirigeants clés modèlent la culture de l'organisation, sans nul doute, mais c'est par le biais des pratiques partagées que cette culture à un impact sur le

personnel. Les valeurs des leaders fondateurs deviennent les pratiques du personnel». [HOFSTEDE, 1994, p. 232] :

Nous distinguons pour notre part 3 groupes socioprofessionnels au sein de l'entreprise dont les besoins ne sont pas au même niveau :management, encadrement , opérateurs. HOFSTEDE propose « d'identifier les domaines de conflit culturel potentiel entre les partenaires. Cela peut-être un élément préalable à la décision où, une fois la décision prise, le point de départ d'un plan d'intégration pour minimiser les conséquences des frictions et préserver un capital culturel unique ». [HOFSTEDE, 1994, p. 253].

Nous voyons donc que l'implication et la participation du personnel à tous les niveaux sont nécessaires pour la conduite du changement par la Qualité. Cette mise en œuvre sera plus efficace si on tient compte des cultures de groupes professionnels.

Nous avons introduit la notion de niveaux de culture. Il s'agit de culture nationale, culture d'entreprise, et culture de groupes et de catégories professionnels.

#### **1.4.6 Conclusion**

Le personnel fait partie à la fois de l'environnement général (social et culturel) et de l'environnement interne de l'entreprise. L'homme se trouve ainsi au cœur du système. Nous nous sommes intéressés d'abord à l'homme au sein de l'organisation, puis à l'homme au sein de l'environnement. Nous avons montré que l'implication du personnel est une nécessité pour la mise en œuvre de la démarche qualité.

Nous avons vu que l'environnement général est constitué par la culture, le système politique, le système économique, la technologie (formation, éducation et technologie) et l'organisation sociale. Parmi ces composantes, la culture est la plus spécifique, elle a l'évolution la plus lente, la plus difficile à changer. Dans cette section nous avons formulé notre deuxième hypothèse de recherche concernant l'homme dans son environnement, prise en compte du contexte socioculturel. Pour ce faire nous avons successivement traité :

##### **- L'environnement et le contexte socioculturel de l'entreprise**

Nous avons présenté l'environnement de l'entreprise. Nous avons d'abord défini l'environnement, le contexte ainsi que le contexte organisationnel. Nous avons ensuite présenté les groupes et les différents niveaux de l'environnement, en vue de définir la structure de l'environnement général. Dans l'environnement général, nous nous sommes intéressés plus particulièrement au contexte socioculturel et son importance pour l'entreprise. Après avoir présenté les frontières de l'environnement , nous avons montré en quoi l'environnement est actif et évolutif.

##### **- La culture**

Nous avons présenté les origines du terme culture, puis la notion, le concept et la définition de la culture. Puis nous avons montré la culture en tant que catégorie, exposé les éléments qui la constituent ainsi que les différentes caractéristiques de la culture. Nous avons montré par la suite en quoi la culture est dynamique et nous avons terminé la section par les principes d'ethnocentrisme et de relativisme culturel.

##### **- La caractérisation de la culture : les dimensions culturelles**

Nous avons étudié comment caractériser la culture. A cet effet, nous avons passé en revue les différentes approches pour connaître les cultures. Nous avons présenté par la suite les différentes

dimensions culturelles. La comparaison des dimensions relatives aux différentes approches nous permis de dégager 15 dimensions que nous retenons pour notre étude.

### **-Les niveaux de culture**

Nous avons introduit la notion de niveaux de culture. Il s'agit de culture nationale, culture d'entreprise, et culture de groupes et de catégories professionnels.

## **1.5. PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE**

Nous allons montrer d'abord pourquoi l'entreprise est complexe par sa nature, puis en quoi le processus de mise en œuvre de la démarche Qualité est aussi complexe. Nous présentons ensuite la complexité de l'environnement et du contexte socioculturel. En effet, la conjonction de la complexité de l'environnement et du contexte socioculturel, la complexité de l'entreprise entraînent une complexité du processus de mise œuvre de la démarche Qualité.

### **1.5.1 Complexité de l'entreprise et du processus de mise en œuvre de la démarche qualité**

#### **1.5.1.1 Complexité de l'entreprise**

Plusieurs auteurs ont travaillé sur l'entreprise et sa complexité. « L'entreprise est complexe par sa nature » [MANZANO, 1998, p 18]. « Les multiples variables de son milieu extérieur combinées à ses nombreux facteurs de production font de l'entreprise un système complexe. » [MANZANO, 1998, p 18]. De même ajoute MANZANO, « Si nous nous positionnons par rapport à l'approche de LE MOIGNE, là aussi, nous pouvons assimiler l'entreprise à un système complexe. Son but est bien de fabriquer, et elle se donne les moyens d'assurer cette mission en investissant et en structurant ces outils. Elle définit son organisation (elle s'auto-organise), afin de donner la meilleure réponse à son environnement ». [MANZANO, 1998, p 18].

« L'entreprise peut donc être assimilée à un système complexe par sa nature. Le nombre et les différents acteurs qui la composent, créent un système difficilement analysable d'une manière purement descriptive. Les décisions stratégiques, sont plus le fait du système de pouvoir et les structures organisationnelles que d'une logique moyens-fins [H.A. SIMON, 1980] en raison des capacités limitées de rationalisation de chaque individu et du nombre croissant d'informations à computer ». [MANZANO, 1998, p 18].

LE MOIGNE développe ainsi la complexité. « Un système complexe est, par construction un système manifestant quelque forme d'autonomie : si ses comportements devraient être complètement dépendants d'interventions extérieures ou exogènes sur lesquelles il n'exerce aucun contrôle, ils ne seraient pas complexes, mais au contraire complètement prévisibles. La complexité apparaît et se développe avec l'émergence d'une capacité d'autonomie au sein d'un système : ses comportements sont élaborés par le système lui-même, de façon endogène; ouvert sur ses environnements qui le sollicitent et le contraignent, et en transaction avec eux il n'en est pas pour autant complètement dépendant : ayant ses propres projets, il est capable d'intelligence ». [LE MOIGNE, 1990]

Pour GENELOT, « Ce processus est typique pour l'entreprise. Son but premier est de produire des biens et des services, mais ce faisant elle se donne une organisation, une identité, un projet global qui dépasse de très loin le produit fabriqué. Cet auto organisation peut aller dans le sens d'une meilleure adaptation de l'entreprise à son environnement et à sa mission, mais pas nécessairement ». [GENELOT, 1998].



Et GENELOT d'ajouter, « L'individu également, en produisant, s'auto produit. Le métier qu'il fait, le rôle qu'il joue, les connaissances qu'il acquiert, le sens qu'il donne à son action le façonnent et le transforment au fil des jours. La prise de conscience de ce phénomène est d'une importance capitale pour le management des hommes dans les entreprises». [GENELOT, 1998 ].

Pour LEMOIGNE,1990, « L'autonomie, la liberté d'action, développe bien la complexité d'un système. En fait, celui-ci va faire preuve d'intelligence en développant des comportements en tenant compte de ses propres projets mais aussi des relations qu'il noue avec l'environnement ».

Pour GIDEL, les produits de l'entreprise deviennent de plus en plus complexes. « L'adaptabilité des produits aux marchés en perpétuelle croissance entraîne des gammes de produits constamment élargies. Les fonctions demandées aux produits sont toujours plus complexes, elles doivent répondre aux besoins des utilisateurs tout au long du cycle de vie du produit. De ce fait, les produits intègrent souvent plusieurs technologies dans des domaines très différents (mécanique, électronique, électrotechnique, etc.), de nombreux matériaux et des caractéristiques perceptives complexes tout en respectant des critères économiques drastiques. » [GIDEL, 1999, p 34]. Par ailleurs, les stratégies de renouvellement rapide des produits entraînent une réduction régulière de leur durée de vie moyenne [DUCHAMP, 1999].

#### 1.5.1.2 Complexité du processus de mise en œuvre de la démarche qualité

Nous avons montré que le processus de mise œuvre de la démarche Qualité est un projet de changement. Nous allons montrer en quoi le processus de mise en œuvre de la démarche est un complexe.

Pour GENELOT, « L'être humain compte sans doute parmi les êtres les plus complexes » [GENELOT, 1992, page 190].

Cet auteur recommande de prendre en compte la complexité des communautés humaines dans tout système de management. « Une communauté humaine, qu'il s'agisse d'une entreprise, d'une administration, d'une école, d'une armée, d'une association, réunit toutes les conditions pour être un extraordinaire concentré de complexité. En effet, elle conjugue :

- la complexité inhérente à la nature humaine des individus qui la composent
- la complexité des relations des hommes entre eux et avec l'organisation
- la complexité de l'empreinte culturelle de l'histoire et de l'environnement sur les représentations qu'une communauté se construit d'elle-même ». [GENELOT, 1992, p. 111].

Et GENELOT d'ajouter, « Vouloir « manager » une telle diversité de dynamiques individuelles imbriquées, vouloir faire vivre et travailler ensemble pour la réalisation d'objectifs communs des hommes aussi singuliers et autonomes, est véritablement une gageure qui donne des vertiges et suscite l'admiration tout à la fois ! » [GENELOT, 1992, p 191].

La Qualité, définie comme un « ensemble des caractéristiques d'une Entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites » (ISO 8402) est un phénomène complexe. Cette définition a évolué et L'ISO 9000 : 2000 définit le concept de Qualité comme suit : « Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ». Nous retrouvons l'indissociabilité de l'objet et du sujet, inhérents aux systèmes complexes [Christofol, 1995, p 38].

De même le Management par la Qualité Totale est un phénomène complexe. « Mode de management d'un organisme , centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société » (ISO 8402)

Cette complexité se retrouve dans le modèle d'excellence qui repose sur le préalable suivant: « D'excellents résultats peuvent être obtenus au niveau de l'activité et de sa performance, du Client, du Personnel et de la collectivité grâce à un Leadership qui actionne et entraîne la Politique et la Stratégie, le Personnel, le Partenariat, les Ressources et les Processus. » [EFQM, 1999, p 9]. En accord avec [GIDEL, 1999, p 35], « Cela entraîne une complexité de la logistique, de la gestion des interfaces et la multiplicité des sites ».

Pour TROMPENAARS, « Les gourous du Management de TAYLORS à FAYOL jusqu'à Peter DRUCKER et TOM PETERS, ont tous au moins un point commun : consciemment ou non, ils ont tous donné l'impression que, pour diriger et gérer, il y avait **une méthode qui était la meilleure** ». L'auteur montre « combien ces idées sont purement américaines et, dans le cadre de FAYOL combien elles sont françaises ». [TROMPENAARS, 1994, p. 40],

Et [TROMPENAARS, 1994, p. 42] d'ajouter, « Pourtant, des études menées dans les années 70 ont bien montré que l'efficacité de certaines méthodes dépendait absolument de l'environnement dans lequel on les appliquait. Le sociologue américain T. PARSONS avait cependant suggéré que les organisations devaient s'adapter non seulement à l'environnement, mais aussi à l'opinion du Personnel qui y travaille. Cette prise en compte de ce que pense le personnel est apparue récemment dans les écrits sur le management »<sup>21</sup>. [ TROMPENAARS, 1994, p. 42].

D'IRIBARNE considère « Les entreprises, avides de recettes qui permettraient de gérer cette situation aux moindres frais, sont embarrassées. L'univers des différences culturelles leur paraît souvent déroutant, inépuisable de complexité, insaisissable». [D'IRIBARNE, 1998, p 5].

Nous avons vu que le processus de mise en œuvre de la démarche Qualité peut être considéré comme un projet de changement, or un projet est en lui-même complexe. En effet, la norme NF X50-105, 1991 rappelle qu' « un projet fait intervenir des disciplines multiples, étrangères les unes aux autres, dont il faut coordonner les activités parfois contradictoires. C'est en cela qu'il présente souvent une grande complexité. »

Compte tenu de l'ensemble des éléments présentés et si l'on se réfère aux définitions que donnent [MORIN, 1977], [MELESE, 1990], [DE ROSNAY, 1975] et [LE MOIGNE, 1990], de la complexité, le processus de mise en œuvre de la démarche Qualité peut être considéré comme un processus complexe en raison de plusieurs de ses caractéristiques intrinsèques. En effet, ce processus est complexe car il présente les caractéristiques de la complexité. Nous pourrions citer les caractéristiques telles que « la dialogique ordre / désordre, l'indissociabilité de l'objet et du sujet, l'incertitude ou le risque, qui sont propres aux systèmes complexes. »

### 1.5.2 Complexité de l'environnement et du contexte socioculturel

---

<sup>21</sup> PARSONS T., The social System, New York, 1951.

### 1.5.2.1 Complexité de l'environnement

Nous allons montrer la complexité de l'environnement et du contexte socioculturel. GIDEL présente la complexité de l'environnement de la façon suivante : « Un environnement en constante évolution, source de contraintes pour les produits. L'évolution des technologies, les contraintes environnementales ou normatives, les exigences de sécurité et d'ergonomie, la réglementation, l'internationalisation des marchés, l'évolution des systèmes de production, des process de fabrication et de contrôle, la réduction des ressources, l'augmentation de l'offre qualitative et quantitative, la compétitivité, la liste est déjà longue ; nous pourrions la poursuivre en abordant la multiplication des sources d'information, le raccourcissement des délais, l'incertitude liée aux ressources financières cotées, etc. ; mais cette énumération suffit déjà pour appréhender toute la complexité de l'environnement des entreprises et des produits industriels. » [GIDEL, 1999, p 33]

De même, pour BERTRAND et GUILLEMET, « l'environnement évolue rapidement et nous ne pouvons le considérer comme un objet statique. Certains auteurs notent que l'environnement devient de plus en plus complexe et de plus en plus incertain. » [BERTRAND et GUILLEMET, 1991, p. 104].

Toujours pour [BERTRAND et GUILLEMET, 1991, p. 104], « les décisions sont rendues difficiles étant donné le fait que l'environnement est complexe et incertain ». Reprenant GERLOFF, ces auteurs soulignent que le processus de prise de décision est affectée par quatre caractéristiques de l'environnement :

1. La complexité ou le nombre d'éléments présents dans l'environnement.
2. La diversité ou la variété des éléments dans l'environnement.
3. Le changement ou le degré de changement des éléments dans le temps.
4. L'incertitude, c'est-à-dire la mesure de l'imprévisibilité du comportement des éléments environnementaux.

Cette approche de la complexité est différente de la vision de MINTZBERG. Pour lui, l'environnement peut être décomposé suivant quatre axes, la stabilité, la complexité, la diversité des marchés et l'hostilité. La perception de la complexité est abordée sur la possibilité que l'on a de la maîtriser, de la comprendre. La composition de l'environnement reste floue. « En d'autres termes, un environnement est complexe s'il exige de l'organisation la possession d'un savoir étendu et difficile sur les produits, les clients ou tout autre chose. Il devient plus simple, si par contre, le savoir requis peut être rationalisé, décomposé en éléments compréhensibles ». [MINTZBERG, 1982, p 246].

### 1.5.2.2 Complexité du contexte socioculturel

HALL considère que « Le contexte est un système complexe » [HALL, 1987, p. 19]. Pour GENELOT, « Tout individu importe dans l'entreprise à laquelle il collabore sa propre complexité, sa vision du monde, ses projets personnels, ses conduites imprévisibles, ses stratégies, sa dynamique d'évolution. Pour lui, l'entreprise est « sa » représentation de l'entreprise. Il n'intègre nullement par une approche rationnelle les formes et structures de l'entreprise, mais au contraire lui impose ses propres structures mentales et ses représentations. Celles-ci viennent se confronter et s'agrèger à celles des autres membres de la communauté dans une infinie diversité. » [GENELOT, 1992, p. 191]

Le contexte culturel fait partie à la fois de l'environnement externe et de l'environnement interne par l'intermédiaire du personnel qui est une composante interne de l'entreprise puisque « la culture est une programmation mentale collective » [HOFSTEDE, 1994, p 20].

BERTRAND et GUILLEMET soulignent « Puisque la société devient de plus en plus complexe, dynamique et imprévisible, les organisations se doivent d'accorder une plus grande attention aux forces environnementales : économie, politique, culture, technologie, etc. Elle doivent effectuer des analyses de forces environnementales qui tiennent compte de la dimension temporelle : le court, moyen et long terme » [BERTRAND et GUILLEMET, 1991, p. 88]. Et les auteurs d'ajouter « Il faut aller au-delà de l'examen des mécanismes internes et tenter de cerner les forces externes qui conditionnent le fonctionnement de l'organisation ». [BERTRAND et GUILLEMET, 1991, p. 97]

« La culture, en conjonction avec certaines règles rationnelles de management, produit l'organisation. La prise en compte de cette nouvelle interaction est encore un élément de plus dans le puzzle de la complexité du management des hommes ». [GENELOT, 1992, p. 194 ]

La complexité du contexte socioculturel est confirmé par les principes de la complexité ci-après :

- **Le principe " hologrammatique "** (inspiré de l'hologramme dont chaque point contient la quasi-totalité de l'information de l'objet qu'il représente). Morin et Le Moigne mettent en évidence cet apparent paradoxe de certains systèmes, où non seulement la partie est dans le tout, mais le tout est dans la partie... De la même façon, l'individu est une partie de la société, mais la société est présente dans chaque individu en tant que tout à travers son langage, **sa culture**, ses normes... » [Morin, Le Moigne, 1999, p. 255]

- **Le principe de la boucle réursive.** « C'est une boucle génératrice dans laquelle les produits et les effets sont eux-mêmes producteurs et acteurs de ce qui les produit... Les individus humains produisent la société dans et par leurs interactions, mais la société, en tant que tout émergent, produit l'humanité de ces individu en leur apportant le langage et la culture". [Morin, Le Moigne, 1999, p. 263].

Pour GENELOT « La connaissance de l'homme est à la fois réflexive (connaissance de soi) et objective (connaissance du monde). Ces deux versants de la connaissance sont étroitement imbriquées et se co-développent de façon interactive : l'homme se développe lui-même en même temps qu'il développe son environnement. La culture est produite par l'homme, en même temps que l'esprit humain a besoin d'une culture pour émerger ». [GENELOT, 1992 Page 191]

Nous retrouvons la récursivité qui est une caractéristique des systèmes complexes [GENELOT, 1992, p.71]. « Dans le processus récursif, les effets produits sont nécessaires au processus qui les génère. Le produit est le producteur de ce qui le produit. Edgar Morin donne comme exemple de récursivité la société qui, à travers l'école et diverses autres institutions, façonne l'individu qui est lui-même le constituant de base et le générateur de la société. La spirale réursive est ainsi établie. La culture spécifique d'une entreprise relève de ce processus récursif : antérieure aux personnes qui arrivent dans l'entreprise, et les façonne et celles-ci deviennent à leur tour porteur de cette culture. »

- **Le principe d'auto- éco- organisation.** « Les êtres vivants sont des êtres auto- éco-organisateur qui sans cesse s'auto-produisent et par la même dépensent de l'énergie pour sauvegarder leur autonomie. Comme ils ont besoin de puiser de l'énergie, de l'information et de l'organisation dans leur environnement, leur autonomie est inséparable de cette dépendance, et il faut donc les concevoir comme êtres auto- éco- organisateurs. Le principe d'auto éco

organisation vaut évidemment de façon spécifique pour les humains qui développent leur autonomie en dépendant de leur culture, et pour les sociétés qui dépendent de leur environnement géo-écologique. » [Morin, Le Moigne, 1999, p. 263]

Les systèmes complexes s'auto-organisent [GENELOT, 1992, p.75]. « Le phénomène de récursivité ouvre la porte au phénomène d'auto-organisation : un système, en produisant quelque chose, s'auto-produit ; s'auto-produisant, il s'autonomise. ». DEMORGON considère que « la culture n'est pas un secteur juxtaposé à d'autres. Elle concerne tous les secteurs. La culture est présente, engendrée d'hier, en genèse aujourd'hui, dans tous les secteurs d'activité humaine et à tous les niveaux d'extension ou de profondeur : de l'individu à l'humanité entière. [DEMORGON, 2000, p. 250].

- **Le principe de l'autonomie.** Pour LEMOIGNE, « Un système complexe et, par construction, un système manifestant quelque forme d'autonomie : si ses comportements devaient être complètement dépendants d'interventions extérieures ou exogènes (sur lesquels il n'exerce aucun contrôle), il ne seraient pas complexes mais au contraire totalement prévisibles. » [LEMOIGNE, 1990]. L'autonomie, la liberté d'action, développe bien la complexité d'un système. En fait, celui-ci va faire preuve d'intelligence en développant des comportements en tenant compte de ses propres projets mais aussi des relations qu'il noue avec l'environnement.

- **Le double visage de la culture :** le produit et le processus. En effet, « on ne doit pas identifier la culture à ses seuls produits, elle est encore plus essentiellement une activité productrice. Elle l'est de façon permanente à travers le flux continu de nos conduites et de nos stratégies. La culture n'est pas un stock de conduites passées mais un processus permanent de sélection renouvelée des conduites et des stratégies. » [DEMORGON, 2000, p. 260 et 261]

### 1.5.3 Problématique

La mise en œuvre de la démarche qualité introduit le concept de culture qualité ou culture d'excellence. « Les dirigeants développent la mission, la vision et les valeurs de l'organisation et ont un rôle de modèle dans une culture de l'excellence ». [EFQM, 1999]. EFQM considère la culture comme « un éventail complet des comportements, éthiques et valeurs que transmettent, mettent en pratique et renforcent les membres d'une organisation. » [EFQM, 1999]. Comment concilier entre cette culture d'excellence et la culture nationale ?

Pour DEMORGON, « La phase actuelle de mondialisation détermine une large apparition des différences culturelles. ». [DEMORGON, 2000]. Ces différences culturelles se retrouvent au niveau des systèmes de management puisque « pour le même problème : le diagnostic, la solution préconisée et la façon de résoudre le problème sont différents et dépendent fortement des dimensions culturelles. » [HOFSTEDE, 1994].

La démarche qualité qui est un système de management, « ne peut donc ignorer la diversité des cultures » [D'IRIBARNE, 1998]. « Il n'y a pas une seule bonne méthode d'application du TQM. Celle-ci doit être adaptée à la culture et à l'histoire de chaque entreprise. » [SHIBA, 1997]. Pour BOUDAREL, « Mettre en mouvement l'entreprise en direction de la qualité totale, c'est agir sur les quatre éléments qui la constituent : la culture, le management, les structures et les systèmes ». [BOUDAREL, 2000]. De nombreux auteurs imputent la réussite ou l'échec de la démarche qualité et des cercles de qualité à l'adaptation ou non au contexte socioculturel. [KOURILSKY-BELLIARD, 1995]; [BERIOT, 1992]. Pour réussir le changement par la qualité, il faut donc prendre en compte la dimension socioculturelle.

L'objectif de notre recherche est de concevoir et de construire un projet de mise en œuvre de la démarche qualité dans un contexte socioculturel. Nous avons montré que la démarche qualité doit être managée comme un projet de changement et qu'il existe des risques de l'environnement socioculturel associés au projet. La résistance au changement est un risque associé au contexte socioculturel. Il s'agit pour nous de conduire le changement par la qualité dans un contexte socioculturel, ce qui nécessite de minimiser l'impact des résistances et de profiter pleinement des leviers du contexte socioculturel, il nous faut manager ce risque par la prise en compte de la dimension socioculturelle.

Le thème concernant le rôle de la culture dans le management est relativement récent. Mais celui du rôle concernant le contexte socioculturel dans la démarche qualité est encore plus récent. Jusqu'ici on s'est attaché beaucoup plus à poser les problèmes qu'à proposer une démarche de leur résolution. Les solutions proposées dans le cadre du management interculturel sont constituées de propositions sous forme de boîte à outils au lieu d'un modèle systémique, générique et prescriptible qui représente l'objectif de notre recherche. D'IRIBARNE fait remarquer que « les bibliothèques entières qui sont consacrées aux démarches de qualité totale font abstraction, pour l'essentiel, des questions que soulève leur adaptation à la diversité des contextes ». [D'IRIBARNE, 1998, p 308].

Nous formulons notre problématique comme suit : **La démarche qualité étant un projet de changement, comment conduire ce changement dans un contexte socioculturel ?**

#### 1.5.4 Hypothèses de recherche

Nous avons évoqué la conjonction de plusieurs phénomènes complexes : la complexité de l'environnement et du contexte socioculturel, la complexité de l'entreprise et la complexité du processus de mise en œuvre de la démarche Qualité. Compte tenu de cette complexité et des principes de la qualité et de l'excellence, nous orientons notre travail de recherche vers la dimension humaine de la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. En effet, l'homme se trouve au cœur du système, à la fois au cœur de l'organisation et au cœur de l'environnement, d'où l'implication et la participation du personnel à tous les niveaux de l'organisme et la prise en compte de l'environnement de l'entreprise et particulièrement le contexte socioculturel.

##### 1.5.4.1 Hypothèse 1: L'homme dans l'organisation. Comment impliquer le personnel à tous les niveaux de l'organisme ?

Nous avons posé notre problématique : la démarche Qualité étant un projet de changement, comment conduire ce changement dans un contexte socioculturel? Compte tenu de l'importance de l'homme au sein de l'organisation et de la complexité de cette organisation, Comment impliquer le personnel aux différents niveaux de l'organisme ? Nous allons formuler notre première hypothèse de recherche concernant l'homme dans l'organisation et son implication à tous les niveaux. Pour ce faire, nous avons défini l'implication du personnel pour mettre en œuvre la démarche qualité. Puis nous avons démontré la complexité de l'entreprise et la complexité du processus de mise en œuvre de la démarche Qualité. Nous postulons donc que pour conduire le changement par la Qualité, **il est possible de proposer un modèle systémique du processus de changement par la qualité impliquant le personnel aux différents niveaux de l'organisme.** A cet, la maîtrise du processus de mise en œuvre de la démarche Qualité par la modélisation systémique des différentes Equipes Qualité, doit nous permettre de respecter les principes de la qualité et de l'excellence.

- **Principe de la qualité**, Implication du personnel [ISO 9 000: 2000]: « Les personnes sont à tous les niveaux l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leur capacité au profit de l'organisme ».
- **Principe de l'excellence**, Développement et implication du personnel, [ EFQM, 1999, p 6] : « Le potentiel du personnel de l'organisation est pleinement libéré grâce au partage des valeurs et à une culture fondée sur la confiance, la responsabilisation et le pouvoir d'agir qui stimulent l'implication de tous ».

#### 1.5.4.2 Hypothèse 2 : l'homme dans son environnement. Comment prendre en compte de la dimension socioculturelle ?

GENELOT considère « que les hommes dans l'entreprise ne vivent pas hors du temps, hors de leur histoire, hors de l'environnement. Il sont insérés dans un contexte culturel, économique, social, dont ils dépendent et qui les façonnent. Cette dépendance réciproque introduit un facteur supplémentaire de complexité dans le management. Les hommes sont le fruit d'une lignée, d'un peuple, d'une région qui ont forgé leurs traditions et leurs croyances. Avant l'entreprise, l'école, la vie familiale et sociale ont modelé leurs comportements. Chaque jour, hors de l'entreprise, il vivent leurs rites et leurs habitudes ; il vivent leur culture et se construisent à travers elle, en même temps qu'ils la perpétuent et la développent. » [GENELOT, 1992 , p. 193]. Pour Edgar Morin, « La culture est dans l'esprit qui est dans la culture ». [MORIN, 1986].

Nous avons posé notre problématique : la démarche Qualité étant un projet de changement, comment conduire ce changement dans un contexte socioculturel ? Nous avons montré que l'homme fait partie de l'environnement et du contexte socioculturel qui sont complexes. Ceci nous conduit à formuler notre deuxième hypothèse de recherche : **Il est possible de modéliser la dimension socioculturelle du processus de changement par la qualité.** En effet, la dimension socioculturelle joue un rôle important la conduite du changement par la Qualité, compte tenu que les systèmes de gestion et particulièrement la démarche qualité doivent tenir compte des spécificités culturelles.

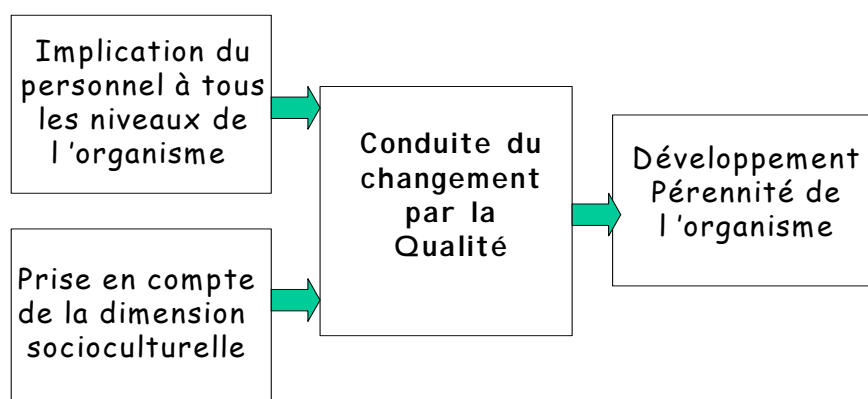


Figure 5 : Problématique de la conduite du changement par la Qualité dans contexte socioculturel

#### 1.5.5 Démarche

Pour répondre à notre problématique de la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel, nous avons fait les hypothèses selon lesquelles d'une part, il est possible de proposer un modèle systémique de processus du changement par la qualité impliquant le personnel aux différents niveaux de l'organisme et d'autre part, il est possible de modéliser la dimension socioculturelle de ce processus de manière à conduire le changement par la qualité. Pour valider ces hypothèses, il nous faut d'abord identifier ces processus. Nous avons démontré

qu'il s'agit de processus complexes. C'est pour cette raison que nous avons choisi la modélisation systémique des processus de mise en œuvre de la démarche Qualité et notamment des processus liés à l'implication du personnel aux différents niveaux de l'organisme dans un contexte socioculturel. Cette modélisation nous permettra de construire un modèle représentatif de la complexité de la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Nous savons par ailleurs qu'une « action innovante n'a aucune chance de conduire au succès si elle est menée sans méthode » [DUCHAMP, 1999, p.17]. Les expérimentations, à l'aide du modèle que nous aurons conçu et construit, nous permettront d'élaborer une méthode prescriptible et générique, à l'usage des responsables d'entreprises et de leurs équipes qualité, impliquant le personnel à tous les niveaux et prenant en compte la dimension socioculturelle.

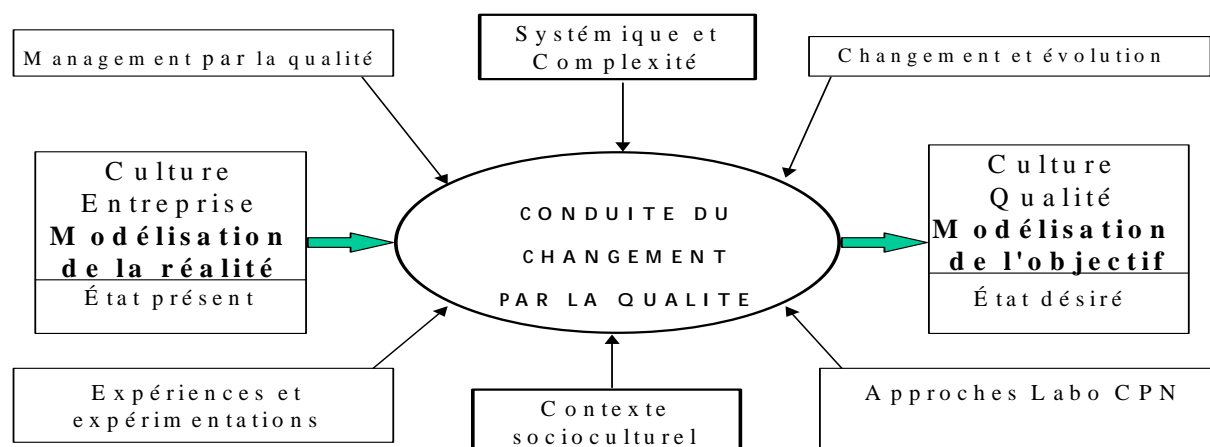


Figure 6 : Conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel

## 1.6. CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Notre thème de recherche concerne la conduite du changement par la Qualité dans un contexte socioculturel. Application à l'entreprise marocaine.

Le premier chapitre de cette partie concerne les enjeux de la recherche. Dans la première section de ce chapitre, nous avons d'abord présenté l'entreprise en tant que système ouvert, nous avons montré ensuite le rôle et l'importance de l'entreprise, ainsi que sa structure et son organisation. Nous avons par la suite montré que l'entreprise doit changer pour rester compétitive. Nous avons introduit à cet effet la démarche Qualité, comme démarche de changement pour la survie et le développement de l'entreprise. Dans la seconde section, nous avons vu que la phase actuelle de mondialisation détermine une large apparition des différences culturelles. Cette différence se retrouve au niveau du management puisque pour le même problème : le diagnostic, la solution préconisée et la façon de résoudre le problème sont différents et dépendent fortement des dimensions culturelles d'où la nécessité d'une mise en œuvre locale de principes universels. La démarche Qualité étant un système de management, ne peut donc ignorer la diversité des cultures. De nombreux auteurs imputent ainsi la réussite ou l'échec des cercles de qualité par exemple à leur adaptation ou non au contexte socioculturel. Nous avons fait ressortir ensuite les enjeux de la prise en compte de la dimension socioculturelle qui joue un rôle important dans la mise en œuvre de la démarche Qualité.

Dans le deuxième chapitre nous avons présenté la démarche qualité en tant que projet de changement. Nous avons à cet effet présenté successivement la démarche qualité, le changement et l'évolution de l'entreprise pour démontrer que la démarche qualité est un projet de changement et qu'il existe des risques projets associés au contexte socioculturel.



La démarche qualité a été présentée en insistant sur le côté intéressant notre recherche. Pour ce faire nous avons d'abord donné les principales définitions ainsi que les principaux concepts. Puis nous avons montré comment le concept Qualité a évolué et sur quels principes fondamentaux sont construites les démarches Qualité. Nous constatons que les principes de la Qualité centrés sur le client se retrouvent dans les principes fondamentaux de l'excellence qui tiennent compte de l'ensemble des parties prenantes (clients, personnel, collectivité et actionnaires). Nous avons ensuite présenté les méthodes et outils ainsi que les techniques et démarches de la qualité. Ces démarches ne prennent pas en compte le contexte socioculturel. Nous avons passé en revue les différents systèmes de management Qualité et les modèles d'excellence. Enfin, nous avons montré la relation entre ces référentiels d'excellence et le contexte socioculturel. Nous constatons que les phases récentes de l'évolution du concept Qualité concernent les valeurs, la culture, l'environnement social et global. Mais ces référentiels ne montrent pas comment se fait l'adéquation avec les valeurs et la culture ni comment se fait l'adéquation avec l'environnement social et global. Notre étude s'intéresse précisément à l'adéquation avec l'environnement socioculturel et particulièrement, la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.

Pour présenter le changement et l'évolution de l'entreprise, nous avons d'abord montrer que le changement est un processus et que ce changement peut être assimilé à une évolution permanente. Puis nous avons vu quels sont les enjeux du changement. Nous avons montré que les entreprises sont obligées de changer pour survivre et se développer et que ce changement a évidemment à prix. Enfin nous avons présenté quelques approches du changement et particulièrement l'approche systémique du changement. L'approche de l'Ecole de PALO ALTO nous a permis de faire la distinction entre le changement de type 1 et le changement de type 2. Nous avons vu à cet effet que le changement de type 1 prend place à l'intérieur d'un système donné, dans ce cas le système reste inchangé alors que le changement de type 2 modifie le système lui-même.

Pour montrer que la démarche qualité est un projet de changement, nous avons d'abord introduit le rôle de l'apprentissage dans le changement. En effet, le changement est l'apprentissage de nouvelles capacités collectives et que tout changement passe par un apprentissage. Nous avons montré que le TQM est un système d'apprentissage qui se concentre sur le développement des compétences à chaque niveau. Puis nous avons illustré ces propos par le référentiel d'excellence EFQM en tant que système d'apprentissage et particulièrement le principe concernant les processus continus d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration. Nous avons ensuite présenté la relation entre la démarche Qualité et le changement.

L'objectif de notre recherche est de concevoir et de construire un projet pour conduire le changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Nous avons d'abord présenté le management de projet et défini le produit du projet. Ceci nous a permis de définir les risques associés aux projets, comment manager ces risques et quels sont les risques associés au contexte socioculturel. La résistance au changement est un risque projet associé au contexte socioculturel, il nous faut manager ce risque par la connaissance de la dimension socioculturelle. Il s'agit pour nous de conduire le changement par la qualité dans un contexte socioculturel, ce qui nécessite de profiter pleinement des leviers et de minimiser l'impact des résistances du contexte socioculturel.

Le personnel fait partie à la fois de l'environnement général (social et culturel) et de l'environnement interne de l'entreprise. L'homme se trouve ainsi au cœur du système. Dans ce troisième chapitre, nous nous sommes intéressés d'abord à l'homme au sein de l'organisation, puis à l'homme au sein de l'environnement. Ce qui nous a conduit à présenter la culture et dimension socioculturelle. Nous avons vu que l'environnement général est constitué par la

culture, le système politique, le système économique, la technologie (formation, éducation et technologie) et l'organisation sociale. Parmi ces composantes, la culture est la plus spécifique, elle a l'évolution la plus lente et la plus difficile à changer. Pour ce faire nous avons successivement traité: l'environnement et le contexte socioculturel de l'entreprise, la culture, la caractérisation de la culture par les dimensions socioculturelles et enfin les niveaux de culture.

Pour traiter l'environnement et le contexte socioculturel de l'entreprise, nous avons d'abord présenté l'environnement de l'entreprise. Nous avons défini l'environnement, le contexte ainsi que le contexte organisationnel. Nous avons ensuite présenté les groupes et les différents niveaux de l'environnement en vue de définir la structure de l'environnement général. Dans l'environnement général, nous nous sommes intéressés plus particulièrement au contexte socioculturel et son importance pour l'entreprise. Après avoir présenté les frontières de l'environnement, nous avons montré en quoi l'environnement est actif et évolutif.

Pour traiter la culture, nous avons présenté les origines du terme culture, puis la notion, le concept et la définition de la culture. Nous avons montré la culture en tant que catégorie, exposé les éléments qui la constituent ainsi que les différentes caractéristiques de la culture. Nous avons montré par la suite en quoi la culture est dynamique.

Pour caractériser la culture, nous avons passé en revue les différentes approches pour connaître les cultures. Nous avons présenté par la suite les différentes dimensions culturelles. La comparaison des différentes approches nous a permis de dégager 15 dimensions socioculturelles que nous avons proposées pour notre étude.

Nous avons introduit la notion de niveaux de culture. Il s'agit de culture nationale, culture d'entreprise, et culture de groupes et de catégories professionnels. Nous avons par la suite présenté une démarche pour connaître la culture à différents niveaux.

Dans le quatrième chapitre, nous avons posé notre problématique et nos hypothèses de recherche. A cet effet nous avons d'abord montré pourquoi l'entreprise est complexe par sa nature, puis en quoi le processus de mise en œuvre de la démarche Qualité est aussi complexe. Nous avons présenté ensuite la complexité de l'environnement et du contexte socioculturel. En effet, la conjonction de la complexité de l'environnement et du contexte socioculturel, la complexité de l'entreprise entraînent une complexité du processus de mise œuvre de la démarche Qualité. Nous avons posé en conséquence notre problématique et nos hypothèses de recherche.

Nous avons formulé notre problématique: **la démarche qualité étant un projet de changement, comment conduire ce changement dans un contexte socioculturel ?**

Nous postulons que pour conduire le changement par la qualité dans un contexte socioculturel :

- Hypothèse 1: **Il est possible de proposer un modèle systémique du processus de changement par la qualité impliquant le personnel aux différents niveaux de l'organisme.** A cet effet, la maîtrise du processus de mise en œuvre de la démarche Qualité par la modélisation systémique des différentes Equipes Qualité, doit nous permettre de respecter les principes de la qualité et de l'excellence.
- Hypothèse 2 : **Il est possible de modéliser la dimension socioculturelle de ce processus de manière à conduire le changement par la qualité.** En effet, la dimension socioculturelle joue un rôle important la conduite du changement par la Qualité dans un contexte socioculturel, compte tenu que les systèmes de gestion et particulièrement la démarche qualité doivent tenir compte des spécificités culturelles.

Nous avons choisi la modélisation systémique du processus de mise en œuvre de la démarche qualité et notamment les processus liés à l'implication du personnel aux différents niveaux de l'organisme dans un contexte socioculturel. Cette modélisation nous permettra dans la 2<sup>ème</sup> partie, de construire un modèle transposable et représentatif de la complexité de la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel .



## 2 MODELISATION SYTEMIQUE DU PROCESSUS DE CHANGEMENT PAR LA QUALITE

*Toute théorie n'est jamais que le résultat d'une construction mentale*

*Françoise KOURILSKY-BELLIARD*

### 2.1. INTRODUCTION

Nous avons posé notre problématique : la démarche Qualité étant un projet de changement, comment conduire ce changement dans un contexte socioculturel ? En effet, l'homme se trouve au cœur du système, à la fois au cœur de l'organisation et au cœur de l'environnement, d'où l'importance à la fois de l'implication du personnel à tous les niveaux de l'organisme et de la prise en compte de l'environnement de l'entreprise et particulièrement le contexte socioculturel. Nous avons formulé nos deux hypothèses de recherche. Nous postulons que pour conduire le changement par la qualité dans un contexte socioculturel :

- Hypothèse 1: Il est possible de proposer un modèle systémique de processus du changement par la qualité impliquant le personnel aux différents niveaux de l'organisme.
- Hypothèse 2 : Il est possible de modéliser la dimension socioculturelle de ce processus de manière à conduire le changement par la qualité.

Nous avons démontré la triple complexité du contexte socioculturel, de l'entreprise et du processus de mise en œuvre de la démarche Qualité. La compréhension de ces processus complexes passe par leur modélisation. A cet effet, nous avons choisi la théorie systémique pour modéliser ces processus de mise en œuvre de la démarche Qualité.

Pour éviter une présentation séquentielle et donc artificielle de la modélisation, nous en faisons d'abord une introduction théorique en annexe. Par une approche constructiviste entre la théorie et l'expérimentation, nous allons montrer dans la 3<sup>ème</sup> partie comment l'expérimentation a contribué à la modélisation systémique de la conduite du changement par la qualité et nous exposerons les apports de la modélisation dans cette mise en œuvre.

Nous modélisons d'abord l'Equipe Projet Qualité selon l'approche de Jean-Louis Le Moigne. A cet effet, nous présentons notre projet de modélisation, nous délimitons le système à modéliser et nous précisons les finalités de cette modélisation. Les apports de cette 1ère modélisation nous permettent de faire des propositions et nous amènent à approfondir l'implication du personnel.

La modélisation de l'Equipe Projet Qualité nous a permis d'obtenir un modèle systémique, mais notre modèle n'implique pas le personnel à tous les niveaux conformément aux principes de la qualité et de l'excellence. Une totale implication du personnel à tous les niveaux nécessite la participation à la fois des cadres dirigeants, de l'encadrement et des opérateurs. Il nous faut donc compléter notre démarche par une seconde modélisation qui implique le personnel à tous les niveaux. L'approfondissement de la démarche participative nous sert de base pour la seconde modélisation. Nous allons présenter l'implication de l'ensemble du personnel par le travail en équipe, la modélisation des Systèmes Equipe Qualité, ensuite l'apport de cette deuxième modélisation, en mettant l'accent sur ses propositions et ses limites.

Notre nouveau modèle implique le personnel à tous les niveaux conformément aux principes de la qualité et de l'excellence. Mais ce modèle ne tient pas compte de l'environnement et particulièrement le contexte socioculturel. Il nous faut donc compléter notre démarche par une

troisième modélisation qui implique le personnel à tous les niveaux et qui tient compte de la dimension socioculturelle.

Mais l'incomplétude de ce modèle pour pouvoir agir nécessite une approche complémentaire. Nous avons exposé dans la 1<sup>e</sup> partie plusieurs approches de la culture. A partir de la comparaison des approches exposées par les différents auteurs, nous allons présenter une nouvelle approche. A cet effet, nous allons démontrer que les dimensions socioculturelles sont modélisables et constituent un système culturel. Nous allons donc compléter cette modélisation par le modèle des niveaux logiques qui nous donnera une nouvelle définition de la culture. L'approche systémique de la culture et le modèle des niveaux logiques nous permettent de dégager des principes d'actions pour prendre en compte la dimension socioculturelle dans la conduite du changement par la qualité.

L'approche génétique de la culture nous permet d'approfondir le changement. Après une comparaison entre le processus de changement, le processus de conception et le processus de décision et le processus, nous montrons en quoi le changement est une démarche de résolution de problème. L'apport de l'Ecole de Palo Alto est mis en exergue dans le rôle de l'apprentissage dans le changement qui nous conduit au changement dans le contexte socioculturel et le changement culturel.

Le processus de changement dans un contexte socioculturel est le passage de l'état présent à l'état désiré par l'ajout de ressources. Dans ce chapitre, nous allons présenter d'abord le Processus de prise en compte du contexte socioculturel. La démarche de reconnaissance d'une culture nous permettra d'élaborer un profil culturel. Puis nous allons déterminer l'état présent représenté par le profil de la culture nationale, de la culture d'entreprise et des groupes professionnels. Nous allons déterminer ensuite l'état désiré qui est le profil de la culture Qualité. L'examen des deux profils culturels (profil culturel au niveau de l'entreprise et profil culture qualité) va nous permettre de dégager les leviers et les résistances. L'utilisation des 10 principes issus de la pensée complexe que nous avons proposés va dégager des actions et des outils pour prendre en compte la dimension socioculturelle dans la conduite du changement par la qualité. Les sorties du processus de prise en compte du contexte socioculturel sont des propositions d'actions relatives au contexte ainsi qu'un plan d'action qui sera intégré dans le plan d'amélioration et déployé au niveau de l'entreprise.

## **2.2. PREMIERE MODELISATION : LE SYSTEME EQUIPE PROJET QUALITE**

### **2.2.1 Introduction**

Nous avons exposé en annexe la modélisation des systèmes complexes. Pour modéliser le processus de mise en œuvre de la démarche qualité, il faut modéliser le Système Equipe Projet Qualité. A cet effet, nous allons présenter dans ce chapitre d'abord la démarche de modélisation du Système Equipe Projet Qualité, puis le système Equipe Projet Qualité, ensuite l'apport de cette première modélisation, en mettant l'accent sur ses propositions et ses limites.

### **2.2.2 Démarche de modélisation du système Equipe Projet Qualité**

#### **2.2.2.1 Approche méthodologique de la mise en œuvre de la démarche qualité**

Comment faire face à la complexité du processus de mise en œuvre de la démarche qualité au sein d'une entreprise et dans un contexte socioculturel eux-mêmes complexes? À cet effet nous avons besoin de théories, de modèles, de méthodes, d'outils et de techniques. Pour concevoir ces méthodes et ces outils, nous devons d'abord étudier et comprendre la façon dont les entreprises mettent en œuvre la démarche qualité dans un contexte socioculturel. Nous devons prendre en

compte les difficultés et la complexité de ce processus. L'étude et la compréhension de ce processus nécessitent une modélisation. Cette modélisation va permettre aussi aux responsables d'entreprise et aux équipes projet à mettre en oeuvre leur démarche qualité, gérer leur projet et capitaliser leur expérience. Les modèles peuvent être normatifs, descriptifs et prescriptibles. Mais ce sont ces derniers qui permettent de répondre aux attentes des utilisateurs [LECOQ, 1992]. Ces modèles représentent un processus générique que les responsables d'entreprise et chefs de projet qualité doivent adapter aux spécificités de leur entreprise et à leur contexte socioculturel. Ces modèles permettent l'élaboration d'une méthode de mise en oeuvre de la démarche qualité tout en respectant le degré de liberté nécessaire à la créativité et à l'adaptation aux spécificités de chaque organisation et au contexte socioculturel concerné.

L'interprétation de la réalité à partir de ces modèles va nous permettre dans une deuxième étape d'élaborer des méthodes pour maîtriser, réussir la mise en oeuvre de la démarche qualité et l'adapter au contexte socioculturel.

En accord avec GENELOT, « le premier travail à faire est de prendre conscience de notre système de représentation, d'en repérer les sources personnelles, **culturelles et contextuelles**, et de savoir le faire évoluer pour l'adapter à notre projet et au contexte. Le degré de complexité que nous pressentons dans une situation dépend de l'adéquation de notre modèle de représentation au projet que nous poursuivons et au contexte dans lequel nous nous trouvons. [GENELOT, 1992, p. 300].

#### 2.2.2.2 Modélisation systémique appliquée en génie industriel et à la démarche Qualité

Nous pouvons assimiler notre processus de mise en oeuvre de la démarche qualité à un produit nouveau, puisque nous allons le concevoir. Il y a donc processus de conception. Nous avons montré que la mise en oeuvre de la démarche qualité est un processus complexe. La démarche qualité est basée sur les principes de la modélisation systémique. Parmi les huit principes de la qualité, deux concernent directement l'approche systémique : l'approche processus et le management par approche système. En effet L'ISO 9 000 Version 2000 précise:

- **Approche processus** : « Un résultat escompté et plus efficacement atteint lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus ».
- **Management par approche système** : « Identifier, comprendre et gérer un système de processus corrélés pour un objectif donné contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme ».

Par ailleurs, la définition de processus donnée dans l'ISO 9 000 : « Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. » est conforme à la définition utilisée en systémique : « On définit un processus par son exercice et son résultat: il y a processus lorsqu'il y a, au fil du temps T, la modification de la position dans un référentiel « espace-forme », d'une collection de « produits » quelconques identifiables par leur morphologie, donc par leur forme F. On le reconnaît à son résultat : un déplacement dans un référentiel « T-E, F. », on l'identifie par son exercice. » [LE MOIGNE, 1995, p.46-47]. L'ensemble de ces éléments confirment donc notre choix de la modélisation systémique comme démarche de représentation des processus de mise en oeuvre de la démarche qualité afin de pouvoir les comprendre et d'agir.

#### 2.2.2.3 Un modèle systémique et prescriptible du processus

Marc LECOQ définit « une approche prescriptible à partir des quatre entités suivantes : concept, démarche, structure et outils », [LECOQ, 1992, p 91].

- « **Le concept** met en évidence un mode de pensée à partir duquel pourront être développées les autres composantes de l'approche prescriptible » [LECOQ, 1992, p 91]. Pour Marc LECOQ, « le développement d'une approche prescriptible suppose l'existence d'un schéma directeur reposant lui même sur des hypothèses et des partis pris : c'est ce qu'exprime **le concept**.

- « **La démarche** permet l'application du concept...La démarche précise les actions qu'il est nécessaire de mener ainsi que le séquençage entre ces actions » [LECOQ, 1992, p 91].
- « **La structure** de travail précise les acteurs ainsi que le contexte de leur intervention dans le cadre de l'application de la démarche ». [LECOQ, 1992, p 91].
- « **Les outils** constituent les moyens pour l'application du concept dans le cadre d'une démarche et pour une ou des structures données ». [LECOQ, 1992, p 91].

#### 2.2.2.4 Projet de modélisation : Modéliser le système « Equipe Projet Qualité » de l'entreprise dans un contexte socioculturel

La théorie du système général, les principes et les concepts de la modélisation des systèmes complexes développés et exposés par Le Moigne [1977 et 1999] et leur application aux systèmes à composantes humaines vont servir de base à notre méthode de recherche. Nous avons aussi utilisé les concepts développés par Edgar Morin ainsi que ceux qui sont développés par l'école de Palo Alto.

### 2.2.3 **Le système « Equipe projet qualité » : « EPQ »**

Nous allons exposer dans cette section la démarche de modélisation de l'équipe projet qualité. Nous allons examiner successivement les finalités du système à modéliser, son environnement, son pôle ontologique, son pôle fonctionnel et son pôle génétique. Nous allons exposer ensuite une synthèse du système EPQ.

Nous allons utiliser les définitions de Le Moigne [1994] pour décrire le système que nous modélisons. Nous devons alors définir à la fois ses frontières et son contenu et décrire les 5 pôles du système :

<b>Pôles systémiques</b>	<b>Démarche</b>
Finalités (Téléologie)	Expliquer d'abord la finalité, la raison d'être du système
Environnement	Prendre en compte les actions et les évolutions de l'environnement
Modélisation ontologique (ce qu'il est, sa structure)	Définir la structure. Organiser les fonctions entre elles et les gérer
Modélisation fonctionnelle (ce qui fait, son activité)	Définir les fonctions à assurer pour tendre vers la finalité
Modélisation génétique (ce qu'il devient, son évolution)	Faire évoluer le système pour le garder opérant au fil du temps

**Tableau 16 : Description du système à modéliser d'après Le Moigne [1994]**

#### 2.2.3.1 Les finalités de notre projet de modélisation

La finalité d'un système correspond à son but à atteindre, c'est sa raison d'exister [Genelot, 1992]. La connaissance des finalités d'un système est essentielle et préalable à toute étude, elle permet d'éclairer l'ensemble du problème.

Comment conduire le changement par la qualité dans un contexte socioculturel, c'est-à-dire comment maîtriser le processus de mise en œuvre de la démarche qualité, c'est la finalité de notre recherche. Nous avons vu que les processus de mise en œuvre de la démarche Qualité n'arrivent pas à impliquer pas le personnel à tous les niveaux ne tiennent pas compte de la dimension socioculturelle.



Les finalités de notre projet de modélisation découlent de la problématique et des hypothèses de recherche. Comme nous l'avons vu dans la 1<sup>e</sup> partie, cette modélisation est dédiée aux acteurs du processus de mise en oeuvre de la démarche qualité et tels que nous les avons définis ci-dessus : les responsables de l'entreprise, le chef projet et l'équipe projet. L'étude des processus de mise en oeuvre de la démarche qualité à l'aide d'un modèle générique que nous allons concevoir et les résultats de notre modélisation systémique doivent nous permettre d'atteindre notre objectif: impliquer le personnel de l'entreprise à tous les niveaux et prendre en compte le contexte socioculturel pour conduire le changement par la qualité.

Niveaux	Finalités
Modélisateur	Concevoir un processus pour conduire le changement par la qualité impliquant le personnel à tous les niveaux et prenant en compte du contexte socioculturel
Equipe projet qualité	Maîtriser le processus de mise en œuvre pour réussir la démarche qualité
Entreprise	Survivre et se développer

**Tableau 17 : Niveaux des finalités**

Concernant les objectifs et niveaux de résolution en systémographie, LE MOIGNE souligne « en fonction de ses propres objectifs, l'observateur choisi son objectif pour mieux se représenter la réalité dans laquelle il intervient. » [LE MOIGNE, 1994, p 81]. Nous voyons donc comme le précise GENELOT que notre modélisation systémique « garde la boussole de la finalité »<sup>22</sup> car les finalités de notre projet de modélisation (concevoir un processus pour conduire le changement par la qualité impliquant le personnel à tous les niveaux par la prise en compte du contexte socioculturel) s'inscrivent parfaitement dans celles de l'équipe projet qualité (maîtriser le processus de mise en oeuvre pour réussir la démarche qualité) qui s'inscrivent elles-mêmes dans les finalités de l'entreprise (Survivre et se développer)

Pour LE MOIGNE, il faut piloter des projets, et non des structures: « Modélisation des systèmes intentionnels, capables non seulement de se comporter par rapport à quelque finalité injectée et permanente mais aussi d'élaborer et de changer eux-mêmes leurs finalités, leurs projets, leurs intentions ». [LE MOIGNE, 1994, p 185]. « Un système comprend des parties qui interagissent en fonction d'un but ou d'un état final qui caractérise tout le système. Les systèmes mobilisent leur énergie dans une direction vers laquelle ils tendent naturellement ». [BERIOT, 1992 p 54].

BERIOT distingue:

- la finalité qui est le maintien ou le développement du système ;
- le projet qui formule les intentions du système;
- les objectifs qui concrétisent ces intentions par la formulation de résultats à atteindre.

« Pour optimiser l'utilisation de son énergie, tout système doit clarifier sa finalité sous forme de projet et ou d'objectif » [BERIOT, 1992 p 54].

Ce qui précède nous conduit au principe de finalité. Nous pouvons donc retenir **le principe de finalité** pour conduire le changement par la qualité et formuler l'action : **Mobiliser autour d'un projet clarifiant la finalité.**

<sup>22</sup> « Là où la modélisation analytique devient inopérante parce que les choses ne sont plus égales par ailleurs et que les structures se trouvent détruites, la démarche systémique garde la boussole de la finalité, sait se doter de mémoires et de réservoirs de stockage, et continue à représenter correctement le phénomène dans son essence ». [GENELOT, 1992, p. 111]

### 2.2.3.2 Environnement du Système Equipe Projet Qualité

Nous avons vu dans la première partie que nous pouvons distinguer trois niveaux de l'environnement : immédiat (clients et fournisseurs externes, concurrents, actionnaires), général (technologique, économique, politique, social, culturel), et externe (international, mondialisation). Ces niveaux de l'environnement se retrouvent pour l'équipe projet qualité et ce, conformément à la définition systémique, sachant que les frontières du système sont « manifestement immatérielles ». [PAULRE, 1992, p.267], qu'elles sont différentes à chaque niveau de représentation (ontologique, fonctionnel et génétique) [CHRISTOFOL, 1995, p.54] et que le système est ouvert et en interaction avec son environnement. « Lorsqu'on représente un système, la question du positionnement de la frontière entre le système et son environnement se pose toujours. Que mettra-t-on dans le système ? que mettra-t-on hors du système ? Cette répartition n'est pas prédéterminée, elle dépend de la finalité qu'on assigne au système ». [GENELOT, 1992, p. 111]. Notre système est contraint de puiser ses ressources ainsi que les informations nécessaires à la mise en œuvre de la démarche qualité (attentes des clients, du personnel, des fournisseurs et des partenaires, des actionnaires, de la collectivité) dans son environnement. « Un système n'est jamais séparé de son environnement. Il agit sur lui et est agité par lui. Les échanges avec l'environnement, entrées ou sorties du système, peuvent prendre la forme d'information, d'énergie ou de matière ». [GENELOT, 1992, p. 111].

Par ailleurs l'Equipe Projet Qualité devra mettre en place des structures et des activités lui permettant d'identifier, de comprendre et surtout d'anticiper les interactions avec ses environnements si elle veut pouvoir proposer un produit qui leur soit adapté [CHRISTOFOL, 1995, p.57]. « Les environnements doivent être repérés, étudiés et pris en compte de manière adaptée, en fonction de l'importance et la nature des interactions avec le système, par le chef projet et son équipe ». [GIDEL, 1999, p. 65]. Cette prise en compte peut être formalisée pour certains environnements : immédiat (clients et fournisseurs externes, concurrents, actionnaires) et général (technologique). Ce qui n'est pas le cas pour d'autres environnements, tels que l'environnement général (économique, politique, social, culturel), et l'environnement externe (International, mondialisation). Ceci nous ramène à notre problématique de la prise en compte du contexte socioculturel dans le processus de mise en œuvre de la démarche qualité.

« L'environnement est actif, et la règle de conduite à adopter pour inclure ou non un phénomène dans le système est de se demander s'il influe directement sur les finalités ou non ». [GENELOT, 1992, p. 111]. La culture qui influe sur les finalités est-elle incluse dans le système ? Nous avons évoqué la complexité du contexte socioculturel. Le personnel est à la fois à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise. Le système « EPQ » est en relation avec son environnement en tant que système complexe. En entrée du système nous trouvons la décision d'engagement dans la démarche qualité, les besoins relatifs au produit et aux parties prenantes de l'entreprise, des membres de l'équipe projet qualité. En sortie du système, nous avons le produit au sens large, la satisfaction des parties prenantes « mais aussi l'expérience, sous forme de savoir (connaissances théoriques, méthodologiques, etc.), de savoir-faire et le savoir-être capitalisés par l'équipe sous diverses formes ». [GIDEL, 1999, p 65]

Pour LE MOIGNE, « Les intentions du système de représentation déterminent, explicitement ou non, les frontières, les séparations, dans la systémo-graphie de l'objet ». [LE MOIGNE, 1994, p 127]

Pour GENELOT, « un système de représentation à trois composantes principales

- le paradigme, la vision générale du monde à laquelle nous nous référons
- le contexte dans lequel nous nous trouvons
- l'intention, ou le projet intime qui conditionnent nos interprétations » [GENELOT, 1992, p. 102].

« L'environnement n'est pas seulement actif dans une tranche de temps déterminé (dimension synchronique), il est aussi évolutif dans le temps, souvent sans retrouver son état initial. C'est la dimension diachronique du phénomène. La modélisation systémique prend alors tout son intérêt ». [GENELOT, 1992, p. 111]

### 2.2.3.3 Modélisation ontologique : Définition de l'équipe projet et des acteurs du processus

La définition ontologique décrit la structure, l'organisation et les interactions du système. Après avoir défini l'équipe projet qualité et ses limites, nous allons présenter l'entreprise et ses états de représentation. En effet, la structure et l'organisation évoluent au cours du projet de mise en œuvre de la démarche Qualité, l'équipe projet qualité n'est pas figée et l'entreprise passe par différents états de représentation.

Les acteurs du processus de mise en œuvre de la démarche qualité sont désignés par « les parties prenantes » dans le modèle d'excellence EFQM<sup>23</sup>. Nous proposons un découpage de ces acteurs en 4 niveaux : les personnes dans l'organisme représentant trois niveaux : le chef de projet Qualité, l'équipe projet et le reste du personnel en activité au sein de l'entreprise organisé en entités ou équipes de travail. les autres acteurs intervenants dans le projet représentent le 4<sup>e</sup> niveau

- Niveau 4 : les clients et utilisateurs finals, les propriétaires /investisseurs, les fournisseurs et partenaires, la collectivité.

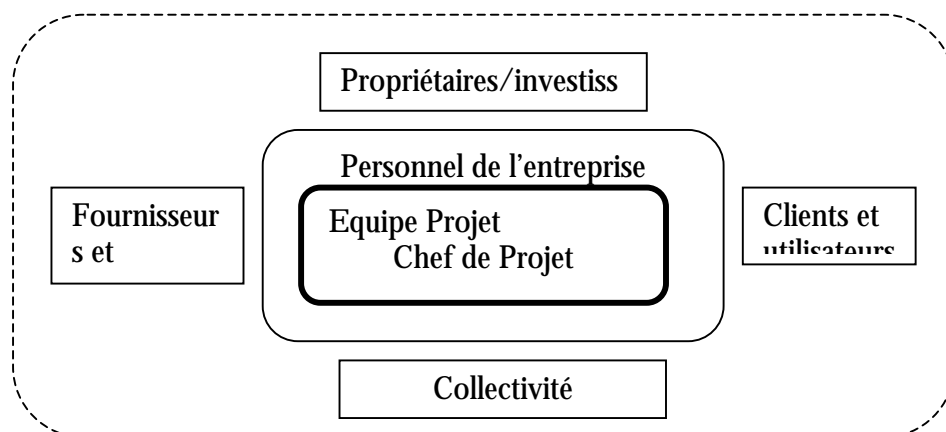


Figure 7 : les acteurs du processus de mise en œuvre de la démarche Qualité

Nous estimons que ces personnes interviennent ou devraient intervenir, directement ou indirectement, au cours du processus de mise en œuvre de la démarche qualité.

La prise en compte de l'ensemble de leurs besoins et attentes permettra la réussite de la mise en œuvre de la démarche qualité et l'atteinte des objectifs fixés. Nous avons défini les limites ontologiques de notre système en fonction des besoins de notre modélisation. Notre système comprend d'abord le chef de projet qualité, ainsi que les membres de l'équipe projet qualité.

Le chef de projet qualité joue un rôle important ; il est au centre de la structure et garantit la continuité et la cohérence du projet tout au long du processus de mise en œuvre de la démarche qualité. Il peut jouer le rôle de responsable qualité ou du représentant de la direction.

Le chef de projet anime l'Equipe Projet Qualité au niveau de l'Entreprise au cours du Processus de mise en œuvre de la démarche Qualité. Cette équipe est constituée par les représentants des

<sup>23</sup> Il s'agit des clients, des fournisseurs et partenaires, du personnel, de la collectivité et des actionnaires.

entités de l'entreprise au plus haut niveau et peut être assimilée dans certains cas à une Equipe de direction.

D'autres acteurs du Processus de mise en œuvre de la démarche Qualité peuvent être intégrés à l'équipe projet, et ce, en fonction des besoins. D'après le principe de la Qualité, l'ensemble du personnel est impliqué dans le processus de mise en œuvre de la démarche Qualité. En effet, le principe de la qualité concernant l'implication du personnel stipule : « les personnes sont à tous les niveaux l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leur capacité au profit de l'organisme ». [ISO 9 000 :2000]. C'est ce qui fait à la fois la force de la démarche qualité par l'utilisation de la capacité de l'ensemble du personnel, mais aussi la difficulté d'impliquer le personnel à tous les niveaux. En effet, dans quelle mesure la structure décrite précédemment concernant l'équipe projet qualité permet cette implication. Cette difficulté est au centre de notre problématique.

Au cours du processus de mise en œuvre de la démarche Qualité, l'entreprise évolue et la modélisation ontologique la présente sous différents états de représentation. Ces états sont les résultats des recommandations de l'équipe projet qualité concernant la structure et l'organisation de l'entreprise puisque l'organisme « découvre et utilise de nouvelles méthodologies de conception de processus, de nouvelles philosophies d'exploitation et de nouvelles technologies performantes ». [EFQM, 1999]. Ces états de représentation sont inclus dans notre système

#### 2.2.3.4 Modélisation fonctionnelle : les processus de mise en oeuvre de la démarche qualité

<b>Pôle systémique</b>	<b>Fonctions</b>
Pôle fonctionnel Fonctions (Activités) Complexe d'actions synchroniques	Equipe Projet Qualité de l'Entreprise Conduite du changement par la Qualité Projet d'Entreprise Plan d'amélioration Qualité Pilotage des Equipes Qualité

**Tableau 18 : Modélisation fonctionnelle de l'Equipe Projet Qualité**

La modélisation fonctionnelle est réalisée à partir de notre expérience, des démarches d'entreprises, de la bibliographie et enrichie par nos expérimentations. Durant plusieurs années, nous avons animé un comité de pilotage appelé aussi Comité Qualité Direction en charge de mettre en oeuvre la démarche qualité dans une entité de 6.000 personnes. Ce comité qualité direction est assimilé à l'équipe projet qualité. Les activités de cette équipe concernent l'amélioration de toutes les fonctions de l'entreprise. La bibliographie concerne principalement le modèle d'excellence EFQM qui précise les fonctions de leadership, la politique et la stratégie, la gestion du personnel, le management des ressources et partenariat et l'amélioration des processus. Les normes ISO 9 001 et ISO 9 004 de l'an 2000 présentent un modèle de processus comprenant les activités relatives à la responsabilité de la direction, le management des ressources, la réalisation du produit, les mesures, analyses et amélioration. L'entreprise est un ensemble de « processus qui peuvent être classés en trois familles : processus de pilotage ou de direction, processus de réalisation du produit et des services associés, processus support » [LACROSE et MATHIEU, 2000, p. XIV]<sup>24</sup>. Nous représentons ci-après, les activités liées au projet Qualité et les activités de l'entreprise, nous sommes en accord avec Thierry GIDEL qui pense que « Les activités liées à la qualité sont des méta processus qui interviennent transversalement au niveau de chaque processus présenté. L'activité qualité a pour objectif de s'assurer que chaque processus répond aux besoins avec une effectivité optimale (recherche de la valeur ajoutée) ».

<sup>24</sup> Les projets de normes ISO Version 2000

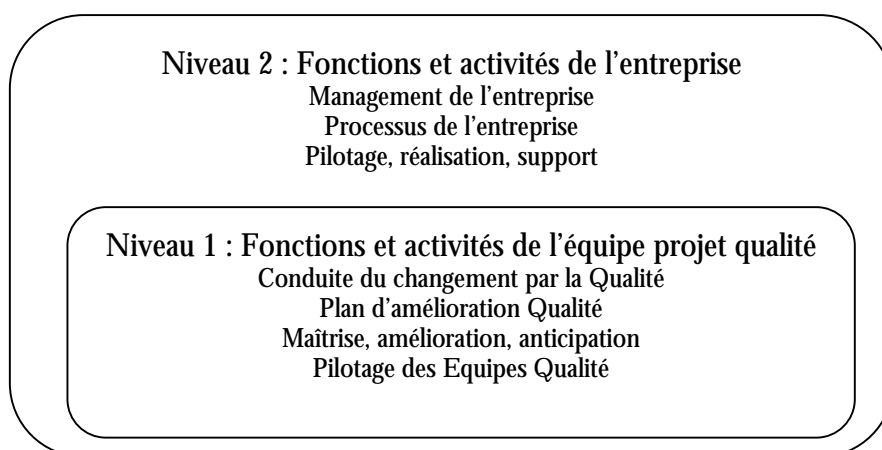
[GIDEL, 1999, p.59].

Nous avons présenté une comparaison des processus de mise en œuvre de la démarche Qualité. Nous pouvons synthétiser les principales phases du processus et les regrouper au sein du PDCA comme suit :

PDCA	Phases
PLAN	Engagement de la direction et définition des objectifs
	Evaluation de la situation
	Plan d'actions
DO	Mise en œuvre
CHEK	Evaluation et mesure de l'évolution
ACT	Amélioration (Retour à la phase 3: nouveau plan d'actions)

**Tableau 19 : Principales phases du processus de mise en œuvre de la démarche Qualité.**

Nous obtenons ainsi un modèle descriptif respectant la roue de DEMING (PDCA).



**Figure 8 : Définition fonctionnelle de notre système**

Par ailleurs, l'équipe projet qualité doit pouvoir s'améliorer avant de pouvoir améliorer le fonctionnement de l'entreprise. Elle va continuer ainsi à s'améliorer tout au long du projet, en parallèle avec l'amélioration de l'entreprise. La constitution, L'organisation, la coordination et le pilotage de l'équipe projet font partie intégrante des responsabilités du chef de projet.

La modélisation fonctionnelle de l'entreprise concerne ses fonctions et ses activités en vue de réaliser les produits et services pour répondre aux besoins et attentes des parties intéressées. « Ces modélisations (fonctionnelles) imposent un raisonnement en termes de services ou fonctions à rendre aux utilisateurs. Le terme fonction est utilisé au sens de l'analyse fonctionnelle ». [GIDEL, 1999, p.59]. A cet effet, nos recherches ne se limitent pas aux activités qualité au cours du processus de mise en œuvre de la démarche, mais se prolongent aussi aux activités de management de l'entreprise puisque les activités qualité touchent tous les processus de l'entreprise.

Les phases 2 et 5 concernant le processus d'autoévaluation et se présentent comme suit.

Phases	Etapes
PLAN	Développement de l'implication Planification du processus d'Auto - évaluation Mise en place d'équipes pour réaliser l'Auto - évaluation Formation Communication sur le projet
DO	Conduite de l'Auto - évaluation Etablissement du plan d'action Mise en oeuvre du plan d'action
CHECK	Pilotage du processus
ACT	

**Tableau 20 : Processus d'auto - évaluation d'après [Modèle EFQM, 1999]**

#### 2.2.3.5 Modélisation génétique du processus de mise en œuvre de la démarche Qualité

Nos recherches concernent le processus de mise en œuvre de la démarche Qualité qui est une démarche de changement, « l'organisation définit des méthodes appropriées pour la mise en oeuvre du changement » [Modèle EFQM, 1999 ]. Si on connaît la naissance du projet avec l'engagement des dirigeants, l'achèvement n'est pas déterminé puisqu'il s'agit d'un processus d'amélioration continue et de recherche de l'excellence. Après l'atteinte d'un certain nombre d'objectifs, le projet Qualité peut être transformé en Comité de pilotage qualité et fonctionner de façon permanente pour l'amélioration continue. Les principales phases du processus sont intégrées dans le PDCA.

Notre système « équipe projet qualité - entreprise » va concerner ces phases et adoptera alors ces mêmes limites. Les représentations génétiques du projet sous forme de plan, de ressources sont incluses dans notre système. Les paramètres et les indicateurs importants de pilotage qui évoluent au cours du projet doivent être enregistrés et gérés. La modélisation génétique concerne aussi l'histoire. Le projet qualité et l'équipe projet évoluent au fil du temps tout en gardant leur identité. L'entreprise évolue et ses représentations génétiques seront connues à l'occasion de chaque autoévaluation (phase 5). La démarche Qualité étant un processus d'apprentissage, l'équipe projet s'engage dans une dynamique d'apprentissage collectif et individuel sur son organisation et sa structure, sur la compréhension et la maîtrise des processus de mise en œuvre de la démarche Qualité, afin de pouvoir capitaliser ses compétences en termes de savoir, savoir-faire et savoir être. [GIDEL, 1999, p. 56].

### 2.2.3.6 Synthèse du système EPQ

Le système EPQ se présente alors comme suit :

<b>Pôles Systémiques</b>	<b>Système</b>	<b>Phases du Modèle systémique</b>
Finalités (Projet) Complexe d'actions téléologiques	Pérennité et développement de l'entreprise	Expliquer d'abord la finalité, la raison d'être du système
Environnement Actif et évolutif	Immédiat (clients et fournisseurs externes, concurrents, actionnaires) Général (technologique, économique, politique, social, culturel) Externe (International, mondialisation)	Prendre en compte les actions et les évolutions de l'environnement et particulièrement le contexte socioculturel
Pôle fonctionnel Fonctions (Activités) Complexe d'actions synchroniques	Conduite du changement par la qualité	Définir les fonctions à assurer pour tendre vers la finalité
Pôle ontologique Organisation (Interactions)	Equipe de direction de l'Entreprise	Définir la structure. Organiser les fonctions entre elles et les gérer
Pôle génétique Evolution et transformation Complexe d'actions diachroniques	Changement de l'entreprise des équipes et du personnel, évolution vers l'excellence	Faire évoluer le système pour le garder opérant au fil du temps

**Tableau 21 : Système EPQ**

Nous avons exposé dans cette section la démarche de modélisation de l'équipe projet qualité. Nous avons examiné successivement les finalités du système à modéliser, son environnement, son pôle ontologique, son pôle fonctionnel et son pôle génétique. Nous avons exposé ensuite une synthèse du système équipe projet qualité.

### 2.2.4 Apports et limites de la 1<sup>ère</sup> modélisation systémique EPQ

Dans cette section, nous allons d'abord présenter le déroulement de la modélisation et de l'expérimentation, puis les principes, phases et étapes du modèle, ensuite les propositions issues de la 1<sup>ère</sup> modélisation EPQ et enfin les incomplétudes et limites de la 1<sup>ère</sup> modélisation EPQ.

#### 2.2.4.1 Le déroulement de la modélisation

A ce stade, le déroulement de la modélisation se présente comme suit. Cette modélisation a bénéficié de notre expérience professionnelle aussi bien à l'OCP qu'à SOMANA et ce avant d'entamer notre étude.

<b>Modélisation (Pensée)</b>	<b>Expérimentation OCP (Action)</b>	<b>Expérimentation SOMANA (Action)</b>
4- Modélisation systémique du processus de mise en œuvre de la démarche qualité (1 <sup>ère</sup> modélisation) • Equipe Projet Qualité		

**Tableau 22: Déroulement de la modélisation (1<sup>ère</sup> modélisation)**

### 2.2.4.2 Principes, phases et étapes du modèle

Nous avons utilisé la démarche de modélisation de Le MOIGNE est particulièrement les deux phases de cadrage et de développement. A ce stade de notre étude, et en nous appuyant sur les principes de la qualité et de la systémique, les phases, les étapes, les outils de notre modèle systémique se présentent comme suit :

Pôles Systémiques	Phases	Etapes	Principes	Outils
Finalités (Projet) Complexe d'actions téléologiques	- Expliquer d'abord la finalité, la raison d'être du système	- Engagement et définition des objectifs au niveau de l'entreprise - Définition du Système de Management de la Qualité - Formation sur le système de management par la Qualité. - Evaluation du système de Management de la Qualité - Définition des objectifs Qualité et Elaboration du Plan d'amélioration Qualité	Principe de Finalité Principes de la Qualité	Outils sémantiques de management - Diagramme d'affinité - Diagramme en arbre
Environnement Actif et évolutif	- Prendre en compte les actions et les évolutions de l'environnement et particulièrement le contexte socioculturel			
Pôle fonctionnel Fonctions (Activités) Complexe d'actions synchroniques	- Définir les fonctions à assurer pour tendre vers la finalité	Fonctionnement de l'Equipe Projet Qualité	Principes de la Qualité	Outils de la Qualité
Pôle ontologique Organisation (Interactions)	- Définir la structure. Organiser les fonctions entre elles et les gérer	Mise en place et gestion de l'Equipe Projet		
Pôle génétique Evolution et transformation Complexe d'actions diachroniques	- Faire évoluer le système pour le garder opérant au fil du temps	Evaluation de l'entreprise et de l'Equipe Projet Qualité		

**Tableau 23 : Phases, étapes, principes et outils de notre modèle systémique**

### 2.2.4.3 Apports de la 1<sup>e</sup> modélisation EPQ

La modélisation de l'équipe projet qualité nous a permis de comprendre le système EPQ et d'obtenir un 1er modèle systémique pour la mise en œuvre de la démarche qualité.

### 2.2.4.4 Limites de la 1<sup>e</sup> modélisation EPQ

La modélisation de l'équipe projet qualité nous a permis d'obtenir un modèle systémique, mais notre modèle n'implique pas le personnel à tous les niveaux conformément au principe de la Qualité et de l'excellence. Ce modèle ne tient pas compte également du contexte et de la culture particulièrement le contexte socioculturel. Il nous faut donc compléter notre démarche par une seconde modélisation qui implique le personnel à tous les niveaux et qui tient compte du contexte socioculturel. C'est ce que nous allons développer dans les chapitres qui vont suivre.

L'étude des démarches existantes et des procédures utilisées pour la mise en œuvre de la démarche Qualité dans les entreprises à l'aide du modèle systémique nous a montrés que ces procédures ne montrent pas comment se fait l'implication du personnel et comment le contexte socioculturel est pris en compte. Seules quelques démarches en parlent, mais ne traitent pas de manière approfondie et explicite ces aspects. Nous constatons que les méthodes actuelles utilisées pour la mise en œuvre de la démarche Qualité atteignent leurs limites.



Nous pensons, qu'il vaut mieux chercher à organiser le système d'implication du personnel et de la prise en compte du contexte socioculturel. Cela ne peut être obtenu que par la compréhension de ces systèmes. C'est pourquoi nous proposons d'approfondir la modélisation de ces systèmes. Notre recherche se concentre donc sur les processus relatifs aux équipes qualité ainsi qu'à la connaissance et à la prise en compte de l'environnement socioculturel. Afin de réaliser cette modélisation, nous devons appréhender ces processus, c'est pourquoi nous proposons ci-après un examen des démarches des différentes équipes qualité.

C'est pour cette raison que les entreprises qui n'ont impliqué que partiellement leur personnel ont échoué dans une démarche Qualité. L'exemple est l'essoufflement des Cercles de Qualité que nous avons vécu à OCP [Rapport OCP-DEG, 1991] avant la mise en place des Groupes d'Amélioration Qualité. La mise en place d'un concept n'intéressant qu'un niveau de personnel ne peut vivre longtemps car il y a un phénomène de rejet de la nouvelle culture Qualité par les autres groupes professionnels.

### **2.2.5 Conclusion**

Pour modéliser le processus de mise en œuvre de la démarche qualité, il faut modéliser le Système Equipe Projet Qualité. A cet effet, nous avons présenté dans ce chapitre d'abord la démarche de modélisation, le système EPQ et l'apport de cette première modélisation en mettant l'accent sur ses propositions et ses limites.

Nous avons présenté le déroulement de la modélisation, puis les principes, phases et étapes du modèle, ensuite les propositions issues de la 1<sup>ère</sup> modélisation EPQ et enfin les incomplétudes et limites de la modélisation EPQ. La modélisation de l'équipe projet qualité nous a permis d'obtenir un modèle systémique, mais notre modèle n'implique pas le personnel à tous les niveaux conformément au principe de la Qualité et de l'excellence. Ce modèle ne tient pas compte également du contexte et de la culture particulièrement la dimension socioculturelle. Il nous faut donc compléter notre démarche par une seconde modélisation qui implique le personnel à tous les niveaux et qui tient compte du contexte socioculturel. C'est ce que nous allons développer dans le chapitre suivant.

## **2.3. SECONDE MODELISATION SYSTEMIQUE : IMPLICATION DU PERSONNEL PAR LES EQUIPES DE TRAVAIL QUALITE**

### **2.3.1 Introduction**

La modélisation de l'équipe projet qualité nous a permis d'obtenir un modèle systémique, mais notre modèle n'implique pas le personnel à tous les niveaux conformément au principe de la Qualité et de l'excellence. Une totale implication du personnel à tous les niveaux nécessite la participation à la fois des cadres dirigeants, de l'encadrement et des opérateurs. C'est pour cette raison que les entreprises qui n'ont impliqué que partiellement leur personnel ont échoué dans une démarche Qualité. La mise en place d'un concept n'intéressant qu'un niveau de personnel ne peut vivre longtemps car il y a un phénomène de rejet de la nouvelle culture Qualité par les autres groupes professionnels. Il nous faut donc compléter notre démarche par une seconde modélisation qui implique le personnel à tous les niveaux. C'est ce que nous allons développer dans le chapitre qui va suivre. Après avoir exposé dans le chapitre précédent la modélisation du Système Equipe Projet Qualité en dégagant ses apports et ses limites, nous allons présenter dans ce chapitre d'abord l'implication de l'ensemble du personnel, puis la modélisation des Systèmes Equipe Qualité, ensuite l'apport de cette deuxième modélisation, en mettant l'accent sur ses propositions et ses limites.

### **2.3.2 Implication du personnel et équipes qualité**

Dans cette section, nous allons présenter successivement : les concepts de méta système et de niveau d'organisation, l'organisation en niveaux fonctionnels, l'approche processus et l'approche système, l'organisation des équipes Qualité, les systèmes Equipes Qualité. En tenant compte à la fois des travaux de LE MOIGNE sur la représentation active d'un système complexe par formation intentionnelle de niveaux de sous-systèmes stables, des éléments présentés par GENELOT sur les concepts de méta système et de niveau d'organisation, des approches de LE GALLOU sur la décomposition systémique, l'existence des sous - cultures de l'organisation avancée par HOFSTEDE, ainsi que les principes de la Qualité concernant les approches processus et système, nous proposons de procéder à la représentation de notre système complexe par la formation de 4 niveaux de sous-systèmes.

#### **2.3.2.1 principe de méta système et de niveau d'organisation**

D'après la bibliographie, les pratiques d'entreprises en démarche qualité et notre expérience, nous avons recensé une douzaine d'équipes de travail Qualité. Nous avons vu aussi que cette multitude d'équipes pose le problème de leur mise en place et leur fonctionnement. Le système EPQ étant complexe, nous allons faire appel à l'un des principes de la complexité pour comprendre et organiser les Equipes Qualité.

Pour GENELOT, « Un méta système est un système qui englobe un autre et lui donne du sens ». [GENELOT, 1992, p. 140]. « Chaque niveau supérieur donne une cohérence et une convergence aux niveaux inférieurs, au plan des finalités, des structures, des actions produites, il les pilote, les régule et leur donne du sens. Ce recours est extrêmement précieux pour les systèmes de niveau inférieur qui trouvent dans le niveau supérieur un guide pour démêler leur complexité, dépasser leurs impossibilités et orienter leurs actions ». [GENELOT, 1992, p.140]. « Mais l'action entre les niveaux ne va pas dans un seul sens. Les niveaux inférieurs sont indispensables au niveau supérieur, ce sont eux qui fournissent l'activité grâce à laquelle les niveaux supérieurs peuvent exercer leurs fonctions. Le niveau supérieur apporte le sens, le niveau inférieur apporte l'existence : ils se produisent l'un et l'autre. » [GENELOT, 1992, p. 140].

Pour [BERIOT, 1992 p 27], « L'élément vivant, la personne ou le groupe, qui nous intéresse dans les actions de changement présentent cette caractéristique essentielle : un élément peut être

décomposé en élément plus petit selon le niveau d'observation où l'on veut se situer. Il devient alors un sous système lui-même composé d'éléments ». Et l'auteur de continuer. « Notre intérêt se porte toujours sur les interactions avec d'autres éléments et non sur un seul élément. »

La représentation d'un phénomène complexe sous forme d'un méta système à plusieurs niveaux nécessite des critères pour établir des distinctions entre les niveaux.

Pour [GENELOT, 1992, p. 154], « Chaque niveau du méta système est caractérisé par trois catégories de critères : son domaine de validité, sa logique propre, un langage spécifique ».

- Le domaine de validité : c'est l'ensemble des opérations qu'un niveau est chargé de réaliser, à la fois dans leur contenu, dans leur étendue et dans leur durée.

- La logique propre : c'est l'intention dans laquelle ces opérations sont assurées, c'est la finalité selon laquelle les fonctions assurées seront agencées pour produire un certain effet.

- Le langage spécifique : ce sont les mots, les codes, les symboles, les méthodes qui à la fois permettent de supporter la logique propre du niveau, et sont le signe qu'on se situe à ce niveau de logique. Cette approche nous conduit au principe de méta système.

Nous pouvons donc retenir le **Principe de méta système** comme principe pour notre démarche de modélisation et formuler l'action méthodologique correspondante : **Repérer et prendre en compte les sous - cultures de l'organisation.**

### 2.3.2.2 Organisation en niveaux fonctionnels

Pour GENELOT, « On a toujours la liberté de constituer des sous-systèmes, liés entre eux pour composer le système global. » [GENELOT, 1992, p. 111]. Et GENELOT d'ajouter : « Cependant, il ne faut pas abuser de cette facilité qui devient vite une façon détournée de pratiquer une démarche analytique classique : les sous-systèmes sont facilement disjoints les uns des autres et la synergie systémique globale vers une finalité s'en trouve mutilée ». [GENELOT, 1992, p. 111].

Pour LE MOIGNE, il s'agit d'une « représentation active d'un système complexe par formation intentionnelle de niveaux de sous-systèmes stables. C'est une « représentation par une organisation en niveaux fonctionnels stables successifs. » [LE MOIGNE, 1990, p.54].

[LE MOIGNE, 1990, p.56] rapporte que HA. SIMON propose une autre analogie pour mettre en valeur l'économie de computation symbolique permise par la représentation délibérée d'un système perçu complexe par niveaux : « Un peu de réflexion révèle que les indications qui signalent un progrès jouent dans les processus de résolution de problème le même rôle que celui que jouent les formes intermédiaires stables dans les processus d'évolution biologique ».

Pour LE GALLOU, décomposer un système c'est « obtenir des sous-systèmes appréhendables mais ayant des liaisons définissables pour permettre la recombinaison avec le moins possible de perte de réalité ». [LE GALLOU et alt., 1992, p.91]. « Décomposer un système c'est déterminer les sous-systèmes composants, en ayant pour chacun d'eux, remplacer l'environnement général ET l'ensemble des autres sous systèmes, par un ensemble de relations ayant des influences équivalentes ». [LE GALLOU et alt., 1992, p.93].

« Le but de la décomposition systémique est d'adapter le champ d'actions aux capacités d'intervention, afin d'atteindre un minimum d'effectivité et, si possible un maximum d'efficacité ». [LE GALLOU et alt., 1992, p.92].

Comme principe de la décomposition systémique, [LE GALLOU et alt., 1992, p.94] précise : « La détermination des limites ou frontières des sous-systèmes composants, n'est pas une opération facile. Elle est néanmoins fondamentale car elle conditionne la validité et l'efficacité des actions

ultérieures. Elle consiste à déterminer les endroits où l'interface sera suffisamment simple, et surtout convenablement définissable ». [LE GALLOU et alt., 1992, p.94].

Pour [LE GALLOU et alt., 1992, p.95], « une interface est optimale quand elle est facile à définir et à gérer ». De même, « les endroits où les séparations sont optimales se trouvent aux ruptures ou discontinuités des caractéristiques principales ». [LE GALLOU et alt., 1992, p.96].

[LE GALLOU et alt., 1992, p.96] cite les exemples de séparations optimales :

- Décomposition structurelle : la structure donne la forme de l'assemblage et de l'organisation. La décomposition peut être morphologique : On recherche, dans la forme globale, les étranglements donnant, avec leurs cordons ombilicaux, des cellules quasi isolées, cette décomposition verticale, en atelier ou cellules autonomes, est plutôt quantitative.
- Elle peut être hiérarchique : en recherche, dans la pyramide, les strates au niveau de organisation ou de subordination (décomposition horizontale et plutôt qualitative).
- Décomposition fonctionnelle : cette décomposition définit des processus ou ensembles d'opérations, pour aboutir un ensemble d'opérateurs d'un même flux, remonter à un ensemble de flux de même domaine et atteindre l'ensemble des domaines du système. L'achèvement s'effectue par le bouclage vers les buts ou grandes fonctions de la décomposition temporelle initiale, c'est-à-dire achronique.

### 2.3.2.3 Approche processus et approche système

L'approche processus et le management par approche système nous permettent de faire un rapprochement avec l'Organisation en niveaux fonctionnels et les concepts de méta système et de niveau d'organisation. En effet, l'ISO 9 000 : 2000 précise :

- Approche processus : un résultat escompté et plus efficacement atteint lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.
- Management par approche système : identifier, comprendre et gérer un système de processus corrélés pour un objectif donné contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme.

En accord avec [GIDEL, 1999, p 51], « l'approche processus préconisée en management de la qualité, est basée sur les principes de la modélisation systémique. Elle permet de raisonner en termes d'action ou de fonction ». La définition donnée dans l'ISO 9 000 : 2000 « Système d'activités qui utilise des ressources pour transformer les éléments d'entrée en éléments de sortie » est conforme à la définition utilisée en systémique.

« L'organisation par processus présente beaucoup de points communs avec l'organisation par projets, parce qu'elle est, comme cette dernière, systémique dans sa conception. » [GENELOT, 1998, p.247]. « On définit un processus par son exercice et son résultat: il y a processus lorsqu'il y a, au fil du temps T, la modification de la position dans un référentiel « espace-forme », d'une collection de « produits » quelconques identifiables par leur morphologie, donc par leur forme F. [...] On le reconnaît à son résultat : un déplacement dans un référentiel « T-E, F. », on l'identifie par son exercice. » [LE MOIGNE, 1995, p.46-47].

### 2.3.2.4 Culture de groupes professionnels

Nous avons vu qu'il existe des cultures de groupes professionnels. Pour HOFSTEDÉ, il faut « repérer les sous - cultures de l'organisation, ces sous - cultures peuvent se départager selon les niveaux hiérarchiques : direction et cadres supérieurs, cadres moyens et agents de maîtrise, expert technique, personnel administratif, ouvriers) des sous - cultures différentes peuvent nécessiter des approches diversifiées ». [HOFSTEDÉ, 1994, p. 253]

### 2.3.2.5 Organisation des équipes Qualité

Nous avons recensé une douzaine d'équipes de travail qualité. Nous allons définir ces équipes en fonction des 5 critères suivants qui nous rappellent les pôles systémiques: décision de création, composition, activités, niveau d'intervention et durée de fonctionnement.

Equipes	Décision de création	Composition et membres (Structure)	Activités (Fonctions)	Niveau d'intervention (Finalités)	Durée de fonctionnement (Génétiq ue)
Comité qualité direction	Décision du DG	Equipe de Direction	Mettre en oeuvre la démarche Qualité	Entreprise	Permanent
Comité de pilotage	Décision de la direction	Choisis par la Direction	Piloter un projet Qualité (Certification)	Entreprise	Durée du projet
Equipe projet	Décision du comité de pilotage	Choisis par le comité de pilotage	Réaliser une partie du projet (ensemble de processus)	Sous ensemble de processus	Durée du projet
Equipe d'amélioration qualité A	Décision du Comité qualité direction	Responsables de l'entité	Mettre en oeuvre la démarche Qualité	Entité de l'entreprise	Permanent
L'équipe d'amélioration qualité B	Décision de la Direction	Encadrement intermédiaire	Mission d'amélioration corrective liée au travail et assignée	Même service	Durée de la mission
Equipe transfonctionnelle	Décision de la Direction	Responsables des entités ou services	Mission d'amélioration anticipatrice	Méta-processus services différents	Durée de la mission
Groupe d'amélioration processus	Décision du Comité qualité direction	Encadrement intermédiaire	Amélioration continue des processus transverses	Un processus transversal par groupe	Permanent
Groupe d'amélioration Qualité	Décision du Comité qualité direction	Encadrement intermédiaire	Actions correctives liées au travail et assignées	Même service	Durée de la mission
Equipes TPM	Décision du Comité qualité direction	Opérateurs d'un même lieu de travail	Actions correctives liées aux équipements	Atelier, chantier Equipement	Permanent
Groupe de progrès B (Idem Groupe d'amélioration Qualité)	Décision du Comité qualité direction	Encadrement intermédiaire	Actions correctives liées au travail et assignées	Même service	Durée de la mission
Groupe de progrès B (Idem Cercle de qualité)	Volontariat	Opérateurs d'un même lieu de travail	Résoudre les problèmes liés au travail choisis par les membres	Atelier, chantier, section	Permanent
Cercle de qualité	Volontariat	Opérateurs d'un même lieu de travail	Résoudre les problèmes liés au travail choisis par les membres	Atelier, chantier, section	Permanent

**Tableau 24 : Equipes de travail Qualité**

L'examen du tableau nous permet un regroupement en fonction des critères et de retenir 4 types d'équipes :

Niveau	Equipes Qualité	Equipes retenues	Niveau d'implication
Entreprise	Le comité qualité direction ou CQD Le comité de pilotage L'équipe d'amélioration qualité ou EAQ type A	Equipe Projet Qualité	Dirigeants
Ensemble de processus	L'équipe projet (Ensemble de processus) L'équipe transfonctionnelle	Equipe Système	Encadrement
Processus	L'équipe d'amélioration qualité ou EAQ type B Le groupe d'amélioration des processus ou GAP	Equipe Processus	Opérateurs
Activités	Les Equipes TPM Le groupe de progrès type B Le cercle de qualité ou CQ	Equipe Opération	

**Tableau 25: Organisation des équipes qualité retenues**

### 2.3.2.6 Systèmes Equipes Qualité

En tenant compte à la fois des travaux de LE MOIGNE sur la représentation active d'un système complexe par formation intentionnelle de niveaux de sous-systèmes stables, des éléments présentés par GENELOT sur les concepts de méta système et de niveau d'organisation, des approches de LE GALLOU sur la décomposition systémique, l'existence des sous - cultures de l'organisation avancée par HOFSTEDÉ, ainsi que les principes de la Qualité concernant les approches processus et système, nous proposons de procéder à la représentation de notre système complexe par la formation de 4 niveaux de sous-systèmes : l'Equipe Projet Qualité, les Equipes Système, les Equipes Processus et les Equipes Opérations.

Niveaux	Processé	Composantes	Processeur	Processus
1	Entreprise	Ensemble de systèmes	Equipe Projet qualité	Conduite du changement par la qualité. Mise en œuvre de la démarche Qualité
2	Système	Ensemble de processus	Equipes Système	Amélioration du système Qualité
3	Processus	Ensemble d'activités et opérations	Equipes Processus	Amélioration des processus transverses
4	Activités et Opérations	Ensemble de tâches	Equipes Opérations	Amélioration des activités et modes opératoires

**Tableau 26 : Représentation d'un système complexe par formation de niveaux de sous-systèmes stables.**

Dans cette section, nous avons présenté successivement : les types d'équipes Qualité, les concepts de méta système et de niveau d'organisation, l'organisation en niveaux fonctionnels, l'approche processus et l'approche système, l'organisation des équipes Qualité, les systèmes Equipes Qualité. En tenant compte à la fois des travaux sur la représentation active d'un système complexe par formation intentionnelle de niveaux de sous-systèmes stables, des éléments sur les concepts de méta système et de niveau d'organisation, des approches sur la décomposition systémique, l'existence des sous - cultures de l'organisation, ainsi que les principes de la Qualité concernant les approches processus et système, nous proposons de procéder à la représentation de notre système complexe par la formation de 4 niveaux de sous-systèmes : l'Equipe Projet Qualité, les Equipes Système, les Equipes Processus et les Equipes Opérations.

### 2.3.3 **Modélisation systémique des Equipes Qualité**

Dans la section précédente, nous avons retenu quatre types d'équipes qualité pour impliquer l'ensemble du personnel dans la conduite du changement par la qualité. Il s'agit de l'équipe projet qualité, des équipes système, des équipes processus et des équipes opérations. Comme pour l'équipe projet qualité, nous nous allons modéliser ces équipes d'abord pour comprendre et ensuite pour agir en vue de les impliquer dans le processus de mise en oeuvre de la démarche qualité. Nous allons utiliser l'approche de LE MOIGNE pour la modélisation systémique de ces équipes. A cet effet nous allons présenter successivement les finalités, l'environnement, ainsi les modélisations ontologique et génétique des Equipes Qualité.

#### 2.3.3.1 Modélisation téléologique des Equipes Qualité

Nous avons vu que l'orientation client et l'orientation résultats ainsi que les autres principes de l'excellence contribuent à la pérennité et au développement de l'entreprise. En effet, pour l'Orientation Résultats, le principe énonce « l'excellence dépend de l'équilibre atteint et de la satisfaction des besoins de toutes les parties prenantes de l'organisation (à savoir le personnel, les clients, les fournisseurs et la collectivité dans son ensemble ainsi que tout ce qu'ils ont un intérêt financier dans l'organisation). » [EFQM, 1999, p. 6]. De même, pour l'Orientation Client, le principe stipule « le client est l'arbitre final de la qualité des produits et services. La fidélisation des

clients et l'augmentation des parts de marché seront optimisées par une orientation très claire vers les besoins des clients actuels et potentiels. » [EFQM, 1999, p 6]. Quant au principe de la Qualité concernant l'**Ecoute client**, il stipule : « Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils comprennent leurs besoins présents et futurs, et qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-delà de leurs attentes ». [ISO 9 000 : 2000]

Le tableau ci-après résume les finalités des différentes équipes qualité.

Sous Système	Finalités (Projet) Complexe d'actions téléologiques
Equipe de Pilotage	Développement et pérennité de l'Entreprise
Equipe Système	Amélioration du système Qualité
Equipe Processus	Amélioration des processus
Equipe Opérations	Amélioration des activités et modes opératoires

**Tableau 27: Finalités des sous-système Equipes Qualité**

### 2.3.3.2 Environnement des Equipes Qualité

Les équipes qualité échangent l'information et de ressources avec l'environnement. Nous avons montré que la culture se trouve à la fois à l'extérieur et à l'intérieur de notre système. Le tableau ci-après résume l'environnement des différentes équipes qualité.

Sous Système	Environnement Actif et évolutif
Equipe Projet Qualité	Immédiat, National (général), International (externe)
Equipe Système	Interne, Immédiat, National (général)
Equipe Processus	Interne, Immédiat, National (général)
Equipe Opérations	Interne, Immédiat, National (général)

**Tableau 28: Environnement des systèmes Equipes Qualité**

### 2.3.3.3 Modélisation ontologique des Equipes Qualité

La modélisation ontologique concerne la composition et la structure des équipes qualité. Nous résumons cette modélisation dans le tableau ci-après :

Sous Système	Pôle ontologique : Structure, Organisation
Equipe Projet Qualité	Equipe de Direction de l'Entreprise
Equipe Système	Personnel d'encadrement
Equipe Processus	Acteurs internes, clients et fournisseurs des processus
Equipe Opérations	Opérateurs des Secteurs, Ateliers

**Tableau 29: Modélisation ontologique du systèmes Equipes Qualité**

### 2.3.3.4 Modélisation fonctionnelle des Equipes Qualité

La modélisation fonctionnelle s'intéresse aux activités des équipes qualité. Ces activités sont résumées dans le tableau ci-après :

Sous Système	Pôle fonctionnel, Fonctions (Activités)
Equipe Projet Qualité	Conduite du changement par la qualité
Equipe Système	Elaboration, mise en œuvre, évaluation et amélioration de système Qualité
Equipe Processus	Elaboration, mise en œuvre, évaluation et amélioration des processus transverses
Equipe Opérations	Maîtrise des activités et modes opératoires

**Tableau 30 : Modélisation fonctionnelle des systèmes Equipes Qualités**

Les phases et les étapes des différentes démarches des équipes qualité découlent de la bibliographie et de notre expérience. Nous résumons ces démarches dans le tableau ci-après :

Equipe Projet Qualité	Equipe Système	Equipe Processus	Equipe Opérations
Conduite du changement par la Qualité	Elaboration, mise en œuvre, évaluation et amélioration de système Qualité	Elaboration, mise en œuvre, évaluation et amélioration des processus transverses	Maîtrise des activités et modes opératoires
(Notre modèle)	(EFQM, 1999)	Expériences ; (CATTAN, 1998) ; (NOYE, 1996)	Expériences ; (Groupe OCP) SHIBA, 1997
<p>1-Expliquer d'abord la finalité, la raison d'être du système</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement et définition des objectifs au niveau de l'entreprise</li> <li>- Définition du Système de Management de la Qualité</li> <li>- Formation sur le système de management par la Qualité.</li> <li>- Evaluation du système de Management de la Qualité</li> <li>- Définition des objectifs Qualité et Elaboration du Plan d'amélioration Qualité</li> </ul> <p>2- Prendre en compte les actions et les évolutions de l'environnement et particulièrement le contexte socioculturel</p> <p>3-Définir les fonctions à assurer pour tendre vers la finalité</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonctionnement de l'Equipe Projet Qualité</li> </ul> <p>4- Définir la structure. Organiser les fonctions entre elles et les gérer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place et gestion de l'Equipe Projet</li> </ul> <p>5- Faire évoluer le système pour le garder opérant au fil du temps</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluations de l'entreprise et de l'Equipe Projet Qualité</li> </ul>	<p>1-Développement de l'implication</p> <p>2-Planification du processus d'Auto - évaluation</p> <p>3-Mise en place d'équipes pour réaliser l'Auto - évaluation</p> <p>4-Formation</p> <p>5-Communication sur le projet</p> <p>5-Conduite de l'Auto évaluation</p> <p>6-Etablissement du plan d'action</p> <p>7-Mise en oeuvre du plan d'action</p> <p>8-Pilotage du processus</p>	<p>Identifier les processus critiques et choisir un processus à améliorer</p> <p>Constituer un groupe d'amélioration de processus</p> <p>Caractériser et modéliser le processus</p> <p>Décrire le déroulement du processus</p> <p>Analyser le processus</p> <p>Identifier, hiérarchiser et résoudre les problèmes</p> <p>Construire le processus</p> <p>Mettre en oeuvre le processus</p> <p>Evaluer, vérifier l'efficacité et l'efficience du processus</p> <p>Améliorer le processus</p>	<p>1-Recenser les problèmes</p> <p>2-Identifier le problème à étudier en priorité</p> <p>3-Exprimer le problème en grandeurs mesurables</p> <p>4-Etablir l'inventaire des causes possibles</p> <p>5-Déterminer la cause sur laquelle on doit agir</p> <p>6-Enquêter sur la cause sélectionnée</p> <p>7-Se fixer l'objectif à atteindre</p> <p>8-Trouver les solutions et les classer</p> <p>9-Faire approuver la solution optimale</p> <p>10-Elaborer le plan de mise en oeuvre de la solution</p> <p>11-Mettre en oeuvre la solution approuvée</p> <p>12-Evaluer les résultats obtenus</p> <p>13-Etendre la solution</p> <p>14-Informer et communiquer</p> <p>15-Assurer le suivi et retour à l'étape 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Choisir un thème</li> <li>• Recueillir et analyser les données</li> <li>• Analyser les causes</li> <li>• Etablir un projet de solution et l'appliquer</li> <li>• Evaluer les effets</li> <li>• Normaliser la solution</li> <li>• Réfléchir au processus et au problème suivant</li> </ul>

**Tableau 31:Phases et étapes des différentes démarches des équipes qualité**

En effet, nous avons participé, piloté ou coordonné plusieurs équipes système, équipes processus et équipes opérations. Les démarches de fonctionnement des équipes qualité découlent pour la plupart des modèles de résolution de problème en WV (25).

25 « L'idée implicite du modèle en WV est celle de l'amélioration itérative : celle-ci consiste à parcourir indéfiniment le cycle, soit pour aborder le problème suivant, soit pour l'amélioration continue d'un processus déjà amélioré. C'est



Les équipes qualité utilisent dans leur fonctionnement et dans leur démarche de résolution de problème les sept outils de la qualité et les outils sémantiques de management

<b>Outils de la qualité</b> (ISHIKAWA, 1984) ; (CHAUVEL, 1990) ; (PERIGORD, 1993)	<b>Principaux outils sémantiques de management</b> (PERIGORD, 1993) ; (SHIBA, 1997)
Feuille de recueil de données Diagramme de Pareto Diagramme d'Ishikawa Graphes, histogrammes, cartes de contrôle Diagramme de dispersion Brainstorming Vote pondéré	Diagramme d'affinité Diagramme de relation Diagramme en arbre Diagramme matriciel

**Tableau 32 : Outils de la qualité et Outils sémantiques de management**

### 2.3.3.5 Modélisation génétique des Equipes Qualité

La modélisation génétique concerne l'historique et l'évolution des équipes qualité

<b>Sous Système</b>	<b>Pôle génétique, Evolution et transformation Complexe d'actions diachroniques</b>
Equipe Projet Qualité	Changement de l'entreprise et de l'Equipe Projet Evolution vers l'excellence
Equipe Systèmes	Evolution du système Qualité et des équipes Système
Equipe Processus	Amélioration des processus et des équipes Processus
Equipe Opérations	Amélioration des activités, modes opératoires et des équipes

**Tableau 33: Modélisation génétique des systèmes Equipes Qualités**

Nous synthétisons ci-après la modélisation systémique de l'ensemble des équipes qualité.

<b>Sous Système</b>	<b>Equipe Projet Qualité</b>	<b>Equipe Système</b>	<b>Equipe Processus</b>	<b>Equipe Opérations</b>
<b>Pôles</b> Finalités (Projet) Complexe d'actions téléologiques	Développement et pérennité de l'Entreprise	Amélioration du système Qualité	Amélioration des processus	Amélioration des activités et modes opératoires
Environnement Actif et évolutif	Immédiat National (général) International (externe)	Interne Immédiat National (général)	Interne Immédiat National (général)	Interne Immédiat National (général)
Pôle fonctionnel Fonctions (Activités) Complexe d'actions synchroniques	Conduite du changement Par la Qualité	Elaboration, mise en œuvre, évaluation et amélioration de système Qualité	Elaboration, mise en œuvre, évaluation et amélioration des processus transverses	Maîtrise des activités et modes opératoires
Pôle ontologique Structure, Organisation (Interactions)	Equipe de Direction de Entreprise	Personnel d'encadrement	Acteurs, clients et fournisseurs des processus	Opérateurs des Secteurs, Ateliers
Pôle génétique Evolution et transformation Complexe d'actions diachroniques	Changement de l'entreprise et de l'Equipe Projet Evolution vers l'excellence	Evolution du système Qualité et des équipes Système	Amélioration des processus et des équipes Processus	Amélioration des activités, modes opératoires et des équipes

**Tableau 34 : Sous systèmes Equipes Qualité**

le cycle PDCA du TQM (Préparer, faire, vérifier, réagir) apporté par E.W.Deming et l'ayant repris de W.A Shewart. » [ SHIBA, 1997, p.69]

### 2.3.4 Apport et limites de la seconde modélisation Sous-systèmes Equipes

Dans cette section nous allons d'abord présenter le déroulement de la modélisation et de l'expérimentation, puis les principes, phases et étapes du modèle, ensuite les propositions issues de la 2<sup>ème</sup> modélisation et enfin les incomplétudes et limites de la 2<sup>ème</sup> modélisation.

#### 2.3.4.1 Le déroulement de la modélisation

À ce niveau, l'état d'avancement du déroulement de la modélisation et de l'expérimentation se présente comme suit :

	1-Expériences à l'OCP <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité Qualité Direction,</li> <li>• Equipes d'Amélioration Qualité</li> <li>• Groupes d'Amélioration Qualité</li> <li>• Cercles de Qualité</li> </ul>	
		2- Expériences à SOMANA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostic Qualité</li> <li>• Plan d'amélioration Qualité</li> </ul>
		3- Expériences à SOMANA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipes d'Amélioration Qualité</li> </ul>
<b>Modélisation (pensée)</b>	<b>Expérimentation OCP (Action)</b>	<b>Expérimentation SOMANA (Action)</b>
4- Modélisation systémique du processus de mise œuvre (1ère modélisation) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipe Projet Qualité</li> </ul>		
5- Modélisation systémique (2ème modélisation) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipes Système</li> <li>• Equipes Processus</li> <li>• Equipes Opérations</li> </ul>		

**Tableau 35 : Démarche de la modélisation**

### 2.3.4.2 Principes, phases, étapes et outils du modèle

Les principes, phases, étapes et outils de notre modèle systémique se présentent alors comme suit :

Pôles Systémiques	Phases	Etapes	Principes	Outils
Finalités (Projet) Complexe d'actions téléologiques	Expliquer d'abord la finalité, la raison d'être du système	- Engagement et définition des objectifs au niveau de l'entreprise - Définition du Système de Management de la Qualité - Formation sur le système de management par la Qualité. - Evaluation du système de Management de la Qualité - Définition des objectifs Qualité et Elaboration du Plan d'amélioration Qualité	Principe de Finalité Principes de la Qualité	Outils sémantiques de management. - Diagramme d'affinité - Diagramme en arbre
Environnement Actif et évolutif	Prendre en compte les actions et les évolutions de l'environnement et particulièrement le contexte socioculturel			
Pôle fonctionnel Fonctions (Activités) Complexe d'actions synchroniques	Définir les fonctions à assurer pour tendre vers la finalité	- Fonctionnement des Equipes Qualité ( Equipe Projet Qualité, Equipes système, Equipes processus et Equipes opérations )	Principes de la Qualité	Outils de la Qualité
Pôle ontologique Organisation (Interactions)	Définir la structure. Organiser les fonctions entre elles et les gérer	- Détermination des niveaux de l'organisation et du nombre d'Equipes Qualité - Mise en place et gestion des Equipes Qualité ( Equipe Projet Qualité, Equipes système, Equipes processus et Equipes opérations)	Principe de Métasystème	
Pôle génétique Evolution et transformation Complexe d'actions diachroniques	Faire évoluer le système pour le garder opérant au fil du temps	-Evaluations régulières et systématiques de l'entreprise -Evaluation des Equipes Qualité ( Equipe Projet Qualité, Equipes système, Equipes processus et Equipes opérations)		

### 2.3.4.3 Apports de la seconde modélisation

La modélisation systémique des Equipes Qualité nous a donc permis de répondre à notre 1<sup>e</sup> hypothèse de recherche concernant l'implication du personnel aux différents niveaux de l'organisation.

et de répondre aux principes de la Qualité et de l'excellence qui stipulent en ce qui concerne l'implication :

- **Implication du personnel** : « Les personnes sont à tous les niveaux l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leur capacité au profit de l'organisme. [ISO 9 000 : 2000]

- **Développement et implication du personnel**

Le potentiel du personnel de l'organisation est pleinement libéré grâce au partage de valeurs et à une culture fondée sur la confiance, la responsabilisation et le pouvoir d'agir qui stimulent l'implication de tous. [EFQM, 1999].

La modélisation systémique ontologique et fonctionnelle des Equipes Qualité nous a permis aussi de répondre aux principes de la Qualité concernant l'Approche processus et le Management par approche système qui stipule:

- **Approche processus** : « Un résultat escompté et plus efficacement atteint lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus ».
- **Management par approche système** : « Identifier, comprendre et gérer un système de processus corrélés pour un objectif donné contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme ».

Cette modélisation systémique nous a permis aussi de répondre aux principes de l'excellence concernant le Management par les processus et par les faits qui stipulent:

**Management par les processus et par les faits** : « Les organisations atteignent de meilleurs résultats lorsqu'elles comprennent et managent de façon systématique toutes leurs activités interdépendantes. De même lorsqu'elles prennent des décisions relatives aux processus d'exploitation quotidiens ou à leurs plans d'amélioration, en les fondant sur des informations fiables et en particulier sur les perceptions des parties prenantes. »

#### 2.3.4.4 Limites de la seconde modélisation

Nous avons vu que notre modèle implique le personnel à tous les niveaux conformément aux principes de la Qualité et de l'excellence. Mais ce modèle ne tient pas compte de l'environnement et particulièrement le contexte socioculturel. Il nous faut donc compléter notre démarche par une troisième modélisation qui implique le personnel à tous les niveaux et qui tient compte du contexte socioculturel. C'est ce que nous allons développer dans les chapitres qui vont suivre.

L'étude des démarches existantes et des procédures utilisées pour la mise en œuvre de la démarche Qualité dans les entreprises à l'aide du modèle systémique nous a montré que ces procédures ne montrent pas comment le contexte socioculturel est pris en compte. Seules quelques démarches en parlent, mais ne traitent pas de manière approfondie et explicite ces aspects. Nous constatons que les méthodes actuelles utilisées pour la mise en œuvre de la démarche Qualité atteignent toujours leurs limites.

Nous pensons, qu'il vaut mieux chercher à organiser à la fois le système d'implication du personnel et la prise en compte du contexte socioculturel. Cela ne peut être obtenu que par la compréhension de ces systèmes. C'est pourquoi nous proposons d'approfondir la modélisation de ces systèmes. Notre recherche se concentre donc sur les processus relatifs la connaissance et à la prise en compte de l'environnement socioculturel. Afin de réaliser cette modélisation, nous devons appréhender ces processus, c'est pourquoi nous proposons ci-après une approche systémique de la culture.

Nous avons d'abord présenté le déroulement de la modélisation et de l'expérimentation, puis les principes, phases et étapes du modèle, ensuite les propositions issues de la 2e modélisation et enfin les incomplétudes et limites de la 2e modélisation.

#### **2.3.5 Conclusion**

Nous avons présenté dans ce chapitre d'abord l'implication de l'ensemble du personnel, puis la modélisation des Systèmes Equipe Qualité, ensuite l'apport de cette deuxième modélisation, en mettant l'accent sur ses propositions et ses limites.

La modélisation de l'équipe projet qualité nous a permis d'obtenir un modèle systémique, mais notre modèle n'implique pas le personnel à tous les niveaux conformément au principe de la Qualité et de l'excellence. Une totale implication du personnel à tous les niveaux nécessite la participation à la fois des cadres dirigeants, de l'encadrement et des opérateurs. C'est pour cette raison que les entreprises qui n'ont impliqué que partiellement leur personnel ont échoué dans une démarche Qualité. La mise en place d'un concept n'intéressant qu'un niveau de personnel ne peut vivre longtemps car il y a un phénomène de rejet de la nouvelle culture Qualité par les autres groupes professionnels. Il nous a fallu donc compléter notre démarche par une seconde

modélisation qui implique le personnel à tous les niveaux. C'est ce que nous avons développé dans ce chapitre. Nous avons présenté dans ce chapitre d'abord l'implication de l'ensemble du personnel, puis la modélisation des Systèmes Equipe Qualité, ensuite l'apport de cette deuxième modélisation, en mettant l'accent sur ses propositions et ses limites.

Nous avons vu que notre modèle implique le personnel à tous les niveaux conformément aux principes de la Qualité et de l'excellence. Mais ce modèle ne tient pas compte de l'environnement et particulièrement de la socioculturelle. Il nous faut donc compléter notre démarche par une troisième modélisation qui implique le personnel à tous les niveaux et qui tient compte de la dimension socioculturelle. C'est ce que nous allons développer dans les chapitres qui vont suivre.

## **2.4. APPROCHE SYSTEMIQUE DE LA DIMENSION SOCIOCULTURELLE**

### **2.4.1 Introduction**

Nous avons exposé dans la 1<sup>e</sup> partie plusieurs approches de la culture. Dans ce chapitre et à partir de la comparaison des approches exposées par les différents auteurs, nous allons présenter une nouvelle approche qui est la conjonction de deux modèles : le modèle systémique et le modèle des niveaux logiques. Nous allons démontrer à cet effet que les dimensions socioculturelles sont modélisables et constituent un système culturel selon l'approche de Le Moigne. Mais l'incomplétude de ce modèle pour pouvoir agir nécessite une approche complémentaire. Nous allons donc compléter cette modélisation par le modèle des niveaux logiques qui nous donnera une nouvelle définition de la culture. L'approche systémique de la dimension socioculturelle et le modèle des niveaux logiques nous permettent de dégager des principes pour prendre en compte le contexte socioculturel dans la conduite du changement par la qualité.

### **2.4.2 Approche systémique de la culture et modèle des niveaux logiques**

#### 2.4.2.1 Approche systémique de la culture

Nous allons pour notre part présenter une nouvelle approche : l'approche systémique de la culture. A cet effet, nous allons passer en revue la définition ontologique de la culture, la définition fonctionnelle de la culture, la définition génétique de la culture, la définition contextuelle de la culture et la définition téléologique de la culture. Il s'agit bien d'une approche systémique de la culture. Chaque dimension culturelle est modélisable suivant les pôles systémiques. Nous avons par ailleurs démontré dans la 1<sup>e</sup> partie que le contexte socioculturel est un système complexe. Nous allons présenter les définitions systémiques de la culture et faire ressortir des principes d'action pour prendre en compte la dimension socioculturelle.

#### 2.4.2.2 Culture et niveaux logiques

[THEVENET et VACHETTE ont travaillé sur la logique d'acteurs. Pour ces auteurs, « En recherchant les logiques des acteurs au-delà de leurs comportements et attitudes, on évite les risques de contradiction ou d'incompatibilité que chacune des approches individuelles ou collectives révèle ». [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 193]

Toujours pour ces auteurs, « Les logiques d'acteurs requièrent une prise en compte des caractéristiques de la personne : ses compétences, sa personnalité, sa stratégie, son système de représentation » [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 194]. Ces auteurs ajoutent : « Les logiques d'acteurs invitent à se préoccuper du sens des comportements dans le contexte de l'entreprise.... Bien entendu, c'est le souci de maîtriser les comportements qui conduit à s'interroger sur les logiques d'acteurs mais ce n'est pas là leur seul intérêt. La communication ne peut s'aborder qu'à travers les logiques d'acteurs : ce qui correspond à ce que BATESON et l'école de Palo Alto appellent les types logiques ». [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 194]

Gregory Bateson de l'école de Palo Alto a identifié les différents niveaux d'apprentissage et de changement. Chacun, plus abstrait que le précédent, a un plus grand impact sur l'individu [DILTS, 1995, p. 83]. Il a mis en lumière les niveaux logiques de la pensée et leur mécanisme. Ces niveaux formalisés par DILTS sont au nombre de cinq : le contexte, le comportement, les capacités, les croyances et valeurs et l'identité.

5	Qui suis-je	Identité	Qui ?
4	Mon système de croyance	Valeurs et sens	Pourquoi ?
3	Mes capacités	Stratégies et états	Comment ?
2	Mes actions	Comportements	Quoi ?
1	Mon environnement	Contraintes extérieures	Où / quand ?

**Tableau 36: Niveaux logiques d'après [DILTS, 1995, p. 83]**

#### 2.4.2.3 Principe de méta niveau

Nous avons vu que le concept de méta système et de niveau d'organisation nous a permis d'organiser notre système en niveaux fonctionnels. GENELOT précise que « certaines dualités ne peuvent être tranchées qu'en recourant à des considérations de niveau supérieur ». [GENELOT, 1992, p. page 140]. GENELOT retrouve dans ce constat la même idée que celle du théorème de GODEL: « Un système formel ne peut pas trouver en lui-même à la fois sa complétude et sa cohérence ». [GENELOT, 1992, p. 140]. En d'autres termes, dans l'organisation pratique, des incohérences ne peuvent être dépassées qu'en changeant de niveau logique.

Pour WATZLAWICK de l'école de Palo Alto, « Un axiome essentiel de la théorie des types logiques est que « ce qui comprend tous les membres d'une collection ne peut être un membre de la collection »<sup>26</sup> [WATZLAWICK, 1981, p 24]. Cet auteur tire deux conclusions importantes des postulats de la théorie des types logiques : d'abord, « les niveaux logiques doivent être rigoureusement séparés si l'on ne veut pas tomber dans le paradoxe et la confusion ». Ensuite, « le passage d'un niveau au niveau supérieur comporte une mutation, un saut, une discontinuité, une transformation- en mot un changement- du plus grand intérêt théorique et de la plus haute importance pratique, car il permet de sortir du système ». [WATZLAWICK, 1981 p 28].

Par ailleurs, sur la base des travaux de Bateson, Robert DILTS a formalisé ces différents niveaux logiques. Il en ressort que la fonction d'un niveau logique est d'organiser les niveaux inférieurs. Un changement effectué à un niveau donné aura de l'influence sur tous les niveaux inférieurs. Il est donc difficile de résoudre un problème au niveau où il a été créé. L'intervention est plus efficace au niveau supérieur. « Chacun de ces processus implique un niveau différent d'organisation et d'évaluation qui fournit, sélectionne et utilise les informations du niveau inférieur ». [DILTS, 1995, p. 83]. Par ailleurs, nous savons qu'il existe des cultures de groupes et de catégories professionnels.

Nous pouvons compléter **le principe de méta système** déjà présenté par **le principe de méta niveau** pour prendre le contexte socioculturel et conduire le changement. Nous formulons l'action méthodologique correspondante : **Repérer et prendre en compte les sous - cultures de l'organisation. Intervenir à un niveau différent ou le problème a été posé.**

#### 2.4.2.4 Conjonction du modèle systémique et du modèle des niveaux logiques

Nous avons constaté une analogie entre les cinq pôles du modèle systémique et les cinq niveaux logiques. S'agissant d'un processus de changement par un apprentissage, nous présentons cette nouvelle modélisation qui a l'avantage de faire ressortir le concept apprentissage dont nous avons montré l'importance. Un diagramme matriciel des deux modèles fait ressortir les similitudes et les différences.

<sup>26</sup> Selon le principe énoncé par WHITEHEAD et RUSSEL dans leur ouvrage, Principia mathematica, Cambridge University Press, 1913, Vol. I p ; 173

Niveaux logiques Modèle systémique	N5- Identité, Qui ? Mission	N4- Croyances, critères, valeurs, pourquoi? Motivation	N3- Capacités, comment ? Fonctions	N2- Comportements, quoi faire ? Action	N1- Contexte, où ? quand ? Réaction
Structure	●				
Finalité		●			
Fonctions			●	●	
Environnement					●
Evolution					●

**Tableau 37 : Diagramme matriciel du modèle systémique et du modèle des niveaux logiques**  
La conjonction des deux modèles permet une double représentation

<b>Modèle systémique</b>	Niveaux neurologiques
Structure	N5- Identité, qui ? Mission
Finalité	N4- Croyances, critères, valeurs, pourquoi? Motivation
Fonctions	N3- Capacités, comment ? Fonctions N2- Comportements, quoi faire ? Action
Environnement	N1- Contexte, où ? Réaction
Evolution, Temps ?	N1- Contexte, quand ? Réaction?

**Tableau 38: Conjonction du modèle systémique et du modèle des niveaux logiques**

La conjonction du modèle systémique et du modèle des niveaux logiques permet de dégager ce qui suit :

<b>Apport du modèle systémique</b>	<b>Apport du modèle des niveaux logiques</b>
Répond à la question : où et quand ? Précision du contexte et l'évolution dans le temps	Répond à la question : Qu'est ce qu'il fait et comment ? Introduction du niveau Capacités et donc du principe d'apprentissage

**Tableau 39 : Apport du modèle systémique et du modèle des niveaux logiques**

La modélisation de la culture par l'approche systémique et par le modèle des niveaux logiques va nous servir

- d'abord à donner une nouvelle définition de la culture. Chaque dimension culturelle peut être approchée suivant les différents niveaux logiques.
- ensuite à connaître une culture
- enfin à savoir à quel niveau intervenir pour prendre en compte la dimension socioculturelle.

Nous allons présenter les définitions des niveaux logiques, la relation entre la culture, le pôle systémique et le niveau logique correspondant et faire ressortir des principes d'action pour prendre en compte la dimension socioculturelle dans la conduite du changement par la qualité.



## 2.4.3 Culture, environnement et niveau logique du contexte

### 2.4.3.1 Culture et environnement

Nous avons vu en que la culture fait partie de l'environnement général. « La culture, c'est le contexte dans lequel les choses se passent. » [TROMPENAARS, 1994 p 33].

Cet auteur ajoute : « Ce n'est qu'en sortant de l'eau que le poisson découvre qu'il en a besoin pour vivre, et notre culture est pour nous ce que l'eau est pour le poisson. Il nous est nécessaire, nous vivons et respirons à travers elle. » [TROMPENAARS, 1994, p. 51].

« Mais ce qui peut être considéré comme essentiel dans une culture donnée, un certain niveau de vie par exemple, peut ne pas être aussi primordial dans d'autres cultures. » [TROMPENAARS, 1994, p. 51].

Toute société possède donc une culture, et il existe autant de cultures que des sociétés. « La culture apparaît donc comme un résultat, particulier et unique, de chaque société à s'adapter à son environnement à travers sa propre histoire. » [YANEZ, 1999].

HOFSTEDE (1994), estime que les différences culturelles sont liées à la région, à la religion, au sexe, à la génération, et à la classe sociale. « Les cultures régionales, ethniques et religieuses sont à l'origine de différences intérieures d'un même pays. En effet, les groupes ethniques et religieux transcendent souvent les frontières politiques. Il forme des minorités au carrefour de la culture dominante du pays et de celle de leurs groupes traditionnels. » [HOFSTEDE, 1994, p. 30].

Toujours dans le même sens, la culture est « l'ensemble des références construites tout au long de l'histoire par l'entreprise pour faire face aux situations qu'elle a rencontrées. » [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 203].

Pour DEMORGON, « Le culturel n'est pas un secteur à part mais une part de tous secteurs d'activité humaine. La culture n'est pas un secteur parmi d'autres mais concerne tous les secteurs. La culture est aussi présente et aussi en genèse dans tous les secteurs d'activité humaine et à tous les niveaux d'extension, de l'individu à l'humanité entière. » [DEMORGON, 2000, p. 11].

Pour HOFSTEDE, « La culture est une sorte de programmation mentale ». Pour l'auteur, « La culture est toujours un phénomène collectif, du fait qu'elle est, au moins en partie, partagée par ceux qui vivent ou ont vécu dans le même environnement social où ils l'ont acquise. On peut la définir comme la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes par rapport à un autre ». [HOFSTEDE, 1994, p.20].

« La culture résulte de l'activité sociale donc il n'y a pas de culture individuelle, la culture est toujours et uniquement collective. [YANEZ, 1999].

### 2.4.3.2 Culture niveau et logique du contexte

**L'environnement** est le contexte dans lequel on évolue, il répond aux questions: Où? Quand? L'environnement, ce sont les conditions externes spécifiques dans lesquelles nos comportements ont lieu. Les facteurs environnementaux recouvrent les opportunités ou les contraintes extérieures auxquelles la personne doit réagir. [DILTS, 1995, p. 83]. Pour [TROMPENAARS, 1994, p.51], « Ce qui est observable, c'est la réalité apparente : la langue, l'alimentation, et les immeubles, les maisons, les monuments, l'agriculture, les lieux de pèlerinage, les marchés, les modes, l'habillement, ils sont les symboles de niveau plus profond de culture. Les préjugés commencent généralement à ce niveau du symbolique et de l'observable. Nous ne devrions jamais oublier que toute opinion exprimée par nous, concernant la culture observable, est

généralement plus révélatrice sur nous-mêmes et sur nos origines que sur le groupe social jugé par nous ».

De ce qui précède, nous pouvons conclure qu'en ce qui concerne l'environnement de la culture : La culture est le contexte dans lequel les choses se passent. Cette approche nous conduit au principe d'information et d'ouverture.

### 2.4.3.3 Principe d'information et d'ouverture

Les échanges avec l'environnement, entrées ou sorties du système, peuvent prendre la forme d'information, d'énergie ou de matière [GENELOT, 1992, p. 111]. La culture étant une programmation mentale collective, il s'agit d'information stockée dans la mémoire à long terme du personnel de l'entreprise, à l'image d'un programme informatique. Le système culturel étant un système complexe, on peut donc le décomposer en 3 sous-systèmes OID. Cette information (sous-système d'information) va influencer le sous-système de décision qui va lui-même agir sur le sous-système opérant du système Entreprise.

Système de décision	Comprendre	Finaliser	Concevoir
Système d'information	Computer	Mémoriser	Communiquer
Système d'opération	Produire	Maintenir	Relier
Le Système Organisation	ECO Synchronique	AUTO Autonomisant	RE Diachronique

**Tableau 40 : Modèle Inforgetique de l'Organisation** [LE MOIGNE, 1990, p. 91]

« Un objet peut processor des flux d'objets eux-mêmes constitués de matière, d'énergie et / ou d'information. Les systémiciens sociaux sont souvent conduits à différencier plus finement les flux d'information en distinguant d'une part les signaux porteurs de commandes d'action (les ordres), des autres (les données) et en distinguant, dans ce dernier groupe, les signes caractérisant les transactions du système considéré avec son environnement, des autres, significatifs d'événements extérieurs ». [Le Moigne, 1994, p.98]

« La transition des flux processés aux champs processeurs de l'objet modélisé peut être aisément mise en valeur par une image familière. De même, qu'il n'y a pas de communication sans mémoire, il n'y a pas de flux sans stock : le flux implique un processement de type T. E. F. ; le concept de stock rend compte du cas particulier où les positions dans l'espace E et la forme F restent invariantes pendant que le temps T, seul, progresse ». [Le Moigne, 1994, p.99]

M	Matière (matériaux et objets tangibles)	
E	Énergie ( sous toutes les formes énergétiques convenables)	
I Signes ou Symboles	Information (signaux de commande d'action)	
	<b>Information</b> Autres signaux	Symboles représentant les transactions du système avec l'environnement
		Symboles représentant les autres événements (extérieurs)

**Tableau 41: La typologie des flux MEI** [Le Moigne, 1994, p.99]

« La théorie de l'information<sup>27</sup> est un outil de traitement de l'incertitude, de la surprise, de l'inattendu ». [Morin, Le Moigne, 1999, p. 251]. Pour GENELOT, un système ne peut vivre sans échange d'informations. « Les échanges avec l'environnement, entrées ou sorties du système, peuvent prendre la forme d'information, d'énergie ou de matière ». [GENELOT, 1992, p. 111]. LE GALLOU distingue que les échanges avec l'environnement, entrées ou sorties du système, peuvent prendre la forme de matière, d'énergie, d'information ou de pensée. [LE GALLOU, 1992, p. 79]. « Le suivi des informations qui circulent entre les sous-systèmes permet de discerner l'organisation effective et de délimiter le système à considérer. L'examen de la pertinence de ces informations et des conditions de transmission permet d'orienter la nature des changements à réaliser ». [BERIOT, 1992, p. 53].

L'information ne peut être dissociée d'ouverture. En effet, « Tout système s'intègre dans un environnement avec lequel il échange énergie, matière et information pour assurer son maintien ou son développement » [BERIOT, 1992 p 37]. L'environnement désigne donc tout ce qui n'appartient pas au système apparent. « Mais, en même temps que le système auto-organisateur se détache de l'environnement et s'en distingue par son autonomie et son individualité, il se lie d'autant plus à lui par l'accroissement de l'ouverture et de l'échange », précise Edgar Morin 1990. [BERIOT, 1992 p 37]. Concernant les limites du système, « le système à considérer est constitué par l'ensemble des éléments de pertinents par rapport à un objectif précis de changement, ce qui inclut toute personne dont l'influence peut avoir un impact déterminant, positif au négatif, sur l'évolution du mode de fonctionnement ». [BERIOT, 1992 p28 ]. Toujours pour cet auteur, « Le comportement dépend de l'environnement, ce comportement doit être considéré comme une réponse adaptative au contexte où il se produit » [BERIOT, 1992, p 37].

Pour TROMPENAARS, « l'interaction sociale, à savoir des échanges porteurs de sens entre individus, suppose que les acteurs aient en commun une même méthode de traitement de l'information. Lorsque l'on rencontre d'autres cultures, ceci à des conséquences dans le domaine des affaires comme dans celui du Management. Les intervenants dépendent les uns des autres. Ceci est dû au fait qu'ils constituent ensemble un système intégré de « signifiants ». [TROMPENAARS, 1994, p. 51],

HOFSTEDE définit la culture par « une sorte de programmation mentale ». La culture est toujours un phénomène collectif, du fait qu'elle est, au moins en partie, partagée par ceux qui vivent ou ont vécu dans le même environnement social où ils l'ont acquise. On peut la définir comme la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes par rapport à un autre. [HOFSTEDE, 1994, p. 20]

Par ailleurs, THEVENET et VACHETTE soulignent : « Il apparaît aujourd'hui comme une nécessité pour une entreprise de communiquer ; l'image et l'information sur l'entreprise permettent aux acteurs concernés de se comporter vis-à-vis d'elle. Toute personne ou toute institution communique qu'elle le veuille ou non. Les références de la culture peuvent être une source d'inspiration pour la communication ; elles peuvent aussi garantir l'entreprise contre les tentations de la technique de la communication et les illusions des outils de la communication qui ne peuvent être efficaces que dans le cadre d'une maîtrise de cette activité de communication qui ne se conçoit pas en dehors des considérations stratégiques et culturelles pertinentes ». [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 212]

**Le principe d'information et d'ouverture** constitue un principe d'action pour comprendre la culture et prendre en compte le contexte socioculturel dans la conduite du changement. Nous

---

<sup>27</sup> « En fait, ce que nous désignons par information, c'est une différence qui crée une différence ». [BATESON, 1980, p.210]

formulons l'action méthodologique correspondante à ce principe comme suit : **Développer l'information et la communication en interne et en externe. Ouvrir la culture d'entreprise.**

#### **2.4.4 Approche génétique et évolution de la culture**

Nous avons vu que « La culture résulte et se développe selon un processus d'apprentissage. » [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 206]. Compte tenu de son importance, nous réservons à l'approche génétique et à l'évolution de la culture le chapitre 2.5.

#### **2.4.5 Approche fonctionnelle de la culture et niveaux logiques du comportement et des capacités**

##### 2.4.5.1 Approche fonctionnelle de la culture

Cette approche concerne les fonctions et les activités de la culture.

E. Schein (1985) considère que la culture est déjà une démarche de résolution de problèmes. « La culture, c'est la manière dont un groupe de personnes résout ses problèmes. »

TROMPENAARS va dans le même sens quand il affirme que « chaque culture se distingue des autres par les solutions spécifiques qu'elle apporte à certains problèmes. » [TROMPENAARS, 1994, p. 34].

La culture, c'est aussi l'action. TROMPENAARS insistant sur le fait que toute définition de la culture est en soi un produit culturel confirme « Seuls les Américains, tellement préoccupés par l'action, pouvaient définir la culture comme la façon dont nous faisons les choses ». [TROMPENAARS, 1994, p. 51].

Essayant de définir la culture D'IRIBARNE (1998), associe la notion de culture non seulement à des habitudes, des coutumes, des attitudes, ou encore des valeurs, mais aussi à l'action. « Et il est vrai que, lorsqu'on observe la diversité des sociétés, on est frappé par des différences, parfois spectaculaires, de manière d'agir... » [D'IRIBARNE, 1998, p 255].

« La culture d'un groupe humain est l'ensemble des règles implicites qui conditionnent sa conduite. » [GENELOT, 1992, p. 198].

Parlant de symboles, héros, rituels et valeurs. [HOFSTEDÉ, 1994, p 23] définit « Les rituels sont des activités collectives, techniquement superflues pour parvenir au but désiré, mais considérées comme socialement essentielles à l'intérieur d'une culture : elles sont donc pratiquées pour elles-mêmes ».

YANEZ distingue la culture sur deux plans d'action humaine. « Le premier représente les actions directes sur le plan matériel que l'on nomme la culture matérielle et l'autre est relatif aux résultats de l'action directe représentant ainsi les aspects non matériels de la culture que l'on nomme la culture subjective. » [YANEZ, 1999].

Pour D'IRIBARNE, « Le terme de culture évoque chez certains une force mystérieuse qui, tel l'instinct des abeilles ou des fourmis, orienterait de manière irrémédiablement l'action d'humains qu'elle figerait dans une fidélité sans faille à des habitudes invétérées, laissant le gestionnaire impuissant face à une sorte de fatalité. ». Et l'auteur de continuer : « Mais la culture, n'a rien d'une telle force. Si, fournissant un ensemble de codes d'interprétations au moyen desquels prend sens

ce que chacun vit et fait, elle anime ses actes, elle ne les enferme pour autant dans aucune nécessité » [D'IRIBARNE, 1998, p 6].

De ce qui précède, nous pouvons conclure qu'en ce qui concerne la définition fonctionnelle : la culture permet donc à la fois de résoudre les problèmes et d'agir.

#### 2.4.5.2 Culture et comportement

**Le comportement** est l'ensemble des actions qu'on met en oeuvre dans le contexte, il renvoie à la question: quoi faire? « Agir sans carte, plan, ni stratégie interne, c'est comme un tic, un rituel ou une habitude. Le comportement est composé des actions et des réactions spécifiques mises en oeuvre dans l'environnement » [DILTS, 1995, p. 83]. HOFSTEDE regroupe « les symboles, héros et rituels sous l'appellation de pratiques, pour marquer leur visibilité par un observateur extérieur. Quant à leur signification culturelle, elle est invisible et réside précisément et uniquement dans la façon dont elles sont interprétées par les initiés ». [HOFSTEDE, 1994, p 23]

#### 2.4.5.3 Culture et capacités

Les capacités sont l'ensemble des compétences et des savoir-faire nécessaires pour mettre en oeuvre le comportement. Les capacités sont acquises par l'apprentissage. Au niveau des capacités on répond à la question: comment faire? « Au niveau des capacités nous pouvons choisir, adapter, modifier une catégorie de comportement pour répondre à un ensemble de situations plus vastes. Les capacités guident et orientent le comportement dans la carte mentale, la stratégie, le plan. » [DILTS, 1995, p. 83].

Pour YANEZ, « Pendant le XVIIe siècle, des philosophes comme Thomas Morus, Francis Bacon et Thomas Hobbes, vont utiliser la notion de culture pour représenter le processus de perfectionnement des capacités humaines et plus tard les rationalistes Spinoza et Leibnitz iront dans le même sens ». [YANEZ, 1999].

### 2.4.6 **Approche téléologique de la culture et niveau logique des croyances et des valeurs**

#### 2.4.6.1 Approche téléologique de la culture

L'approche téléologique de la culture s'intéresse à ses finalités.

Ce système de valeurs et croyances est présent dans la définition de BERTRAND et GUILLEMET : « La culture comprend toutes les valeurs sociétales, les normes, les croyances, l'arrière-fond historique, les idéologies, les patterns de comportement, le mode de vie. » [BERTRAND et GUILLEMET, 1991, p. 95]

Nous avons vu que TROMPENAARS définit trois couches qui composent de la culture : la couche externe, ce qui est observable, c'est la réalité apparente ; la couche médiane : les normes et les valeurs ; et le noyau dur : Les postulats qui touchent à l'existence. [TROMPENAARS, 1994, p.51]. La couche externe et le noyau dur concernent bien la finalité de la culture.

Cet auteur décrit les normes et valeurs comme suit : « La culture observable est le reflet des normes et des valeurs d'un groupe d'individus, situées à un niveau plus profond. Les normes sont ce qu'un groupe admet généralement comme étant bien ou mal. Elles peuvent revêtir un aspect formel, ce sont les lois écrites, ou informelles, ce sont les conventions sociales. Les valeurs définissent par ailleurs le bien et le mal. Elles sont donc étroitement liées aux idéaux partagés par un groupe. » [TROMPENAARS, 1994, p.51]

Cet auteur définit les postulats qui touchent à l'existence de la façon suivante : « Il faut en arriver au plus profond de l'existence humaine si l'on veut savoir pourquoi les cultures varient quant à leurs valeurs de base. La valeur de base la plus forte, c'est la lutte pour la survie. Chacun s'est arrangé pour faire face, du mieux possible, à son environnement, avec les moyens dont il disposait. Culture à la même racine que le verbe cultiver qui veut dire labourer la terre, c'est-à-dire la façon dont on agit sur la nature. » [TROMPENAARS, 1994, p.51]

De ce qui précède, nous pouvons conclure qu'en ce qui concerne la définition téléologique : La culture est un système de valeurs, de croyances et de comportement ayant pour finalité le maintien de l'identité et la survie. La définition téléologique de la culture nous conduit au principe de finalité que nous avons déjà présenté et dont nous complétons le développement.

#### 2.4.6.2 Principe de finalité

Parlant de dynamique d'un projet de changement, [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p.132] précise: « Les aspirations sont les valeurs que la personne veut satisfaire; ce niveau est abstrait, mais fortement mobilisateur. Les buts correspondent à l'obtention de plusieurs objectifs. Les objectifs, eux, sont précis, concrets, réalistes et à plus ou moins court terme. Les moyens sont les ressources à mettre en oeuvre. Ces quatre niveaux doivent respecter l'écologie du système concerné par le changement. L'ascenseur correspond au nécessaire travail de mise en correspondance des différents niveaux, qui créent la dynamique de changement ».

« Tout problème cache un objectif à clarifier. L'objectif, une fois mis en lumière nous permet de mieux réorienter notre énergie pour l'atteindre. Parler aux autres, comme à vous-même, en termes d'objectifs à atteindre plutôt que de problèmes à résoudre ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p. 142]. « Face à un problème posé en termes de dilemme, l'étape de la définition des objectifs est prioritaire elle donne une direction d'intervention, facilite et oriente la recherche de solutions ; surtout, et cela est capital, elle sert à préserver l'écologie de la personne ou du système concerné : toute solution mise en oeuvre doit être adaptée au modèle du monde du système concerné, c'est-à-dire à sa culture, à ses critères, à ses valeurs, à ses aspirations et à sa finalité en fonction du contexte où il se situe ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 239].

Nous pouvons donc compléter le **principe de finalité** comme principe d'action pour prendre en compte le contexte socioculturel et conduire le changement. Nous formulons l'action méthodologique correspondante : **Mobiliser autour d'un projet clarifiant la finalité et respectant le système de valeurs. Elaborer les valeurs de l'entreprise en intégrant les dimensions culturelles.**

#### 2.4.6.3 Culture, croyances et valeurs

La croyance est une affirmation considérée vraie, une valeur est un mot qui désigne ce qui est important pour l'individu. Les croyances et les valeurs ont une influence importante sur les capacités et sont à l'origine de la motivation d'acquisition de ces capacités. Elles répondent à la question : pourquoi? « Au niveau de nos croyances et de nos valeurs, nous pouvons encourager, inhiber ou généraliser une stratégie particulière, un plan ou une démarche intellectuelle. Les croyances et les valeurs fournissent le cadre (motivation et permission) qui supporte ou inhibe les capacités » [DILTS, 1995, p. 83]

Pour THEVENET et VACHETTE, une définition traditionnelle sépare une culture objective d'une culture subjective ; « La première ferait référence aux aspects matériels et factuels créés par une organisation pour affirmer sa personnalité ou son identité ; la seconde, plus fondamentale, comprendrait les systèmes de croyance et d'hypothèses fondamentales partagées par les membres

de l'organisation et qui leur permettraient de fonctionner ensemble.» [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 205]

Pour [HOFSTEDE, 1994, p 23], « Le coeur d'une culture est formé des valeurs... On peut définir une valeur comme la tendance à préférer un certain état des choses à un autre. C'est un sentiment orienté, avec un côté positif et un côté négatif, les valeurs définissent : le bien et le mal, le propre et le sale, le beau et le laid, le naturel et ce qui est contre nature, la norme et l'anomal, le cohérent et l'insensé, le rationnel et l'irrationnel ».

Pour [TROMPENAARS, 1994, p.51], « la culture observable est le reflet des normes et des valeurs d'un groupe d'individus, situées à un niveau plus profond. Les normes sont ce qu'un groupe admet généralement comme étant bien ou mal. Elles peuvent revêtir un aspect formel, ce sont les lois écrites, ou informelles, ce sont les conventions sociales. Les valeurs définissent par ailleurs le bien et le mal. Elles sont donc étroitement liées aux idéaux partagés par un groupe. Une culture est relativement stable lorsque les normes reflètent les valeurs du groupe. Quand cela n'est pas le cas, il est très probable qu'une tension déstabilisante va se produire ».

[D'IRIBARNE, 1998, p 256] considère que **la culture est un contexte d'interprétation**. « Les humains ne cessent d'interpréter... Comme les règles de grammaire, ces règles d'interprétation n'ont pas besoin d'être clairement perçues pour être mises en pratique... Il considère volontiers que la signification de ce qu'il voit et entend va de soi, au point de ne pas même prêter attention à la matérialité des conduites (au signifiant) et de ne s'attacher qu'à ce que, à l'évidence, elles expriment (le signifié). La règle d'interprétation qu'il utilise alors sans le savoir ne s'impose à lui qu'avec plus de force ». Toujours pour [D'IRIBARNE, 1998, p 258], « L'unité d'un contexte d'interprétation implique-t-elle le partage des mêmes valeurs ? La réponse varie du tout au tout suivant ce qu'on entend par là. Si s'est accorder valeur aux mêmes réalités, et être prêt pour agir de concert pour les défendre, la réponse est non. Si c'est au contraire se servir des mêmes repères pour situer ce que l'on estime, la réponse est oui. Manquer à distinguer ces deux dimensions est source de grande confusion ».

L'approche de la culture par le niveau logique des croyances et des valeurs nous conduit au principe constructiviste.

#### 2.4.6.4 Principe constructiviste.

Pour les chercheurs constructivistes, la réalité est une construction de l'esprit. « Le monde réel nous échappe inexorablement car nous n'avons jamais affaire à la réalité mais à des images de la réalité, à des représentations ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995 ; p195]. Pour reprendre Watzlawick, « l'homme construit littéralement sa réalité pour ensuite y réagir là-bas, indépendamment de lui, et finalement arriver à la surprenante idée que ses réactions sont à la fois la cause et l'effet de sa construction de la réalité ». « La réalité, telle que nous la concevons, n'a pas d'existence propre : elle est le produit de notre structure nerveuse. La réalité perçue reste toujours inachevée et incomplète ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995 ; p195].

Paul Watzlawick a ainsi défini deux niveaux de réalité : il appelle réalité de premier ordre celle que nos récepteurs sensoriels enregistrent et réalité de second ordre l'univers des significations que nous attribuons aux choses. Cette distinction des deux ordres de la réalité s'apparente au postulat de base de la sémantique générale, la carte n'est pas le territoire : le territoire constitue la réalité de premier ordre alors que la carte représente la réalité de second ordre. [KOURILSKY-BELLIARD 1995, p 195]

« Selon cette école de pensée, la réalité sur laquelle se fonde une connaissance (épistémologie) ne préexiste pas à l'observation. Elle est construite par l'observateur sous la forme de modèles, de paradigmes ou de cartes. Ceux-ci entretiennent avec l'environnement un rapport lui-même soumis à une constante évolution. On ne cherche pas ici à connaître la réalité, mais à mieux comprendre comment les modèles se construisent et de quelle manière ils peuvent servir à atteindre des finalités pragmatiques ». Constructivisme [YATCHINOVSKY, 1999, p. 156]

Recadrer signifie selon la définition de Paul Watzlawick : « changer le point de vue perceptionnel, conceptuel et / ou émotionnel à travers lequel une situation donnée est perçue pour la déplacer dans un autre cadre qui s'adapte aussi bien et même mieux aux faits concrets de la situation et qui va en changer toute la signification. » [KOURILSKY-BELLIARD, p 1995, p 211]. « Les techniques de changement pratiquées par les thérapeutes de l'école de Palo Alto visent précisément à modifier, élargir ou compléter cette carte mentale ou réalité de deuxième ordre, lorsque celle-ci porte préjudice aux patients et ne leur permet pas de se diriger de manière satisfaisante vers l'obtention de leurs buts ». [KOURILSKY-BELLIARD 1995, p 195]

Nous pouvons donc retenir le **principe constructiviste** comme principe d'action pour prendre en compte le contexte socioculturel et conduire le changement. Nous formulons l'action méthodologique correspondante : **Reconstruire la réalité par le recadrage, changer les représentations mentales.**

## 2.4.7 Approche ontologique de la culture et niveau logique de l'identité

### 2.4.7.1 Approche ontologique de la culture

C'est aussi la définition analytique ou organique de la culture. Cette définition énumère les éléments qui composent la culture, c'est-à-dire qu'on en dresse un inventaire. Il s'agit de la partie descriptive du concept.

TROMPENAARS définit trois couches qui composent la culture : la couche externe, ce qui est observable, c'est la réalité apparente; la couche médiane constituée des normes et des valeurs; et le noyau dur qui représente les postulats qui touchent à l'existence. [TROMPENAARS, 1994, p.51]. Cet auteur insistant sur le fait que toute définition de la culture est en soi un produit culturel confirme « Les Français quant à eux font davantage référence au domaine de l'être. » [TROMPENAARS, 1994, p. 51 ].

« La culture est constituée de rites, de traditions, des mythes, de valeurs et de symboles partagés. » [GENELOT, 1992, p. 198].

Pour THEVENET et VACHETTE, une définition traditionnelle sépare une culture objective d'une culture subjective, « la première ferait référence aux aspects matériels et factuels créés par une organisation pour affirmer sa personnalité ou son identité; la seconde, plus fondamentale, comprendrait les systèmes de croyance et d'hypothèses fondamentales partagées par les membres de l'organisation et qui leur permettraient de fonctionner ensemble. » [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 205]. La définition donnée par ces auteurs ne considère qu'une seule culture dont les trois éléments de définition sont les suivants : la culture est un ensemble de références et d'hypothèses fondamentales, la culture est partagée au sein de l'organisation, la culture est construite tout au long de l'histoire en réaction à des problèmes d'environnement et de cohésion interne. [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 206].



Pour YANEZ (2000), lorsqu'on fait usage du concept de culture, « on se réfère à une totalité qui représente l'ensemble de tout ce qu'une société a pu accumuler comme expérience dans un milieu donné et qui constitue son mode de vie particulier. » [Guillermo Yáñez, 1999].

De ce qui précède, nous pouvons conclure qu'en ce qui concerne la définition ontologique de la culture : La culture est un ensemble de dimensions partagées par un groupe d'individus.

#### 2.4.7.2 Culture et niveau logique de l'identité

**L'identité**, c'est l'image que chacun a de lui-même, cette représentation influence tous les autres niveaux logiques. La question posée est: qui? « L'identité renforce des systèmes complets de croyances et de valeurs dans le sentiment du moi. L'identité détermine objectif général (la mission) et donne forme aux croyances et aux valeurs par notre sens du moi » [DILTS, 1995, p. 83 ]

Pour [TROMPENAARS, 1994, p.51], les postulats qui touchent à l'existence constituent le noyau dur de la culture: « Il faut en arriver au plus profond de l'existence humaine si l'on veut savoir pourquoi les cultures varient quant à leurs valeurs de base. La valeur de base la plus forte, c'est la lutte pour la survie. Dans le passé et aujourd'hui nous avons été les témoins de civilisations qui luttait chaque jour contre la nature...Chacun s'est arrangé pour faire face, du mieux possible, à son environnement, avec les moyens dont il disposait. À la longue ces problèmes permanents se sont trouvés résolus automatiquement. Culture à la même racine que le verbe cultiver qui veut dire labourer la terre, c'est-à-dire la façon dont on agit sur la nature ».

Pour [D'IRIBARNE, 1998, p 263], les cultures sont à l'origine de conflits identitaires. « Cette diversité des cultures politiques serait-elle porteuse de division et de violence ? Il faut éviter de surestimer ses effets dans ce domaine. Les conflits dits ethniques qui sévissent actuellement dans le monde mettent en jeu de vives revendications d'identité ».

L'approche de la culture par le niveau logique de l'identité nous conduit au principe de l'écologie.

#### 2.4.7.3 Principe de l'écologie

Pour [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 250], une attention particulière doit être portée à l'écologie humaine. « Un des principes de base de la conduite du changement (systémique) est de ne pas porter atteinte à l'écologie des systèmes humains et de prendre en compte leur finalité. Guidé avant tout par des principes de préservation de l'écologie, pour favoriser précisément le changement dans le système ». Pour [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 250]. « L'approche systémique nous conduit ainsi à échapper à l'emprise de la pensée dualiste, en ce sens qu'elle cherche systématiquement à extraire, pour les préserver, les éléments utiles qui peuvent être contenus dans la partie à première vue nuisible. L'approche analytique sous-tend, elle, une volonté d'élimination des blocages et des comportements nuisibles, avec tous les effets pervers que cela recèle, notamment l'émergence des résistances au changement ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 250]

« Le respect et la valorisation des systèmes humains dynamisent leurs ressources d'évolution : paradoxalement, c'est au moment où l'on s'accepte et où l'on se sent accepté que l'on est préparé à changer. Si l'on pouvait chiffrer les pertes dues au non-respect et à la non-prise en compte de l'écologie des systèmes, ...On prendrait alors réellement conscience du coût de ces attitudes dommageables dans la conduite du changement. En effet, tout système humain (individu, service, entreprise, institution) qui se sent atteint dans son identité se défendra pour compenser cette frustration au lieu d'utiliser ses ressources et compétences pour poursuivre son développement ». [KOURILSKY-BELLIARD, p 1995, p 1 67]

KOURILSKY-BELLIARD compare la dynamique d'un projet de changement à un ascenseur qui correspond au travail de mise en correspondance des différents niveaux, qui créent la dynamique de changement. « Les aspirations sont les valeurs que la personne veut satisfaire ; ce niveau est abstrait, mais fortement mobilisateur. Les buts correspondent à l'obtention de plusieurs objectifs. Les objectifs, eux, sont précis, concrets, réalistes et à plus ou moins court terme. Les moyens sont les ressources à mettre en oeuvre. Ces quatre niveaux doivent respecter l'écologie du système concerné par le changement. [KOURILSKY-BELLIARD, 1995 p. 132].

« Le fait de décréter un changement d'ordre culturel déclenche généralement un peu plus d'immobilisme dans les systèmes humains. » [KOURILSKY-BELLIARD, p 1995, p 1 67]. Ressentant dans le diktat comme une non-acceptation de leur identité, ces systèmes les vivent comme une agression et réagissent en opposant toute l'énergie de leurs résistances. Rien n'illustre mieux la difficulté à générer un changement qualitatif que cette fameuse phrase attribuée à EDGAR FAURE lors de la mise en place de sa réforme de l'éducation nationale : « En décrétant le changement, dit-il, l'immobilisme s'est mis en marche et je ne sais plus comment l'arrêter ». De la même façon un individu qui se sent remis en cause mobilisera ses résistances pour se défendre. Sur un plan plus général, nous constatons aussi que les institutions qui ont le plus fait l'objet et les frais de tentatives de réforme maladroitement engagées, s'avèrent précisément celles qui ont le plus de mal à évoluer. [KOURILSKY-BELLIARD, p 1995, p 1 67]

KOURILSKY-BELLIARD définit le mode de pensée systémique : « D'une part tout comportement est cohérent par rapport à la vision du monde de la personne qui le produit ; d'autre part ce comportement doit être considéré comme une réponse adaptative au contexte où il se produit et enfin, tout comportement recèle une intention positive ou remplit une fonction utile qui doit être mise en lumière est préservée afin de produire le changement souhaité ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 211]

Nous pouvons donc retenir **le principe de l'écologie** comme principe d'action pour prendre en compte la dimension socioculturelle et conduire le changement. Nous formulons l'action méthodologique correspondante : **Respecter l'écologie des systèmes humains et leur identité culturelle.**

#### 2.4.8 Conclusion

Dans ce chapitre et à partir de la comparaison des approches exposées par les différents auteurs, nous avons présenté une nouvelle approche de la culture qui est la conjonction de 2 systèmes ou de deux modèles : le modèle systémique et le modèle des niveaux logiques. A cet effet, nous avons démontré que les dimensions socioculturelles sont modélisables et constituent un système culturel selon l'approche de Jean-Louis Le Moigne. Mais l'incomplétude de ce modèle pour pouvoir agir nécessite une approche complémentaire. Nous avons donc complété cette modélisation par le modèle des niveaux logiques qui nous a donné une nouvelle définition de la culture. L'approche systémique de la culture et le modèle des niveaux logiques nous ont permis de ressortir 5 principes pour prendre en compte la dimension socioculturelle dans la conduite du changement par la qualité. Il s'agit du principe d'information et d'ouverture, du principe de finalité, du principe de méta système et méta niveau, du principe constructiviste et du principe d'écologie.

## 2.5. APPROCHE GENETIQUE ET EVOLUTION DE LA CULTURE

### 2.5.1 Introduction

L'approche génétique de la culture nous permet d'approfondir le changement. Après une comparaison entre le processus de changement, le processus de conception et le processus de décision et le processus, nous montrons en quoi le changement est une démarche de résolution de problème. L'apport de l'Ecole de Palo Alto est mis en exergue dans le rôle de l'apprentissage dans le changement. Nous terminons cette section par le changement dans le contexte socioculturel et le changement culturel. L'approche génétique va nous permettre de ressortir des principes d'action pour prendre en compte la dimension socioculturelle dans la conduite du changement par la qualité.

### 2.5.2 Dynamique de la culture

Nous avons vu dans la 1<sup>e</sup> partie que Tylor, déjà dans sa définition nous fait part que la culture est un résultat de la vie sociale, donc, sans société il n'y a pas de culture. L'acquisition et l'insertion dans une culture sont donc dues à la vie sociale.

Dans la même définition Tylor, introduit l'aspect de mouvement dans la culture en mettant en évidence que la culture n'est pas statique et qu'elle peut ajouter, modifier ou éliminer des éléments et ils y seront acquis par tous les membres d'une même culture.

Pour THEVENET et VACHETTE, la culture se construit tout au long de l'histoire en réaction à des problèmes d'environnement et de cohésion interne. « La culture résulte et se développe selon un processus d'apprentissage. La culture change tout au long de l'histoire au fur et à mesure de sa confrontation à des problèmes nouveaux au sein de l'entreprise. » [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 206].

De même, pour DEMORGON, une culture est une dynamique d'ensemble qui conjugue passé, présent et futur. « Une telle genèse culturelle a opéré et opère à partir de l'ensemble des activités humaines, qu'elles soient religieuses, politiques, éthiques, scientifiques, artistiques ou techniques. [DEMORGON, 2000, p. 12].

HOFSTEDE considère que la culture est un acquis, pas un héritage; elle provient de l'environnement social d'un individu, pas de ses gènes. « La culture doit être distinguée à la fois de la nature humaine et de la personnalité individuelle même si les frontières entre ses trois concepts font toujours l'objet de discussions entre les experts des différentes sciences sociales. » [HOFSTEDE, 1994, p.20]. HOFSTEDE distingue à cet effet trois niveaux de la programmation mentale humaine.

<b>Propre à un individu</b>	Personnalité	Héritée et acquise
<b>Spécifique à un groupe ou d'une catégorie</b>	Culture	Acquise
<b>Universelle</b>	Nature humaine	Héritée

**Tableau 42 : Les trois niveaux de la programmation mentale humaine**  
Elaboré d'après [HOFSTEDE, 1994, p. 21]

Quant à YANEZ, il estime que le mouvement de la culture se manifeste par sa dynamique constante qui assure sa continuité aussi bien que ses changements. « La dynamique propre de la culture peut être interne et aussi externe. Ça veut dire que la dynamique de la culture peut se manifester par des raisons propres à elle-même ou qu'elle peut être le résultat d'un contact avec une ou plusieurs autres cultures. » [YANEZ, 1999].

DEMORGAN (2000), met bien en exergue cette dynamique lorsqu'il dit : « Si les cultures sont désormais plus présentes les unes aux autres qu'elles ne l'ont jamais été, les humains ne disposent pas encore des conceptions permettant de contribuer à leur coexistence certes toujours problématique mais qui pourrait être plus évolutive, dynamique et inventive. » [DEMORGON, 2000, p. 10].

Cet auteur souligne que la culture peut nous permettre d'agir et de penser « Les cultures doivent d'abord être considérées non comme des produits du passé en voie de disparition mais comme des matrices d'action et de pensée qui se testent en fonction des contraintes nouvelles. » [DEMORGON, 2000, p. 10]. Et l'auteur de continuer : « Une culture vit tout autant à travers ses stratégies et ses formations nouvelles qu'à travers ses formations antérieures. » [DEMORGON, 2000, p. 10].

De ce qui précède, nous pouvons conclure qu'en ce qui concerne la modélisation génétique : la culture est dynamique, elle résulte et se développe selon un processus d'apprentissage.

### 2.5.3 Changement, processus de décision et de conception

GIDEL a travaillé sur les processus de décision dans les projets de conception de produits nouveaux. Il a mis en parallèle le processus de décision [SIMON, 1977-1980], le processus de résolution de problème [DEWEY, 1910] et Processus de conception de produit [AOUSSAT, 1990].

Processus de décision [SIMON, 1977-1980]	Processus de résolution de problème [DEWEY, 1910]	Processus de conception de produit [AOUSSAT, 1990]
Intelligence (au sens militaire)	Quel est le problème ?	Traduction du besoin
Conception	Quelles sont les solutions possibles ?	Interprétation du besoin (Recherche de concepts)
Sélection	Laquelle est la meilleure ?	Définition du produit
Exécution, Constatation	Exécution, Bilan	Validation du produit

**Tableau 43 : Les processus de décision, de résolution de problème et de conception de produits.**  
[GIDEL, 1999, p 77]

Pour GIDEL, le processus de décision et de conception commence par l'étude de « ce que nous avons », c'est « la situation perçue ». Elle est confrontée à « ce que nous voulons », ce sont « les finalités ». Cette confrontation, Jean-Louis Le Moigne [1995, p.132] parle de mise en rapport. [GIDEL, 1999, p 85 ].

### 2.5.4 Changement et démarche de résolution de problèmes

#### 2.5.4.1 Le changement considéré comme un problème

Pour M. Crozier et E. Friedberg, « Les limites de la littérature sur le changement, c'est qu'elle se fonde « sur le refus, inconscient généralement, de considérer le changement comme un problème ». Toujours pour les auteurs, le changement n'y est considéré que comme « la

conséquence d'une logique extérieure à l'homme, que cette logique soit d'ordre économique, écologique, biologique, culturelle ou morale » [Crozier et Friedberg, p 328, 1977].

Dans le même sens, considérant le changement comme un problème, les chercheurs de l'école de Palo Alto [DILTS, 1994, p. 22] s'en inspirent dans leur modèle de changement et leur démarche de résolution de problème et proposent leur formule : Etat présent + Ressources = Etat désiré.

Pour [DILTS, 1994, p. 24], voici comment créer les conditions de changement :

- Identifier l'état présent
- Identifier l'état désiré
- Identifier les ressources appropriées pour passer de l'état présent à l'état désiré, et éliminer toutes les interférences en utilisant ces ressources.

Nous pouvons mettre en parallèle les processus de décision [GIDEL, 1999] et de résolution de problème [DILTS, 1995]. En effet, la réalité perçue (ce que nous avons) correspond à l'état présent, les finalités (ce que nous voulons) correspondent à l'état désiré et l'objectivation correspond aux ressources.

Processus de décision dans les projets de conception de produits nouveaux [GIDEL, 1999]	Processus de résolution de problème [DILTS, 1995]
Réalité perçue (ce que nous avons)	Etat présent
Objectivation	Ressources
Finalités (ce que nous voulons)	Etat désiré

**Tableau 44: Processus de décision dans les projets de conception de produits nouveaux et processus de résolution de problème**

Pour DILTS, l'état présent et l'état désiré correspondent aussi respectivement à l'espace problème et l'espace solution [DILTS, 1995, p. 211]. « L'espace problème n'est pas seulement un espace physique associé à la difficulté. Les relations, les valeurs, les perceptions et les croyances peuvent être incluses dans cet espace. L'espace problème est défini par les éléments, physiques et non physiques qui créent ou contribuent au problème ».

Toujours pour DILTS « un problème ne peut pas être résolu avec la même carte que celle qui l'a créé ». Ce qui ne fait que confirmer la pensée d'Albert Einstein, « Nos modes de pensée créent des problèmes qui ne peuvent pas être résolus par ces mêmes modes de pensée ». Partant de ce principe [DILTS, 1995, p. 216], « recommande de trouver une façon de penser au problème différent de celle qui l'a produit et d'ajouter un espace solution suffisamment vaste pour résoudre le problème », [DILTS, 1995, p. 216]. Pour DILTS le processus de changement est donc une démarche de résolution de problème [DILTS, 1995, p. 216].

Le Changement en tant que démarche de résolution de problèmes nous conduit au principe d'auto organisation et de totalité

#### 2.5.4.2 Principe d'auto organisation et de totalité

Plusieurs auteurs ont décrit le phénomène d'auto- organisation : un système, en produisant quelque chose, s'auto-produit ; s'auto- produisant, il s'autonomise. Les systèmes complexes s'auto- organisent [GENELOT, 1992, p.75]

[LE MOIGNE, 1994, p 188] définit l'auto organisation par « la propriété d'un système rendant compte de sa capacité à transformer et se transformer, et produire et se produire, est relier et se relier, et maintenir et se maintenir ». [LE MOIGNE, 1994, p 188]. Pour [Morin, Le Moigne, 1999, p. 263], « Les êtres vivants sont des êtres auto- éco- organisateurs qui sans cesse s'auto-produisent et par la même dépendent de l'énergie pour sauvegarder leur autonomie. Comme ils ont besoin de puiser de l'énergie, de l'information et de l'organisation dans leur environnement, leur autonomie

est inséparable de cette dépendance, et il faut donc les concevoir comme êtres auto-éco-organisateurs ». [Morin, Le Moigne, 1999, p. 263].

« L'auto organisation est la propriété pour le système de modifier spontanément sa structure (croissance), quand les conditions externes changent. Ces changements de structure ont pour effet de maintenir la stabilité du système et de permettre d'atteindre un niveau supérieur de complexité. L'auto organisation est un processus irréversible... pour survivre, les systèmes doivent être capables d'apprendre et de modifier leur structure. Dans les entreprises cette propriété est démultipliée lorsque les acteurs connaissent suffisamment les orientations et ont l'autonomie et les possibilités d'échange nécessaire pour y faire face ». [YATCHINOVSKY, 1999, p. 154] :

« Le principe d'auto éco organisation vaut évidemment de façon spécifique pour les humains qui développent leur autonomie en dépendant de **leur culture**, et pour les sociétés qui dépendent de leur environnement géo-écologique » [Morin, Le Moigne, 1999, p. 263]

Pour [DEMORGON, 2000, p. 111], « L'approche auto organisationnelle a pour finalité de poser d'abord qu'un ensemble complexe (par exemple, la vie d'une personne, ou celle d'une société, d'une culture, d'une espèce) est constitué comme un système qui, pour une part, produit seul de l'organisation ou de la désorganisation nouvelles » [DEMORGON, 2000, p. 111]

Au principe d'auto organisation, nous pouvons associer le principe de totalité. Selon le principe de totalité " le tout est supérieur à la somme des parties ", c'est-à-dire qu'il existe des propriétés émergentes qui résultent de l'assemblage des éléments entre eux. Ainsi, une organisation humaine..., bien que fondée par des individus, se perpétue bien au-delà de la vie de ses fondateurs. [Morin, Le Moigne, 1999, p. 251]. Les individus humains produisent la société dans et par leurs interactions, mais la société, en tant que tout émergent, produit l'humanité de ces individus en leur apportant le langage et la culture. [Morin, Le Moigne, 1999, p. 255].

Introduisant la notion de Qualité émergente : [YATCHINOVSKY, 1999, p. 159] précise : « Lors des changements évolutifs qui animent un écosystème, c'est-à-dire la coévolution de l'individu plus son environnement, souvent apparaissent des modes originaux de fonctionnement et d'organisation qui évoquent les phénomènes de l'émergence et de la créativité. L'aspect qualitatif de cet apport fait l'originalité des situations. La possibilité donnée aux acteurs d'une organisation de trouver ensemble des modes nouveaux face aux évolutions externes fait apparaître cette qualité émergente ».

Les ressources humaines doivent être reconnues, « L'individu a fortement tendance à n'utiliser que les ressources qui lui sont reconnues. Les ressources humaines sont fragiles et périssables ; elles peuvent se dégrader. Elles sont gaspillées lorsqu'elles ne sont pas reconnues et exploitées : elles ont cette particularité de ne s'user que si l'on ne s'en sert pas ! L'individu a fortement tendance à n'utiliser que les ressources qui lui sont reconnues ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, Page 145]

Chaque culture possède donc en elle les ressources et les leviers pour pouvoir évoluer. Construire la démarche de changement sur les actions relatives aux leviers et évoluer vers les actions relatives aux résistances.

Nous pouvons donc retenir le **principe d'auto organisation et de totalité** comme principe d'action pour la conduite du changement et formuler l'action méthodologique correspondante :

**Respecter le système de valeurs et prendre appui sur les ressources que tout système humain possède (Etat présent +ressources = état désiré).**

En ce qui nous concerne, nous allons appliquer ce principe comme suit :

Processus de résolution de problème [DILTS, 1995]	Prise en compte du contexte socioculturel
Etat présent	Culture Nationale, culture d'entreprise
Ressources	Leviers et résistances, principes et outils
Etat désiré	Culture Qualité

**Tableau 45 : Processus de résolution de problème et prise en compte de la dimension socioculturelle**

## 2.5.5 Changement et apprentissage

### 2.5.5.1 Apprentissage de niveau 3 et changement de type 2

Nous avons vu que tout changement passe l'apprentissage. Pour KOURILSKY-BELLIARD, la conduite du changement en entreprise nécessite l'apprentissage de niveau trois qui vise une transformation des mentalités et des comportements. « En effet, seul l'apprentissage de niveau trois permet au système d'accéder au niveau de changement de type 2, alors que l'apprentissage de niveau 2 au contraire maintient le système en l'état en renforçant son homéostasie. L'apprentissage de niveau trois consiste à modifier les prémices qui ont gouverné les apprentissages de niveau 2 pour générer ensuite des comportements nouveaux plus adéquats ». « L'apprentissage trois résulte d'une nouvelle construction de la réalité. Il est le fruit d'un recadrage qui en libérant la dimension créative de l'individu générera d'autres réponses, plus appropriées ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 172]. La nouvelle construction de la réalité nous ramène au principe constructiviste développé en (24234). « Là se situe le changement profond et durable. Les blocages auxquels nous nous heurtons sont le plus souvent créés par la rigidité de nos constructions mentales ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995 p 182].

Cette démarche rejoint la discipline des modèles mentaux évoquée par [SENGE, 1991, p. 239]. Cet auteur estime « qu'une organisation qui souhaite travailler avec les modèles mentaux doit apprendre de nouveaux savoir-faire et instaurer en son sein de nouvelles règles qui les rendent applicables...D'abord, mettre le doigt sur les modèles mentaux qui sous-tendent les grandes questions stratégiques de l'entreprise ainsi que la réflexion de ceux qui en ont la charge...Ensuite, il faut apprendre aux gens une nouvelle façon d'interagir... la direction souhaita que ses cadres deviennent d'habiles gestionnaires de modèles mentaux ».

### 2.5.5.2 Niveaux d'apprentissage

« BATESON (1990) a mis en lumière comment s'opère l'apprentissage. Ses apports se sont révélés très utiles aux praticiens de la thérapie brève pour mettre en oeuvre de nouvelles stratégies susceptibles de favoriser le changement. BATESON distingue quatre niveaux d'apprentissage entre lesquels il dégage une notion essentielle, celle de la discontinuité. » [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 172]

Pour [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 174-175], le champs de l'apprentissage de niveau 3 est très vaste. Cet apprentissage intervient particulièrement dans le développement personnel, la conduite du changement en entreprise, la formation au changement, la formation à la communication, la transformation des mentalités et des comportements, la modification des prémisses, la reconstruction de la réalité et libération de la dimension créative de l'individu.

Le changement de type 2 sur lequel l'équipe de Palo Alto s'est particulièrement mobilisée est celui qui nous intéresse dans notre processus de conduite du changement. La culture ayant été acquise

par un apprentissage de niveau 3, l'évolution ne peut se faire que par un changement de type 2, ce qui nécessite encore un apprentissage de niveau 3.

Le concept de niveaux d'apprentissage développé par BATESON nous conduit au principe d'Apprentissage pour la conduite du changement dans un contexte socioculturel.

### 2.5.5.3 Principe d'apprentissage

KOURILSKY-BELLIARD recommande de développer les potentialités du système humain concerné pour réaliser un changement. « Tout réel changement ne peut se faire qu'à un niveau profond qui transforme toute la personne ou l'organisation. Il ne s'agit pas de maintenir en équilibre mais d'aller de l'avant et de développer les potentialités du système humain concerné, quel qu'il soit, individu, organisation ou institution ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 171].

« La mise en oeuvre d'un changement de type 2 implique nécessairement un processus d'apprentissage, lequel portera sur un changement de prémisses, d'attitudes mentales qui produiront en retour un changement dans le système. Si « nous sommes ce que nous avons appris », nous pouvons évoluer en apprenant encore et toujours, et surtout en pratiquant ce que nous avons nouvellement appris. Tout changement résulte soit de l'acquisition de connaissances nouvelles soit d'une reconstruction de la réalité : cet apprentissage peut être conscient ou inconscient, de nature cognitive, technique ou comportemental ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 172]

Pour cet auteur, le changement passe nécessairement par un apprentissage. « Seul l'apprentissage de niveau trois, celui qui implique un système dans sa finalité, dans une redéfinition de lui-même ou de la réalité, y donne accès. Un vrai changement sera le plus souvent l'aboutissement de l'apprentissage inconscient de nouveaux gestes mentaux et comportementaux ». KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 177]

« Cette capacité d'accéder au niveau trois de l'apprentissage, propre à l'homme, nous permet d'échapper aux pièges que nous nous construisons. Mais l'apprentissage trois nécessite une sorte de lâcher prise mental qui libérera une solution plus pertinente. Là se situe le changement profond et durable. Les blocages auxquels nous nous heurtons sont le plus souvent créés par la rigidité de nos constructions mentales. Nos blocages résultent le plus souvent de nos certitudes et de nos suppositions sur les autres et de nos interprétations limitantes des situations. Nous restreignons par la même nos possibilités d'agir autrement ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 182]

« L'élargissement du champ cognitif par la formation, par le développement de la polyvalence, par la mise en place d'organisation qualifiante, apporte également une contribution majeure à l'enrichissement des contextes ». [GENELOT, 1992, p. 195]

Nous pouvons donc retenir **le principe d'apprentissage** de niveau 3 comme principe d'action pour la conduite du changement et formuler l'action méthodologique correspondante : **Réaliser un changement de type 2 par un apprentissage de niveau 3. Donner plus de choix par l'apprentissage.**



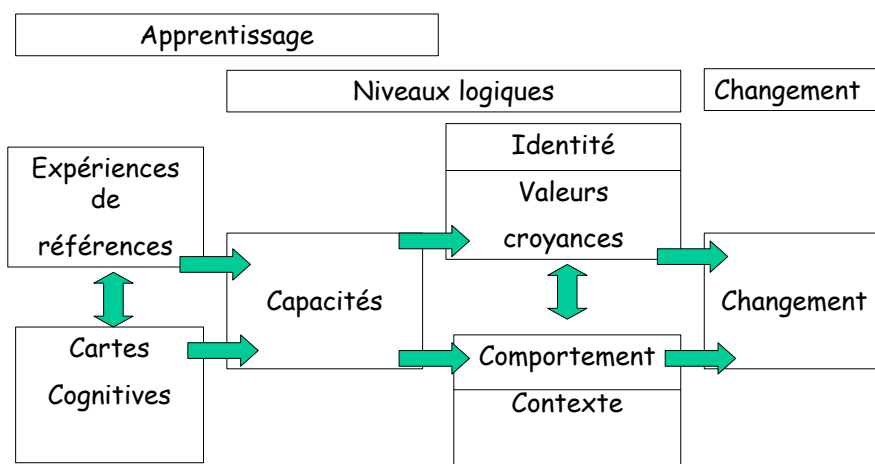


Figure 9 : Apprentissage, niveaux logiques et changement

#### 2.5.5.4 Types d'apprentissages

Pour Edward Hall, anthropologue et spécialiste de la communication interculturelle de l'école de Palo Alto, l'évolution des individus et des systèmes passe obligatoirement par de nouveaux apprentissages, qu'il soit informel, formel ou technique. Cet auteur présente une autre classification des apprentissages.

Type d'apprentissage	Quoi, Nature	Comment, Processus	Exemple
Apprentissage informel	Ensemble des activités apprises à l'insu de notre conscience	une grande partie de nos apprentissages comportementaux s'est effectuée hors de notre champ de conscience, au fur et à mesure dans nos interactions avec nos semblables	Signes culturels et automatismes acquis
Apprentissage formel	Mandat d'autorité qui commande, sans explication, des prescriptions et des injonctions	Démarche classique d'apprentissage scolaire	Règles d'orthographe, règles de grammaire, tables de multiplication, règles de base de comportements minimaux de socialisation.
Apprentissage technique	Association de l'acquisition d'apprentissage et de techniques	associe l'acquisition d'apprentissage formel mais aussi de techniques qui, enseignées, décrites, expliquées dans un premier temps seront ensuite expérimentées pour être enfin intégrées.	Savoir-faire nouveaux acquis au plus haut niveau de conscience.

**Tableau 46 : Types d'apprentissages (informel, formel, technique),**  
Elaboré d'après Edward Hall et [KOURILSKY-BELLIARD, 1995 p 175]

Pour Edward Hall, « apprentissages formels, techniques et informels s'interpénètrent, se confondent et sont indissociables en réalité. Tous trois coexistent et interagissent dans un processus circulaire complexe ; ils forment un tout qui génère l'évolution de l'individu. » Repris par [KOURILSKY-BELLIARD, 1995 p 175],

Les types d'apprentissages développés par Edward Hall et repris par KOURILSKY-BELLIARD nous conduisent au principe de la boucle réursive ou de récurtivité.

#### 2.5.5.5 Principe de la boucle réursive

« Les niveaux d'une organisation sont le siège de trois types de causalités qui correspondent à trois niveaux d'interactions. Le premier niveau est celui de la causalité linéaire : les causes sont antérieures aux effets et les entraînent de façon systématique. Le deuxième niveau correspond à la rétro- action : elle est caractérisée par une circularité entre des événements, un événement intervient dans le phénomène, produit un effet qui à son tour rétro agit sur le phénomène. Ce principe de rétro action est à la base de tous les mécanismes de régulation. Le troisième niveau est

celui de la récursivité : dans le processus récursif, les effets produits sont nécessaires au processus qui les génère. Le produit est le producteur de ce qui le produit ». [GENELOT, 1992, p.71]

« Edgar Morin 1990 rappelle que tous les niveaux d'une organisation sont le siège de trois types de causalités. Il les présente dans le contexte de l'entreprise sous trois angles. Premier angle : la causalité linéaire, si avec telle matière première, en appliquant tel processus de transformation, on produit un objet de consommation, on s'inscrit dans une lignée de causalité linéaire : telle cause produit tel effet. Deuxième angle : la causalité circulaire rétroactive. Troisième angle : la circularité récursive, dans le processus récursif, les effets produits sont nécessaires au processus qui les génère. Le produit est producteur de ce qui le produit » [BERIOT, 1992 p 45]

« Le principe de récursivité organisationnelle va au-delà du principe de la rétroaction (feed-back) ; il dépasse la notion de régulation pour celle d'auto-production et auto-organisation. C'est une boucle génératrice dans laquelle les produits et les effets sont eux-mêmes créateurs de ce qui les produit ». [Morin, Le Moigne, 1999, p. 255]. Ainsi nous, individus, sommes les produits d'un système de reproduction issu du fond des âges, mais ce système ne peut se reproduire que si nous-mêmes nous en devenons les producteurs en nous accouplant. [Morin, Le Moigne, 1999, p. 255]

« Le principe de la boucle rétroactive, permet la connaissance des processus autorégulateurs. Il rompt avec le principe de causalité linéaire : la cause agit sur l'effet, et l'effet sur la cause, comme dans un système de chauffage où le thermostat règle la marche de la chaudière ... Le feed-back, ou principe de rétroaction, décrit un dispositif où un élément A agit sur un élément B qui, en retour, " rétroagit " sur A formant ainsi une boucle de rétroaction ». [Morin, Le Moigne, 1999, p. 251]

« L'idée de rétroaction avait été pressentie par Marx lorsqu'il disait que l'infrastructure matérielle d'une société produit la superstructure (sociale, politique, idéologique), mais qu'en retour, la superstructure rétroagit sur l'infrastructure matérielle ». [Morin, Le Moigne, 1999, p. 251]

[YATCHINOVSKY, 1999, p. 154] définit le concept de causalité circulaire comme suit : « Il s'agit d'une chaîne causale et les effets se succèdent jusqu'à retourner au premier élément de cette chaîne par un mécanisme de rétroaction, pour y introduire un changement, ou le renforcer, ou l'inhiber. Elle s'applique donc à tous les systèmes dont les éléments coévoluent au travers de phénomènes d'adaptation, de crise, de stabilité ou d'homéostasie ». [YATCHINOVSKY, 1999, p. 154].

De même que la culture nous façonne de manière informelle, de même une grande partie de nos apprentissages comportementaux s'est effectuée hors de notre champ de conscience, au fur et à mesure dans nos interactions avec nos semblables, l'apprentissage informel recouvre l'ensemble des activités que nous avons apprises un jour à l'insu de notre conscience et, le plus souvent par imitation inconsciente de modèles, phénomène naturel du modelage humain. Ces apprentissages informels se sont intégrés peu à peu dans notre vie quotidienne pour devenir des signes culturels et des automatismes acquis, les voyages à l'étranger sont, à cet égard, une riche illustration [KOURILSKY-BELLIARD, 1995 p 175],

Toutefois, apprentissages formels, techniques et informels s'interpénètrent, se confondent et sont indissociables en réalité. Tous trois coexistent et interagissent dans un processus circulaire complexe ; ils forment un tout qui génère l'évolution de l'individu. Ainsi la mise en place de nouveaux dispositifs techniques favorisent l'émergence de changements culturels. De même, la prise en charge d'une nouvelle fonction peut engendrer un changement spontané et profond des prémisses et des comportements qui gouvernent la personne concernée. Dans le Monde du

travail, la généralisation de l'utilisation des ordinateurs, à tous les échelons de la hiérarchie, a modifié l'organisation des tâches comme des rapports humains, notamment ceux des cadres avec leur secrétariat. Aujourd'hui, tout le monde tape sur un clavier, quels que soient le diplôme et les statuts. La culture produit de la technologie qui influence à son tour le comportement, c'est-à-dire la culture. [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 175].

Nous pouvons donc retenir le **principe de récursivité** comme principe d'action pour conduire le changement et formuler l'action méthodologique correspondante : Créer une dynamique de la culture par des phénomènes récursifs.

#### 2.5.5.6 Apprentissage Systémique

Pour Gregory BATESON, « l'apprentissage est un processus « stochastique » dans lequel un courant d'événements aléatoires se conjugue avec un processus de sélection qui, lui, ne se fait pas au hasard ». [BATESON, 1984]. TROCME-FABRE a défini les aspects fondamentaux de l'apprentissage que nous présentons sous la forme systémique dans le tableau ci-après :

la finalité de l'apprentissage	Quel objectif ?
La nature de l'apprentissage	Quel contenu ? Quels types ? Quels facteurs ? Quelle progression ? Les itinéraires : d'où partir, où aller ?
L'environnement de l'apprentissage	La toile de fond de l'apprentissage : quel environnement ? Quelle attitude de l'apprenant face à son apprentissage ?
Le processus d'apprentissage	Quelle stratégie ? Quels moyens ? Quels obstacles ? Quelle réussite ? Quels blocages ? Quelles contraintes ?
L'évaluation de l'apprentissage	Qu'est-ce qu'une erreur ? Une réussite ? un échec ? les critères, les conditions de succès ?

**Tableau 47 : Aspects fondamentaux de l'apprentissage,**  
Elaboré d'après [TROCME-FABRE, 1987, p. 118 ]

Jacques MELESE distingue deux aspects du concept d'apprentissage systémique : l'apprentissage individuel et l'apprentissage collectif. [MELESE, 1990, p. 132]. MELESE définit l'apprentissage individuel comme : « L'acquisition par une personne de mécanismes de représentation des interactions qui relient son action à un environnement complexe et mobile, de recherche des stratégies de lutte contre la complexité, d'accroissement de la connaissance et du contrôle, etc » [MELESE, 1990, p. 132]. De même, cet auteur définit l'apprentissage collectif : « C'est apprendre à être acteur dans un système complexe où sont logés d'autres acteurs ; c'est acquérir des mécanismes de représentation qui prennent en compte les représentations des autres acteurs ; c'est aussi apprendre à confronter et à associer des représentations et à élaborer avec les autres des représentations communes. L'apprentissage collectif est donc, par nature systémique au sens que c'est un processus d'interactions entre différents projets individuels, différentes connaissances, contraintes, influences... » [MELESE, 1990, p. 132]

Pour [Christofol, 1995, p.53], l'apprentissage individuel et collectif fait partie du processus de conception ; « L'équipe de conception a pour finalité de concevoir et de se concevoir en rentrant dans une logique d'apprentissage individuel et collectif qui l'amène à se réorganiser »

[SENGE, 1991, p. 300] considère que l'apprentissage au sein d'une équipe est un processus de créativité, « L'apprentissage en équipe n'est rien d'autre que ce processus qui engendre l'unité d'action et qui développe la capacité d'un groupe à créer les résultats désirés par chaque membre. Il repose sur la discipline de vision partagée. Il passe aussi par la maîtrise personnelle, car le talent d'une équipe est fait des talons individuels. »

Et SENGE d'ajouter : « Les membres une équipe exercent une influence sur les autres équipes. Ainsi la plupart des décisions d'une équipe dirigeante sont mises en oeuvre à travers d'autres équipes. Il se produit des transferts de savoir-faire et d'expériences. Un groupe qui apprend pousse d'autres à apprendre aussi en leur transférant ses savoir-faire d'apprentissage. Le rôle des membres d'une équipe dirigeante est donc essentiel de ce point de vue dans les autres équipes dont ils font partie. » [SENGE, 1991, p. 301]

[SENGE, 1991, p. 306] estime que « l'apprentissage collectif n'est pas seulement possible. Il est vital pour que l'intelligence humaine donne le meilleur d'elle-même. Grâce au dialogue avec les autres, les gens découvrent les incohérences de leur pensée et améliorent aussi la pensée collective. »

[SENGE, 1991, p. 321] considère que la pratique est nécessaire pour la réussite de l'apprentissage collectif, « il est plus difficile de développer des savoir-faire lorsqu'ils sont collectifs que lorsqu'il sont individuels. La pratique est donc essentielle. Son absence est, dans la plupart des cas, la raison pour laquelle les équipes de managers ne réussissent pas réellement à apprendre. » Et SENGE d'ajouter : « L'apprentissage implique la pensée mais aussi l'action ». [SENGE, 1991, p. 432].

## 2.5.6 Changement et contexte socioculturel

### 2.5.6.1 Le changement, une co-évolution du système et de l'environnement

M. Crozier et E. Friedberg considèrent le changement comme un problème sociologique. Pour ces auteurs, « ce sont les hommes qui changent », et, « non seulement ils ne changent pas passivement, mais (...) ils changent leur collectivité et comme une collectivité : non pas individuellement, mais dans leurs relations les uns avec les autres et dans leur organisation sociale ». Les auteurs donnent aussi leur définition du changement : « Le changement n'est ni une étape logique d'un développement humain inévitable, ni l'imposition d'un modèle d'organisation sociale meilleur parce que plus rationnel, ni même le résultat naturel de lutte contre les hommes et de leurs rapports avec de forces. Il est d'abord la transformation d'un système d'action ». [Crozier et Friedberg, p 332, 1977]

« Le changement est un moyen de maintenir ou de développer un système dans un environnement en évolution permanente » [BERIOT, 1992 p 105]. Introduisant le concept de co-évolution. LE MOIGNE précise « le système ne s'équilibre pas par rapport à un environnement, il évolue avec lui : interaction dialectique permanente : en le faisant évoluer, il évolue lui-même, et l'évolution de cet environnement est affectée par son intervention sur les systèmes dont il est le substrat ; cette interaction permanente et réciproque de la partie et du tout semble pouvoir être correctement formalisée par une théorie de l'holonomie ». [LE MOIGNE, 1994, p 214] . Selon Gregory BATESON, la Co-évolution concerne un système de changement évolutif et évolutionniste à base de mémorisation préférentielle qui fait que les changements dans une espèce A créent le cadre d'une sélection naturelle des changements dans une espèce B. À leur tour, d'autres changements dans l'espèce B créent le cadre de sélection de changements plus semblables dans l'espèce A.. La co-évolution concerne tous les effets de croissance et de créativité, l'émergence de conduites nouvelles et les modes systémiques de changement. [BATESON, 1984, p 233]

Evoquant les différences de culture qui existent à l'intérieur de l'Europe, le fondateur de la communauté européenne, Jean Monnet, a dit à un jour : « Si je devais à nouveau faire face au défi de l'intégration européenne, je commencerais probablement par la culture ». « La culture, c'est le

contexte dans lequel les choses se passent, hors de ce contexte, même les questions légales ne veulent rien dire ». [TROMPENAARS, 1994, p. 33]

SENGE considère que la résistance au changement se situe au niveau des modèles mentaux et c'est pour cette raison que les meilleures idées échouent ? « Tous les managers savent que beaucoup d'idées géniales ne sont jamais appliquées...On démontre en grandeur réelle qu'une approche nouvelle est supérieure à toutes les précédentes, mais elle n'est jamais mise en oeuvre. Pourquoi ces changements, qui semblent logiques, ne réussissent-ils pas à s'imposer ? Le grand responsable est notre modèle mental. Les innovations restent lettre morte, par ce qu'elles se heurtent aux images du monde qui sont profondément ancrées en nous, et qui limitent nos pensées et nos actions. La maîtrise des modèles mentaux, la capacité à identifier, à tester et à améliorer les images du monde que nous portons en nous, promet d'être une des avancées les plus spectaculaires de la gestion des organisations intelligentes ». [SENGE, 1991, p. 225].

Et SENGE d'ajouter : « Il n'est pas essentiel de savoir si ces modèles mentaux sont bons ou mauvais. Tous, par définition, sont des simplifications. Les vrais problèmes apparaissent lorsque ces modèles restent inconscients...N'ayant pas conscience de ce modèle mental, ils ne le soumettaient à aucune critique. Au fur et à mesure que le monde change, le fossé s'élargissait entre le modèle mental et la réalité. Des décisions prises devenaient de plus en plus inefficaces ». [SENGE, 1991, p. 227].

Mais pour SENGE, « si les modèles mentaux sont capables de freiner la capacité d'un groupe à apprendre, ne peuvent-ils, en sens inverse, l'accélérer ? Plusieurs organisations, chacune de leur côté, ont étudié très sérieusement la question ». [SENGE, 1991, p. 229].

Cet auteur propose : « Dans les organisations intelligentes, les nouveaux credo sont : la vision, les valeurs et les modèles mentaux. Les organisations les plus saines dans l'avenir seront celles qui trouveront le moyen de réunir les gens pour développer les modèles mentaux qui répondent plus mieux à la situation en cours ». [SENGE, 1991, p. 231].

Ce qui précède nous conduit au principe de l'homéostasie.

#### 2.5.6.2 Principe de l'homéostasie

Tout système cherche à préserver une certaine forme d'équilibre, un rapport harmonieux entre ses composantes et ses forces. « Le principe de l'homéostasie : lorsqu'un système subit une légère transformation d'origine interne ou externe, il a tendance à revenir à son état antérieur ». [YATCHINOVSKY, 1999, p. 14].

« Le système vivant, humain ou social, est régi par deux tendances fondamentales, l'une allant vers l'évolution, l'autre vers l'homéostasie ou « stabilité dynamique » (à l'image de l'équilibriste). Ce rapport dialectique entre l'homéostasie et l'évolution génère toute la complexité de la conduite du changement dans les systèmes humains ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 164].

Pour KOURILSKY-BELLIARD, la plupart des changements accomplis dans les entreprises résultent moins de bouleversements ou de l'évolution du système entreprise que des infimes processus routiniers d'adaptation. « Ces changements relevant de l'homéostasie ne peuvent générer l'évolution d'un système : ils sont le fruit d'une adaptation au fur et à mesure des situations à gérer et des problèmes à résoudre et assurent à ce titre la permanence du système ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 164].

« Il existe dans l'environnement d'un système des éléments qui ont une action motrice ou une action de blocage sur le changement à réaliser et qu'il importe d'identifier et de prendre en compte. » [BERIOT, 1992 p 49] explicite le principe de l'homéostasie : « Que l'on veuille maintenir ou développer un système dans un environnement évolutif, il est essentiel de prendre en compte la tendance naturelle des éléments à résister au changement ». « L'Homéostasie se présente comme une résistance au changement de structure et ou de fonctionnement. Elle privilégie le respect de la norme à celui d'un objectif plus ou moins nouveau adapté à l'évolution de l'environnement ». [BERIOT, 1992 p 47]. « En revanche, sous l'effet d'un environnement ou de sa propre volonté, s'il décide de changer de normes, le système effectue des rétroactions positives. Celles-ci l'éloignent de son état homéostatique initial jusqu'à l'installation dans un nouvel état homéostatique régi par de nouvelles normes et maintenu par des rétroactions négatives ». [BERIOT, 1992 p 47].

« L'environnement contient des éléments potentiellement influents sur le système, soit parce que le système lui-même émet des flux qui vont faire réagir son environnement, soit tout simplement parce que l'environnement, par définition, évolue. [BERIOT, 1992 p 38] ». En réalité, l'un et l'autre sont en perpétuelle interaction et mutation de telle sorte que l'un ne peut être considéré sans l'autre : « Le système ne peut être compris qu'en incluant en lui l'environnement, qui lui est à la fois intime et étranger et fait partie de lui-même tout en lui étant extérieur » [Edgar Morin, 1990].

Pour KOURILSKY-BELLIARD, il existe « une tendance à envisager les objections ou les oppositions comme des freins et des obstacles à combattre. Cette vision dramatiquement partielle et limitante des résistances contribue largement à bloquer les processus de changement ». Cet auteur propose de ne plus chercher à les éliminer, mais de s'employer à les détecter et à mobiliser les forces cachées qu'elles représentent. [KOURILSKY-BELLIARD, p 158, 1995].

Conduire le changement est une succession de stabilité et d'évolution, notre culture constitue un point d'ancrage. Les systèmes ont une tendance naturelle à se maintenir dans leurs normes actuelles de fonctionnement, donc à résister à tout changement. Le système vivant, humain ou social, est régi par deux tendances fondamentales, l'une allant vers l'évolution, l'autre vers l'homéostasie ou « stabilité dynamique ». Les systèmes culturels comme tous les systèmes opposent une résistance au changement.

Nous pouvons donc retenir **le principe de l'homéostasie** comme principe d'action pour la conduite du changement dans un contexte socioculturel et formuler l'action méthodologique correspondante : **Identifier et prendre en compte les leviers et les résistances, construire sur les leviers et mobiliser les forces cachées que représentent les résistances.**

### 2.5.6.3 Le changement culturel, un changement de type 2

Nous avons vu que le processus de mise en œuvre de la démarche Qualité dans un contexte socioculturel est un projet de changement. Nous avons aussi vu que la démarche qualité est un système d'apprentissage. Nous avons aussi vu que le changement dans les systèmes complexes à composantes humaines est assimilé est une démarche de résolution de problème. Reprenant HALL, KOURILSKY-BELLIARD souligne « Un changement culturel peut être assimilé un changement de type 2, générer inconsciemment, sous l'influence de facteurs multiples, techniques, formels et informels ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995 p 175]. Pour l'auteur « les changements culturels dans les entreprises, tels que la création de cercles de qualité, les groupes de progrès, l'élaboration d'un projet d'entreprise, le management participatif, les réunions d'expression des salariés, etc., ont toute chance d'échouer dès lors qu'ils ne s'insèrent pas dans un

processus de changement de niveau 2. Et cela est aussi vrai dans les relations de personne à personne ou au niveau de l'individu.» [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 169]. Le changement de type 2 passe par l'apprentissage de niveau 3. Le changement par la Qualité dans un contexte socioculturel est un changement de type 2.

Pour THEVENET et VACHETTE, « Chacun constate l'évolution de la culture d'entreprise dans ses modes de prise de décision, ses relations et interhiérarchiques ou sa valorisation des personnes et des activités. Le changement perçu est de vitesse variable selon les entreprises ; l'intensité des changements, la réactivité du corps social et/ou la fluidité de l'intégration ». Ces auteurs ajoutent « Avec rigueur et patience on ne peut que renforcer la réalité d'une valeur en maniant de façon cohérente les règles et les modes de direction pour qu'il véhicule, sans contradiction avec l'existant, des valeurs nouvelles ». [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 235].

Concernant le processus de changement culturel, REITTER R. soulignent que « la littérature anglo-saxonne traditionnelle est extrêmement abondante et convergente, mais elle laisse en suspens des problèmes de fond. Tous les auteurs s'accordent en effet à mettre en garde contre le changement programmé, imposé par le haut. Tous recommandent un processus d'appropriation du changement par le groupe social concerné ». [REITTER R. et ALT. 1991, p 39]

Pour ces auteurs, « le processus de changement des comportements passe par des phases bien repérables dans la réalité de la vie des entreprises :

- une phase de prise de conscience des problèmes liés au passé,
- une phase d'expérimentation des voies nouvelles et
- une phase de structuration, ou d'institutionnalisation, d'un nouveau système ».

Toujours pour REITTER, tout changement stratégique suppose trois éléments :

- les acteurs du changement (individus et groupes),
- le contexte du changement et
- l'action de changement elle-même.

« Être acteur, c'est avoir une position dans l'organisation et des enjeux dans le changement, c'est aussi avoir une perception de l'organisation et des sentiments envers elle. L'action elle-même peut être analysée dans son contenu et dans son processus. Quant au contexte de l'action, il est double: extérieur à l'organisation, mais comme en rapport avec elle, et à l'intérieur de l'organisation : sa stratégie, sa structure et sa culture qui recouvre les savoirs, les symboles et les pratiques propres à l'entité ». [REITTER R. et ALT. 1991, p 58].

Dans notre cas, les acteurs de changement sont les Equipes Qualité que nous avons modélisées. Le contexte du changement est le contexte socioculturel et l'action de changement est le processus de mise en œuvre de la démarche Qualité.

Crozier et Friedberg ont montré que pour les hommes concernés, le changement entraînait nécessairement la mise en place de nouveaux construits collectifs. Or, « le nouveau construit collectif ne peut s'élaborer qu'à partir du construit collectif ancien qui représente la seule expérience humaine disponible, mais, en même temps, il constitue une rupture de ce construit et ne peut donc s'élaborer que contre lui » [Crozier et Friedberg, 1997, p 349]. « Pour résoudre ce paradoxe il y a lieu considérer le problème de changement, non seulement au niveau du système, mais aussi au niveau des acteurs. En effet, seuls les acteurs peuvent créer une valeur ajoutée ». [Crozier et Friedberg, 1977, p 349]

Pour DEMORGON, « on va rarement jusqu'à dire qu'une même personne dans les mêmes circonstances a encore des possibilités de varier. Et pourtant c'est le cas. Nous pouvons, si nous

le voulons, nommer oscillation cette possibilité qu'ont les personnes, les groupes, les nations et leurs cultures de ne pas produire toujours la même réponse. C'est là une possibilité adaptive fondamentale de l'espèce humaine. Le modèle de cette adaptation est un modèle nommé antagoniste car généralement les situations se présentent comme articulées à partir de dimensions opposées. Et nous devons faire un choix de décision et d'action composant entre deux ou plusieurs exigences. Cette composition peut théoriquement être construite à partir d'une recherche oscillatoire : nous penchons d'un côté ou de l'autre. Mais nous pouvons aussi choisir immédiatement en fonction de nos habitudes antérieures » [DEMORGON, 2000, p. 35].

Toujours pour DEMORGON « Un premier bénéfice d'une modélisation synchronique restituée au plan des processus sera donc de tenir comme première vérité, hors de toute polémique, que les personnes, les groupes, les nations restent potentiellement ouverts à des productions opposées à celles qui les caractérisent habituellement. Il ne faut pas confondre des effets statistiques avec des substances. Les différences culturelles restent des effets statistiques. Les conduites culturelles sont probables, elles ne sont pas certaines. Un second bénéfice de cette restitution à chacune de ces possibilités adaptatives, c'est donc d'ouvrir les uns et les autres sur la possibilité d'autres conduites produites ensemble. Non pas de conduites nécessairement semblables. Mais de conduites qui continuent à différer, mais qui le font ensemble. Ce qui n'est plus la même chose » [DEMORGON, 2000, p. 36].

Et l'auteur d'ajouter : « La question qui demeure ici au suspens est celle de la possibilité de relier entre eux les différents niveaux d'antagonismes et d'optimiser ainsi la résolution de problèmes qui resteraient insolubles laissés à leur niveau propre. Les sociétés fonctionnent dans cette perspective. La logique des antagonismes ne saurait reconduire à des idéalismes, à des angélismes, car il y a des limites à l'optimisation. La logique des antagonismes ne saurait non plus conduire à la désespérance et au cynisme. Certes, les limites d'optimisation sont réelles. Mais on peut considérer qu'elles nous laissent des marges encore lointaines ». [DEMORGON, 2000, p. 39]

Ces approches nous conduisent au principe de dialogique.

#### 2.5.6.4 Principe de dialogique.

Edgar Morin emploie la notion de dialogique pour désigner cette idée qu'en toutes choses humaines coexistent et se déploient des logiques diverses et irréductibles à une seule d'entre elles. [Weinberg, 1995].

« Le principe dialogique unit deux principes ou notions antagonistes, qui apparemment devraient se repousser l'une l'autre, mais qui sont indissociables et indispensables pour comprendre une même réalité. Le problème est donc d'unir des notions antagonistes pour penser les processus organisateurs, productifs, et créateurs dans le monde complexe de la vie et de l'histoire humaine ». [Morin, Le Moigne, 1999, p. 254]

[DEMORGON, 2000, p. 58 et 59] introduit une définition générale du modèle synchronique. « Sous sa forme la plus courante, il est constitué par l'existence d'au moins de pôles opposés. Ils peuvent selon les circonstances, entrer dans des rapports de force et des interférences. On peut désigner cette situation par le terme d'antagonisme. Les deux pôles conservent chacun leur pleine valeur et il ne saurait être question de pouvoir leur faire fabriquer un juste milieu. Les deux pôles peuvent contribuer, à travers de multiples rapports de force, à des régulations continuellement différentes, adaptées à la diversité des situations. Le système antagoniste conjoint donc la diversité des pôles et l'unité du jeu qui porte sur eux et sur le réel ». [DEMORGON, 2000, p. 58 et 59]



<b>Logique disjonctive</b>	<b>Logique conjonctive</b>
Ou Contre Élément	Et Avec Interaction
Logique aristotélicienne Du tiers exclu (c'est soit l'un, soit l'autre)	Logique de la troisième voie Du niveau supérieur (changement de niveau logique)
Oppose et distingue En posant les problèmes En termes de dilemme, d'alternative	Compose et relie les choses en les envisageant dans leur interaction
Les choses sont vraies ou fausses, utiles ou nuisibles	Les choses sont à la fois vraies et fausses, utiles et nuisibles

**Tableau 48 : Logique disjonctive et logique conjonctive, d'après [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 241]**

Nous pouvons donc retenir **le principe de dialogique** comme principe d'action pour la conduite du changement dans un contexte socioculturel et formuler l'action méthodologique correspondante : **Manager les antagonismes dans une logique conjonctive.**

### 2.5.7 Une approche systémique de la culture

De ce qui précède, nous pouvons regrouper les définitions systémiques de la culture dans le tableau ci-après :

<b>Pôle systémique</b>	<b>Approche systémique de la culture</b>
Ontologique	La culture est un ensemble de dimensions partagées par un groupe d'individus [E.T. HALL, 1987].
Téléologique	La culture est un système de valeurs, de croyances et de comportement ayant pour finalité le maintien de l'identité et la survie. [BERTRAND et GUILLEMET, 1991].
Fonctionnel	La culture est la manière dont un groupe de personnes résout ses problèmes. [SCHEIN, 1985].
Environnement	La culture est le contexte dans lequel les choses se passent. [TROMPENAARS, 1994].
Génétique	La culture est dynamique, elle résulte et se développe selon un processus d'apprentissage. [THEVENET et VACHETTE, 1992].

**Tableau 49 : Un modèle systémique de la culture**

Le tableau montre les principes issus du modèle systémique et les principes issus du modèle des niveaux logiques

<b>Modèle systémique</b>	<b>Niveau logique</b>	<b>Principes issus du modèle systémique</b>	<b>Principes issus du modèle Niveau logique</b>
Structure	N5- Identité, qui ? Mission		Principe d'écologie
Finalité	N4- Croyances, critères, valeurs, pourquoi ? Motivation	Principe de finalité	Principe constructiviste
Fonctions	N3- Capacités, comment ? Fonctions		
	N2- Comportements, quoi faire ? Action		
Environnement	N1- Contexte, où ? Réaction	Principe d'information et d'ouverture	Principe de méta système et méta niveau
Evolution (Temps)	N1- Contexte, quand ?	Principe d'auto-organisation et de totalité Principe d'apprentissage Principe de récursivité Principe d'homéostasie Principe de dialogique	

**Tableau 50 : Principes issus du modèle systémique et principes issus du modèle des niveaux logiques**

La modélisation de la culture par l'approche systémique et par le modèle des niveaux logiques nous a servi :

- d'abord à donner une nouvelle définition de la culture. Chaque dimension culturelle peut être approchée suivant les différents niveaux logiques. Nous pouvons alors définir la culture comme « un ensemble de "dimensions" partagées par un groupe d'individus. Elles sont relatives au contexte, aux comportements, aux capacités, aux croyances et valeurs, et à l'identité des individus du groupe. Ces dimensions sont en interaction et constituent un système ».[ NOUIGA, DEGRES, 1999]
- ensuite à connaître une culture  
Pour connaître une culture nous allons explorer successivement les différents niveaux logiques. Le plus apparent est l'environnement, viennent après les comportements, puis les capacités, les croyances et les valeurs, et enfin, l'identité. L'exploration est de plus en plus difficile au fur et à mesure qu'on remonte les différents niveaux.
- enfin à savoir à quel niveau intervenir pour prendre en compte la dimension socioculturelle.

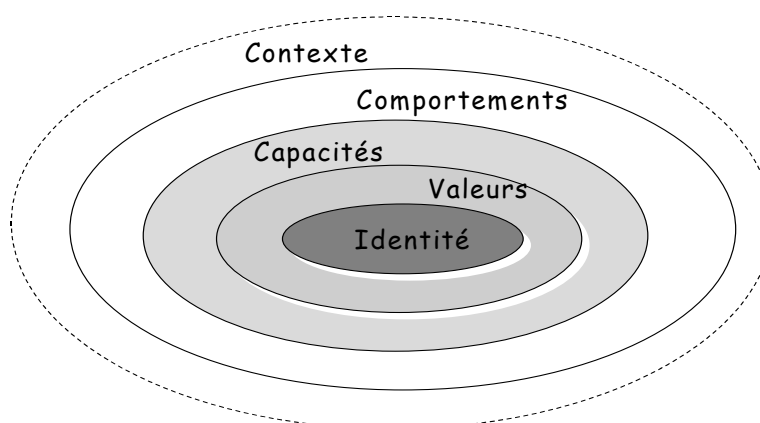


Figure 10 : Un modèle de la culture (NOUIGA, DEGRES, 1999)

### 2.5.8 Conclusion

Nous avons présenté d'abord le changement en tant que processus de décision et de conception, et ce à partir des travaux du Laboratoire CPI. Nous avons montré par la suite en quoi le changement est une démarche de résolution de problème. L'apport de l'École de Palo Alto est mis en exergue dans le rôle de l'apprentissage dans le changement. Nous avons terminé cette section par le changement et le contexte socioculturel ainsi que le changement culturel. L'approche génétique de la culture nous a permis de ressortir 5 principes d'action pour conduire le changement dans un contexte socioculturel. Il s'agit du principe d'auto-organisation, du principe d'apprentissage, du principe de récursivité, du principe d'homéostasie et du principe de dialogique

## 2.6. PRISE EN COMPTE DE LA DIMENSION SOCIOCULTURELLE

### 2.6.1 Introduction

Le processus de changement par la prise en compte de la dimension socioculturelle est le passage de l'état présent à l'état désiré par l'ajout de ressources. Dans ce chapitre, nous allons présenter d'abord le processus de prise en compte de la dimension socioculturelle. La démarche de reconnaissance d'une culture nous permettra d'élaborer un profil de la culture. Puis nous allons déterminer l'état présent représenté par le profil de la culture nationale et de la culture d'entreprise. Nous allons déterminer ensuite l'état désiré qui est le profil de la culture Qualité. L'examen des deux profils culturels (profil culturel au niveau de l'entreprise et profil culture

qualité) va nous permettre de dégager des leviers et des résistances. L'utilisation des 10 principes issus de l'approche systémique que nous avons proposés vont donner des propositions d'actions et un plan d'actions qui sera déployé au niveau de l'entreprise pour prendre en compte la dimension socioculturelle dans la conduite du changement par la qualité.

### 2.6.2 Processus de prise en compte de la dimension socioculturelle

Reprenant Albert Einstein « Nos modes de pensée créent des problèmes qui ne peuvent pas être résolus par ces mêmes modes de pensée », L'École de Palo Alto affirme qu' « un problème ne peut pas être résolu avec la même carte que celle qui l'a créé » [DILTS, 1995, p. 216 ]. Il nous faut donc :

- Trouver une façon de penser au problème différente de celle qui l'a produit.
- Ajouter un espace solution suffisamment vaste pour résoudre le problème.

A cet effet, l'approche systémique de la culture et le modèle des niveaux logiques nous ont permis de proposer 10 principes pour prendre en compte la dimension socioculturelle. Ces 10 principes issus de la pensée complexe constituent les principes de notre modèle prescriptible de la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.

Le processus de changement par la prise en compte du contexte socioculturel est le passage de l'état présent à l'état désiré par l'ajout de ressources. La comparaison entre l'état présent et l'état désiré va faire ressortir les similitudes qui vont constituer des leviers ainsi que les différences qui vont constituer des résistances. Pour chaque dimension culturelle, en tenant compte des leviers et des résistances, il nous faut déterminer des propositions en appliquant les 10 principes proposés et issus de la pensée complexe ainsi que les outils sémantiques de management (Diagramme en arbre), pour en déduire des actions de mise en œuvre adaptées contexte socioculturel.

Notre modèle de processus pour prendre en compte la dimension socioculturelle se présente comme alors suit :

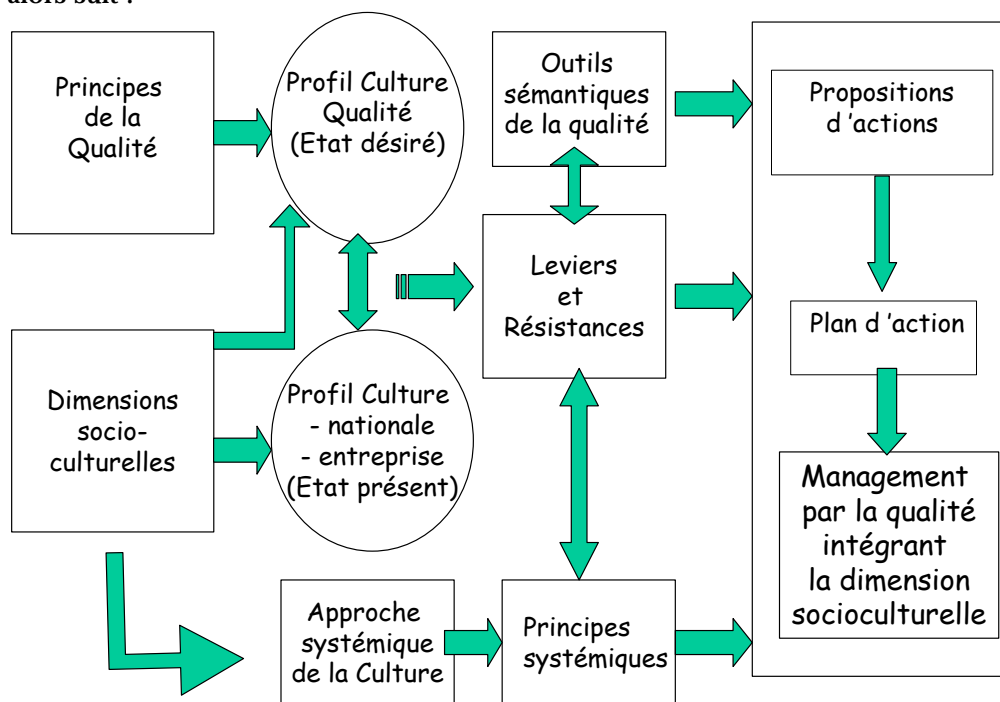


Figure 11 : Processus de changement par la prise en compte de la dimension socioculturelle

### 2.6.3 L'état présent : Profil de la culture nationale et de la culture d'entreprise

Pour connaître l'état présent, c'est-à-dire le profil de la culture nationale et de la culture d'entreprise nous allons successivement présenter le pourquoi, le processus pour déterminer un profil culturel, le questionnaire pour reconnaître une culture et la formalisation des résultats du profil culturel.

#### 2.6.3.1 Connaître une culture

Pour LE MOIGNE, « connaître ne consiste pas en effet à copier le réel, mais agir sur lui et le transformer, en moyens d'actions manifestes ou intériorisées » [LE MOIGNE, 1994, p 85]. Et LE MOIGNE de citer (Piaget) : « Connaître c'est agir sur l'objet en l'assimilant à un schéma ». [LE MOIGNE, 1994, p 85]. D'IRIBARNE considère que « loin d'inviter à la passivité, l'élucidation d'un univers culturel permet de mieux comprendre les stratégies et les conduites de ceux qui en relèvent, d'élucider ce qui les motive, ce qui est d'autant plus nécessaire pour un gestionnaire qui se veut novateur ». [D'IRIBARNE, 1998, p 6]. « La culture gagne à être connue avant d'être changée ». [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 238].

Pour nous, dans le cadre de cette étude, connaître c'est comprendre le réel en le modélisant au sein du contexte socioculturel pour agir sur lui. Pour caractériser une culture D'IRIBARNE estime que « les comparaisons entre cultures qui portent sur plus d'un très petit nombre d'unités conduisent usuellement à caractériser chacune qu'elles par sa position sur quelques échelles d'attitudes : degré d'individualisme, distance hiérarchique, etc. La comparaison est alors immédiate ; il suffit de confronter les chiffres. Une approche qui cherche à discerner la logique propre de chaque culture n'a pas les mêmes facilités ». [D'IRIBARNE, 1998, p 319]. D'IRIBARNE ajoute : « Comme la connaissance d'une langue, la connaissance d'une culture est vite d'un grand secours pour l'action, même si elle peut toujours progresser. Face à une situation où on ressent plus ou moins confusément qu'on doit gérer des réactions que l'on ne sait pas décoder, et où on hésite sur la manière de réagir, les possibilités ne manquent pas ». [D'IRIBARNE, 1998, p 319]. Pour reconnaître une culture D'IRIBARNE propose « de saisir, au-delà de ce qu'autrui est capable d'explicitier, ce qui est pour lui tellement fondateur qu'il manque de recul pour l'analyser ». [D'IRIBARNE, 1998, p 320].

Pour THEVENET et VACHETTE, « il est nécessaire de connaître sa culture. Elle fournit des références utiles mais aussi une vision du fonctionnement enrichi par la notion de temps, les invariants et les points forts exploitables dans tout programme d'action ». [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 238].

Les mêmes auteurs proposent des méthodes sous la forme d'audit de la culture caractérisé par deux aspects [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 225] :

- le constat d'une situation réelle, actuelle : en matière de culture, mise en évidence d'une culture existante et non pas une culture idéale correspondant à ce que voudraient ses membres, où l'équipe dirigeante ;
- un constat orienté vers des actions : cet audit doit permettre de découvrir des solutions et modes de réponse plus appropriés aux problèmes d'environnement et de cohésion rencontrés.

Connaître notre culture peut s'inscrire dans la recherche de la vérité qui constitue pour SENGE le point de départ « d'un effort continu pour détecter les obstacles ou les appréhensions que nous provoquons nous-mêmes, et qui nous empêchent de voir les choses telles qu'elles sont, et de remettre en cause nos idées toutes faites sur le monde... Cela signifie aussi approfondir notre compréhension de structures sous-jacentes aux événements. » [SENGE, 1991, p. 206].

### 2.6.3.2 Processus pour caractériser une culture

THEVENET et VACHETTE considèrent que « tout audit de culture fait apparaître des traits dominants de culture qui ne sont pas récurrents d'une analyse à l'autre ». Pour ces auteurs, les traits qui paraissent fréquents sont : l'environnement, la personne humaine, l'activité, le changement, le temps. « Ces traits de culture servent de toile de fond aux décisions, comportements et modes de fonctionnement de l'entreprise ». [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 208]. Cette démarche va dans le sens de celle des niveaux logiques que nous avons présentée, mais reste incomplète parce qu'elle ne fait pas apparaître les niveaux logiques relatifs aux croyances et valeurs ainsi qu'aux capacités.

Niveaux logiques	Traits dominants de la culture (THEVENET et VACHETTE, 1992)
N5- Identité, Mission	Personne humaine
N4- Croyances, critères, valeurs et sens, Motivation	
N3- Capacités, stratégies et états? Fonctions	
N2- Comportements, quoi faire ? Action	Activité de changement
N1- Contexte, Réaction	Environnement, temps

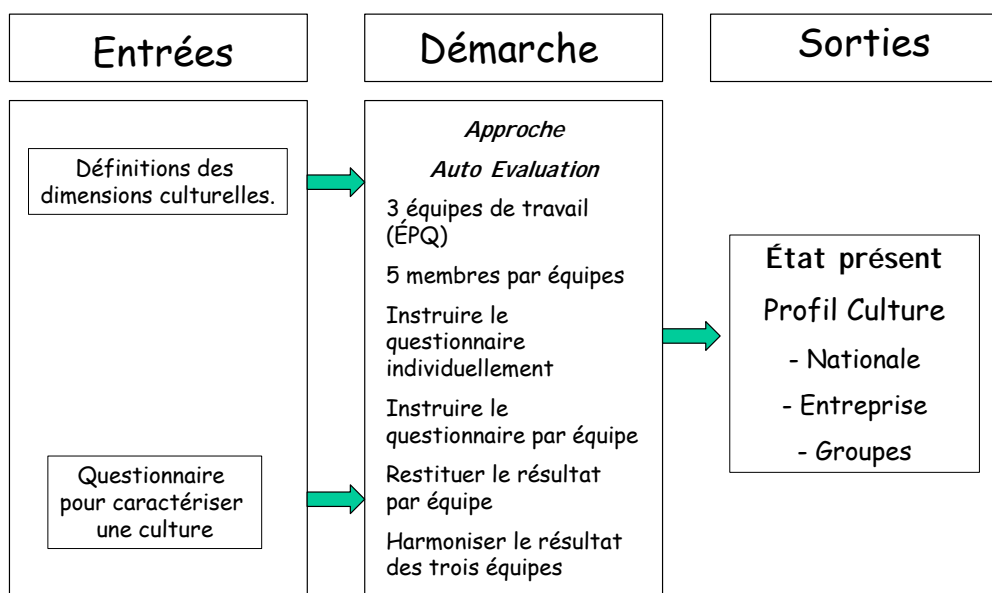
**Figure 12 : Niveaux logiques et audit de culture**

« La connaissance des dimensions culturelles est à même de faciliter la mise en oeuvre et le déploiement, les approches d'évaluation en vue de l'amélioration ainsi que l'inscription de la démarche dans la durée. » [NOUIGA, DEGRES, 1999]. « La prise en compte de ces dimensions permet de dégager les résistances et les leviers en vue d'améliorer l'engagement et l'implication des dirigeants ainsi que l'adhésion et la participation de l'ensemble du personnel, conditions nécessaires à la réussite de la démarche Qualité ». [NOUIGA, DEGRES, 1999].

Pour déterminer l'Etat présent constitué par le profil de la culture nationale, de l'entreprise et des groupes professionnels (éléments de sortie), le processus décrit Figure (14) va être appliqué. Les éléments d'entrée sont : les définitions des dimensions culturelles et le questionnaire pour caractériser une culture.

Les principales étapes de la démarche qui s'inspirent du processus d'autoévaluation sont :

- Prendre une dimension culturelle
- Constituer 3 équipes de travail de 5 à 8 membres par équipe (Equipe Projet Qualité)
- Instruire le questionnaire individuellement (Chaque membre affecte une valeur)
- Instruire le questionnaire par équipe (Discuter la note si écart supérieur à 20 %)
- Restituer le résultat par équipe (Calculer la moyenne pour l'équipe)
- Harmoniser le résultat des 3 équipes
- Refaire le même travail pour la dimension culturelle suivante.
- Faire la synthèse pour l'ensemble des dimensions culturelles



**Figure 13 : Processus de détermination du profil culturel national et de l'entreprise**

### 2.6.3.3 Questionnaire pour reconnaître une culture : Démarche des niveaux logiques

L'élaboration du questionnaire a tenu compte des travaux de HALL, HOFSTEDE, TROMPENAARS et DILTS, tout en intégrant dans la mesure du possible le concept des niveaux logiques.

Modèle systémique	Niveaux logiques	Questionnement
Structure	N5- Identité, Mission	Qui ?
Finalité	N4- Croyances, critères, valeurs et sens, Motivation	Pourquoi ?
Fonctions	N3- Capacités, stratégies et états? Fonctions	Comment ?
	N2- Comportements, quoi faire ? Action	Quoi faire?
Environnement	N1- Contexte, Réaction	Où
Evolution, Temps ?	N1- Contexte, Réaction	Quand ?

**Tableau 51: Démarche des niveaux logiques**

### 2.6.3.4 Formalisation des résultats, le profil culturel

Pour formaliser les résultats des profils culturels, les valeurs des dimensions culturelles seront représentées sur une échelle de 1 à 5 selon les indications ci-après :

<b>Echelle des valeurs</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Dimensions culturelles</b>					
1. Dimension temporelle	Très monochrome	monochrome	Monochrome polychrone	polychrone	Très polychrone
2. Dimension spatiale (proxémie)	Très éloignée	éloignée	Eloignée/ rapprochée	rapprochée	Très rapprochée
3. Nature du Contexte	Très pauvre	pauvre	Pauvre/riche	riche	Très riche
4. Attitude environnement	Très Passive	Passive	Passive /Active	Active	Très Active
5. Contrôle incertitude	Très faible	faible	Faible/fort	fort	Très fort
6. Objectivité/ subjectivité	Forte subjectivité	subjectivité	Subjectivité/ Objectivité	Objectivité	Forte Objectivité
7. Individualisme / collectivisme	Individualisme fort	Individualisme	Individualisme collectivisme	collectivisme	collectivisme fort
8. Le limité ou le diffus	Très diffus	diffus	diffus /limité	limité	Très limité
9. Niveau d'éducation et de formation	Aucun	primaire	secondaire	Supérieur 1er cycle	Supérieur 2 et 3ème cycle
10. Interchangeabilité des rôles	M Très forte	M forte	Masculinité/ Féminité	F forte	F Très forte
11. Universel/ particulier	Très particulier	particulier	particulier universel	universel	Très universel
12. Distance hiérarchique	Très Elevé	Elevé	Elevé /Faible	Faible	Très Faible
13. Niveau de confiance	Très Faible	Faible	Faible /Elevé	Elevé	Très Elevé
14. Niveau motivation	Très Faible	Faible	Faible /Elevé	Elevé	Très Elevé
15. Réalisation / position sociale	Forte position sociale	position sociale	position sociale Réalisation	Réalisation	Forte Réalisation

**Tableau 52 : Echelle de valeurs des dimensions culturelles**

Le profil de la Culture nationale, de la culture d'entreprise et de la culture de groupes professionnels aura la forme ci-après :

Dimension culturelle	Culture nationale	Culture Entreprise	Culture de groupes professionnels		
			Dirigeants	Encadrement	Opérateurs

**Tableau 53 : Profil Culture nationale, culture d'entreprise et culture de groupes professionnels**

Pour connaître l'état présent, c'est-à-dire le profil de la culture nationale et de la culture d'entreprise nous avons successivement présenté pourquoi connaître une culture, le processus pour déterminer un profil culturel, le questionnaire pour reconnaître une culture et la formalisation des résultats du profil culturel. Ceci nous a permis par l'intermédiaire d'un questionnaire d'élaborer des profils culturels au niveau national, au niveau de l'entreprise et au niveau des groupes professionnels.

#### **2.6.4 L'état désiré : Profil de la culture Qualité**

Pour connaître l'état désiré, c'est-à-dire le profil de la culture Qualité nous allons présenter successivement le choix du système de management, les dimensions culturelles et les principes de la Qualité, le profil de la culture Qualité, enfin le processus de détermination du profil de la culture Qualité.

##### **2.6.4.1 Choix du Système de Management**

Nous n'avons pas choisi un système Qualité, le système de management de la qualité est choisi par l'entreprise en fonction de ses finalités, de ses objectifs, de sa stratégie et de son environnement interne (ressources) et externe (clients). Nous avons présenté les différents

systèmes de management. Nous pensons que la mise à niveau de l'entreprise se fera par un Système Management par la Qualité adapté au contexte socioculturel. Au niveau de l'approche TQM, quel modèle d'excellence retenir? Deming, Baldrige, EFQM. Nous avons montré que les modèles d'excellence intègrent la Charte CGEM, PMQ, ISO 9 001, ISO 9 004, ...et permettent donc la mise à niveau et la certification. Compte tenu de l'environnement méditerranéen et de l'importance des échanges économiques et culturels avec le nord de la Méditerranée, les entreprises où nous avons réalisé l'expérimentation ont retenu le référentiel d'excellence EFQM. D'ailleurs ce modèle présente l'avantage d'autoévaluation complète, systématique et régulière des activités et des résultats: score, points forts et domaines à améliorer.

#### 2.6.4.2 Dimensions culturelles, principes de la Qualité principes et fondamentaux de l'excellence

Le tableau montre l'évolution des concepts fondamentaux de l'excellence (EFQM, 1998) en principes fondamentaux de l'excellence (EFQM, 1999). Par ailleurs nous avons montré que les principes de la Qualité (ISO 9 000 :2000) sont inclus dans les principes de l'excellence (EFQM, 1999).

Concepts fondamentaux de l'excellence EFQM, 1998	Principes de l'excellence EFQM, 1999	Principes de la Qualité ISO 9000 :2000
Orientation Résultats	Orientation Résultats	
Orientation Client	Orientation Client	Ecoute client
Leadership, politique et stratégie	Leadership et constance de la vision	Leadership
<i>Développement et implication du personnel</i>	<i>Développement et implication du personnel</i>	<i>Implication du personnel</i>
Processus et faits	Management par les processus et par les faits	<i>Approche processus</i>
		<i>Approche factuelle pour la prise de décision</i>
		Management par approche système
Développement, innovation continus	Processus continus d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration	Amélioration continue
Partenariat Clients - Fournisseurs	Développement du Partenariat	Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs :
Responsabilité publique	Responsabilité à l'égard de la collectivité	

**Tableau 54: Principes fondamentaux de l'excellence (EFQM, 1998), principes de l'excellence (EFQM, 1999) et Principes de la Qualité (ISO 9 000 :2000)**

Nous avons examiné les relations entre les concepts fondamentaux de la qualité [EFQM, 1998] et les dimensions culturelles. Nous avons démontré alors « qu'il existe une relative influence des dimensions culturelles sur le management par la Qualité ». [NOUIGA, DEGRES, 1999].

#### 2.6.4.3 Profil de la culture Qualité ou culture de l'excellence

EFQM introduit le concept de la culture de l'excellence « Les dirigeants développent la mission, la vision et les valeurs de l'organisation et ont un rôle de modèle dans une culture de l'excellence ». [Sous-critère 1a- EFQM, 1999]. De même, « les dirigeants développent et mettent en place une éthique et des valeurs qui seront le fondement de la création de la culture de l'organisation. [Sous-critère 1a- EFQM, 1999].

Il s'agit de tendre vers une culture d'excellence. Nous allons examiner les principes d'excellence qui sont concernés par les dimensions culturelles. A cet effet, nous allons élaborer un diagramme matriciel entre les dimensions culturelles et les principes d'excellence. Ceci nous donnera un profil de la culture d'excellence que nous appellerons Profil de la culture Qualité.



#### 2.6.4.4 Processus de détermination du profil de la culture Qualité

Pour déterminer l'Etat désiré constitué par le profil de la culture Qualité (éléments de sortie), le processus décrit dans la figure 14 va être appliqué. Les éléments d'entrée sont les définitions des dimensions culturelles et les principes de management par la qualité. Les principales étapes de la démarche qui s'inspire du processus d'Auto-Evaluation sont:

- Prendre une dimension culturelle
- Constituer 3 équipes de travail de 5 à 8 membres par équipe (Equipe Projet Qualité)
- Elaborer le diagramme de matriciel individuellement (Chaque membre affecte une valeur)
- Elaborer le diagramme matriciel par équipe (Discuter la note si écart supérieur à 20%)
- Restituer le résultat par équipe (Calculer la moyenne pour l'équipe)
- Harmoniser le résultat des 3 équipes
- Refaire le même travail pour la dimension culturelle suivante.
- Faire la synthèse pour l'ensemble des dimensions culturelles

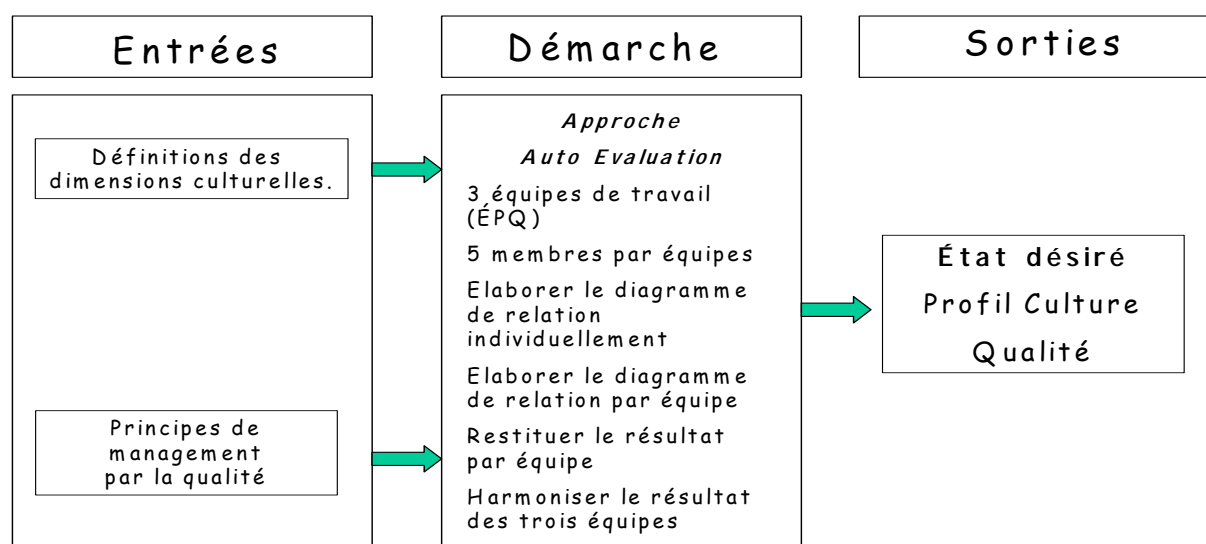


Figure 14 : Processus de détermination du Profil de la culture Qualité

### 2.6.5 Les ressources

Pour [DILTS, 1995, p. 216], les ressources « sont les éléments sous-jacents qui permettent de faire disparaître les symptômes qui expriment et fortifient les états désirés. Par exemple des outils et des alternatives pour clarifier les conditions du changement dans la politique ou dans les procédures (où, quand, quoi, comment, pourquoi et qui) ». De même pour [YATCHINOVSKY, 1999, p. 159] est ressource : « tout ce qui peut être utilisé comme un moyen propre à affronter et à résoudre un problème spécifique ».

#### 2.6.5.1 Leviers et résistances

Les dimensions culturelles sont convergentes ou divergentes avec la culture qualité. La comparaison entre l'état présent et l'état désiré va faire ressortir les similitudes qui vont constituer des leviers ainsi que des différences qui vont constituer des résistances.

#### 2.6.5.2 Les principes d'action

L'approche systémique de la culture et le modèle des niveaux logiques nous ont permis de proposer 10 principes pour prendre en compte la dimension socioculturelle. Il s'agit du principe d'information et d'ouverture, du principe de finalité, du principe de méta système et méta niveau,

du principe constructiviste et du principe d'écologie, du principe d'auto-organisation, du principe d'apprentissage, du principe de récursivité, du principe d'homéostasie et du principe de dialogique.

### 2.6.5.3 Les outils

Nous avons utilisé les outils sémantiques de management, particulièrement :

- le diagramme matriciel pour la détermination de l'état désiré qui est le profil de la culture qualité.
- le diagramme en arbre pour faire ressortir les propositions d'action
- le diagramme d'affinité pour organiser les propositions d'action

## 2.6.6 **Sorties du processus de prise en compte du contexte socioculturel**

Les sorties du processus de prise en compte de la dimension socioculturelle sont les actions de mise œuvre contextuelles ainsi que le plan d'actions qui sera déployé au niveau de l'entreprise.

### 2.6.6.1 Propositions d'actions contextuelles

L'utilisation des 10 principes d'actions issus de la pensée complexe que nous avons proposés nous ont donné des propositions d'actions pour prendre en compte le contexte socioculturel dans la conduite du changement par la qualité.

### 2.6.6.2 Plan d'action et déploiement

Nous avons vu qu'il existe des cultures de groupes et de catégories professionnels, il nous faut décliner la prise en compte du contexte socioculturel au niveau des différents groupes et de catégories professionnels. Les cultures de groupes professionnels étant différentes, les actions seront donc adaptées à ces groupes.

## 2.6.7 **Conclusion**

Le processus de changement par la prise en compte de la dimension socioculturelle est le passage de l'état présent à l'état désiré par l'ajout de ressources. Dans ce chapitre, nous avons présenté d'abord le processus de prise en compte de la dimension socioculturelle. La démarche pour caractériser une culture nous a permis d'élaborer un profil de la culture. Puis nous avons déterminé l'état présent représenté par le profil de la culture nationale et de la culture d'entreprise. Nous avons déterminé ensuite l'état désiré qui est le profil de la culture Qualité. L'examen des deux profils culturels (profil culturel au niveau de l'entreprise et profil culture qualité) nous a permis de dégager les leviers et les résistances. L'utilisation des 10 principes issus de l'approche systémique nous donne des propositions d'actions pour prendre en compte la dimension socioculturelle dans la conduite du changement par la qualité. Un plan d'action correspondant sera déployé au niveau de l'entreprise pour conduire le changement par la qualité.

## 2.7. **MESURE DE L'EVOLUTION**

La mesure est un impératif de tout système d'amélioration. La démarche qualité en particulier attache une grande importance à cette mesure : mesurer, surveillance, audit, auto-évaluation.

La mesure se situe à toutes les phases du cycle PDCA de DEMING et constitue l'essentiel de la phase 3 (Check). C'est ainsi que les résultats de notre processus de mise en œuvre de la démarche qualité doivent être mesurés et évalués régulièrement. Les mesures de l'évolution vont concerner 4 niveaux : les individus, les équipes, l'entreprise et la culture.

### 2.7.1 Evolution des individus

Pour mesurer l'évolution des individus, nous avons mis en place un système d'évaluation s'inspirant du système d'évaluation de l'entreprise, en plus de la prise en compte des systèmes de valeurs de cette dernière, avec un système de pondération entre les facteurs, les résultats et les valeurs. Cette évaluation concerne les dirigeants, l'encadrement et les opérateurs.

### 2.7.2 Evolution des équipes

La mesure de l'Evolution des équipes concerne l'Equipe Projet Qualité, les Equipes Systèmes les Equipes Processus et les Equipes Opérations. Les équipes étant un ensemble d'individus, l'évaluation de ces équipes se fera à partir de l'évaluation des individus constituant ces équipes.

### 2.7.3 Evolution de l'entreprise

L'évolution de l'entreprise est évaluée par le processus d'auto-évaluation selon le modèle d'excellence retenu. Cette évaluation concerne les systèmes, les processus et les modes opératoires et activités.

### 2.7.4 Evolution de la culture, une dynamique récursive

L'évolution de la culture est mesurée par la détermination du nouveau profil de la culture d'entreprise. Cette évaluation concerne la culture au niveau des dirigeants, de l'encadrement et des opérateurs. La mesure de l'évolution de la culture dans le temps permet de constater le changement intervenu au niveau culturel.

Nous avons retenu le principe de la boucle récursive comme principe de base pour notre démarche et nous avons formulé l'action méthodologique correspondante : Créer une dynamique de la culture par des phénomènes récurrents.

Nous avons donc quatre pôles d'évolution qui sont en présence : les individus, les équipes, l'entreprise et la culture. Les quatre pôles étant des systèmes complexes, le principe de récursivité va s'appliquer à ces quatre pôles. L'évolution des individus par la formation-action va faire évoluer les équipes qui à leur tour vont faire évoluer l'entreprise qui va faire évoluer la culture qui va faire évoluer les individus et ainsi de suite.

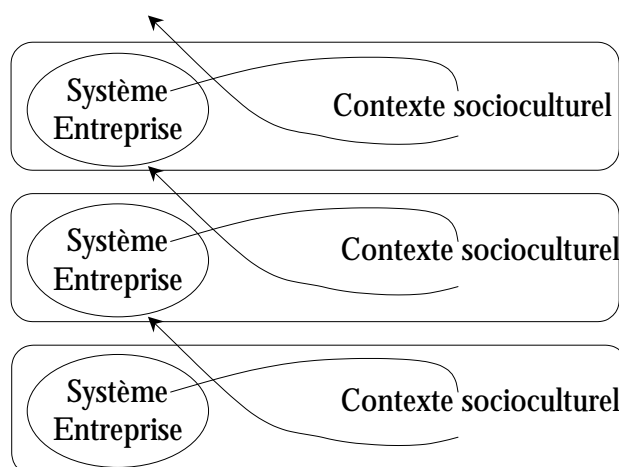


Figure 15 : Dynamique de la culture par récursivité entre le système entreprise et le contexte socioculturel  
[Inspiré de GENELOT, 1992, p.283]

## 2.8. UN MODELE SYSTEMIQUE GENERIQUE ET PRESCRIPTIBLE, LA CONDUITE DU CHANGEMENT PAR LA QUALITE DANS UN CONTEXTE SOCIOCULTUREL

### 2.8.1 Déroulement de la modélisation et de l'expérimentation

A ce stade de notre étude, l'état du déroulement de la modélisation concerne les étapes 4, 5 et 10 et se présente comme suit :

Modélisation (Pensée)	Expérimentation OCP (Action)	Expérimentation SOMANA (Action)
4- Modélisation systémique EPQ (1ère modélisation) • Equipe Projet Qualité		
5- Modélisation systémique EQ (2ème modélisation) • Equipes Système • Equipes Processus • Equipes Opérations		
	6. Expérimentation Modèle Implication du personnel à l'OCP (Equipes qualité). • Equipes Système	7. Expérimentation Modèle Implication du personnel à SOMANA (Equipes qualité). • Equipe Projet Qualité • Equipes Processus
	8. Expérimentation Modèle Implication du personnel à l'OCP (Equipes qualité). • Equipes Processus	
		9. Expérimentation Modèle Implication du personnel à SOMANA (Equipes qualité). • Equipes Système • Equipes Opérations
10. Modélisation systémique de la dimension socioculturelle (3ème modélisation)		

**Tableau 55 : Démarche de modélisation et de l'expérimentation**

### 2.8.2 Les principes d'actions

L'approche systémique de la dimension socioculturelle nous a permis de proposer 10 principes d'actions issus de la pensée complexe pour notre modèle prescriptible. Nous récapitulons dans le tableau ci-après les principes et les actions méthodologiques pour la prise en compte de la socioculturelle dans la conduite du changement par la qualité.

<b>Principes d'actions</b>	<b>Actions méthodologiques pour la prise en compte de la dimension socioculturelle dans la conduite du changement par la qualité</b>
Principe d'information et d'Ouverture	Développer l'information et la communication en interne et en externe. Ouvrir la culture d'entreprise
Principe de finalité	Mobiliser autour d'un projet clarifiant la finalité et respectant le système de valeurs. Elaborer les valeurs de l'entreprise en intégrant les dimensions culturelles
Principe constructiviste	Reconstruire la réalité par le recadrage, changer les représentations mentales
Principe d'écologie	Respecter l'écologie des systèmes humains et leur identité culturelle (Principes d'Ethnocentrisme et de relativisme culturel)
Principe de Méta système et de méta niveau	Repérer et prendre en compte les sous - cultures de l'organisation Intervenir à un niveau adéquat, souvent différent de celui où le problème se pose.
Principe d'auto-organisation, Principe de totalité	Respecter le système de valeurs et prendre appui sur les ressources que tout système humain possède (Etat présent +ressources = état désiré)
Principe d'apprentissage	Réaliser un Changement de type 2 par l'apprentissage de niveau 3 Donner plus de choix par l'apprentissage et dans l'apprentissage
Principe de récursivité	Créer une dynamique de la culture par des phénomènes récursifs
Principe d'homéostasie	Identifier et prendre en compte les leviers et les résistances : Construire sur leviers et mobiliser les forces cachées que représentent les résistances
Principe de dialogique	Manager les antagonismes dans une logique conjonctive

**Tableau 56 : Principes de base et actions méthodologiques** pour la prise en compte de la dimension socioculturelle

### 2.8.3 Les outils

Nous avons utilisé les outils de la qualité et les outils sémantiques de management. Philippe VADCARD [1996] a beaucoup travaillé sur l'utilisation des outils en conception. Il a recensé et classé ces outils et méthodes en sept familles. La septième famille concerne les outils et méthodes Qualité qui sont au nombre de 49 [VADCAR, 1996, p 80]. Les outils sémantiques de management utilisés sont le diagramme d'affinité, le diagramme matriciel et le diagramme en arbre.

« Le diagramme d'affinité permet de cerner un thème, un problème latent, une situation confuse en s'appuyant sur une organisation des données basée non pas sur la logique, mais sur l'intuitif » [PERIGORD, 1994, p. 145]. C'est « un outil qui structure des données détaillées pour en tirer des conclusions plus générales. Utilisé pour fournir une structure initiale à l'exploration d'un problème. Structure souvent des réponses aux questions « quoi ? ». [SHIBA, 1997, p. 157].

« Le diagramme matriciel repère et visualise les intersections entre plusieurs séries de facteurs et permet de cerner les facteurs principaux du sujet étudié en chiffrant l'importance de chaque ligne et de chaque colonne ». [PERIGORD, 1994, p. 169]. Le diagramme matriciel sert à « relier des alternatives multiples aux multiples conséquences de chacune d'elles. Souvent utilisé pour répondre aux questions « pourquoi ? ». [SHIBA, 1997, p. 157].

« Le diagramme en arbre permet de décliner un élément (un objectif, une politique, un produit, un projet, un concept, etc.) en sous-éléments (moyens, stratégies et plans d'action, composants, procédés, opérations, etc.) [PERIGORD, 1994, p. 161]. Le diagramme en arbre est souvent utilisé pour relier les moyens aux fins, lesquels sont à leur tour les moyens de fins plus générales. Souvent utilisé pour structurer les réponses aux questions : « comment ? ». [SHIBA, 1997, p. 157].

### 2.8.4 Les phases, les étapes et les outils du modèle

Les phases, les étapes, les principes et les outils de notre modèle se présente comme suit.

### 2.8.4.1 Modélisation téléologique

N°	PHASES et ETAPES	Principes	Outils
	<b>1- Définir les finalités</b>		
11-	Engager l'entreprise dans la démarche Qualité Définir les finalités et les objectifs au niveau de l'entreprise	- Principe d'information et Principe d'ouverture - Principe de finalité	Diagramme d'affinité (KJ)
12-	Définir le système de management de la Qualité.	- Principe d'information et Principe d'ouverture	Diagramme en arbre
13-	Réaliser une formation sur le système de management par la Qualité.	- Principe d'apprentissage	
14 -	Réaliser l'auto- évaluation		Processus d'auto-évaluation
15-	Définir les objectifs Qualité et élaborer le plan d'amélioration Qualité	- Principe de finalité	Processus d'auto-évaluation

### 2.8.4.2 Environnement ( contexte socioculturel )

N°	2- Prendre en compte le contexte socioculturel	Principes	Outils
21-	Réaliser une formation sur l'approche culturelle du management par la Qualité au profit de l'EPQ.	- Principe d'apprentissage	
22-	Déterminer l'état présent. Profil culturel national et de l'entreprise et des groupes professionnels.	- Principe de métasystème	
23-	Déterminer l'état désiré. Profil culturel Qualité	- Principe de dialogique	
24 -	Déterminer les leviers et les résistances culturelles	- Principe d'homéostasie	Diagramme matriciel
25-	Prendre en compte le contexte socioculturel. Proposer des actions pour chaque dimension culturelle	- 10 Principes d'actions en fonction des dimensions culturelles	Diagramme en arbre Diagramme d'affinité
26-	Elaborer un plan d'actions prenant en compte le contexte socioculturel.	- Principe d'auto-organisation	Diagramme en arbre

### 2.8.4.3 Modélisation ontologique

	<b>3- Définir la structure</b>	Principes	Outils
31-	Typologie de l'entreprise. Déterminer les niveaux de l'organisation et le nombre des Equipes Qualité	Principe de méta-système	
32-	Création de l'Equipe Projet Qualité		
33-	Mettre en place et organiser les équipes Qualités. (Equipes Système, Processus, Opérations)	Principe de méta-système	

#### 2.8.4.4 Modélisation fonctionnelle

	<b>4- Définir les fonctions à assurer pour tendre vers les finalités.</b>	<b>Principes</b>	<b>Outils</b>
41-	Définir le fonctionnement de l'Équipe Projet Qualité	- Principe de méta système	Modèle systémique de la conduite du changement
42-	Définir le fonctionnement des équipes Qualité. (Équipes Système, Processus, Opérations)	- Principe de méta système	Outils de la qualité
43-	Décliner le plan d'action en fonction des équipes correspondantes.	- Principe d'écologie	Déploiement de politique
44-	Mettre en œuvre le plan d'action par formation action, l'information et la communication	- Principe d'apprentissage - Principe d'information et d'ouverture	Déploiement de politique

#### 2.8.4.5 Modélisation génétique

	<b>5- Faire évoluer le système pour le garder opérant au fil du temps</b>	<b>Principes</b>	<b>Outils</b>
51-	Faire l'évaluation du personnel	- Principe de récursivité	Processus d'évaluation du personnel
52 -	Faire l'évaluation des équipes Qualité.	- Principe de récursivité	
53-	Faire l'évaluation de l'entreprise	- Principe de récursivité	Processus d'auto-évaluation
54-	Faire l'évaluation du système culturel Déterminer le nouveau profil de la culture nationale, de l'entreprise et des groupes professionnels.	- Principe de récursivité	
55-	Améliorer le modèle	- Principe de récursivité	

### 2.8.5 **Apport de notre modèle par rapport aux autres démarches**

Il n'existe pas de modèle systémique, générique et prescriptible qui prend en compte la dimension socioculturelle pour conduire le changement par la qualité. Pour REITTER, le changement culturel passe par 3 phases bien repérables dans la réalité de la vie des entreprises.[REITTER R. et ALT. 1991, p 39]. HOFSTEDE propose des considérations générales et étapes essentielles de la modification de la culture d'organisation en général. HOFSTEDE, 1994, p. 259]. Le tableau situe les démarches de changement proposées par ces auteurs par rapport à notre modèle.

<b>REITTER (1991)</b>	<b>HOFSTEDE (1994)</b>	<b>Notre Modèle</b>
	2-Faire des choix stratégiques	1-Définir les finalités
1- Prise de conscience des problèmes liés au passé	1-Evaluation culturelle de l'organisation	2-Prendre en compte le contexte socioculturel
3- Structuration, institutionnalisation d'un nouveau système	3-Créer un réseau d'agents du changement à l'intérieur de l'organisation	3-Définir la structure
2- Expérimentation des voies nouvelles	4-Concevoir les changements de processus nécessaires 5- Réviser la politique de personnel	4- Définir les fonctions à assurer pour tendre vers les finalités
	6-Assurer le suivi de l'évolution de la culture.	5- Faire évoluer le système pour le garder opérant au fil du temps

**Tableau 57 : Démarches de changement et culture**

Nous avons élaboré un modèle systémique et prescriptible qui permet de prendre en compte la dimension socioculturelle et d'impliquer le personnel à tous les niveaux et qui répond donc à notre problématique de la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.

### **2.8.6 Limites et incomplétude de notre modèle systémique**

Notre modèle générique va être amélioré par la recherche-action objet de la troisième partie.



## 2.9. CONCLUSION DE LA 2<sup>E</sup> PARTIE

Dans la 1<sup>e</sup> partie de cette étude, nous avons posé notre problématique: si la démarche Qualité est un projet de changement, comment conduire ce changement dans un contexte socioculturel ? En effet, l'homme se trouve au cœur du système, à la fois au cœur de l'organisation et au cœur de l'environnement, d'où l'importance à la fois de l'implication du personnel à tous les niveaux de l'organisme et de la prise en compte de l'environnement de l'entreprise et particulièrement le contexte socioculturel. Nous avons formulé nos deux hypothèses de recherche. Nous postulons que pour conduire le changement par la qualité dans un contexte socioculturel :

- Il est possible de proposer un modèle systémique du processus de changement par la qualité impliquant le personnel aux différents niveaux de l'organisme.
- Il est possible de modéliser la dimension socioculturelle de ce processus de manière à conduire le changement par la qualité.

Nous avons démontré la triple complexité du contexte socioculturel, de l'entreprise et du processus de mise en œuvre de la démarche Qualité. La compréhension de ces processus complexes passe par leur modélisation. A cet effet, nous avons choisi la théorie systémique pour modéliser ces processus de mise en œuvre de la démarche Qualité.

Nous avons présenté la modélisation des systèmes complexes. Ceci nous a permis d'avoir une démarche pour modéliser l'Equipe Projet Qualité selon l'approche de Le Moigne.

Nous avons d'abord présenté le déroulement de la modélisation et de l'expérimentation, puis les principes, phases et étapes du modèle, ensuite les propositions issues de la 1<sup>e</sup> modélisation EPQ et enfin les incomplétudes et limites de la 1<sup>e</sup> modélisation EPQ. La modélisation de l'équipe projet qualité nous a permis d'obtenir un modèle systémique, mais notre modèle n'implique pas le personnel à tous les niveaux conformément au principe de la Qualité et de l'excellence. Ce modèle ne tient pas compte également du contexte et de la culture particulièrement le contexte socioculturel. Il nous faut donc compléter notre démarche par une seconde modélisation qui implique le personnel à tous les niveaux et qui tient compte du contexte socioculturel.

Les apports de cette 1<sup>ère</sup> modélisation nous ont permis de faire des propositions. L'examen de ce modèle nous a conduit à approfondir l'implication du personnel. L'approfondissement de la démarche participative nous sert de base pour la seconde modélisation. Cette 2<sup>ème</sup> modélisation au niveau des Equipes Qualité nous a permis d'impliquer l'ensemble du personnel de l'entreprise.

La modélisation de l'équipe projet qualité nous a permis d'obtenir un modèle systémique, mais notre modèle n'implique pas le personnel à tous les niveaux conformément au principe de la Qualité et de l'excellence. Une totale implication du personnel à tous les niveaux nécessite la participation à la fois des cadres dirigeants, de l'encadrement et des opérateurs. C'est pour cette raison que les entreprises qui n'ont impliqué que partiellement leur personnel ont échoué dans une démarche Qualité. La mise en place d'un concept n'intéressant qu'un niveau de personnel ne peut vivre longtemps car il y a un phénomène de rejet de la nouvelle culture Qualité par les autres groupes professionnels. Il nous a fallu donc compléter notre démarche par une seconde modélisation qui implique le personnel à tous les niveaux. C'est ce que nous avons développé dans ce chapitre. Nous avons présenté dans ce chapitre d'abord l'implication de l'ensemble du personnel, puis la modélisation des Systèmes Equipe Qualité, ensuite l'apport de cette deuxième modélisation, en mettant l'accent sur ses propositions et ses limites.

Nous avons vu que notre modèle implique le personnel à tous les niveaux conformément aux principes de la Qualité et de l'excellence. Mais ce modèle ne tient pas compte de l'environnement et particulièrement le contexte socioculturel. Il nous faut donc compléter notre démarche par une troisième modélisation qui implique le personnel à tous les niveaux et qui tient compte du contexte socioculturel. C'est ce que nous allons développer.

A partir de la comparaison des approches exposées par les différents auteurs, nous avons présenté une nouvelle approche de la culture qui est la conjonction de 2 systèmes ou de deux modèles : le modèle systémique et le modèle des niveaux logiques. A cet effet, nous avons démontré que les dimensions culturelles sont modélisables et constituent un système culturel selon l'approche de Le Moigne. Mais l'incomplétude de ce modèle pour pouvoir agir nécessite une approche complémentaire. Nous avons donc complété cette modélisation par le modèle des niveaux logiques qui nous a donné une nouvelle définition de la culture. L'approche systémique de la culture et le modèle des niveaux logiques nous ont permis de ressortir 10 principes d'action pour prendre en compte le contexte socioculturel dans la conduite du changement par la qualité.

L'approche génétique de la culture nous a permis d'approfondir le changement. Après une comparaison entre le processus de changement, le processus de conception et le processus de décision, nous avons montré que le changement est une démarche de résolution de problème. L'apport de l'Ecole de Palo Alto est mis en exergue dans le rôle de l'apprentissage dans le changement qui nous a conduit au changement dans le contexte socioculturel et le changement culturel.

Le processus de changement par la prise en compte du contexte socioculturel est le passage de l'état présent à l'état désiré par l'ajout de ressources. Dans ce chapitre, nous avons présenté d'abord le processus de prise en compte du contexte socioculturel. La démarche pour caractériser une culture nous a permis d'élaborer un profil de la culture. Puis nous avons déterminé l'état présent représenté par le profil de la culture nationale et de la culture d'entreprise. Nous avons déterminé ensuite l'état désiré qui est le profil de la culture Qualité. L'examen des deux profils culturels (profil culturel au niveau de l'entreprise et profil culture qualité) nous a permis de dégager les leviers et les résistances. L'utilisation des 10 principes issus de la pensée complexe nous donne des propositions d'actions pour prendre en compte le contexte socioculturel dans la conduite du changement par la qualité. Les sorties du processus de prise en compte du contexte socioculturel sont les actions de mise œuvre contextuelles ainsi que le plan d'action qui sera déployé au niveau de l'entreprise pour conduire le changement par la qualité.



### **3 RECHERCHE ACTION ET PROPOSITION D'UN MODELE PRESCRIPTIBLE DU PROCESSU DE CHANGEMENT PAR LA QUALITE**

*Une théorie sera jugée meilleure qu'une autre si elle permet une plus grande efficacité pour l'action.*  
Paul WATZLAWICK

#### **3.1. INTRODUCTION**

Les modèles proposés dans la seconde partie du document nous ont conduit à modifier notre vision de la mise en œuvre de la démarche qualité et à faire plusieurs propositions pour la construction et la conception de processus de la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.

Dans cette troisième partie, nous présentons d'abord comment ces propositions ont été expérimentées. Nous allons présenter successivement notre démarche de recherche-action, l'application à l'entreprise marocaine dans le cas d'un grand groupe industriel et minier, le Groupe OCP et dans le cas d'une PME, SOMANA.

Nous allons analyser les résultats de deux expérimentations, le déploiement de notre modèle dans un grand groupe et son déploiement dans une PME. Nous allons ainsi obtenir la perception de la culture nationale par ces deux entités. Nous dégagerons ainsi les spécificités de la culture marocaine. Nous obtenons de la même façon la perception de la Culture Qualité par ces deux entreprises. La comparaison de la culture nationale et de la culture Qualité fera ressortir les leviers et les résistances culturels. Les ressources de la culture marocaine permettront de faire des propositions pour conduire le changement par la qualité dans le contexte socioculturel marocain.

Nous allons par la suite proposer un modèle systémique, générique et prescriptible de la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Nous présentons, dans un premier temps, les interactions entre les modélisations et les expérimentations. Ensuite nous décrivons la démarche que nous avons appliquée pour concevoir la méthode générique prescriptible de construction de processus de mise en œuvre de la démarche qualité, basée sur la modélisation systémique proposée dans la deuxième partie. Les données d'entrée de notre processus sont multiples et interviennent à différents niveaux. Nous présentons, les principes et la démarche employés pour la conception d'une méthode générique prescriptible de la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel et les résultats de cette démarche. Ceux-ci se présentent sous la forme de principes à respecter, cinq phases de la méthode que nous détaillons, d'outils utilisables pour atteindre les objectifs de chaque phase, et de recommandations pour la mise en œuvre de la méthode. Nous terminons cette partie par un bilan détaillé de la méthode où nous évoquons son adaptabilité, son opérationnalité, son potentiel créatif, et les difficultés de mise en œuvre avant de conclure.

#### **3.2. CHOIX DU TERRAIN ET PROTOCOLE EXPERIMENTAL**

##### **3.2.1 Introduction**

Nous allons d'abord présenter le terrain choisi pour notre expérimentation : l'entreprise marocaine. Nous exposerons successivement la genèse de l'entreprise au sud de la Méditerranée, la typologie de l'entreprise marocaine, les perspectives de l'entreprise au Maroc et la problématique de la mise à niveau de cette entreprise. Nous allons présenter ensuite l'importance de la démarche qualité pour l'entreprise marocaine. Nous allons montrer en quoi notre démarche de recherche action fait appel à la fois à une approche constructiviste et une approche ethno

méthodologique. Nous exposerons enfin notre protocole expérimental pour déployer le modèle dans deux entreprises marocaines : un grand groupe industriel et minier et une entreprise moyenne de construction.

### 3.2.2 Choix du terrain : l'entreprise marocaine

#### 3.2.2.1 Genèse de l'entreprise au sud de la Méditerranée

La genèse de l'entreprise marocaine est la même que celle de l'entreprise au sud de la Méditerranée. Nous pouvons distinguer quatre générations d'entreprise. [CGEM, 1998].

Génération	Evolution de l'entreprise
Génération 1	Résultat de l'interventionnisme public, suite à l'insuffisance du secteur public. Création d'une économie socialiste à partir d'unités de production à capital public.
Génération 2	Résultat de la stratégie de substitutions aux importations, volonté d'indépendance économique face aux pays du Nord.
Génération 3	Entreprises qui se sont créées pour tirer parti des avantages comparatifs en vue de promouvoir l'exportation.
Génération 4	Entreprises confrontées à la concurrence et à la mondialisation après la signature des accords du GATT à Marrakech en 1994.

**Tableau 58: Genèse de l'entreprise marocaine.**[CGEM, 1998].

#### 3.2.2.2 Typologie de l'entreprise au Maroc

Au niveau de la typologie, la CGEM classe l'entreprise marocaine comme suit :

- Entreprises publiques
- Entreprises Filiales de multinationales
- PME à structure moderne
- PME à structure familiale

Les PME touchent tous les secteurs d'activité. D'après une étude réalisée en 2001 par le Ministère marocain chargé des PME/PMI, ces entreprises représentent environ 95 % du tissu économique marocain. Les PME contribuent pour 10 à 20 % du PNB alors que cette contribution est de l'ordre de 60 % dans les pays développés. Signalons que le secteur informel représente encore une part d'activité importante.[CGEM, 1998].

#### 3.2.2.3 Perspectives de l'entreprise au Maroc

La CGEM et le MCIEM prévoient que près du tiers des entreprises marocaines risquent de disparaître des conséquences de la Mondialisation suite à l'ouverture des frontières à l'horizon 2010 si des mesures appropriées ne sont pas prises.[CGEM, 1998].

#### 3.2.2.4 Problématique de la mise à niveau

Nous avons montré le rôle et l'importance de l'entreprise. Mais ce rôle va au-delà de l'économie et du social pour toucher la politique. En effet, l'entreprise, et particulièrement la PME contribue, par la création de richesse et d'emplois, directement et indirectement à l'élargissement de la classe moyenne qui réduit la fracture sociale. Nous avons vu que les entreprises doivent s'engager dans une démarche de changement pour survivre et se développer. Nous avons vu aussi que la démarche Qualité constitue un projet de changement pour permettre à l'entreprise marocaine de se mettre à niveau.

### **3.2.3 La démarche Qualité au Maroc**

#### **3.2.3.1 Historique et enjeux**

La mondialisation, l'ouverture des frontières à l'horizon 2010 imposent aux entreprises marocaines d'être compétitives pour survivre et se développer. Ces entreprises doivent améliorer leurs performances. Or la démarche Qualité est un outil puissant d'amélioration de performances.

DRUCKER souligne à cet effet : « L'avantage concurrentiel décisif se situe aujourd'hui dans la mise en œuvre de savoirs. J'en prendrais pour exemple les pratiques japonaises innovantes telles que la qualité totale, la production juste à temps, l'analyse des coûts par activité ; ou encore la façon dont les PME suisses et allemandes peaufinent le service à la clientèle. Par conséquent, les pays en voie de développement ne peuvent plus considérer le faible coût de leur main d'œuvre comme l'atout maître sur lequel fonder leur développement. » [DRUCKER Peter, 1996, p. 202 ].

Les premières démarches Qualité sont apparues au Maroc au milieu des années 80. Ces démarches ont concerné quelques grands groupes nationaux et des filiales de sociétés multinationales, confrontées à la concurrence internationale.

#### **3.2.3.2 Bilan des démarches Qualité**

Il n'existe pas à notre connaissance et à ce jour, un bilan global de l'application des démarches Qualité au Maroc. Cependant, des entreprises ont réalisé des améliorations notables à la fois sur le plan qualitatif et quantitatif.

#### **3.2.3.3 Démarche Qualité et contexte socioculturel marocain**

Nos travaux de recherche qui ont comme champ d'expérimentation le groupe OCP et quelques PME marocaines, montrent effectivement que la dimension socioculturelle joue un rôle important dans l'application des démarches Qualité. Si les concepts et les principes de la Qualité paraissent universels, chaque entreprise développe à sa façon son processus de mise en oeuvre. Pour réussir une démarche, il faut maîtriser ce processus de mise en oeuvre. Cette maîtrise passe nécessairement par l'implication et la participation du personnel à tous les niveaux. La prise en compte du contexte socioculturel permet, entre autres, d'obtenir cette participation et cette implication. L'analyse d'une quinzaine de dimensions culturelles montre que ces dernières jouent un rôle important dans la mise en œuvre de la démarche Qualité. L'utilisation des leviers et la prise en compte des résistances permettent de maîtriser la conduite du changement par Qualité.

### **3.2.4 Démarche de recherche : Recherche-Action**

#### **3.2.4.1 Une Approche constructiviste**

Nous avons vu que notre approche constructiviste s'inscrit dans une logique de recherche-action. Nous avons séparé d'une façon artificielle la présentation de notre étude en trois parties par commodité de présentation. L'expérimentation figure dans la troisième partie après la modélisation systémique du processus de mise en oeuvre qui figure dans la deuxième partie. Cette séparation ne reflète pas le déroulement chronologique de notre projet de recherche. En accord avec [GIDEL 98], « la modélisation systémique et l'expérimentation ont été conduites conjointement et se sont enrichies mutuellement ». Le tableau 59 montre le lien existant entre la modélisation systémique et l'expérimentation, leur évolution et les principaux apports correspondants.

Dans une première phase, nous avons mené en parallèle une modélisation systémique des Processus de mise en œuvre de la démarche qualité et l'accompagnement d'un grand groupe et d'une PME. Pour mener à bien ce projet, nous avons choisi une démarche de management issue

de notre expérience au Groupe OCP. Cette expérience a permis de mettre en évidence des insuffisances de notre méthode basée uniquement sur les grands axes du PDCA. En effet, nous avons effectué un diagnostic, élaboré un plan d'amélioration qualité et nous avons mis en place une Equipe d'amélioration Qualité pour piloter le projet d'amélioration.

La modélisation systémique et l'application des principes de la complexité au Groupe OCP et à SOMANA nous ont permis de valider notre modèle et de proposer une méthode impliquant l'ensemble du personnel tout en prenant en compte le contexte socioculturel. Nous proposons maintenant de détailler ces deux expérimentations en mettant l'accent sur leurs apports.

La 1ère modélisation systémique (EPQ) nous a permis de nous rendre compte des difficultés inhérentes à l'implication du personnel à tous les niveaux de l'entreprise. La 2e modélisation systémique (Equipes Qualité) nous a permis d'avoir une démarche d'implication du personnel par des équipes qualité aux différents niveaux de l'entreprise. Mais cette démarche a des limites et ne permet pas de prendre en compte le contexte socioculturel. Cela nous a conduit à approfondir la culture et la dimension socioculturelle. Une 3e modélisation systémique nous a permis à la fois d'impliquer le personnel à tous les niveaux de prendre en compte le contexte socioculturel. Ainsi, la conduite du changement par la qualité n'est plus un projet transposable en l'état d'un pays à l'autre ou d'une entreprise à l'autre, mais doit prendre en compte le contexte socioculturel.

Le déroulement de l'expérimentation concerne les étapes 6, 7, 8, 9, 12 et 14.

Réflexion (Pensée)	Expérimentation OCP (Action)	Expérimentation SOMANA(Action)
4- Modélisation systémique EPQ (1ère modélisation) Equipe Projet Qualité		
5- Modélisation systémique EQ (2ème modélisation), Equipes Système Equipes Processus, Equipes Opérations		
	6. Expérimentation Modèle Implication du personnel à l'OCP (Equipes qualité). Equipes Système	7. Expérimentation Modèle Implication du personnel à SOMANA (Equipes qualité)., Equipe Projet Qualité Equipes Processus
	8. Expérimentation Modèle Implication du personnel à l'OCP (Equipes qualité). Equipes Processus	
		9. Expérimentation Modèle Implication du personnel à SOMANA (Equipes qualité). Equipes Système, Equipes Opérations
10. Modélisation systémique de la dimension socioculturelle (3ème modélisation)		
11- Elaboration modèle générique prescriptible (1ère génération)		
	12- Expérimentation Modèle Prise en compte du contexte socioculturel à l'OCP	
13- Amélioration Modèle Prise en compte du contexte socioculturel		
		14- Expérimentation Modèle Prise en compte du contexte socioculturel à SOMANA
15- Elaboration modèle générique prescriptible (2ème génération)		
16- Amélioration du modèle		

**Tableau 59: Contributions mutuelles de l'expérimentation et de la modélisation systémique.**

### 3.2.4.2 Une approche ethno méthodologique

Notre thématique de conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel nous amène non seulement à observer ce qui se passe mais à participer aux différentes équipes de travail. Nous nous sommes comportés en observateur participant impliqué dans la relation et la démarche de changement. Nous avons joué à la fois le rôle de formateur, de personne ressource et de coach. Nous avons donc pratiqué l'observation participante qui est une démarche de l'ethnométhodologie<sup>28</sup>. Comme pour les processus de conception et en accord avec CHRISTOFOL, « L'observation participante est alors un moyen particulièrement pertinent pour saisir les enjeux et les tensions générées par les processus de conception ». [CHRISTOFOL, 1995, p 88]. Nous présentons en annexe l'approche ethno méthodologique.

Éléments ethno méthodologiques	Notre rôle de chercheur
Préparation de l'enquête et la négociation d'accès au terrain	Sujet d'étude choisi après le début de l'intervention sur le terrain. Problématique et hypothèses ont émergé progressivement au cours de l'activité d'accompagnement.
Question de « masque »	Activité de chercheur connue après le début de l'intervention
Degrés d'appartenance et formes de « rapport au terrain »	Observation participante périphérique
Observateur participant externe et observateur participant interne	Observateur participant externe
Participation et distanciation	Participation de faible à forte
Observation participante et recherche action (Nature du changement)	Connaissance et changement forts

**Tableau 60 : Une Approche Ethno méthodologique: l'observation participante**

### 3.2.5 Protocole expérimental

Notre protocole expérimental respecte les phases du modèle de notre modèle sans toutefois en respecter toutes les étapes et suivre l'ordre chronologique, sachant que la démarche qualité a été initiée dans ces entreprises avant notre intervention en tant que chercheur. Nous présentons les étapes expérimentées pour chaque entreprise.

#### 3.2.5.1 Définir les finalités

N°	1- Définir les finalités	OCP/DEG	SOMANA
11-	Engager l'entreprise dans la démarche Qualité Définir les finalités et les objectifs au niveau de l'entreprise	●	●
12-	Définir le système de management de la Qualité	●	●
13-	Réaliser une formation sur le système de management par la Qualité.	●	●
14-	Réaliser l'auto- évaluation	●	●
15 -	Définir les objectifs Qualité et élaborer le plan d'amélioration Qualité	●	●

<sup>28</sup> L'ethnométhodologie est la science des ethnométhodes, c'est à dire des procédures qui constituent le raisonnement sociologique pratique.



### 3.2.5.2 Prendre en compte le contexte socioculturel

N°	2- Prendre en compte le contexte socioculturel	OCP/DEG	SOMANA
21-	Réaliser une formation sur l'approche culturelle de la conduite du changement par la Qualité au profit de l'EPQ.	●	●
22-	Déterminer l'état présent : Profil culturel national et de l'entreprise et des groupes professionnels.	●	●
23-	Déterminer l'état désiré : Profil culturel Qualité	●	●
24 -	Déterminer les leviers et les résistances culturelles	●	●
25-	Pour chaque dimension culturelle, proposer les principes et les actions par niveau logique et par pôle systémique	●	●
26-	Elaborer un plan d'actions prenant en compte le contexte socioculturel.	●	●

### 3.2.5.3 Définir la structure

N°	3- Définir la structure.	OCP/DEG	SOMANA
31-	Typologie de l'entreprise. Déterminer les niveaux de l'organisation et le nombre d'Equipes Qualité	●	●
32-	Création de l'Equipe Projet Qualité		
33-	Mettre en place et organiser les équipes Qualités. (ES, EP, EO)	● (ES, EP)	●

### 3.2.5.4 Définir les fonctions à assurer pour tendre vers les finalités

N°	4- Définir les fonctions à assurer pour tendre vers les finalités.	OCP/DEG	SOMANA
41	Définir le fonctionnement de l'Equipe Projet Qualité	●	●
42	Définir le fonctionnement des équipes Qualité. (ES, EP, EO)	●	●
43	Décliner le plan d'action en fonction des équipes correspondantes.		●
44	Mettre en œuvre le plan d'action par formation action, l'information et la communication		●

### 3.2.5.5 Faire évoluer le système pour le garder opérant au fil du temps

N°	5- Faire évoluer le système pour le garder opérant au fil du temps	OCP/DEG	SOMANA
51-	Faire l'évaluation du personnel		●
52 -	Faire l'évaluation des équipes Qualité.		●
53-	Faire l'évaluation de l'entreprise	●	●
54-	Faire l'évaluation du système culturel Déterminer le nouveau profil culturel national et de l'entreprise et des groupes professionnels.		
55-	Améliorer le modèle	●	●

## 3.2.6 Conclusion

Nous avons d'abord présenté le terrain choisi pour notre expérimentation : l'entreprise marocaine. Nous avons exposé successivement la genèse de l'entreprise au sud de la

Méditerranée, la typologie de l'entreprise marocaine, les perspectives de l'entreprise au Maroc et la problématique de la mise à niveau de cette entreprise. Nous avons présenté ensuite l'importance de la démarche qualité pour l'entreprise marocaine. Nous avons montré en quoi notre démarche de recherche action fait appel à la fois à une approche constructiviste et une approche ethno méthodologique. Nous avons exposé enfin le protocole expérimental pour déployer notre modèle dans deux entreprises marocaines : un grand groupe industriel et minier et une entreprise moyenne de construction.

### 3.3. DEPLOIEMENT DU MODELE DANS UNE GRANDE ENTREPRISE, LE GROUPE OCP

#### 3.3.1 Introduction

Nous allons déployer notre modèle dans une grande entreprise, le Groupe OCP. Pour cela nous allons présenter succinctement le contexte et les enjeux de l'expérimentation, le déroulement de l'expérimentation, l'implication du personnel, la prise en compte de la dimension socioculturelle, les résultats, l'apport et les conclusions de l'expérimentation.

#### 3.3.2 Le Groupe OCP, contexte et enjeux de l'expérimentation

La mission du Groupe OCP est l'exploration, l'extraction, le traitement, la valorisation et commercialisation du phosphate et produits dérivés. Le Groupe OCP exporte la quasi-totalité de sa production de phosphate, soit sous forme de minerai brut, soit sous forme de produits dérivés. Il opère dans un marché très concurrentiel, ouvert sur les cinq continents. L'environnement commercial et industriel impose au groupe OCP d'être à l'écoute du client et à la recherche de l'amélioration continue. Le Groupe OCP est leader mondial dans l'industrie des phosphates sous toutes ses formes. Il œuvre pour maintenir cette position privilégiée en vue de valoriser davantage les richesses phosphatières du Maroc.

La démarche Qualité au sein du Groupe OCP a été initiée en 1986. Le groupe OCP s'est fixé comme objectif de formaliser davantage la mobilisation de l'intelligence de ses opérateurs et de ses cadres vers l'excellence en mettant en place dans les sites de production, un concept de créativité et de reconnaissance au niveau des opérateurs. Il s'agit du concept "cercle de qualité". Le groupe déploie des efforts importants pour la généralisation de cette démarche à l'ensemble de ses unités.

Cette construction s'est faite de bas en haut, avec l'encouragement de la direction générale. En 1990, le Groupe OCP a voulu inscrire cette démarche dans un cadre fédérant l'ensemble des potentialités de l'entreprise. Ainsi le concept "Qualité Totale" appelé à l'OCP "Approche Qualité Totale" a-t-il été initié, avec les groupes d'amélioration qualité. En 1995, l'assurance qualité est mise en place, pour actualiser le système documentaire et focaliser l'attention sur la traçabilité et la maîtrise des risques de dérive. Ensuite, d'autres concepts ont été introduits telle que la TPM<sup>29</sup>.

La construction de bas en haut s'est traduite par la mise en place de quelque 500 cercles de qualité, une cinquantaine de groupes d'amélioration, des prix internes et des forums pour faire valoir les travaux des cercles de qualité et des groupes d'amélioration. Actuellement la démarche "Management par la Qualité", vise un système de management global intégrant la qualité, la sécurité et l'environnement.

Evoquant les principales difficultés rencontrées, le directeur de la qualité du groupe souligne : « Dans ce parcours, les principales difficultés rencontrées ont été la multitude des outils présentés, ainsi que le choix de développer la culture, la démarche Qualité, de bas en haut. Ces difficultés ont toutefois eu l'intérêt de créer une émulation, qui s'est traduite par un véritable volontariat des opérateurs pour l'institution d'une démarche Qualité et un vaste champ d'outils aidant à la recherche de la Qualité ». [RHERHRHAYE, 2000].

<sup>29</sup> TPM : Total Productive Maintenance

### 3.3.3 Déroulement de l'expérimentation

Notre expérimentation va se dérouler dans le site qui a vu la naissance du 1<sup>er</sup> cercle de Qualité du Groupe OCP après une formation destinée aux cadres dirigeants du site. Il s'agit de la Direction des Exploitations minières de Gantour<sup>30</sup> (Youssoufia et Benguéir). Ce choix est dicté par le fait que nous avons contribué à la mise en œuvre de la démarche de 1986 à 1989 en tant que membre de l'équipe de direction et à son pilotage de 1990 à 1994 en tant que responsable du site. Nous sommes par la suite intervenus en tant que consultant formateur pour accompagner l'évolution de la démarche dont une partie concerne les travaux de cette recherche.

Les objectifs de la démarche qualité au niveau du Groupe OCP définis par une note d'engagement du Directeur Général sont : la satisfaction des clients, la satisfaction du personnel, l'amélioration des résultats opérationnels et l'intégration dans la vie de la collectivité. Ces objectifs sont déclinés au niveau du site OCP/DEG.

En ce qui concerne le Système de Management de la Qualité, nous avons proposé en 1998 au groupe OCP d'introduire à DEG la démarche d'Auto-Evaluation selon le référentiel d'excellence EFQM. Après une formation au référentiel d'excellence EFQM, une auto-évaluation de l'entité au niveau des divisions a été réalisée en 1998. Un plan d'actions a été élaboré à cet effet. Nous avons alors réalisé l'accompagnement correspondant. C'est à ce moment que nous avons initié notre projet de recherche.

OCP/DEG avait déjà mis en place depuis 1990 une équipe de pilotage de la démarche au niveau de la direction du site appelé Comité Qualité Direction et qui peut être assimilé à l'Equipe Projet Qualité.

Notre expérimentation concerne l'implication du personnel par la mise en place des Equipes système et des Equipes processus ainsi que la prise en compte du contexte socioculturel. Cette expérimentation s'est déroulée suivant les étapes 6, 8 et 12 du tableau (5).

- Etape 6. Expérimentation Modèle Implication du personnel à l'OCP : Equipes Système
- Etape 8. Expérimentation Modèle Implication du personnel à l'OCP : Equipes Processus
- Etape 12. Expérimentation Modèle Prise en compte du contexte socioculturel à l'OCP

### 3.3.4 Implication du Personnel

#### 3.3.4.1 Typologie de l'entreprise

Le Groupe OCP dispose de 5 sites de production : 3 sites miniers et 2 sites industriels qui sont des centres opérationnels importants à structure divisionnalisée dont le mécanisme de coordination est la standardisation des résultats. Le mécanisme de coordination au niveau des entités du siège est basé sur la standardisation des processus de fonctionnement.

#### 3.3.4.2 Mise en place, gestion et fonctionnement des Equipes Qualité

En fonction de la typologie du groupe, la structure Qualité existante se présente comme suit :

---

<sup>30</sup> Nous désignerons la Direction des Exploitations minières de Gantour (Youssoufia et Benguéir) par OCP/DEG.

Organe	Mission
Direction de la Qualité	Coordination des actions de la qualité menées par les différentes Entités et promotion de la qualité tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.
Comité Qualité du Groupe présidé par le Directeur Général et composé des responsables des différentes Directions et Filiales	Développement interne de la qualité totale, suivi des résultats, performances, revue et amélioration du système qualité. Concevoir la politique Qualité. Approuver les plans d'amélioration, Suivre l'état d'avancement du PAQ.

**Tableau 61 : Structure Qualité Groupe OCP**

Au niveau du site minier OCP/DEG où nous avons choisi d'appliquer notre approche, la structure Qualité se présente comme suit :

Comité Qualité Direction	Déterminer les axes d'amélioration Consolider le PAQ des Divisions Planifier et suivre les actions d'amélioration et de formation
Chef de projet Qualité	Coordination des actions Qualité et promotion de la Qualité à l'intérieur et à l'extérieur de la Direction Mise en œuvre d'autres concepts et outils de la Qualité
Comité Qualité Division	Mettre en place les processus d'amélioration Suivre et coordonner les actions d'amélioration
Equipes de travail Qualité: CQ TPM - GAQ	Identifier, analyser et résoudre les problèmes concernant la qualité, la sécurité, la productivité et la maintenance

**Tableau 62: Structure Qualité Groupe OCP/DEG (d'après OCP/DEG)**

L'analyse de la structure qualité existante par rapport à notre modèle se présente comme suit :

Modèle	Equipe Projet Qualité	Equipe Système	Equipe Processus	Equipe Opérations
Existant	Comité Qualité Direction Comité Qualité Division Equipes d'Amélioration Qualité			Cercles de Qualité Groupes d'amélioration Equipes TPM
A mettre en place		Equipes Système Qualité	Groupes d'Amélioration Processus	

### **Tableau 63 : Equipes mises en place pour compléter l'implication du personnel**

Lors de l'atelier OCP/DEG du 27 au 29 juin 2000, les définitions des différentes équipes qualité ont été revues. Les équipes mises en place pour compléter l'implication du personnel à tous les niveaux concernent les Equipes Système Qualité et les Groupes d'Amélioration Processus.

Sous Système Pôles	Equipe Projet Qualité	Equipes Système	Equipes Processus	Equipes Opérations
Finalités (Projet) Complexe d'actions téléologiques	Développement et pérennité de l'Entreprise	Amélioration du système Qualité	Amélioration des processus	Amélioration des activités et modes opératoires
Environnement Actif et évolutif	Immédiat National (général) International (externe)	Interne Immédiat National (général)	Interne Immédiat National (général)	Interne Immédiat National (général)
Pôle fonctionnel Fonctions (Activités) Complexe d'actions synchroniques	Conduite du changement Pilotage des Equipes Qualité	Elaboration, mise en œuvre, évaluation et amélioration de système Qualité	Elaboration, mise en œuvre, évaluation et amélioration des processus transverses	Maîtrise des activités et modes opératoires
Pôle ontologique Structure, Organisation (Interactions)	Equipe de Direction de Entreprise	Personnel d'encadrement	Acteurs, clients et fournisseurs des processus	Opérateurs des Secteurs, Ateliers
Pôle génétique Evolution et transformation Complexe d'actions diachroniques	Changement de l'entreprise et de l'Equipe de pilotage Evolution vers l'excellence	Evolution du système Qualité et des équipes Système	Amélioration des processus et des équipes Processus	Amélioration des activités, modes opératoires et des équipes

**Tableau 64: Redéfinition des Equipes Qualité DEG/OCP**

### 3.3.4.3 Equipes Système Qualité

Après la réalisation de la formation et de l'auto-évaluation selon le référentiel d'excellence EFQM, 11 Equipes Systèmes sont mises en place et fonctionnent suivant la démarche décrite dans la 2<sup>e</sup> partie.

	Division Traitement	Division Extraction Benguérir	Division Extraction Youssoufia
Formation à l'auto-évaluation	Mai 1998 3 équipes constituées	Juillet 1998 4 équipes constituées	Novembre 1998 4 équipes constituées
Réalisation de l'auto-évaluation	Juin / Juillet 1998	Août / Septembre 1998	Décembre 1998 Janvier 1999

**Tableau 65 : Equipes Systèmes OCP/DEG**

### 3.3.4.4 Equipes processus (Groupes d'Amélioration des processus)

Nous avons animé un séminaire sur l'approche système et l'approche processus à Youssoufia du 22 au 24/02/99. Cette action a permis la formation de 15 ingénieurs sur la démarche d'amélioration des processus. De l'avis des participants, l'approche processus facilite l'aptitude de l'organisme à identifier et comprendre ses activités et leurs interactions en vue de leur maîtrise. Au cours de la réunion d'évaluation de l'action de formation, 9 processus ont été choisis pour initier la mise en œuvre qui a eu lieu depuis le mois de mars 1999. Chaque processus a été traité par un Groupes d'Amélioration des processus selon la démarche présentée déjà présentée. La mise en place des équipes processus continue de se développer pour impliquer le personnel. En effet, OCP/DEG compte à ce jour 31 équipes processus en activité.

## 3.3.5 **Prise en compte de la dimension socioculturelle**

### 3.3.5.1 Profil de la culture national, de l'entreprise et des groupes professionnels.

Pour déterminer l'état présent constitué par le profil de la culture nationale, de l'entreprise et des groupes professionnels (éléments de sortie), nous appliquons le processus décrit dans la figure 14. Nous avons besoin comme éléments d'entrée des définitions des dimensions culturelles et du questionnaire pour caractériser une culture.

En appliquant l'échelle des valeurs du tableau 54, les résultats obtenus se présentent comme suit :

Dimensions culturelles	Culture nationale	Culture Entreprise	Culture de groupes professionnels		
			Opérateurs	Encadrement	Dirigeants
1. Dimension temporelle	Très polychrone (5)	Monochrome/ Polychrone (3) à Très polychrone (5)	Très polychrone (5)	Très polychrone (5)	Monochrome/ Polychrone (3)
2. Dimension spatiale (proxémie)	Très rapprochée (5)	Rapprochée (4) à Très rapprochée (5)	Très rapprochée (5)	Très rapprochée (5)	Rapprochée (4)
3. Nature du Contexte	Très riche(1)	Très riche(1) à Riche/pauvre (3)	Très riche(1)	Riche (2)	Riche/pauvre (3)
4. Attitude environnement	Très Passive (1)	Très Passive (1) à Passive/active (3)	Très Passive (1)	Passive (2)	Passive/active (3)
5. Contrôle incertitude	Faible (2)	Faible (2) à Faible/fort (3)	Faible (2)	Faible (2)	Faible/fort (3)
6. Objectivité/ subjectivité	Forte subjectivité (1)	Forte subjectivité (1) à Subjectivité/objectivité(3)	Forte subjectivité (1)	Subjectivité (2)	Subjectivité/objectivité(3)
7. Individualisme / collectivisme	collectivisme fort (5)	Individualisme/ collectivisme (3) à collectivisme (4)	collectivisme (4)	Individualisme/ collectivisme (3)	Individualisme/ collectivisme (3)
8. Le limité ou le diffus	Très diffus (1)	Très diffus (1) à Limité/diffus (3)	Très diffus (1)	Diffus (2)	Limité/diffus (3)
9. Niveau d'éducation et de formation	Analphabétisme 45%	Aucun à supérieur 3eme cycle	Aucun à supérieur 1 <sup>er</sup> cycle	Secondaire à Supérieur- (3 à 4)	Supérieur 2 et 3ème cycle
10. Interchangeabilité des rôles	Forte/faible(3)	Forte M (2) à Forte/faible(3)	Forte/faible(3)	Forte/faible(3)	Forte M (2)
11. Universel/ particulier	Particulier (2)	Particulier (2) à Universel (4)	Particulier (2)	Particulier/universel(3)	Universel (4)
12. Distance hiérarchique	Très élevé (1)	Elevé (2) à Faible (4)	Elevé (2)	Elevé/Faible(3)	Faible (4)
13. Niveau de confiance	Faible (2)	Elevé (4) à Très élevé (5)	Elevé (4)	Elevé (4)	Très élevé (5)
14. Niveau motivation	Très faible (1)	Faible (2) à Elevé 5	Faible (2)	Faible /Elevé(3)	Elevé 5
15. Réalisation / position sociale	Forte position sociale (1)	position sociale (2) à Réalisation (4)	position sociale (2)	position sociale /Réalisation(3)	Réalisation (4)

**Tableau 66 : Profil de la culture nationale, culture d'entreprise et culture de groupes professionnels DEG/OCP**

Le profil de la culture nationale, de l'entreprise et des groupes professionnels de OCP/DEG appelle les remarques suivantes :

- La culture des opérateurs est très proche de la culture nationale.
- La culture de l'encadrement est plus proche de la culture des opérateurs que celle des dirigeants.
- La culture des dirigeants marque une différence par rapport à la culture de l'encadrement et des opérateurs.

Nous pouvons donc considérer deux niveaux de culture pour OCP/DEG: d'une part la culture des dirigeants et d'autre part celle de l'encadrement et des opérateurs.

### 3.3.5.2 Profil de la culture qualité DEG / OCP

Pour déterminer l'état désiré constitué par le profil de la culture Qualité (éléments de sortie), nous appliquons le processus décrit dans la figure 15. Nous avons besoin comme éléments d'entrée des définitions des dimensions culturelles et des principes de management par la qualité.

En appliquant l'échelle des valeurs du tableau 54, les résultats obtenus se représentent comme suit :

Principes de la Qualité Dimensions culturelles	Leadership	Politique, stratégie, Objectifs	Développement et implication du personnel	Ressources et Partenariat	Processus et amélioration continue	Orientation Client et Résultats	Culture Qualité OCP/DEG
1. Dimension temporelle	polychrone(4)	monochrone(2)	polychrone(4)	monochrone(2)	monochrone/polychrone(3)	monochrone/polychrone(3)	De monochrone à polychrone (2, 3, 4)
2. Dimension spatiale (proxémie)	Très rapproché (5)	Très rapproché(5)	Très rapproché(5)	Très rapproché(5)	Très rapproché(5)	Très rapproché(5)	Très rapproché (5)
3. Nature du Contexte	Très pauvre(5)	Très pauvre(5)	pauvre/riche(3)	Très pauvre(5)	pauvre/riche(3)	pauvre/riche(3)	De pauvre/riche à très pauvre (3, 4, 5)
4. Attitude environnement	Très active(5)	Très active(5)	Très active(5)	Très active(5)	Très active(5)	5 Très active(5)	Très active (5)
5. Contrôle incertitude	Très fort(5)	Très fort(5)	faible/fort(3)	Très fort(5)	Fort(4)	Fort(4)	De faible/fort à Très fort (3, 4, 5)
6. Objectivité/subjectivité	Objectivité Forte(5)	Objectivité Forte(5)	Objectivité/subjectivité (3)	Objectivité Forte(5)	Objectivité(4)	Objectivité/subjectivité (3)	De faible/fort à Très fort (3 4 5)
7. Individualisme / collectivisme	collectivisme(4)	collectivisme(4)	collectivisme(4)	collectivisme(4)	Individualisme /collectivisme (3)	collectivisme fort(5)	De Individualisme / collectivisme à très collectiviste (3, 4, 5)
8. Limité / diffus	très limité(5)	très limité(5)	limité(4)	très limité(5)	3 Limité / diffus	limité(4)	De Limité / diffus à très limité (3, 4, 5)
9. Niveau d'instruction	Second à Sup. 3 à 5	Second à Sup. 3 à 5	Second à Sup. 3 à 5	Second à Sup. 3 à 5	Second à Sup. 3 à 5	Second à Sup. 3 à 5	Second à Sup. 3 à 5
10. Interchangeabilité des rôles	3 Masculinité/ Féminité	4 Féminité	4 Féminité	3 Féminité	4 Féminité	4 Féminité	Masculinité/ féminité 3 4 5
11. Universel/particulier	5 Très universel	5 Très universel	5 Très universel	5 Très universel	4 Universel	5 Très universel	Universel à Très universel (4 5)
12. Distance hiérarchique	5 Très faible	5 Très faible	5 Très faible	5 Très faible	4 faible	5 Très faible	Faible à Très faible (4 5)
13. Niveau de confiance	5 Très élevé	5 Très élevé	5 Très élevé	5 Très élevé	5 Très élevé	5 Très élevé	Très élevé (5)
14. Niveau motivation	5 Très Elevé	5 Très Elevé	5 Très Elevé	5 Très Elevé	5 Très Elevé	5 Très Elevé	Très élevé (5)
15. Réalisation / position sociale	5 forte réalisation	5 forte réalisation	5 forte réalisation	5 forte réalisation	5 forte réalisation	5 forte réalisation	Forte réalisation (5)

**Tableau 67 : Profil de la culture qualité DEG / OCP**

### 3.3.5.3 Une logique conjonctive

La synthèse du profil culture Qualité montre que la culture Qualité est souvent la conjonction de cultures antagonistes. Ce n'est pas une logique binaire, tout ou rien, des actions peuvent se produire ensemble en proportion variable. En accord avec GENELOT et les chercheurs qui ont travaillé sur la pensée complexe, « des logiques différentes coexistent de façon dialogique ». [Génélot, 1992, p 82].



Ceci nous conduit au principe de dialogique que nous avons présenté dans la 2<sup>ème</sup> partie.

Dimensions culturelles	Profil Culture Qualité OCP/DEG	1	2	3	4	5
1. Dimension temporelle	De monochrome à polychrone (2, 3, 4)		●	●	●	
2. Dimension spatiale (proxémie)	Très rapproché (5)					●
3. Nature du Contexte	De pauvre/riche à très pauvre (3, 4, 5)			●	●	●
4. Attitude environnement	Très active (5)					●
5. Contrôle incertitude	De faible/fort à Très fort (3, 4, 5)			●	●	●
6. Objectivité/ subjectivité	De faible/fort à Très fort (3 4 5)			●	●	●
7. Individualisme / collectivisme	De Individualisme/collectivisme à très collectiviste (3, 4, 5)			●	●	●
8. Limité / diffus	De Limité / diffus à très limité (3, 4, 5)		●	●	●	●
9. Niveau d'instruction	Secondaire à Supérieur			●	●	●
10. Interchangeabilité des rôles	Masculinité/ féminité (3 4 5)			●	●	●
11. Universel/ particulier	Universel à Très universel (4 5)				●	●
12. Distance hiérarchique	Faible à Très faible (4 5)				●	●
13. Niveau de confiance	Très élevé (5)					●
14. Niveau motivation	Très élevé (5)					●
15. Réalisation / position sociale	Forte réalisation (5)					●

**Tableau 68 : Culture Qualité, une logique conjonctive**

### 3.3.5.4 Leviers et résistances

La comparaison entre l'état présent et l'état désiré va faire ressortir les similitudes qui vont constituer des leviers ainsi que des différences qui vont constituer des résistances. C'est ce que nous représentons dans le tableau ci-après :

Dimensions culturelles	Culture Entreprise OCP/DEG	Culture Qualité OCP/DEG	Leviers (similitudes)	Résistances (différences)
1. Dimension temporelle	Monochrome/ Polychrone (3) à Très polychrone (5)	De monochrome à polychrone (2, 3, 4)		●
2. Dimension spatiale (proxémie)	Rapprochée (4) à Très rapprochée (5)	Très rapproché (5)	●	
3. Nature du Contexte	Très riche(1) à Riche/pauvre (3)	De pauvre/riche à très pauvre (3, 4, 5)		●
4. Attitude environnement	Très Passive (1) à Passive/active (3)	Très active (5)		●
5. Contrôle incertitude	Faible (2) à Faible/fort (3)	De faible/fort à Très fort (3, 4, 5)		●
6. Objectivité/ subjectivité	Forte subjectivité (1) à Subjectivité/objectivité(3)	De faible/fort à Très fort (3 4 5)		●
7. Individualisme / collectivisme	Individualisme/ collectivisme (3) à collectivisme (4)	De Individualisme / collectivisme à très collectiviste (3, 4, 5)	●	
8. Le limité ou le diffus	Très diffus (1) à Limité/diffus (3)	De Limité / diffus à très limité (3, 4, 5)		●
9. Niveau d'instruction	Aucun à supérieur	Secondaire à supérieur		●
10. interchangeabilité des rôles	Forte M (2) à Forte/faible(3)	Masculinité/ féminité 3 4 5	●	
11. Universel/ particulier	Particulier (2) à Universel (4)	Universel à Très universel (4 5)		●
12. Distance hiérarchique	Elevé (2) à Faible (4)	Faible à Très faible (4 5)		●
3. Niveau de confiance	Elevé (4) à Très élevé (5)	Très élevé (5)	●	
14. Niveau motivation	Faible (2) à Elevé 5	Très élevé (5)		●
15. Réalisation / position sociale	position sociale (2) à Réalisation (4)	Forte réalisation (5)		●

**Tableau 69 : Leviers et résistances OCP/DEG**

### 3.3.5.5 Prise en compte du contexte socioculturel

Nous avons vu que le processus de changement par la prise en compte du contexte socioculturel est le passage de l'état présent à l'état désiré par l'ajout de ressources. Lors de l'atelier prévu à cet effet, le Comité Qualité Direction propose des actions adaptées au contexte socioculturel et ce pour chaque dimension culturelle, en tenant compte des leviers et des résistances et en appliquant les principes systémiques et les outils sémantiques de management (diagramme en arbre). Ces propositions de mise en œuvre vont permettre d'élaborer un plan d'actions.

### 3.3.6 **Résultats de l'expérimentation du cas 1**

#### 3.3.6.1 Equipes Systèmes OCP /DEG

Après une formation sur l'autoévaluation, les résultats obtenus par les 11 Equipes système sont comme suit :

	Division Traitement	Division Extraction Benguéir	Division Extraction Youssoufia
Formation à l'autoévaluation	Mai 1998 3 équipes constituées	Juillet 1998 4 équipes constituées	Novembre 1998 4 équipes constituées
Réalisation de l'autoévaluation	Juin / Juillet 1998	Août / Septembre 1998	Décembre 1998 Janvier 1999
Score EFQM	403	438	552
Actions d'amélioration	53	65	37
Actions réalisées en 1999	27	33	24

#### **Tableau 70 : Equipes système (OCP/DEG)**

#### 3.3.6.2 Equipes Processus (OCP/DEG)

Au cours des Revues Direction du 08/02/2000 et 10/04/2000, les résultats des équipes processus concernant la Gestion du personnel ont été examinés

Processus	Situation	Acteurs	Activités	Document	Problèmes	Délais	Cas réalisés 1999	Cas réalisés 2000
Redressement d'une journée de présence	Initiale	12	246	6	78	30 j	1 560	400
	Améliorée	5	144	6	36	4 j		
	Apport	7	102	0	42	26 j		
Traitement d'une liasse de repos de maladie	Initiale	6	100	4	52	5 j	15 600	12 850
	Améliorée	6	96	4	24	1 j		
	Apport	0	4	0	28	4 j		
Saisie des primes	Initiale	13	407	11	198	15 j	6 318	6 746
	Améliorée	6	220	11	66	3 j		
	Apport	7	187	0	132	12 j		
Saisie des Indemnités	Initiale	7	300	12	132	5 j	181	155
	Améliorée	7	288	12	84	1 j		
	Apport	0	12	0	48	4j		
Saisie des Allocations familiales (1)	Initiale	6	16	1300	10	4 j	4 653	3 772
	Améliorée	5	3	12	0	1 j		
	Apport	1	13	1288	0	3 j		
Etabliss. attestation de virement Irrévocable (2)	Initiale	16	46	1	13	17 j	1 645	1 261
	Améliorée	6	18	1	0	15 mn		
	Apport	10	28	0	13	17 j		
Etabliss. attestat. Salaire, Travail & Congé	Initiale	12	129	3	30	7 j	2 279	2 335
	Améliorée	6	54	3	0	15 mn		
	Apport	6	75	0	30	7 j		
Encaissement frais de participation chalets de séjour	Initiale	15	104	4	29	18 j	10*	10
	Améliorée	9	42	2	0	5 j		
	Apport	06	62	2	29	13 j		
Retenues avance sur salaire pour raison médicale (3)	Initiale	10	47	39	11	36 fois	641	360
	Améliorée	6	7	2	0	1 fois		
	Apport	4	40	37	11	35 fois		

**Tableau 71 : Résultats Processus OCP/DEG au 19.7.01 (Source OCP/DEG)**

(\*) : 10 ordres d'encaissement groupant 30 agents chacun, soit 300 agents par an.

(1) : 1 300 documents par an

(2) : Plus un gain de 2589,60 dh/an représentant les frais de timbres

(3) : - Avant, on traite 334 dossiers/ mois en moyenne

- Actuellement on traite 50 dossiers/ mois en moyenne

Les résultats concernant les autres processus se présentent comme suit :

### Processus Attribution des logements

Eléments	Etat initial	Etat amélioré	Ecart	Amélioration %
Acteurs	19	14	-5	26
Activités	154	68	- 86	55
Problèmes	5	0	-5	100
Délais	14 semaines	1 semaine	- 13 semaines	92

**Tableau 72 : Processus Attribution des logements OCP/DEG au 31/05/2000 (Source OCP/DEG)**

### Processus Achats et Approvisionnement

Eléments	Etat initial	Etat amélioré	Ecart	Amélioration %
Acteurs	28	23	-5	18
Activités	258	179	-79	30
Durée du processus	163 j	101 j	-62 j	38

**Tableau 73 : Processus Achats et Approvisionnement OCP/DEG (Source OCP/DEG)**

La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.  
Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine

## Processus Rapport Journalier Direction

Eléments	Etat initial	Etat amélioré	Ecart	Amélioration %
Acteurs	44	34	-10	22
Activités	104	51	-53	51
Problèmes	74	0	-74	100
Durée d'établissement	2h10mn	1h20mn	-50mn	38
Heure de transmission	9h10mn	8h20mn	-50mn	

**Tableau 74 : Processus Rapport Journalier Direction OCP/DEG** (Source OCP/DEG)

A fin 2001, les résultats globaux de OCP/DEG concernant les 31 équipes processus en activité se présentent comme suit :

Libellé	Résultats	Amélioration %
1 - Nombre équipes processus en activité	31	
3 - Nombre d'acteurs	Avant	346
	Après	244
4 - Nombre d'activités	Avant	2627
	Après	1517
5 - Nombre de documents	Avant	4438
	Après	1312
6 - Taux de satisfaction%		90%
8 - Délais ( Amélioration)		80 %
10 - Coût (Amélioration) (DH)		1565298

**Tableau 75 : Résultats consolidables Processus OCP/DEG** (Document OCP/DQE, mars 2002)

Nous constatons donc que les Equipes Processus sont à l'origine d'une amélioration importante concernant les acteurs, les activités, les délais et les coûts.

### 3.3.6.3 Prise en compte de la dimension socioculturelle

Le tableau ci-après présente les propositions d'actions intégrant le contexte socioculturel telles qu'elles ont été obtenues par l'Equipe Projet Qualité à l'issue de l'atelier organisé à cet effet.

<b>Dimensions culturelles</b>	<b>Propositions et plan d'actions</b>
1- Dimension temporelle	- Formation sur la gestion du temps et les outils de planification (PERT, GANTT,...) - Management par projet
2-Dimension Spatiale	- Formation action sur le travail en équipe - Développer et construire sur le travail en transversal - Développer et construire sur la relation Client /Fournisseur - Développer les techniques de négociation
3-Nature du contexte	- Réaliser le changement par l'apprentissage et l'appropriation
4- Aptitude face à l'environnement	- Formation action aux processus de prise de décision - Ouvrir l'entreprise et communiquer sur en interne et en externe
5- Contrôle de l'incertitude	- Formation aux techniques de Risk management
6- Objectivité Et Subjectivité	- Développer l'apprentissage par l'erreur - Développer les espaces et les opportunités d'échange
7- Individualisme et collectivisme	- Développer et construire sur le travail de groupe - Développer les objectifs par équipe - Développer le travail par projet
8- Le limité et le diffus	- Formation en métrologie - Développer les démarches et concepts à aspect Qualitatif
9- Niveau d'instruction et d'éducation	- Développer les formations diplômantes - Formation par transfert d'expertise - Développer Manager - formateur - Adapter toute action de formation au contexte
11- L'universel Ou Le Particulier	- Informer et sensibiliser le personnel sur les règles et leurs applications - Prendre des mesures en cas du non-respect des règles - Simplifier les procédures compliquées
12- Distance hiérarchique	- Réduire les niveaux hiérarchiques - Développer la polyvalence - Développer la décentralisation et la responsabilisation
13 Niveau de confiance	- Maintenir et développer le niveau de confiance au sein de l'entreprise - Développer la confiance par la communication
14- Niveau de Motivation	- Développer la reconnaissance
15- Réalisation et position sociale	- Évaluation basée sur la performance - Révision du système d'évaluation en tenant compte de l'aspect résultat –valeurs - Mise en œuvre d'un plan de carrière basé sur les compétences

**Tableau 76 : Propositions d'actions OCP/DEG**  
[2ème Atelier DEG/OCP du 11/09/2001]

#### 3.3.6.4 Formation action

Les propositions d'actions font ressortir un besoin en formation dans d'autres domaines et ce, indépendamment des thèmes Qualité : Management de projet, Gestion du temps, Management de risque, Processus de décision, Processus de formation action.

#### 3.3.6.5 Groupes d'amélioration des processus et groupes d'amélioration qualité

Une comparaison entre les Groupes d'Amélioration des processus et les Groupes d'amélioration qualité montre que les premiers diffèrent des seconds par leur méthode de travail et leur domaine d'intervention. Les Groupes d'amélioration des processus sont donc plus adaptés que les Groupe d'Amélioration Qualité. Nous avons fait la proposition de remplacer les Groupe d'Amélioration Qualité par les Groupes d'Amélioration des processus.

Pôle systémique	GAQ	GAP
Finalités		Amélioration des processus
Environnement, Actif et évolutif	Interne, Immédiat	Interne, Immédiat , National ( général)
Pôle fonctionnel Fonctions (Activités) Complexe d'actions synchroniques	Démarche en 5 étapes Réparation des non conformités et actions correctives des processus opérationnels	Démarche en 10 étapes Elaboration, mise en œuvre, évaluation et amélioration de l'ensemble des processus transverses. Non conformités, actions correctives et préventives
Pôle ontologique Structure, Organisation (Interactions)	Acteurs, clients et fournisseurs des processus opérationnels	Acteurs, clients et fournisseurs de l'ensemble des processus
Pôle génétique- Evolution et transformation.		Amélioration des processus et des équipes Processus

**Tableau 77 : Groupe d'Amélioration Qualité et Groupes d'Amélioration des Processus**

### 3.3.6.6 Fonctionnement des Cercles de Qualité

Compte de l'attitude face à l'environnement, nous avons proposé de recentrer le fonctionnement des cercles de Qualité sur les modes opératoires et de passer d'une démarche en 15 étapes à une démarche en 7 étapes, et ce, pour améliorer la productivité de ces cercles.

Pôles	Avant	Après
Finalités Mission, objectifs		Sécurité, qualité, productivité
Fonctionnement Domaines et champs, Méthodes de travail, concepts, outils, validation, planification	Démarche en 15 étapes (OCP)	Démarche en 7 étapes [SHIBA, 1997] En commençant par décrire le mode opératoire

**Tableau 78 : Attitude face à l'environnement et activité des Cercles de Qualité**

### 3.3.7 **Apport de l'expérimentation du cas 1**

#### 3.3.7.1 Bilan de l'expérimentation

A la suite de l'expérimentation au niveau du Groupe OCP, nous pouvons faire un certain nombre de réflexions et de constats. Nous présentons d'abord les constats sur les apports, puis les limites et les difficultés de mise en œuvre de la méthode, enfin les réflexions qui en découlent. Le processus de conduite du changement par la qualité mis en place a permis de compléter l'implication du personnel par les Equipes Systèmes et les Equipes Processus et de proposer un plan d'actions prenant en compte le contexte socioculturel.

#### 3.3.7.2 Apports de l'expérimentation

L'expérimentation du cas 1 nous a permis de valider notre modèle prescriptible. Nous avons donc expérimenté les phases et les étapes suivantes :

##### - **Finalité**

Définition des objectifs Qualité et élaboration du plan d'amélioration Qualité suite à Auto-évaluation suivant un référentiel d'excellence.

##### - **Environnement**

- Prise de conscience par l'Equipe Projet Qualité du rôle de la dimension socioculturelle sur la conduite du changement par la Qualité (Atelier sur l'Approche culturelle de la Qualité).

- Détermination du profil de la Culture nationale, d'entreprise et de groupes professionnels.

- Existence de deux niveaux de culture: d'une part la culture des dirigeants et d'autre part celle de l'encadrement et des opérateurs.
- Détermination du profil de la culture Qualité.
- Détermination des leviers et résistances culturels.
- Propositions des actions pour la prise en compte du contexte socioculturel.
- Thèmes de formation-action pour la prise en compte du contexte socioculturel.
- Processus de Formation action adapté au contexte socioculturel.
- Groupe de réflexion sur l'Approche culturelle de la Qualité.

#### **- Structure et organisation**

- Implication du personnel par la mise en place de deux nouveaux types d'Equipes Qualité : les Equipes système et les Equipes processus.

#### **- Fonctionnement**

- Proposition de remplacement des Groupes d'amélioration qualité par les Groupes d'amélioration processus.
- Proposition de recentrage du fonctionnement des CQ sur les modes opératoires.

#### **- Evolution**

- Résultats au niveau de l'entité (Auto-Evaluation).
- Résultats au niveau des équipes mises en place. (Equipes système et des Equipes processus).

#### 3.3.7.3 Les principes et les outils

Nous avons mis en application les principes de la systémique et de la complexité qui sont trans-contextuels pour aboutir à des propositions de mise en œuvre dans le contexte marocain. Le tableau donne les principes utilisés par chaque dimension culturelle. Tout au long de notre expérimentation nous avons appliqué des outils de la qualité et les outils sémantiques de gestion.

#### 3.3.7.4 Les limites de la méthode et les difficultés de mise en œuvre

Nous pouvons donc considérer que notre expérimentation a contribué à l'amélioration de la conduite du changement par la Qualité. Mais au-delà de cette amélioration, l'expérimentation nous a aussi permis de révéler certaines difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre du processus et les limites de la méthode par rapport aux résultats escomptés. Nous allons dans un premier temps aborder les limites de la méthode par rapport aux résultats, puis évoquer les difficultés de mise en œuvre, avant de présenter nos conclusions.

#### **- Les limites de la méthode**

Elles sont principalement dues aux limites du temps disponible pour l'expérimentation. Nous n'avons pas pu expérimenter l'ensemble des propositions issues des ateliers organisés.

#### **- Les difficultés de mise en œuvre**

Elles sont principalement dues au fait qu'il s'agit d'une démarche pluridisciplinaire faisant fortement appel à la dimension psychosociale dans une entreprise dont la formation initiale du personnel est à dominance technique. C'est ainsi que la compréhension des principes issus de la pensée complexe n'est pas aisée et ces principes sont perçus généraux d'où la nécessité de réaliser une formation sur l'approche systémique d'une part et de faire ressortir d'autres principes de mise en œuvre plus pratiques.

Une autre difficulté, relevée d'ailleurs par le Directeur Qualité du Groupe OCP) est la multiplication des concepts qualité déjà en place depuis plus de 15 ans dans une entreprise à contexte riche [RHERHRHAYE, 2000]. Nous avons constaté une forme « d'ethnocentrisme » en ce qui concerne les concepts déjà en place. Ces difficultés concernent notamment le passage des GAQ en GAP et le recentrage du fonctionnement des CQ sur leurs modes opératoires.

### **3.3.8 Conclusion de l'expérimentation du Cas 1**

Cette expérimentation nous a permis de valider notre modèle générique prescriptible, c'est-à-dire les principes, le phasage et les étapes ainsi que les outils que nous avons proposés .Elle a permis de confirmer l'importance d'une approche de la conduite du changement par la qualité impliquant le personnel à tous les niveaux. Nous n'avons pas pu expérimenter l'ensemble des propositions issues des ateliers organisés pour prendre en compte la dimension socioculturelle. Ceci est du principalement aux limites du temps disponible pour l'expérimentation.



### **3.4. DEPLOIEMENT DU MODELE DANS UNE PME, SOMANA**

#### **3.4.1 Introduction**

Pour déployer notre modèle dans une entreprise moyenne, nous allons présenter succinctement le contexte et les enjeux de l'expérimentation, le déroulement de l'expérimentation, l'implication du personnel, la prise en compte de la dimension socioculturelle, les résultats, l'apport et les conclusions de l'expérimentation.

#### **3.4.2 Une PME, SOMANA : Contexte Enjeux de l'expérimentation du Cas 2**

La Société Maghrébine des Equipements Nationaux «SOMANA» est une PME dont l'actionnariat est familial à 78 %. L'entreprise a pour activité le bâtiment tout corps d'état et l'habitat, l'équipement du territoire et la promotion immobilière. L'effectif de l'entreprise s'élève à 140 personnes.

En 1996, les prix de la concurrence dans le domaine du BTP avaient tellement baissé qu'ils étaient devenus inférieurs au prix de revient de SOMANA. L'existence de l'entreprise était alors menacée. Il fallait, par conséquent, améliorer les performances, réduire les coûts de production pour être compétitif. Le Directeur Général a pris donc la décision d'engager SOMANA dans démarche Qualité pour redresser l'entreprise.

#### **3.4.3 Déroulement de l'expérimentation**

Une sensibilisation à la démarche a été faite en 2 étapes : d'abord au niveau du Directeur Général, puis au profit l'équipe de direction. A l'issue de cette action, le Directeur Général avec l'équipe de direction ont formulé l'engagement de mettre en œuvre une démarche Qualité avec comme objectif stratégique principal le redressement de l'entreprise.

A l'issue de l'action de sensibilisation à la démarche Qualité et après l'engagement de la direction, une équipe de direction intitulée au départ Equipe d'amélioration qualité (EAQ) a été créée pour piloter la mise en œuvre de la démarche Qualité. Cette équipe créée avant la construction de notre modèle a évolué suite à la modélisation pour devenir le Comité Qualité Direction ou Equipe Projet Qualité.

Nous avons commencé à réfléchir sur une démarche Qualité basée sur un référentiel d'excellence et dont la mise en œuvre est adaptée au contexte socioculturel marocain. Ce modèle qui intègre toutes les fonctions de l'entreprise doit reposer sur l'implication et la participation du personnel à tous les niveaux. Au lieu de présenter directement un modèle, le comité qualité direction a construit par KJ en Groupe un modèle d'entreprise souhaité dont les éléments trouvés sont très proches du référentiel EFQM. Le système Qualité de SOMANA a été alors basé sur le modèle d'excellence qui intègre toutes les fonctions de l'entreprise. La mise en œuvre et l'amélioration du système de management de la qualité a pour objectifs opérationnels : la satisfaction des clients, la satisfaction du personnel, l'amélioration des résultats opérationnels et l'intégration dans la vie de la collectivité.

L'Auto-Evaluation initiale de SOMANA réalisée selon le modèle EFQM a donné un score de 178 points sur 1000. Après l'autoévaluation, un Plan d'action a été élaboré.

Notre expérimentation a concerné l'implication du personnel par la mise en place des Equipes qualité ainsi que la prise en compte de la dimension socioculturelle. Cette expérimentation s'est déroulée suivant les 3 étapes ci-après :

La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.  
Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine

- Etape 7 : Expérimentation Modèle Implication du personnel :Equipe Projet Qualité et Equipes Processus.
- Etape 9 : Expérimentation Modèle Implication du personnel: Equipes Système et Equipes Opérations.
- Etape 14 : Expérimentation Modèle Prise en compte du contexte socioculturel.

### 3.4.4 Implication du Personnel

#### 3.4.4.1 Typologie de l'entreprise

Selon l'approche MINTZBERG que nous avons présentée dans la 1<sup>e</sup> partie, SOMANA peut être assimilée avant d'initier la démarche qualité à une entreprise à structure simple : dans ce cas, l'organe clé est le sommet stratégique (direction générale), avec un centre opérationnel important (Projet de construction au niveau du chantier). Le mécanisme de coordination est la supervision directe (supérieur hiérarchique).

#### 3.4.4.2 Mise en place et organisation des Equipes Qualité

Pour mettre en œuvre la démarche Qualité, la structure mise en place par SOMANA est celle décrite par notre modèle. Cette structure permet de faire participer et de mobiliser l'ensemble du personnel de l'entreprise. Pour conduire et piloter les actions d'amélioration de la Qualité, SOMANA mobilise l'ensemble du personnel au sein de groupes de travail. Le tableau ci-après précise pour chaque groupe, la mission, la composition, le pilotage et le fonctionnement.

	Comité Qualité Direction	Equipes d'Amélioration Qualité	Groupes d'Amélioration Processus	Cercles de Qualité
Mission	- Conduite du changement par la qualité - Politique, Stratégie, Objectifs,	-Développement et amélioration du système Qualité.	Amélioration continue des processus transverses	Résolution des problèmes internes à l'unité
Composition	Equipe de Direction	Responsables des départements et services	Techniciens et agents de maîtrise	Opérateurs
Animation	Directeur Général	Responsable d'entité	Responsable du processus	Responsable unité
Fonctionnement et Suivi	Réunions et revues régulières : 1fois tous les mois pour la revue de direction.	Réunions régulières : 1fois/semaine	Réunions régulières : 1fois/semaine	Réunions Régulières 1fois/semaine

**Tableau 79: Structure Qualité SOMANA**

#### 3.4.4.3 Equipe Projet Qualité (Comité Qualité Direction)

C'est la 1<sup>e</sup> équipe qualité mise en place à SOMANA. Appelée Comité Qualité Direction ou CQD à SOMANA, il planifie, met en œuvre et évalue la Qualité et le résultat. Il suit la réalisation du Plan d'Amélioration Qualité et fait la revue de Direction. Il est composé de l'équipe de Direction et a une durée permanente. Il tient régulièrement ses réunions pour suivre l'avancement du travail des équipes. Le Comité Qualité Direction pilote l'autoévaluation suivant le référentiel d'excellence international. Il recense les points forts et les domaines à améliorer, attribue un score et élabore le plan d'action Qualité. Il définit les domaines à améliorer en priorité et constitue les Equipes d'Amélioration de la Qualité (EAQ) ou équipes système pour les mettre en œuvre. Il analyse les résultats et lance les améliorations nécessaires pour atteindre les objectifs fixés de l'entreprise.

#### 3.4.4.4 Equipes Systèmes (Equipes Amélioration Qualité EAQ)

Elles mettent en œuvre le PAQ (élaboration des processus du système Qualité, leur mise en œuvre et leur évaluation). Les réunions ont lieu régulièrement une fois par semaine. Les Equipes d'Amélioration Qualité utilisent le PDCA comme méthode de travail tout en se servant des outils de la Qualité.

### 3.4.4.5 Equipes Processus (Groupes d'Amélioration des Processus)

Les Groupes d'Amélioration Processus qui procèdent à l'amélioration continue de ces processus.. Des revues permettent de ressortir l'écart entre les objectifs fixés et les résultats atteints ce qui permet de lancer les actions d'amélioration. Les groupes élaborent, formalisent et améliorent les processus. Ils sont constitués de six personnes en moyenne par groupes. Les réunions sont tenues régulièrement une fois par semaine. Les groupes utilisent la méthode d'amélioration des processus en 10 étapes en se servant des outils d'analyse et de résolution des problèmes.

### 3.4.4.6 Equipe Opérations (Cercles de Qualité).

Le Cercle Qualité du chantier recense les problèmes, définit les priorités et résout les problèmes. Sa mission est de résoudre les problèmes internes concernant les modes opératoires. Il est constitué de 6 à 10 opérateurs, tient ses réunions régulièrement une fois/semaine. Il utilise la méthode de résolution des problèmes décrite dans la 2<sup>ème</sup> partie tout en se servant des outils de la Qualité. La maîtrise de la Qualité aux chantiers est assurée par l'élaboration des modes opératoires. Une démarche de formalisation a été engagée. La méthode élaborée intègre à la fois la Sécurité, la Qualité et Productivité. Une sensibilisation et une formation au niveau du chantier ont été réalisées dans ce sens.

## 3.4.5 **Prise en compte du contexte socioculturel**

### 3.4.5.1 Profil de la culture nationale, de l'entreprise et des groupes professionnels SOMANA.

Pour déterminer l'Etat présent constitué par le profil de la culture nationale, de l'entreprise et des groupes professionnels (éléments de sortie), nous appliquons le processus décrit dans la figure 14. Nous avons besoin comme éléments d'entrée des définitions des dimensions culturelles et du questionnaire pour caractériser une culture. Les résultats obtenus sont représentés dans le tableau ci-après :

Dimensions culturelles	Culture nationale	Culture Entreprise	Culture de groupes professionnels		
			Opérateurs	Encadrement	Dirigeants
1. Dimension temporelle	Très polychrone (5)	Monochrome/ Polychrone (3) à polychrone (4)	polychrone (4)	Monochrome/ Polychrone (3)	Monochrome/ Polychrone (3)
2. Dimension spatiale (proxémie)	Très rapprochée (5)	Rapprochée (4) à Très rapprochée (5)	Très rapprochée (5)	Rapprochée (4)	Rapprochée (4)
3. Nature du Contexte	Très riche(1)	Très riche(1) à Riche (2)	Très riche(1)	Riche (2)	Riche (2)
4. Attitude environnement	Passive (2)	Passive (2) à Passive/active (3)	Passive (2)	Passive/active (3)	Passive/active (3)
5. Contrôle incertitude	Faible (2)	Faible (2) à Fort(4)	Faible (2)	Fort(4)	Fort(4)
6. Objectivité/ subjectivité	Forte subjectivité (1)	Forte subjectivité (1) à Subjectivité (2)	Forte subjectivité (1)	Subjectivité (2)	Subjectivité (2)
7. Individualisme / collectivisme	collectivisme fort (5)	Individualisme/ collectivisme (3) à collectivisme (4)	collectivisme (4)	Individualisme/ collectivisme (3)	Individualisme/ collectivisme (3)
8. Le limité ou le diffus	Très diffus (1)	Très diffus (1) à Limité (4)	Très diffus (1)	Limité (4)	Limité (4)
9. Niveau d'instruction	Analphabétisme 45%	Aucun à supérieur 2eme cycle	Aucun à secondaire	Secondaire à Supérieur- (3 à 4)	Secondaire à Supérieur- (3 à 4)
10. Interchangeabilité des rôles	Féminité (4)	Forte/faible(3)	Forte/faible(3)	Forte/faible(3)	Forte/faible(3)
11. Universel/ particulier	Particulier (2)	Particulier (2) à Particulier/ universel(3)	Particulier (2)	Particulier/ universel(3)	Particulier/ universel(3)
12. Distance hiérarchique	Très élevé (1)	Elevé (2) à Elevé/Faible(3)	Elevé (2)	Elevé/Faible(3)	Elevé/Faible(3)
13. Niveau de confiance	Faible (2)	Elevé (4)	Elevé (4)	Elevé (4)	Elevé (4)
14. Niveau motivation	Très faible (1)	Faible (2) à Faible /Elevé(3)	Faible (2)	Faible /Elevé(3)	Faible /Elevé(3)
15. Réalisation / position sociale	Forte position sociale (1)	Réalisation (4) à Forte Réalisation (5)	Réalisation (4)	Forte Réalisation (5)	Forte Réalisation (5)

**Tableau 80 : Profil Culture nationale, culture d'entreprise et culture de groupes professionnels SOMANA**

La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.  
Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine

Le profil culturel national, de l'entreprise et des groupes professionnels de SOMANA appelle les remarques suivantes :

- La culture des opérateurs est très proche de la culture nationale
- La culture de l'encadrement est plus proche de la culture des dirigeants que celle des opérateurs.
- La culture des opérateurs marque une différence par rapport à la culture de l'encadrement et des dirigeants.

Nous pouvons donc considérer deux niveaux de culture pour SOMANA: d'une part la culture des opérateurs et d'autre part celle de l'encadrement et des dirigeants.

### 3.4.5.2 Profil de la culture Qualité SOMANA

Pour déterminer l'Etat désiré constitué par le profil de la culture nationale Qualité (éléments de sortie), nous appliquons le processus décrit dans la figure 15. Nous avons besoin comme éléments d'entrée des définitions des dimensions culturelles et des principes de management par la qualité.

Les résultats obtenus sont représentés dans le tableau ci-après :

Principes de la Qualité Dimensions culturelles	Leadership	Politique, stratégie, Objectifs	Dévelop- pement et implication personnel	Ressources et Partenariat	Processus et amélioration continue	Orientation Client et Résultats	Culture Qualité SOMANA
1. Dimension temporelle	Monochrome (2)	Très Monochrome (1)	Monochrome / polychrone (3)	Monochrome (1)	Monochrome (2)	Très Monochrome (1)	Très Monochrome (1) Monochrome/ polychrone (3)
2. Dimension spatiale (proxémie)	Très rapproché (5)	Très rapproché (5)	Très rapproché (5)	Rapproché (4)	Rapproché (4)	Très rapproché (5)	Rapproché (4) à Très rapproché (5)
3. Nature du Contexte	Très pauvre(1)	Très pauvre(1)	Très pauvre(1)	Pauvre (2)	Pauvre/riche (3)	pauvre/riche(3)	Très pauvre à pauvre/riche(3)
4. Attitude environnement	Très active (5)	Très active (5)	Très active (5)	Très active (5)	Très active (5)	Très active (5)	Très active (5)
5. Contrôle incertitude	Fort (4)	Très fort(5)	Très fort(5)	Fort (4)	Faible/fort (3)	Très fort(5)	Faible/fort (3) à Très fort(5)
6. Objectivité/ subjectivité	Objectivité Forte(5)	Objectivité Forte(5)	Objectivité Forte(5)	Objectivité Forte(5)	Objectivité Forte(5)	Objectivité Forte(5)	Objectivité Forte(5)
7. Individualisme / collectivisme	Individualisme/collectivisme(3)	Individualisme/collectivisme(3)	Collectivisme (4)	Collectivisme fort (5)	Collectivisme (4)	Individualisme/collectivisme(3)	Individualisme/collectivisme(3) à collectivisme fort (5)
8. Limité / diffus	Très limité (5)	Très limité (5)	Très limité (5)	Limité / diffus (3)	Limité (4)	Très limité (5)	Limité / diffus (3) à très limité
9. Niveau d'instruction	Secondaire à Supérieur-	Secondaire à Supérieur-	Secondaire à Supérieur-	Secondaire à Supérieur-	Secondaire à Supérieur-	Secondaire à Supérieur-	Secondaire à Supérieur-
10. Interchangeabilité des rôles	Masculinité/ Féminité (3)	Masculinité (2)	Féminité (4)	Masculinité/ Féminité (3)	Masculinité (2)	Masculinité (2)	Masculinité (2) à Féminité (4)
11. Universel/ particulier	Très universel (5)	Très universel (5)	Très universel (5)	Très universel (5)	Très universel (5)	Très universel (5)	Très universel (5)
12. Distance hiérarchique	Très faible (5)	Très faible (5)	Très faible (5)	Très faible (5)	Très faible (5)	Très faible (5)	Très faible (5)
13. Niveau de confiance	Très élevé (5)	Très élevé (5)	Très élevé (5)	Très élevé (5)	Très élevé (5)	Très élevé (5)	Très élevé (5)
14. Niveau motivation	Très élevé (5)	Très élevé (5)	Très élevé (5)	Très élevé (5)	Très élevé (5)	Très élevé (5)	Très élevé (5)
15. Réalisation / position sociale	Forte réalisation (5)	Forte réalisation (5)	Forte réalisation (5)	Forte réalisation (5)	Forte réalisation (5)	Forte réalisation (5)	Forte réalisation (5)

**Tableau 81 : Profil de la culture Qualité SOMANA**

### 3.4.5.3 Leviers et résistances SOMANA

La comparaison entre l'état présent et l'état désiré va faire ressortir les similitudes qui vont constituer des leviers ainsi que des différences qui vont constituer des résistances. C'est que nous représentons dans le tableau ci-après :

Dimensions culturelles	Culture Entreprise SOMANA	Culture Qualité SOMANA	Leviers (Similitudes)	Résistances (Différences)
1. Dimension temporelle	Monochrone/ Polychrone (3) à polychrone (4)	Très Monochrone (1) Monochrone/ polychrone (3)		●
2. Dimension spatiale (proxémie)	Rapprochée (4) à Très rapprochée (5)	Rapproché (4) à Très rapproché (5)	●	
3. Nature du Contexte	Très riche(1) à Riche (2)	<i>Très pauvre à pauvre/riche(3)</i>		●
4. Attitude environnement	Passive (2) à Passive/active (3)	Très active (5)		●
5. Contrôle incertitude	Faible (2) à Fort(4)	Faible/fort (3) à Très fort(5)		●
6. Objectivité/ subjectivité	Forte subjectivité (1) à Subjectivité (2)	Objectivité Forte(5)		●
7. Individualisme / collectivisme	Individualisme/ collectivisme (3) à collectivisme (4)	Individualisme/ collectivisme(3) à collectivisme fort (5)	●	
8. Le limité ou le diffus	Très diffus (1) à Limité (4)	<i>Limité / diffus (3) à très limité</i>		●
9. Niveau d'instruction	Aucun à supérieur	Secondaire à Supérieur		●
10. Interchangeabilité des rôles	Forte/faible(3)	<i>Masculinité (2) à Féminité (4)</i>	●	
11. Universel/ particulier	Particulier (2) à Particulier/ universel(3)	Très universel (5)		●
12. Distance hiérarchique	Elevé (2) à Elevé/Faible(3)	Très faible (5)		●
13. Niveau de confiance	Elevé (4)	Très élevé (5)	●	
14. Niveau motivation	Faible (2) à Faible /Elevé(3)	Très élevé (5)		●
15. Réalisation / position sociale	Réalisation (4) à Forte Réalisation (5)	Forte réalisation (5)	●	

**Tableau 82 : Leviers et résistances SOMANA**

#### 3.4.5.4 Prise en compte de la dimension socioculturelle

Nous avons vu que le processus de changement par la prise en compte du contexte socioculturel est le passage de l'état présent à l'état désiré par l'ajout de ressources. Lors de l'atelier prévu à cet effet, le Comité Qualité Direction propose des actions adaptées au contexte socioculturel et ce pour chaque dimension culturelle, en tenant compte des leviers et des résistances et en appliquant les principes systémiques et les outils sémantiques de management (diagramme en arbre). Ces propositions de mise en œuvre vont permettre d'élaborer un plan d'actions

#### 3.4.5.5 Plan d'actions et système de déploiement

Un plan d'action a été élaboré à l'issue du séminaire Approche culturelle du management par la Qualité. Le système de déploiement est le suivant : le comité qualité direction pilote l'autoévaluation suivant le modèle d'excellence et valide le plan d'actions qualité; les équipes d'amélioration de la qualité (Equipes systèmes) mettent en œuvre et améliorent le système de Management de la Qualité; les groupes d'amélioration des processus améliorent les processus transverses; les cercles de qualité améliorent les modes opératoires au niveau chantier.

### 3.4.6 Résultats de l'expérimentation du cas 2

#### 3.4.6.1 Implication du personnel

SOMANA dispose d'un certain nombre d'indicateurs qui lui permettent de mesurer l'implication de son personnel à la démarche Qualité. Ces indicateurs sont :

- Participation aux réunions de travail en équipe,
- Autoévaluation de l'entreprise et rapport d'audit,
- Evaluation du personnel,
- Système de satisfaction du personnel,
- Système de mesures complémentaires de satisfaction du personnel.

##### 3.4.6.1.1 *Participation aux réunions de travail en équipe*

La participation aux réunions de travail en équipe tenues au sein de SOMANA est un moyen de mesure adéquat de l'adhésion du personnel à la démarche Qualité. A cet effet l'ensemble du personnel permanent participe à un ou plusieurs groupes de travail.

##### 3.4.6.1.2 *Mesure de l'implication et de la mobilisation du personnel*

Les résultats de l'enquête de satisfaction concernant la perception qu'a le personnel de la démarche Qualité, a permis de confirmer par les chiffres, l'implication du personnel dans la démarche Qualité. Les résultats de l'année 1999 pour le personnel administratif sont : 53% de très satisfaits et 46% de satisfaits.

Une amélioration importante et volontaire de la disponibilité du personnel à travailler dans le cadre de la démarche Qualité a été constatée (parfois même en dehors des heures normales de travail). Ceci constitue un signe d'engagement important. Le taux de présence du personnel aux groupes de travail est de 88 % à fin juin 1999.

##### 3.4.6.1.3 *Satisfaction du personnel*

SOMANA a élaboré une méthode d'évaluation de la perception du personnel par une enquête de satisfaction dont la participation à l'amélioration de l'entreprise et l'information et la communication; SOMANA a aussi élaboré une méthode de mesures complémentaires de la satisfaction du personnel à partir d'indicateurs. Les résultats de satisfaction concernant le personnel permanent sont comme suit (1999):

Critères	Taux de satisfaction
Amélioration des compétences	92%
La mission, les valeurs, la vision et la stratégie	86%
Relation avec la hiérarchie, les pairs et les autres	86%
Participation à l'amélioration de l'entreprise	86%
La fonction	86%
Information et communication	80%

#### 3.4.6.2 Prise en compte du contexte socioculturel

##### 3.4.6.2.1 *Propositions d'actions*

Le plan d'actions intégrant le contexte socioculturel tel qu'il a été obtenu par l'EPQ à l'issue de l'atelier sur l'approche culturelle de la qualité est présenté dans le tableau ci-après:

<b>Dimensions culturelles</b>	<b>Propositions d'actions</b>
1- Dimension temporelle	Elaborer la politique et stratégie au moyen et long terme en fixant des objectifs concrets. Faire une formation à la gestion du temps Faire une formation aux outils de la planification Faire une formation sur le management de projet.
2-Dimension Spatiale	Construire la démarche sur la proxémie rapprochée( Relation C/F, processus, partenariat). Faire une formation sur le marketing et introduire le QFD (Ecoute du client).
3-Nature du contexte	Elaborer un processus de la conduite du changement intégrant les dimensions culturelles. Construire le projet d'entreprise sur le respect de l'identité et des valeurs. Elaborer les valeurs de l'entreprise en tenant compte des dimensions culturelles.
4- Attitude face à l'environnement	Former à la polyvalence pour avoir l'aptitude active face à l'environnement. Faire une formation action sur la responsabilisation Elaborer les définitions de fonction
5- Contrôle de l'incertitude	Elaborer un processus de prise de décision. Elaborer un processus d'analyse et de gestion de risque Faire une formation sur la maîtrise statistique des processus.
6- Objectivité et Subjectivité	Processus de négociation avec les clients. Mobiliser autour du projet d'entreprise (identité et valeurs). Faire une formation sur états internes et communication
7- Individualisme et collectivisme	Construire la démarche sur le levier collectiviste (équipes de travail) tout en responsabilisant l'individu. Mettre en place les équipes de travail Faire une formation action sur la délégation
9- Niveau d'instruction et d'éducation	Elaborer le processus de mise en œuvre du changement par la formation action (Appropriation et choix) Elaborer un plan de formation action prenant en compte la dimension socioculturelle Plan de développement personnel (Formation diplômante) Elaborer et réaliser programme d'alphabétisation
11- L'universel ou le particulier	Elaborer et mettre en œuvre le code de conduite. Elaborer un système d'évaluation basé sur les réalisations ( Voir aptitude face à l'environnement).
12- Distance hiérarchique	Participation de la hiérarchie aux groupes de travail Intégrer l'entretien dans le système d'évaluation Faire une formation action sur la délégation Elaborer les définitions de fonction Améliorer le système de communication.
13- Niveau de confiance	
14- Niveau de motivation	Elaborer le processus de reconnaissance.
15- Réalisation et position sociale	Améliorer le système d'évaluation du personnel. Elaborer un système de rémunération du personnel basé sur les résultats.

**Tableau 83 : Plan d'actions intégrant le contexte socioculturel**

Une partie importante des propositions pour prendre en compte le contexte socioculturel dans la conduite du changement par la qualité est mise en œuvre. Nous exposons ci-après les actions mises en œuvre par dimension culturelle.

#### *3.4.6.2.2 Dimension temporelle*

##### **Management de projet**

Une formation-action sur le management de projet a été faite pour le personnel concerné de SOMANA. Une démarche de gestion de projet a été engagée et mise en œuvre. La méthode est applicable pour tous les projets de SOMANA. Une gestion informatisée est utilisée au projet NASSIM TEMARA. Les résultats sont analysés, évalués et les objectifs d'amélioration sont fixés lors des réunions hebdomadaires. Des rapports sont présentés lors des réunions hebdomadaires pour l'analyse et résolution des problèmes. Les rapports donnent les indicateurs importants du

La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.  
Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine

projet : le coût budgétisé des travaux planifiés, le coût budgétisé des travaux effectués, le coût réel des travaux effectués. Le diagramme GANT indique le délai réel par rapport au délai prévu. Lors de la visite du Directeur Général d'un organisme client, SOMANA été félicitée pour la gestion informatisée du projet « NASSIM ». Ce responsable a déclaré que SOMANA est exemplaire dans ce domaine.

#### 3.4.6.2.3 Dimension Spatiale

##### **Approche processus**

Des groupes processus ont été constitués pour l'élaboration et l'amélioration de 14 processus clés. Par ailleurs 66 processus de gestion ont été décrits, formalisés et modélisés. De même 38 processus internes ont été élaborés, mis en œuvre, revus et améliorés. Ils sont formalisés en tenant compte des acteurs, des activités, des documents et du calendrier de réalisation.

##### **Conception à l'écoute du marché (QFD)**

Une équipe « Conception à l'écoute du marché » a été mise en place. Les résultats de cette équipe ont servi pour améliorer le processus de conception qui est sous-traité par l'entreprise.

#### 3.4.6.2.4 Nature du contexte

##### **Projet d'entreprise et valeurs de SOMANA**

Dans le cadre de l'élaboration du projet d'entreprise, SOMANA a retenu les sept valeurs suivantes comme valeurs principales. Elle s'est engagée à les respecter, à les défendre et à les promouvoir : La Qualité, Le Respect, La Conscience Professionnelle, La Compétence Professionnelle, La Discipline, La Confiance, L'Ecoute. Ces valeurs sont en cours de réactualisation pour intégrer les dimensions culturelles. Trois groupes de travail ont été mis en place à cet effet.

#### 3.4.6.2.5 Attitude face à l'environnement

##### **Responsabilisation et définitions de fonction**

Un manuel d'organisation a été élaboré et mis en œuvre.

##### **Activité des Cercles de Qualité**

le fonctionnement des cercles de Qualité est centré sur les modes opératoires avec une démarche en 7 étapes, et ce, pour améliorer la productivité de ces cercles.

Pôles	Avant	Après
Finalités Mission, objectifs		Sécurité, qualité, productivité
Fonctionnement Domaines et champs, Méthodes de travail, concepts, outils, validation, planification	Démarche en 7 étapes [SHIBA, 1997] Au lieu de 15 étapes (OCP)	Démarche en 7 étapes [SHIBA, 1997] En commençant par décrire le mode opérateur

**Tableau 84 : Evolution des cercles de qualité**

#### 3.4.6.2.6 Objectivité, subjectivité

##### **Projet d'entreprise**

Le Comité Qualité Direction SOMANA a élaboré « le Projet d'entreprise » et y a intégré les principes fondamentaux de la Qualité. Ce projet a permis de définir les valeurs, les métiers, la mission, la vision, la politique, la stratégie et les objectifs de l'entreprise.

#### 3.4.6.2.7 Individualisme/collectivisme

##### **Management participatif et travail en groupe :**

La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.  
Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine



Le personnel SOMANA participe à la mise en œuvre des actions Qualité dans les groupes de travail. Par ailleurs l'enquête 1999 montre que 86% du personnel est satisfait de ses relations avec la hiérarchie, les pairs et les autres.

« SOMANA bénéficie d'une imprégnation à tous les niveaux de l'entreprise par les concepts et les principes de la Qualité Totale. L'effet le plus marqué de cette démarche est l'implication unanime du personnel ». (Rapport d'audit Qualité SOMANA).

#### *3.4.6.2.8 Niveau d'éducation et de formation*

##### **Formation action et apprentissage**

Compte tenu de l'importance de l'apprentissage, le Directeur Général et le Comité Qualité Direction ont engagé des actions de formation à la Qualité pour l'ensemble du personnel de l'entreprise. SOMANA dispose d'une démarche de formation intégrant une recherche d'amélioration continue et prenant en compte le contexte socioculturel. Toutes les formations Qualité réalisées par SOMANA sont des formations action et ont été suivies par la mise en œuvre dans l'entreprise. Une évaluation de la formation es réalisée

##### **Alphabétisation dans le chantier**

SOMANA considère l'alphabétisation comme facteur essentiel pour le développement du personnel de chantiers. SOMANA a ainsi initié des cours d'alphabétisation au profit de son personnel. Elle a mis à sa disposition les moyens nécessaires à la bonne réalisation de cette initiative. Les cours se font deux fois par semaine. Le nombre de participants est de 23 agents avec un fort taux de présence. Nous avons constaté que cette formation a eu un bon effet sur ces personnes. Elle leur a ouvert les portes à la communication écrite, à la lecture des plans, aux documents de chantier et autres.

##### **Formation continue diplômante**

Un plan de formation diplômante (cours du soir) au profit du personnel de l'entreprise est élaboré et mis en place.

##### **Evaluation de formation**

Une méthode d'évaluation de la formation a été élaborée. Cette évaluation permet de mesurer l'utilité de cette démarche pour le développement et l'épanouissement des individus ainsi que la valeur qu'elle peut apporter à l'Entreprise. Deux types d'évaluations ont été mises en places : une évaluation à chaud juste après la formation et une évaluation six mois après la formation :

#### *3.4.6.2.9 L'universel ou le particulier*

##### **Code de conduite**

Pour le respect des règles, un code de conduite a été élaboré par une équipe de travail. Sa mise en œuvre est en cours.

#### *3.4.6.2.10 Distance hiérarchique*

##### **Système de déclinaison et de communication**

SOMANA a élaboré un système de réunions périodiques à différents niveaux (CQD, EAQ, GAP, CQ, Equipe Projet) qui lui permet de décliner l'information à l'ensemble du personnel et de suivre l'élaboration, la mise en œuvre, l'évaluation des actions Qualité et leur amélioration pour atteindre les objectifs définis auparavant. Les différentes réunions figurent dans le tableau ci-après:

Réunions	Objectifs et activités
Comité Qualité Direction (CQD)	Valider le travail élaboré par l'EAQ. Elle permet de suivre chaque équipe, de s'informer sur le travail effectué par ces équipes.
Equipe Amélioration Qualité (EAQ)	Améliorer le système Qualité et assurer la mise en œuvre du PAQ. L'échange d'information se fait au sein des équipes.
Groupe d'Amélioration Processus (GAP)	Améliorer les processus. Elle développe le travail en équipe et favorise le flux de l'information sur le succès qualité de l'entreprise.
Revue d'activité mensuelle	Revue des résultats obtenus (indicateurs et tableaux de bord) par les différentes entités, d'analyser les écarts, de proposer les solutions adéquates et de lancer les actions d'améliorations. Cette réunion permet au personnel de s'informer mutuellement sur les résultats obtenus, les objectifs à atteindre et les succès qualité de l'entreprise.
Equipe Projet	Les décisions prises sont diffusées comme suit : Le chef de projet expose les résultats et les recommandations à l'Equipe Projet lors des revues. Le chef de chantier décline les décisions et les orientations vers son personnel opérateurs.
Cercle Qualité	Les solutions retenues sont mises en œuvre au niveau du chantier. L'animateur informe le Comité Qualité Direction des résultats. Les PV des réunions sont diffusés.

**Tableau 85 : Système de communication par de réunions périodiques**

### **Visites aux chantiers**

Les visites aux chantiers sont organisées une fois par semaine. Ces visites permettent au personnel du chantier et les responsables d'établir le contact permanent, recevoir l'information sur l'évolution du projet, analyser les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés et lancer les actions d'amélioration de la Qualité.

#### *3.4.6.2.11 Niveau de motivation*

### **Système de reconnaissance**

Un système de reconnaissance est mis en place. Ce système permet de répartir les résultats de l'entreprise en assurant un équilibre entre les parties prenantes et particulièrement le personnel.

#### *3.4.6.2.12 Réalisation et position sociale*

### **Système d'évaluation du personnel**

Afin de développer et de suivre l'évolution des ressources humaines, SOMANA a mis en place un système d'évaluation qui touche l'ensemble du personnel permanent. Cette évaluation se fait une fois par an. Le Directeur Général et l'Equipe de Direction évaluent annuellement le personnel selon un système tenant compte d'une part, des principes de la Qualité : engagement, stratégie, gestion du personnel, ressources, processus, satisfaction clients, satisfaction du personnel, collectivité, résultats opérationnels; d'autre part, du respect des valeurs SOMANA. La démarche d'évaluation permet d'évaluer le personnel sur les résultats obtenus, de s'engager sur des objectifs d'amélioration et de le sensibiliser aux améliorations nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Le Processus d'évaluation du personnel est constitué se présente comme suit:

<b>systèmes d'évaluation</b>	<b>Evaluateur</b>	<b>Périodicité</b>
1-Auto-évaluation (Fiche 1)	Evaluation par l'agent lui-même	Synthèse trimestrielle
2-Feed-Back (Fiche 2)	Evaluation par les pairs dont les clients internes	Synthèse trimestrielle
3- Evaluation (Fiche 3)	Evaluation par la Hiérarchie	Périodicité semestrielle (octobre et mars)

**Tableau 86 : Processus d'Evaluation du Personnel**

La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.  
Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine

Les critères pris en compte sont pondérés par des coefficients:

- 1- les réalisations (facteurs, résultats) découlant du plan d'actions de l'entreprise
- 2- le respect des valeurs partagées de l'entreprise

### **Engagement de la direction**

Pour montrer son engagement, le Directeur Général participe à toutes les formations Qualité.

« L'engagement de la Direction de SOMANA est clair et efficace. Le Directeur Général communique et collabore personnellement avec tous les salariés, en toute occasion opportune pour faire avancer l'amélioration ». (Rapport d'audit externe).

### **3.4.6.3 Résultats au niveau de l'entreprise**

#### *3.4.6.3.1 Un changement par la qualité*

L'évaluation de l'entreprise suivant le référentiel d'excellence EFQM est réalisée au 4e trimestre de chaque année. L'autoévaluation dégage les points forts, les domaines d'amélioration et le score. Les domaines à améliorer en priorité sont groupés sous forme de Plan d'Amélioration Qualité. Le score est comparé à l'objectif. Le Comité Qualité Direction constitue les Equipes d'Amélioration de la Qualité (EAQ) pour les mettre en œuvre. Il analyse les résultats et lance les améliorations nécessaires pour atteindre les objectifs fixés de l'entreprise.

Une progression importante du score d'autoévaluation de l'entreprise a été constatée de l'année 1996 à 1999 :

Evolution en %	1996	1997	1998	1999
Score	178	290	416	557
base année 1996	100	163%	234%	307%
par rapport à l'année précédente	-----	63%	44%	31%

**Tableau 87 : Résultats Auto-Evaluation selon le modèle d' Excellence EFQM**

Le score montre que le système de management de la Qualité est en amélioration continue. Les progrès accomplis par SOMANA, grâce à son engagement dans la démarche Qualité, se traduisent dans ses résultats. Les indicateurs représentatifs des résultats obtenus, en matière de satisfaction des clients sont examinés périodiquement. Ils permettent de juger de leur évolution en termes de niveaux acquis, de position relative aux objectifs fixés et aux tendances. SOMANA a été citée dans l'hebdomadaire « La vie économique » comme 1er partenaire de l'Agence Nationale de lutte contre l'Habitat Insalubre (ANHI) dans son domaine d'activité.

#### *3.4.6.3.2 Performances économiques*

Le secteur du bâtiment traverse une conjoncture difficile. Les chantiers ont connu des arrêts prolongés pour des problèmes de financement et de paiements inhérents aux clients. Ceci et les conséquences du passé se sont répercutés sur les résultats des années 1997 et 1998. Nous pouvons constater sur le tableau ci-dessus, que la contribution de la démarche Qualité sur les résultats de SOMANA est effective.

Les chiffres d'affaire Hors Taxe et les bénéfices des années 1996, 1997, 1998 et prévisions 1999 sont comme suit :

Année	1996	1997	1998	1999
Evolution en %	100 %	94 %	-59 %	143 %
Résultats HT (en milliers de DH)	347	122	-329	750
Evolution en %	100 %	35 %	-95 %	216 %

**Tableau 88 : Performances économiques**

### **Amélioration des résultats opérationnels**

Des mesures de rendement sont relevées chaque jour. Elles sont comparées aux objectifs fixés. L'écart obtenu nous permet de s'assurer de l'efficacité des actions d'amélioration prises à ce niveau et de prendre les mesures appropriées. SOMANA procède mensuellement à l'évaluation des résultats opérationnels dans sa réunion d'activité. Les rendements chantiers (cloisons + enduits) ont connu une amélioration de 20 % de l'année 1996 à 1999, conséquence de l'efficacité de notre démarche d'amélioration.

Chantiers	Chantiers :Ryad + El khadra	Chantier Nassim	
Période	De 1996 au 1er semestre 1998	2ème semestre 1998 à Juin 1999	
Cloisons (m <sup>2</sup> /h.j)	15,00	18,00	
Enduits intérieurs (m <sup>2</sup> /h.j)	14,75	18,00	
Enduits extérieurs (m <sup>2</sup> /h.j)	8,47	10,00	
Moyenne cloisons + enduits (m <sup>2</sup> /h.j)	12,74	15,33	
Evolution	100 %	120 %	

**Tableau 89 : Résultats opérationnels SOMANA**

#### *3.4.6.3.3 Un repositionnement dans le secteur.*

L'apport de la démarche Qualité a permis à SOMANA de se repositionner dans le secteur du bâtiment. L'entreprise a pu gagner la confiance d'un client important avec lequel elle a concrétisé une convention de partenariat pour la construction de 168 logements dans le cadre du programme des 200.000 logements. Cette convention de partenariat est la première du genre à réussir au Maroc. SOMANA est actuellement armée pour affronter le marché de demain, qui est de plus en plus incertain et très concurrentiel. Elle se prépare ainsi, à faire face à la mondialisation dans son secteur d'activité en vue de maintenir, de créer des emplois et de contribuer au développement économique et social du pays.

#### *3.4.6.3.4 SOMANA, Lauréat du Premier Prix National Qualité*

SOMANA a obtenu le Premier Prix National Qualité 1999 (Remis le 28-2-2000)

« A travers notre participation au Prix Marocain de la Qualité, il s'agissait de nous situer par rapport aux autres entreprises marocaines, de nous faire connaître au niveau national, et enfin de valoriser et reconnaître en externe l'effort fourni par le personnel »<sup>31</sup>.

### **3.4.7 Apport de l'expérimentation du Cas 2**

Nous pouvons donc considérer que notre étude a contribué à l'amélioration de la conduite du changement par la Qualité. Mais au delà de cette amélioration, l'expérimentation nous a aussi permis de révéler certaines difficultés rencontrées lors de la mise en oeuvre du processus et les limites de la méthode par rapport aux résultats escomptés. Nous allons dans un premier temps

<sup>31</sup> OUHAJOU, L., Directeur Général de SOMANA, Au Maroc le changement passe par la qualité, Qualité en Mouvement, n° 45, Août 2000

aborder les limites de la méthode par rapport aux résultats, puis évoquer les difficultés de mise en oeuvre, avant de présenter nos conclusions.

### 3.4.7.1 Bilan de l'expérimentation

À la suite de l'expérimentation au niveau de SOMANA, nous pouvons faire un certain nombre de réflexions et de constats. Nous présentons d'abord les constats sur les apports, puis les limites et les difficultés de mise en oeuvre de la méthode, enfin les réflexions qui en découlent. Le processus de conduite du changement par la qualité mis en place a permis d'impliquer le personnel par les Equipes Qualité et de prendre en compte le contexte socioculturel.

### 3.4.7.2 Apports de l'expérimentation

L'expérimentation du cas 2 nous a permis de valider notre modèle prescriptible.

#### 3.4.7.2.1 *Expérimentation du phasage*

##### 1- Définir les finalités

- 11- Engagement et définition des objectifs
- 12- Définition du Système de Management de la Qualité
- 14- Evaluation du système de Management
- 15- Elaboration du Plan d'actions

##### 2- Prendre en compte le contexte socioculturel

- 21- Profil culturel national, de l'entreprise et des groupes professionnels.
- 22- Profil Culturel Qualité
- 23- Leviers et résistances
- 24- Prise en compte du contexte socioculturel
- 25- Plan d'action intégrant le contexte socioculturel

##### 3- Définir la structure

- 31- Typologie de l'entreprise
- 32- Mise en place et organisation des Equipes Qualité

##### 4- Définir les fonctions à assurer pour tendre vers la finalité

- 41- Processus de mise en oeuvre
- 42- Fonctionnement des Equipes Qualité
- 43- Plan d'action et Equipes Qualité.
- 44- Formation action

##### 5- Faire évoluer le système pour le garder opérant au fil du temps

- 51- Evolution et résultats du personnel
- 52- Evolution et résultats des équipes
- 53- Evolution et résultats de l'entreprise

#### 3.4.7.2.2 *Les principes*

Nous avons mis en application les 10 principes d'actions pour aboutir à des propositions dont des principes de mise en oeuvre dans le contexte marocain (principes contextuels)

#### 3.4.7.2.3 *Les outils*

Tout au long de notre expérimentation nous avons appliqué des outils de la qualité et les outils sémantiques de management.

### 3.4.7.3 Les limites de la méthode

Elles sont principalement dues aux limites du temps disponible pour l'expérimentation. Nous avons pu expérimenter 19 propositions issues des ateliers organisés pour prendre en compte la dimension socioculturelle.

### 3.4.7.4 Les difficultés de mise en oeuvre

Comme pour OCP/DEG, elles sont principalement dues au fait qu'il s'agit d'une démarche pluridisciplinaire faisant fortement appel à la dimension psychosociale dans une entreprise dont la formation est à dominance technique. C'est ainsi que la compréhension des principes issus de la pensée complexe n'est pas aisée d'où la nécessité de réaliser une formation sur l'approche systémique d'une part et de faire ressortir d'autres principes de mise en oeuvre plus pratiques. Une autre difficulté est le niveau d'éducation et de formation des opérateurs et de l'encadrement intermédiaire.

## **3.4.8 Conclusion de l'expérimentation du Cas 2**

Cette expérimentation nous a permis de valider notre modèle générique prescriptible, c'est à dire les principes, le phasage et les étapes ainsi que les outils que nous avons proposés. Elle a permis de confirmer l'importance d'une approche de la conduite du changement par la qualité impliquant le personnel à tous les niveaux et prenant en compte le contexte socioculturel. Nous avons pu mettre en place les équipes qualité aux différents niveaux de l'organisme et expérimenter 19 propositions issues des ateliers organisés pour prendre en compte la dimension socioculturelle.

### 3.5. ANALYSE EXPERIMENTALE, LE CONTEXTE SOCIOCULTUREL MAROCAIN

#### 3.5.1 Introduction

Dans ce chapitre, nous allons analyser les résultats de deux expérimentations, le déploiement de notre modèle dans un grand groupe et son déploiement dans une PME. Nous allons ainsi obtenir la perception de la culture nationale par ces deux entités. Nous dégagerons ainsi les spécificités de la culture marocaine. Nous obtenons de la même façon la perception de la culture qualité par ces deux entreprises. La comparaison de la culture nationale et de la culture qualité fera ressortir les leviers et les résistances culturels. Les ressources de la culture marocaine permettront de faire des propositions pour conduire le changement par la qualité dans le contexte socioculturel marocain.

#### 3.5.2 La perception de la culture nationale, résultat de notre expérimentation

La perception de la culture nationale par le personnel d'un grand groupe et la perception de cette culture par le personnel d'une PME figurent dans le tableau ci-après :

Dimensions culturelles	Perception culture nationale (OCP/DEG)	Perception culture Nationale (SOMANA)	Similitude	Différence
1. Dimension temporelle	Très polychrone (5)	Très polychrone (5)	●	
2. Dimension spatiale (proxémie)	Très rapprochée (5)	Très rapprochée (5)	●	
3. Nature du Contexte	Très riche(1)	Très riche(1)	●	
4. Attitude environnement	Très Passive (1)	Passive (2)		●
5. Contrôle incertitude	Faible (2)	Faible (2)	●	
6. Objectivité/ subjectivité	Forte subjectivité (1)	Forte subjectivité (1)	●	
7. Individualisme / collectivisme	collectivisme fort (5)	collectivisme fort (5)	●	
8. Le limité ou le diffus	Très diffus (1)	Très diffus (1)	●	
9. Niveau éducation et de formation	Bas, Analphabétisme 45%	Bas, Analphabétisme 45%	●	
10. Interchangeabilité des rôles	Forte/faible(3)	Féminité (4)		●
11. Universel/ particulier	Particulier (2)	Particulier (2)	●	
12. Distance hiérarchique	Très élevé (1)	Très élevé (1)	●	
13. Niveau de confiance	Faible (2)	Faible (2)	●	
14. Niveau motivation	Très faible (1)	Très faible (1)	●	
15. Réalisation / position sociale	Forte position sociale (1)	Forte position sociale (1)	●	

**Tableau 90 : Similitude et différence de la perception de la culture nationale**

Les résultats obtenus sont surprenants. La perception de la culture nationale par le personnel d'un grand groupe est **pratiquement la même** que la perception par le personnel d'une PME.

### 3.5.3 Spécificités de la culture marocaine

De ce qui précède, nous récapitulons par dimension culturelle les spécificités de la culture marocaine :

Dimensions culturelles	Caractéristiques	Spécificités
1. Dimension temporelle	Très polychrone (5)	Horaire flexible dans la vie quotidienne, horaire des rendez-vous et des réunions, focalisation sur le passé
2. Dimension spatiale (proxémie)	Très rapprochée (5)	Proxémie de contact, Relations rapprochées, Distances très proches entre les individus, sens des relations humaines, de l'hospitalité, agencement des espaces intérieurs.
3. Nature du Contexte	Très riche(1)	Grandes variétés et contrastes importants, richesse de la langue, architecture, artisanat, calligraphie, art culinaire, musiques et arts populaires- Références forte au message moral de l'Islam.
4. Attitude vis-à-vis de l'environnement	Passive à très Passive (2 à 1)	Ce sont les autres qui sont responsables
5. Contrôle incertitude	Faible (2)	Faible prise de risque. Tendance à éviter les risques
6. Objectivité/ subjectivité	Forte subjectivité (1)	Présence des sentiments et de l'affectif
7. Individualisme / collectivisme	collectivisme fort (5)	Relations entre les individus, rapport au groupe et aux normes sociales, grande solidarité du groupe, grand attachement aux valeurs communautaires, solidarité familiale
8. Le limité ou le diffus	Très diffus (1)	Degré d'engagement élevé
9. Niveau éducation - formation	Analphabétisme 45%	Bas pour les opérateurs
10. Interchangeabilité des rôles	Forte/faible(3)	Les hommes assument les rôles les plus affirmés et les plus dominants et les femmes les rôles tournés vers le service et les soins. Tendance à minimaliser la division du rôle des sexes, accès à l'enseignement
11. Universel/ particulier	Particulier (2)	Importance des relations personnelles
12. Distance hiérarchique	Très élevé (1)	Grande inégalité de pouvoir et de richesses entre citoyens, Acceptation des inégalités. Respect pour l'autorité
13. Niveau de confiance	Faible (2)	Faible
14. Niveau motivation	Très faible (1)	Bas pour les opérateurs
15. Réalisation / position sociale	Forte position sociale (1)	L'être est plus important que le faire

**Tableau 91 : Spécificités de la culture marocaine**

Nous retrouvons quelques éléments de ces spécificités dégagées par MEZOUAR et SEMERIVA. Lors de la première rencontre annuelle du Management en Avril 1996, réunion de 300 dirigeants autour du thème: les enjeux du changement, MEZOUAR et SEMERIVA évoquent « un schéma rationnel inversé » [MEZOUAR et SEMERIVA, 1998, p. 213]. Cette rencontre a été appuyée par une enquête préalable auprès de 200 dirigeants et de 500 cadres d'entreprises et d'administrations sur leur perception du management et du changement dans leur organisation.

MEZOUAR et SEMERIVA soulignent que le mode de management au Maroc, quel que soit le profil d'entreprise ou de dirigeant, est structuré par ordre décroissant autour des valeurs suivantes: la qualité de relations, le professionnalisme, la performance, la prise de responsabilité, l'esprit de challenge, la capacité d'encadrement, l'esprit d'équipe. Et les auteurs de conclure « En d'autres termes, par rapport aux critères en vigueur dans les entreprises occidentales ou asiatiques en prise avec la compétition internationale, nous nous trouvons ici dans un rapport inversé ». Pour les auteurs, « l'initiative, la prise de risque, les exigences de Qualité, passent après les considérations relationnelles et morales. Sans doute, comme l'ont fait remarquer certains intervenants, ceci devrait plutôt être considéré comme un constat réconfortant au regard des dérives morales et éthiques qui envahissent la marche du business dans le monde ». [MEZOUAR et SEMERIVA, 1998, p. 213].

Les auteurs développent ainsi ce qu'ils appellent les piliers de la non-performance de l'entreprise marocaine : « Nos observations, issues de l'analyse de nombre de situations dans des



administrations ou des entreprises, publiques ou privées, nous ont conduits au constat, qu'à des degrés divers, le fonctionnement humain des organisations au Maroc est régi par sept valeurs qui opèrent en sens contraire du point de vue des comportements attendus. Ce sont en quelque sorte des contre-valeurs, que nous qualifions de valeurs contre - productives : le non-conflit, la non obligation de résultats, le non - risque, le non - explicite, la non-responsabilité, la non compétence, le non- droit à la parole ». [MEZOUAR et SEMERIVA, 1998, p. 214].

Il s'agit bien là d'un problème concernant le contexte socioculturel. Les auteurs ont bien mis en exergue les résistances de la culture marocaine, mais n'ont pas exploré les leviers de cette culture. Par ailleurs, il s'agit des valeurs au niveau des dirigeants comme le précise l'enquête et non de l'ensemble du personnel.

Dans le tableau ci-après, nous avons fait correspondre les valeurs « contre – productives » citées par les auteurs et les spécificités culturelles marocaines résultant de notre étude.

<b>Valeurs contre - productives</b>	<b>Manifestation des résistances</b> [MEZOUAR et SEMERIVA, 1998, p. 214 à 232 ]	<b>Spécificités culturelles</b> (Résultat de notre étude)
Le non conflit	« Entre le chef et le subordonné, il existe une sorte de complicité pour éviter tout conflit ». [MEZOUAR et SEMERIVA, 1998, p. 215 ]	-Distance hiérarchique élevée Collectivisme fort
La non obligation de résultat	« Ce qui compte d'abord dans l'esprit des acteurs, c'est le respect des formes (hiérarchie, symboles, procédures...). L'initiative et la responsabilité ne sont comprises et tolérées que dans la limite des normes établies, et non pas dans le sens de la recherche de la meilleure performance qui risque de déstabiliser le système ». [MEZOUAR et SEMERIVA, 1998, p. 217 ].	-Forte position sociale. -Distance hiérarchique élevée -Attitude passive vis-à-vis de l'environnement -Contexte riche
Le non risque	« Dans les systèmes centralisés, l'initiative, la prise de risques, ne sont pas forcément payantes». [MEZOUAR et SEMERIVA, 1998, p. 221]	-Contrôle de l'incertitude -Attitude passive vis-à-vis de l'environnement
Le non-explicite.	« Le fonctionnement organisationnel au Maroc comme du reste les rapports interpersonnels les plus courants sont réglés sur le mode implicite. Le chef direct n'a pas de pouvoir réel de décision, tout le monde sait, mais on fait comme si, pour ne pas blesser sa susceptibilité et éviter son pouvoir de nuisances ». [MEZOUAR et SEMERIVA, 1998, p. 224]	-Distance hiérarchique élevée
La non-responsabilité	« Dans notre imaginaire collectif, l'individu est en quelque sorte expurgé de ses actes dont il se trouve être davantage la victime que l'auteur....S'il commet une erreur, c'est sans doute la faute à ... mais pas à lui ! On ne pense jamais a priori qu'il puisse en être responsable ». [MEZOUAR et SEMERIVA, 1998, p. 227 ]	-Attitude passive vis-à-vis de l'environnement
La non- compétence	« La concentration vers le haut des responsabilités et de compétences est la règle. La participation, la délégation, et la juste utilisation des compétences sont l'exception.». [MEZOUAR et SEMERIVA, 1998, p. 229]	-Distance hiérarchique élevée
Le non droit à la parole	« La hiérarchie du droit à la parole se fonde sur le principe de la hiérarchie de l'autorité. Ceux qui ont quelque chose d'important à dire sont naturellement ceux qui se situent au niveau les plus élevés». [MEZOUAR et SEMERIVA, 1998, p. 232 ]	-Distance hiérarchique élevée

**Tableau 92 : Valeurs contre - productives et Spécificités culturelles**

### 3.5.4 La culture qualité, résultat de notre expérimentation

La comparaison de la perception des cultures qualité par le personnel de OCP/DEG et de SOMANA est présentée dans le tableau ci-après. Il en ressort que la perception est la même pour 12 dimensions culturelles sur 15 et proche ou très proche pour les 3 autres dimensions.

Dimensions culturelles	Culture Qualité OCP/DEG	Culture Qualité SOMANA	Similitude	Différence	Synthèse culture qualité
1. Dimension temporelle	De monochrome à polychrone (2 3 4)	Très Monochrome (1) Monochrome/ polychrone (3)		●	De monochrome à polychrone (2 3 4)
2. Dimension spatiale (proxémie)	Très rapproché (5)	Rapproché (4) à Très rapproché (5)	●		Très rapproché (5)
3. Nature du Contexte	De pauvre/riche à très pauvre (3 4 5)	pauvre/riche(3) à Très pauvre	●		De pauvre/riche à très pauvre (3 4 5)
4. Attitude environ-nement	Très active (5)	Très active (5)	●		Très active (5)
5. Contrôle incertitude	De faible/fort à Très fort (3 4 5)	Faible/fort (3) à Très fort(5)	●		De faible/fort à Très fort (3 4 5)
6. Objectivité/ subjectivité	De faible/fort à Très fort (3 4 5)	Objectivité Forte(5)		●	De faible/fort à Très fort (3 4 5)
7. Individualisme / collectivisme	De Individualisme / collectivisme à très collectiviste (3 4 5)	Individualisme/ collectivisme(3) à collectivisme fort (5)	●		De Individualisme / collectivisme à très collectiviste (3 4 5)
8. Limité / diffus	De Limité / diffus à très limité (3 4 5)	Limité / diffus (3) à très limité	●		De Limité / diffus à très limité (3 4 5)
9. Niveau éducation- formation	Second à Sup	Second à Sup	●		Second à Sup
10. Interchangeabilité des rôles	Masculinité/ féminité 3 4 5	Masculinité (2) à Féminité (4)		●	Masculinité/ féminité 3 4 5
11. Universel/ particulier	Universel à Très universel (4 5)	Très universel (5)	●		Universel à Très universel (4 5)
12. Distance hiérarchique	Faible à Très faible (4 5)	Très faible (5)	●		Faible à Très faible (4 5)
13. Niveau de confiance	Très élevé (5)	Très élevé (5)	●		Très élevé (5)
14. Niveau motivation	Très élevé (5)	Très élevé (5)	●		Très élevé (5)
15. Réalisation / position sociale	Forte réalisation (5)	Forte réalisation (5)	●		Forte réalisation (5)

**Tableau 93 : Comparaison des cultures Qualité**

### 3.5.5 Leviers et résistances de la culture marocaine

La comparaison de la culture nationale et de la culture qualité nous donne les leviers et les résistances culturels par dimension culturelle.

Dimensions culturelles	Culture Nationale	Culture Qualité	Leviers	Résistances
1. Dimension temporelle	Très polychrone (5)	De monochrome à polychrone (2 3 4)	Vision globale et systémique	Gestion du temps Planification Focalisation sur le passé
2. Dimension spatiale (proxémie)	Très rapprochée (5)	Très rapproché (5)	Relation Client-Fournisseur, Communication horizontale, écoute client	
3. Nature du Contexte	Très riche(1)	De pauvre/riche à très pauvre (3 4 5)	Présence du concept de Qualité. Message moral de l'Islam.	Recherche de la stabilité Ancrage dans le passé, changement lent
4. Attitude environnement	Passive à très Passive (2 à 1)	Très active (5)		Dilution de la responsabilité Faible prise de décision Politique et stratégie non élaborée
5. Contrôle incertitude	Faible (2)	De faible/fort à Très fort (3 4 5)	L'engagement au préalable en religion est très important	Faible prise de risque, Peu d'innovation, Développement limité Formalisation insuffisante
6. Objectivité/subjectivité	Forte subjectivité (1)	De faible/fort à Très fort (3 4 5)		Présence affection, management non basé sur les faits
7. Individualisme / collectivisme	collectivisme fort (5)	De Individualisme / collectivisme à très collectiviste (3 4 5)	Travail en équipe Participation du personnel Recherche du consensus	
8. Limité / diffus	Très diffus (1)	De Limité / diffus à très limité (3 4 5)	Contact réel Communication	Présence affection, management non basé sur les faits
9. Niveau éducation et formation			La religion recommande l'apprentissage (premier verset du Coran). Rôle de l'école et de l'apprentissage	Faible taux d'alphabétisme au niveau des opérateurs
10. Interchangeabilité des rôles	Forte/faible(3)	Masculinité/féminité (3 4 5)		Division des rôles entre les sexes dans la société
11. Universel/particulier	Particulier (2)	Universel à Très universel (4 5)		Formalisation insuffisante Non respect des règles
12. Distance hiérarchique	Très élevé (1)	Faible à Très faible (4 5)	Respect pour l'autorité. Egalité devant Dieu	Ecart entre la base et le sommet Management difficilement accessible
13. Niveau de confiance	Faible (2)	Très élevé (5)	Rôle du leader porteur de valeurs	Confiance insuffisante dans l'environnement Influence de l'environnement sur les comportements au niveau de l'entreprise
14. Niveau motivation	Très faible (1)	Très élevé (5)		Besoins fondamentaux à peine satisfaits au niveau des opérateurs
15. Réalisation / position sociale	Forte position sociale (1)	Forte réalisation (5)		Difficulté de la mesure et de l'évaluation

**Tableau 94 : Leviers et les résistances de la culture marocaine**

### 3.5.6 Les ressources de la culture marocaine : propositions d'actions

L'approche systémique de la culture nous a permis de proposer 10 principes d'actions issus de la pensée complexe pour notre modèle prescriptible. L'utilisation des leviers et la prise en compte des résistances vont faire ressortir des propositions d'actions relatives au contexte socioculturel marocain.

La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.  
Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine

### 3.5.6.1 Leviers de la culture marocaine et bibliographie

Nous retrouvons 3 des leviers de la culture marocaine dans l'explication par D'IRIBARNE du succès de la démarche Qualité dans une usine au Maroc. Pour l'auteur, il s'agit de ressources imprévues. « Le succès de la réforme morale qui s'est produite dans l'usine peut être interprété comme le fruit d'une rencontre entre trois éléments :

- Le changement de comportement prêché en nom du TQM a pris un sens pour le personnel en étant associé à l'idéal moral de l'islam.... Il s'agit du poids du message moral de l'islam dans la culture marocaine.

- La manière d'être et d'agir du directeur général a permis à chacun de croire au caractère tangible de ce changement est donc de s'y engager lui-même.... Il s'agit de la force de l'exemple donné par un directeur général.

- Cette évolution a été facilitée par l'existence, au sein de la culture marocaine, de l'image d'une institution, l'école, où une existence inspirée par cet idéal est mise en pratique ». [D'IRIBARNE, 1998, p 248].

Nous retrouvons le rôle et l'exemplarité du leadership porteur de valeurs, le rôle de l'apprentissage dans l'appropriation et le respect du système des valeurs d'un contexte riche.

### 3.5.6.2 Rôle du leadership

« Le Maroc, note Clifford Geertz, donne une place centrale au leader, en qui le pouvoir temporel, mis au service d'un dynamisme conquérant, se combine à l'enthousiasme mystique et à la rectitude morale. Dès lors, sa simplicité, loin de le rendre moins respectable, témoigne de l'authenticité de son caractère hors du commun. Elle lui permet de jouer pleinement le rôle d'exemple, et d'arbitre dont les intentions ne peuvent être suspectées, nécessaire pour que la vie de la communauté reste marquée par des rapports confiants ». [D'IRIBARNE, 1998, p 249].

Nous retrouvons dans ce qui suit la combinaison de plusieurs dimensions culturelles : distance hiérarchique, dimension spatiale, niveau de confiance. D'IRIBARNE considère que « dans les pays du Maghreb, un grand respect pour l'autorité va couramment de pair avec une vive affirmation de l'égalité des humains ». [D'IRIBARNE, 1998, p 283]. Pour cet auteur, « le Maghreb ou le Japon conçoivent autrement ce qui fonde la dignité; celle-ci y est moins associée à l'exercice d'un pouvoir et plus au respect avec lequel, au sein même d'une position dépendante, on est traité par ses supérieurs». [D'IRIBARNE, 1998, p 347]. « On peut dire que, dans le contexte marocain, quelques signes d'égalité symbolique suffisent pour donner naissance à une affirmation d'égalité, et que celle-ci ne débouche pas nécessairement sur des revendications de pouvoir ». [D'IRIBARNE, 1998, p 347].

HAMMOUDI souligne : « Une distinction d'ordre général sépare les gens du commun des gens d'un ordre supérieur, de par la naissance, le savoir, l'héritage des privilèges d'un charisme, la fortune, etc., qui les placent au dessus du peuple » [HAMMOUDI A, 1996, p. 77]. Nous retrouvons ici la distance hiérarchique.

« La référence est une autorité forte, mais la modestie est très appréciée; on s'attache à des personnalités fortes mais modestes; on n'a rien à perdre à descendre sur le terrain, à gagner du respect. » [D'IRIBARNE, 1998, p 244]. HALL souligne: « Mes études sur les Arabes m'ont conduit à penser qu'ils organisent leur espace informel selon un système très différent que celui que j'ai observé aux Etats-Unis. La relation du paysan arabe avec son sheikh ou son Dieu n'est nullement publique mais, au contraire, intime et personnel et elle ne comporte aucun intermédiaire ». [E. T. HALL. 1978, p 159].

### 3.5.6.3 Rôle de l'apprentissage et de l'école

À cette figure du chef à la fois politique et religieux investi d'une mission prophétique correspond traditionnellement une institution, la « Zaouïa ». Pour l'historien marocain Abdallah LAROUÏ, il s'agit d'un modèle d'institution très flexible, dont la forme « s'impose d'elle-même à toute volonté d'association ». Si le « contenu peut se diversifier à l'infini, la forme est toujours la même ».

La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.

Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine

[LAROUÏ, 1993, p 152]. « L'école, à laquelle nos interlocuteurs ont fait référence, trouve d'autant mieux sa place dans cet ensemble qu'elle constitue un lieu de prédication animée par une autorité simultanément spirituelle et temporelle. Elle fournit ainsi une image idéale qui aide à donner sens au nouvel ordre qui a été institué ». [D'IRIBARNE, 1998, p 279]. Pour évoquer le monde nouveau, c'est l'image inattendue de l'école qui prévaut. « C'est une usine et une école en même temps ». [D'IRIBARNE, 1998, p 235].

#### 3.5.6.4 Poids du message moral de l'islam, le rôle des valeurs

« Le modèle du « comportement TQM », de la « personne TQM », avec tout ce qui implique d'honnêteté, d'écoute, de transparence, etc., véhicule une vision partagée du bien qui fait référence dans l'usine. Il fournit « un code de conduite morale ». Cette vision sert de support à un discours moralisateur qui permet à l'ensemble du personnel de faire continûment pression sur celui qui s'écarte du droit chemin ». [D'IRIBARNE, 1998, p 237]. Et l'auteur d'ajouter : « S'il n'a pas été trop difficile d'implanter le TQM, c'est, ont affirmé certains de nos interlocuteurs, parce que ses enseignements ne font que reprendre les préceptes de l'islam ». [D'IRIBARNE, 1998, p 245]. Pour l'auteur, cette mise en relation pose question. « Certes, les préceptes moraux enseignés par l'entreprise sous la bannière du TQM ne sont pas étrangers aux enseignements du Coran. (...). De même encore la mise en valeur d'une démarche de connaissances fait, elle aussi, le lien entre islam et le TQM : il faut demander la culture même en Chine (chercher à apprendre); c'est quelque chose de louable, aller au-delà pour demander à étudier, à savoir, à connaître; c'est exactement pareil que l'amélioration continue. Mais ajoute l'auteur, « S'il est vrai que le TQM correspond aux préceptes de l'islam, pourquoi n'étaient-ils pas appliqués auparavant et pourquoi ne sont-ils pas appliqués ailleurs ? [D'IRIBARNE, 1998, p 245]. Concernant la pérennité de l'évolution constatée, D'IRIBARNE s'interroge : « Dans l'état actuel de la société marocaine, le transfert dans une vie d'entreprise d'un modèle religieux de vie collective représente un bouleversement des habitudes qui est loin d'avoir acquis la force de ce qui va de soi. Et on peut s'interroger sur la pérennité de l'évolution constatée. Il en faudrait sans doute peu pour que l'état de grâce retombe ». [D'IRIBARNE, 1998, p 250].

### 3.5.7 Propositions d'actions pour conduire le changement par la qualité

Compte tenu de notre expérimentation, de notre expérience et de quelques éléments bibliographiques, nous proposons ci-après les actions pour conduire le changement par la qualité dans le contexte socioculturel marocain.

Dimensions culturelles	Propositions d'actions	Dir.	Enc.	Opé.
1-Dimension Temporelle	Mettre en place le management par projet.	●	●	●
	Construire la démarche de changement sur l'approche systémique.	●	●	
2-Dimension Spatiale	Initier la démarche par l'amélioration continue et l'approche processus	●	●	
3- Nature du contexte	Construire sur les leviers, prendre en compte les résistances.	●	●	●
	Respecter les valeurs et l'identité culturelle. Faire référence au message moral de l'Islam	●	●	●
	Elaborer un plan de formation action intégrant la prise en compte de la dimension socioculturelle	●	●	●
	Construire la démarche par l'appropriation et la formation action	●	●	●
4-Attitude face environnement	Initier le fonctionnement des Equipes opérateurs par les modes opératoires.			●
5- Contrôle de l'incertitude	Initier la formalisation par l'approche processus		●	
7- Individualisme-Collectivisme	Construire la démarche sur le management participatif. EPQ, Equipes Processus, Equipes Systèmes, Equipes Opérateurs	●	●	●
9- Niveau d'éducation et de formation	Adapter un processus de formation action au contexte.	●	●	●
	Initier la mise en place des équipes de travail à tous les niveaux par la formation action.	●	●	●
	Relever le niveau d'instruction des opérateurs (Alphabétisation).			●
	Utiliser la langue nationale dans les travaux des Equipes Opérateurs (CQ)			●
11- Universel et particulier	Mettre en place un code de conduite élaboré par une équipe en interne (discipline librement consentie).	●	●	●
12- Distance hiérarchique	Regrouper dans les équipes de travail les différents niveaux de l'entreprise.	●	●	●
	Regrouper dans les sessions de formation action les différents niveaux de l'entreprise.	●	●	●
13- Niveau de confiance	Démontrer l'engagement et l'exemplarité du leadership porteur de valeurs	●		
14- Niveau de motivation	Mettre en place un système de reconnaissance cohérent avec le système d'évaluation	●	●	●
15- Réalisation-position sociale	Évaluer les systèmes, les processus et les activités avant d'évaluer les acteurs	●	●	●
	Mettre en place un système d'évaluation du personnel cohérent avec le système de management	●	●	●

**Tableau 95 : Propositions d'actions**

### 3.5.8 Déploiement des propositions d'actions par groupe professionnel

Les propositions d'actions par groupe professionnel sont déployées au niveau des dirigeants, de l'encadrement et des opérateurs comme suit:

### 3.5.9 Conclusions

Dans ce chapitre, nous avons analysé les résultats de deux expérimentations, le déploiement de notre modèle dans un grand groupe et son déploiement dans une PME. Nous avons ainsi obtenu la perception de la culture nationale par ces deux entités. Nous avons dégagé ainsi les spécificités de la culture marocaine. Nous avons obtenu de la même façon la perception de la Culture Qualité par ces deux entreprises. La comparaison de la culture nationale et de la culture Qualité a fait La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine

ressortir les leviers et les résistances culturels. Les ressources de la culture marocaine nous ont permis de faire des propositions pour conduire le changement par la qualité dans le contexte socioculturel marocain.

### **3.6. CONCEPTION D'UN MODELE GENERIQUE PRESCRIPTIBLE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT PAR LA QUALITE DANS UN CONTEXTE SOCIOCULTUREL.**

#### **3.6.1 Introduction**

Nous avons exposé à partir de la définition de Marc LECOQ l'approche générique prescriptible. Nous avons assimilé la conception d'une méthode générique prescriptible de la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel à un processus avec des données d'entrées et des données de sorties. Nous passerons d'abord en revue les données d'entrée. Nous présenterons ensuite la méthode générique prescriptible de la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Enfin nous exposerons les données de sortie.

#### **3.6.2 Eléments d'entrée de la conception d'une méthode**

Plusieurs catégories de données d'entrée sont à la base de la conception et de la construction de notre méthode générique prescriptible du processus de mise en œuvre de la démarche Qualité. Nous passons en revue successivement : les besoins et attentes des utilisateurs ainsi que les finalités de la méthode, les apports des principes de la qualité et de l'excellence, l'apport de la pensée complexe, l'approche philosophique du paradigme constructiviste, l'apport de l'Ecole de PALO ALTO, l'apport du contexte socioculturel, l'apport de la modélisation systémique du processus de mise en œuvre de la démarche Qualité. L'apport de notre expérience professionnelle, l'apport des expérimentations, l'étude et la comparaison avec les autres méthodes. En accord avec Thierry GIDEL, nous pensons « que la frontière entre ces différentes catégories n'est pas figée. Aussi, cette présentation linéaire ne doit-elle pas laisser penser que nous avons procédé de manière séquentielle mais doit permettre d'appréhender les mécanismes de la construction de la méthode »[GIDEL, 1999, p 120].

##### 3.6.2.1 Besoins et attentes des utilisateurs et des finalités de la méthode

Les finalités de notre projet de modélisation découlent de la problématique et des hypothèses de recherche. Comme nous l'avons vu dans la 1<sup>e</sup> partie, cette modélisation est dédiée aux acteurs de la conduite du changement par la qualité, tels que nous les avons définis: les responsables d'entreprise, le chef projet et l'équipe projet. L'étude des processus de mise en œuvre de la démarche qualité à l'aide de notre modèle générique et les résultats de notre modélisation systémique doivent nous permettre d'atteindre notre objectif: impliquer le personnel de l'entreprise à tous les niveaux et prendre en compte le contexte socioculturel pour conduire le changement par la Qualité. Les finalités de notre méthode sont de concevoir et de construire un processus de mise en œuvre efficace pour satisfaire à la fois les finalités de l'Equipe de Projet Qualité et de l'entreprise. Nous avons montré que les finalités de notre projet de modélisation s'inscrivent parfaitement dans celles de l'équipe projet qualité qui s'inscrivent elles-mêmes dans les finalités de l'entreprise.

Nous avons à cet effet considéré trois niveaux de finalités :

- Finalités du modélisateur : Concevoir un modèle systémique de la conduite du changement par la qualité, impliquant le personnel à tous les niveaux et prenant en compte le contexte socioculturel.
- Finalités de l'Equipe projet qualité : maîtriser la conduite du changement pour réussir la démarche qualité.
- Finalités de l'Entreprise : Survivre et se développer.

La modélisation systémique nous a permis de décliner ces finalités au niveau des équipes Qualité



### 3.6.2.2 Apports liés aux méthodes de gestion de projet.

Nous avons conduit notre démarche de changement selon les trois axes principaux du management de projet: la planification, la maîtrise et le management des hommes. [AFITEP 1998, p.14]. Concernant la planification, notre démarche utilise le phasage qui est « un moyen de maîtriser la réalisation des objectifs et d'évaluer les risques associés en parvenant à un engagement progressif » [ISO10006, 1997, p.3]. Pour la maîtrise, nous avons mené notre projet « comme un ensemble de processus planifiés et interdépendants. » [ISO10006, 1997, p.4]. Quant au management des hommes : C'est la mise en place du management participatif qui permet d'impliquer le personnel à tous les niveaux avec un système de communication approprié. Notre méthode prend en compte ces fonctions par le principe d'information et d'ouverture. « La communication dans le cadre d'un projet est un facteur clé de coordination » [ISO10006, 1997, p.7].

### 3.6.2.3 Apports liés au management des risques

Nous avons considéré les risques liés au contexte socioculturel dans la conduite de notre projet de changement. Nous avons utilisé le principe d'identification des risques, leur évaluation et leur traitement. A partir des travaux de Rémy Gautier [1995] et de Thierry GIDEL [1995], nous avons intégré la notion de risque dès la conception de notre modèle et nous l'utilisons en phase de mise en oeuvre du projet.

### 3.6.2.4 Apports des principes de la qualité et de l'excellence

Nous avons présenté les huit principes du management par la qualité [ISO : 9000] et les huit autres principes de l'excellence [EFQM, 1999]. Nous avons montré que les premiers principes sont inclus dans les seconds et nous nous sommes référés à ces principes, aux normes, aux modèles d'excellence et à la littérature sur la Qualité tout au long de la conception et de la construction de notre modèle. Nous avons tenu compte des principes de la Qualité et des principes fondamentaux de l'excellence qui concernent l'implication du personnel.

Les principes de l'excellence [EFQM, 1999] nous ont servi à l'élaboration de la culture d'excellence ou culture qualité qui représente l'état désiré. EFQM introduit le concept de la culture de l'excellence « Les dirigeants développent la mission, la vision et les valeurs de l'organisation et ont un rôle de modèle dans une culture de l'excellence ». [EFQM, 1999]. De même, « les dirigeants développent et mettent en place une éthique et des valeurs qui seront le fondement de la création de la culture de l'organisation ». [Sous-critère 1a- EFQM, 1999].

### 3.6.2.5 Apport de la modélisation systémique et de la pensée complexe

La modélisation systémique au niveau de l'EQP nous a permis de comprendre pour agir. Cette modélisation a fait ressortir la non implication du personnel de l'organisme à tous les niveaux et la non prise en compte du contexte socioculturel. La modélisation systémique au niveau des Equipes Qualité nous a permis d'impliquer le personnel de l'organisme à tous les niveaux par la mise en place des Equipes système, des Equipes processus et des Equipes opération.

La pensée de la complexité est née à l'intersection de plusieurs théories : la théorie de l'information, l'approche systémique, la théorie de l'auto-organisation, la théorie du chaos. Elle s'est enrichie par les réflexions de philosophes et scientifiques : l'économiste Herbert Simon, le physicien Heinz von Foerster, le sociologue Edgar Morin, le biologiste Henri Atlan, le chimiste Ilya Prigogine, etc. [WEINBERG, 1995]. L'approche systémique de la culture et le modèle des niveaux logiques nous ont permis de proposer 10 principes issus de la pensée complexe pour prendre en compte la dimension socioculturelle.

### 3.6.2.6 Approche philosophique paradigme constructiviste

Selon l'école de pensée constructiviste que l'on pourrait opposer à l'Ecole positiviste « la réalité sur laquelle se fonde une connaissance (épistémologie) ne préexiste pas à l'observation. Elle est construite par l'observateur sous la forme de modèles, de paradigmes ou de cartes ».

[YATCHINOVSKY, 1999, p. 156]. « Ceux-ci entretiennent avec l'environnement un rapport lui-même soumis à une constante évolution. On ne cherche pas ici à connaître la réalité, mais à mieux comprendre comment les modèles se construisent et de quelle manière ils peuvent servir à atteindre des finalités pragmatiques ». [YATCHINOVSKY, 1999, p. 156].

Pour l'AFITEP [1998, p.7], « il n'existe pas de standardisation des phases valables pour l'ensemble des projets ». Et l'AFITEP d'ajouter « cela n'est pas trop gênant pour autant que, dans un projet, les phases soient bien définies, que tous les intervenants aient une même vision de l'objectif de chacune des phases et que tous aient la même perception à tout instant de la phase dans laquelle le projet se trouve. » [AFITEP, 1998, p.7]. Comme Thierry GIDEL, nous adhérons à cette démarche et « nous pensons également que cette vision et cette perception commune du projet peuvent être obtenues par la construction des finalités et des phases par les acteurs du projet eux-mêmes » [GIDEL 121].

### 3.6.2.7 Apport de l'Ecole de PALO ALTO

#### 3.6.2.7.1 *Nature du changement*

L'école de Palo Alto, distingue deux sortes de changement : le changement de type 1 qui prend place à l'intérieur d'un système donné, dans ce cas, le système reste inchangé et le changement de type 2, modifie le système lui-même. Pour [WATZLAWICK, 1981 p 28], ces deux types de changement découlent de la distinction fondamentale entre la théorie des groupes et la théorie des types logiques. Le changement de type 1 ou homéostasie est celui qui permet au système de maintenir son équilibre, la modification s'opère simplement au niveau des éléments du système. Le changement de type 2 ou évolution est celui qui permet au système lui-même de se modifier. Le concept des niveaux logiques nous a permis de compléter la modélisation systémique de la dimension socioculturelle.

#### 3.6.2.7.2 *Changement et démarche de résolution de problèmes*

Nous avons vu que les démarches de changement peuvent être comparées aux méthodes de résolution de problème qui peuvent à leur tour être comparées aux processus de conception. Ces méthodes nous apprennent que bien que structurées, elles ne doivent pas être trop rigides afin d'être transposables aux différents cas qui peuvent être rencontrés. [FRIEDBERG, 1993, pp.222-292]. Considérant le changement comme un problème, les chercheurs de l'école de Palo Alto [DILTS, 1994, p. 22] s'inspirent dans leur modèle de changement de la démarche de résolution de problème : Etat présent + Ressources = Etat désiré. Pour chercheurs voici comment créer les conditions de changement : identifier l'état présent, identifier l'état désiré, identifier les ressources appropriées pour passer de l'état présent à l'état désiré et éliminer toutes les interférences en utilisant ces ressources.

#### 3.6.2.7.3 *Changement et apprentissage*

Reprenant les travaux de BATESON, l'école de Palo Alto considère que tout changement passe par un apprentissage. C'est l'apprentissage de niveau 3 qui entraîne le changement de type 2. "Un vrai changement est l'aboutissement de l'apprentissage inconscient de nouveaux gestes mentaux et comportementaux. Cet apprentissage implique le système dans sa finalité souvent par une reconstruction de la réalité". [KOURILSKY, 1995, p 177]

### 3.6.2.8 Apport du contexte socioculturel

L'étude du contexte socioculturel nous a permis de caractériser par 15 dimensions socioculturelles les cultures nationales, d'entreprise et de groupes professionnels. Cette étude nous permis aussi de déterminer le profil de la culture Qualité. La comparaison entre l'état présent et l'état désiré va faire ressortir les similitudes qui vont constituer des leviers ainsi que des différences qui vont constituer des résistances. La confrontation est la mise en rapport du profil

culturel de l'entreprise et du profil culturel Qualité nous permet de prendre en compte du contexte socioculturel. Le processus de changement par la prise en compte du contexte socioculturel est le passage de l'état présent à l'état désiré par l'ajout de ressources. Pour chaque dimension culturelle, en tenant compte des leviers et des résistances, il nous faut déterminer des propositions en appliquant les principes de la systémique et de la complexité et les outils sémantiques pour en déduire des principes de mise en œuvre adaptés contexte socioculturel.

### 3.6.2.9 Etude des méthodes du Laboratoire CPI de l'ENSAM

Nous avons utilisé les approches et travaux de recherche du laboratoire CPI de l'ENSAM que nous résumons dans le tableau ci-après :

<b>Chercheurs du LPCI</b>	<b>Apports liés aux travaux du laboratoire CPI de l'ENSAM</b>
LECOQ, 1992	Modèle générique prescriptible
CHRISTOPHOL, 1995	Modélisation systémique d'une équipe projet
GAUTIER, 1995	Méthodes de gestion et management des risques ADIP
VADCARD, 1996	Outils et méthodes Qualité
MANZANO, 1998	Approche systémique de l'entreprise
GIDEL, 1999	Méthodes de gestion de projet, méthodes de gestion et management des risques

**Tableau 96 : Apports liés aux travaux du Laboratoire CPI de l'ENSAM**

### 3.6.2.10 Apport de notre expérience professionnelle

Notre expérience professionnelle de 28 ans au sein du Groupe OCP dans des fonctions diverses et à des niveaux hiérarchiques différents nous a permis de relier la réflexion à la pratique et la pensée à l'action. Notre expérience en tant consultant formateur en management et qualité depuis 1996 et l'accompagnement de plusieurs organismes dans la mise en œuvre de la démarche qualité nous a aussi permis d'avoir des éléments pratiques pour construire notre modèle.

### 3.6.2.11 Apports de l'expérimentation

Par un processus de va et vient entre la pensée et l'action, l'expérimentation nous a permis d'une part de vérifier nos hypothèses et d'autre part de valider et de compléter notre modèle systémique. Ainsi nous avons particulièrement montré que :

- Il est possible de proposer un modèle systémique de processus du changement par la qualité impliquant le personnel aux différents niveaux de l'organisme.
- Il est possible de modéliser la dimension socioculturelle de ce processus de manière à conduire le changement par la qualité.

Nous avons aussi validé et complété les éléments de notre modèle prescriptible : les principes de mise en œuvre, les phases et les étapes ainsi que les outils utilisés.

## **3.6.3 Conception d'une méthode prescriptible**

Nous avons passé en revue les résultats des études et recherches qui ont servi à la conception et à la construction de la méthode. Nous avons aussi précisé les différents niveaux de finalités de la méthode. Pour atteindre ces finalités, il nous faut élaborer un processus pour la conduite du changement par la qualité.

## **3.6.4 Eléments de sortie de la conception d'un processus générique prescriptible**

Nous avons introduit la notion de processus générique prescriptible à partir de la définition de Marc LECOQ, de l'approche processus et de l'approche système [ISO 9000 : 2000]. Nous savons qu'une approche prescriptible est définie à partir des quatre entités suivantes : concept, démarche, structure et outils ». Les éléments présentés dans les paragraphes précédents qui constituent des

données d'entrée nous amènent à proposer, comme données de sortie les éléments suivants d'un processus générique prescriptible [LECOQ, 1992, p 91]:

**- Des principes à respecter :**

« Le concept met en évidence un mode de pensée à partir duquel pourront être développées les autres composantes de l'approche prescriptible » [LECOQ, 1992, p 91]. Ce qui nous donne des principes à respecter pour la mise en oeuvre : ces principes découlent des fondements théoriques systémiques, de la pensée de la complexité et de l'École de Palo Alto.

**- Un phasage :**

« La démarche permet l'application du concept...La démarche précise les actions qu'il est nécessaire de mener ainsi que le séquençement entre ces actions » [LECOQ, 1992, p 91]. Ce qui nous donne un phasage, « c'est-à-dire des phases et étapes associées, des objectifs à respecter ainsi que des points de contrôle. Ce sont en fait les moyens de mettre en oeuvre et de respecter les principes édictés. » [GIDEL, p 128]. « La structure de travail précise les acteurs ainsi que le contexte de leur intervention dans le cadre de l'application de la démarche ». [LECOQ, 1992, p 91].

**- Des outils :**

« Les outils constituent les moyens pour l'application du concept dans le cadre d'une démarche et pour une ou des structures données ». [LECOQ, 1992, p 91]. « il s'agit de proposer des outils permettant d'atteindre les objectifs de chaque phase et de chaque étape. Les chefs de projet ont des besoins opérationnels. Les définitions de principes et de méthodes seraient inutiles si l'on ne pouvait les appliquer au niveau opérationnel ». [GIDEL, p 129].

**- Des recommandations pour la mise en oeuvre issues du retour d'expérience.**

L'amélioration du modèle par le retour expérience nécessite le suivi de la mise en œuvre de la méthode. Lors de cette étape, nous extrayons et analysons les apports de la démarche, notamment pour ce qui est de l'implication du personnel et de la prise en compte du contexte socioculturel.

### 3.6.5 Principes à respecter pour la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel

Nous avons vu que le processus de changement par la qualité dans un contexte socioculturel est le passage de l'état présent à l'état désiré par l'ajout de ressources. Pour chaque dimension culturelle, en tenant compte des leviers et des résistances, il nous faut déterminer des propositions en appliquant les principes d'actions et les outils sémantiques de management (diagramme en arbre). Ces propositions d'actions adaptées au contexte socioculturel vont nous permettre d'élaborer un plan d'actions intégrant la dimension socioculturelle.

Pour conduire le changement par la qualité dans un contexte socioculturel, il faut donc respecter certains principes tout au long du projet. Au cours de certaines phases et étapes, l'application de l'un ou de l'autre des principes peut être prépondérante. L'approche systémique de la culture et le modèle des niveaux logiques nous ont permis de proposer 10 principes pour prendre en compte la dimension socioculturelle. Nous les présentons ci-après.

Principes de base	Actions méthodologiques pour la prise en compte du contexte socioculturel
Principe d'information et d'Ouverture	Développer l'information et la communication en interne et en externe. Ouvrir la culture d'entreprise.
Principe de finalité	Mobiliser autour d'un projet clarifiant la finalité et respectant le système de valeurs. Elaborer les valeurs de l'entreprise en intégrant les dimensions culturelles
Principe constructiviste	Reconstruire la réalité par le recadrage, changer les représentations mentales
Principe d'écologie	Respecter l'écologie des systèmes humains et leur identité culturelle (Principes d'Ethnocentrisme et de relativisme culturel)
Principe de Métasystème et de métaniveau	Repérer et prendre en compte les sous - cultures de l'organisation Intervenir à un niveau adéquat, souvent différent de celui où le problème se pose.
Principe d'auto-organisation, Principe de totalité	Respecter le système de valeurs et prendre appui sur les ressources que tout système humain possède (Etat présent +ressources = état désiré)
Principe d'apprentissage	Réaliser un Changement de type 2 par l'apprentissage de niveau 3 Donner plus de choix par l'apprentissage et dans l'apprentissage
Principe de récursivité	Créer une dynamique de la culture par des phénomènes récursifs
Principe d'homéostasie	Identifier et prendre en compte les leviers et les résistances : Construire sur leviers et mobiliser les forces cachées que représentent les résistances
Principe de dialogique	Manager les antagonismes dans une logique conjonctive

**Tableau 97 : Principes de base et actions méthodologiques**

#### 3.6.5.1 Principe d'information et d'ouverture.

##### **Développer l'information et la communication en interne et en externe. Ouvrir la culture d'entreprise.**

Il s'agit d'assurer la meilleure circulation d'information, en définissant les cibles concernées, la nature et la forme de la communication, le moment pour l'adresser. Pour Morin et Le Moigne, « le concept d'information permet d'entrer dans un univers où il y a à la fois de l'ordre (la redondance), du désordre (le bruit) et en extraire du nouveau (l'information elle-même) ». [Morin, Le Moigne, 1999, p. 251]. De plus, l'information peut prendre une forme organisatrice (programmatrice) au sein d'une machine cybernétique. L'information devient alors ce qui contrôle l'énergie et ce qui donne autonomie à une machine. [Morin, Le Moigne, 1999, p. 251].

« L'information est l'élément vital de tout système à composantes humaines. Elle circule entre les éléments et les met en relation. L'information ne se contente pas de s'additionner à une information déjà en stock, elle est facteur de changement. C'est une donnée nouvelle qui crée une différence et modifie l'image mentale que le récepteur a de la réalité. Toute différence influence le

système et l'entraîne à agir sur lui-même, ou sur son environnement, en fonction de sa finalité et de ces contraintes ». [BERIOT, 1992 p page 51].

Pour GENELOT, il faut ouvrir la culture sur le présent. La culture d'entreprise est trop exclusivement tournée vers la conservation du passé, vers la « culture de l'acquis ». Certes, il est important de garder ses racines, de ne pas perdre cette richesse constituée patiemment au fil des ans et qui permet à chacun de trouver facilement des repères pour établir sa conduite. Mais il est tout aussi important de laisser la possibilité d'inventer de nouveaux référentiels, de s'ouvrir à une « culture du construit ». Cette ouverture de la culture sur le présent est particulièrement indispensable quand de nouvelles technologies, de nouveaux environnements de travail où un renouvellement important du corps social rend caduques ou inexistantes les anciens points de repère. À ce moment-là, il faut bien en inventer d'autres! Faute de quoi on va essayer de se référer à l'ancienne culture, qui se montrera tout à fait inadaptée, et provoquera échecs et désillusion. [GENELOT, 1992, p. 199]. Le même auteur considère qu'il faut aussi ouvrir la culture sur le futur : « Dire les ambitions de l'entreprise, affirmer les valeurs vers lesquelles elle veut tendre, imaginer la culture qu'elle veut se donner, sont des responsabilités de dirigeant. Les hommes et les femmes de l'entreprise doivent être associés au maximum à cet effort prospectif, car ce qui importe dans l'univers complexe de l'entreprise, c'est que chacun soit porteur du tout, à l'image d'un hologramme ». [GENELOT, 1992, p. 200].

Evoquant les cultures nationale et universelle, BENAMOUR souligne : « L'un des facteurs majeurs du développement réside dans le système des valeurs régnant et la capacité des peuples à concilier les valeurs nationales avec les valeurs universelles. Autrement dit, il s'agit de s'ouvrir sans se renier, admettre le bien-fondé de certaines valeurs d'autrui et se remettre éventuellement en cause, ou résister à l'intrusion d'autres valeurs si la morale ou la conscience s'y oppose ». [BENAMOUR, 1993, p 89]. « Nous ne pouvons donc nous épanouir que dans une bonne synthèse entre nos propres valeurs et les valeurs universelles » [BENAMOUR, 1993, p 89].

### 3.6.5.2 Principe de finalité

**Mobiliser autour d'un projet clarifiant la finalité et respectant le système de valeurs.  
Elaborer les valeurs de l'entreprise en intégrant la conjonction de dimensions culturelles.**

POTIE, estime que « le projet d'entreprise se distingue du plan par son contenu (valeur, principes, règles de savoir vivre et de comportement en groupe). Son élaboration est participative. L'objectif est de souder le corps managérial et le corps social de l'entreprise dans un ensemble tendant vers les mêmes buts. Ainsi, le projet d'entreprise est ciblé sur les valeurs quand le plan est orienté vers les chiffres». [POTIE, 1991, p 31],

Pour THEVENET et VACHETTE, « Le système de valeurs est à la base de tous les systèmes de gestion dont ils constituent les références dans les choix qu'ils permettent d'opérer. Avant de répondre à un besoin, les valeurs correspondent donc à une réalité; toute institution s'est constituée son propre système de valeurs ». [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 217]. Pour ces auteurs, « il y a aussi besoin de travailler avec les valeurs par ce que toute nouvelle procédure ou nouveau système de gestion doit se préoccuper de sa cohérence avec les valeurs existantes issues de la culture de l'entreprise. Ainsi on peut expliquer les échecs de certaines expériences de cercles de qualité dont les valeurs sous-jacentes à la méthode ne correspondaient pas à la culture de l'entreprise ». [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 217].

« Les valeurs réelles d'une organisation sont une construction collective qui permet à l'institution de traiter ses différentes situations. Les valeurs permettent de distinguer entre ce qui est bien et mal, entre le succès et l'échec, entre l'efficacité et la non-efficacité, entre une bonne affaire et une mauvaise affaire, etc. Ces valeurs sont à la base des principaux systèmes de gestion qu'ils soient de

décision, d'évaluation et de contrôle, de récompense ou de sanction ». [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 227].

### 3.6.5.3 Principe constructiviste

#### **Reconstruire la réalité par le recadrage, changer les représentations mentales.**

« Pour l'approche constructiviste, la réalité n'est pas prédéterminée, elle est constamment reconstruite, même si elle ne change pas. Ainsi les interventions développées à l'école de Palo Alto, qui représente l'application de la pensée constructiviste, sont fondées sur des interventions directes dans la réalité de deuxième ordre. Le changement dans les systèmes humains va s'opérer avant tout par une modification cognitive : les données de la situation problématique restent les mêmes, mais vont être réorganisées pour faciliter la résolution du problème posé ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 195]. « La réalité, telle que nous la concevons, n'a pas d'existence propre : elle est le produit de notre structure nerveuse ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 197].

Ce sont nos prémices qui constituent le plus souvent des obstacles du changement : « De même que notre manière linéaire d'aborder les problèmes complexes. Tout changement doit d'abord passer par une reconstruction de la réalité. Ce qui piège le changement, c'est principalement nos idées toutes faites sur le monde et la vie et sur nous-mêmes, celles qu'un prétendu bon sens nous inculque depuis l'enfance ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 191].

Pour DILTS, « les croyances ne sont qu'un des cadres plus larges dans lesquelles notre comportement s'inscrit. Quand on croit profondément en quelque chose, cette croyance guide notre comportement. Pour parvenir à notre état désiré, plusieurs types de croyances doivent être en place ». [DILTS, 1994, p. 30].

La problématique de changement peut être résumée par cette formule de Frédéric Vester, reprise par Paul Watzlawick: « C'est moins l'absence de moyens intellectuels et techniques qui fait obstacle à la transformation de notre manière de pensée et d'agir que l'énorme poids des traditions et des tabous, des idées acquises et des dogmes intouchables. Sans aucun fondement génétique, ils ont été transmis comme des vérités inaltérables de génération en génération ». Nous avons de la sorte emprunté bon nombre de prémices dont certaines perpétuent les problèmes que nous souhaiterions cependant résoudre. [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 178].

« La réalité dont nous parlons, dit Watzlawick est le résultat de notre invention, de notre construction mentale plus ou moins porteuse de perspectives ou d'impasses. Dès lors, puisque toute réalité est le résultat d'une construction de l'esprit, pourquoi ne pas inviter nos interlocuteurs à percevoir et reconstruire différemment leur réalité pour qu'ils en tirent plus de possibilités d'action et plus de lieux de satisfaction ? ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 197]. Ce sont moins les événements qui nous limitent que l'interprétation que nous en donnons.... Le cadre dans lequel nous percevons une situation détermine le sens que nous lui attribuons [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p222].

Le changement dans les systèmes humains consiste à avoir la flexibilité nécessaire pour choisir le comportement adéquat en fonction du contexte, pour reprendre la formule célèbre : « La carte n'est pas le territoire » [KORZYBSKI, A].

### 3.6.5.4 Principe d'écologie

#### **Respecter l'écologie des systèmes humains et leur identité culturelle**

« Les règles, les rôles, les procédures sont vus à travers le filtre de la culture collective, consciente et inconsciente. Si ce filtre culturel juge certaines règles inconvenantes ou inacceptables, les

La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.  
Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine

hommes n'y adhèrent pas, quelles que soient les campagnes de motivation ». [GENELOT, 1992 , p. 193].

GENELOT propose d'ouvrir la culture d'entreprise sur la culture. « La référence à des traditions et à des valeurs communes est indispensable pour maintenir une stabilité et donner aux hommes un fond interprétatif commun sans lequel ils ne pourraient plus communiquer, faute de pouvoir construire un même sens sur les mêmes mots. (...) L'entreprise baigne elle-même dans un pays, dans une région, dans une histoire qui la dépasse est la conditionne. Elle n'a aucun intérêt à se couper de cette culture-là; d'ailleurs elle ne le pourrait pas ». [GENELOT, 1992, p. 199].

Le management des hommes doit à mon sens prendre en compte une culture profonde et favoriser le plus possible l'articulation de la culture d'entreprise sur la « culture » tout court...L'enrichissement personnel qu'ils en tireront rejaillira immédiatement sur la richesse de leur contribution à l'entreprise. [GENELOT, 1992, p. 199].

« Le sens, les hommes le construiront à partir de leur culture, de ce qu'ils sont en profondeur, de leur représentation du bien et du mal, du progrès et de la régression. C'est au niveau de cette identité et de ces valeurs que se résoudre les conflits logiques et les multiples difficultés liées à la complexité. C'est au niveau de l'homme et de la culture qu'il faut placer l'angle d'attaque, le méta niveau qui permettra de fonder les choix organisationnels et stratégiques ». [GENELOT, 1992, p. 304].

#### 3.6.5.5 Principe de Méta système et de niveau d'organisation.

**Repérer et prendre en compte les sous - cultures de l'organisation. Intervenir à un niveau différent ou le problème a été posé.**

« Repérer les sous - cultures de l'organisation, ces sous - cultures peuvent se départager selon les niveaux hiérarchiques : direction et cadres supérieurs, cadres moyens et agents de maîtrise, expert technique, personnel administratif, ouvriers). Des sous - cultures différentes peuvent nécessiter des approches diversifiées ». [HOFSTEDE, 1994, p. 253].

Identifier les domaines de conflit culturel potentiel entre les partenaires. « Cela peut-être un élément préalable à la décision où, une fois la décision prise, le point de départ d'un plan d'intégration pour minimiser les conséquences des frictions et préserver un capital culturel unique ». [HOFSTEDE, 1994, p. 253].

KOURILSKY-BELLIARD propose un changement de niveau logique, « Dans l'optique systémique, l'appréhension d'un problème et la recherche de ses solutions réside dans la mise en oeuvre d'une démarche intégrative et créative qui vise, selon les contextes, à concilier ou réconcilier les contradictions de départ. Cette démarche implique un lâcher prise intellectuel, qui ne peut s'opérer que par un changement de niveau logique pour dépasser et transcender les contradictions que nous voyions de manière conditionnée automatique ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 236].

Quant à GENELOT, il va jusqu'à considérer la mobilité mentale comme un secret de l'organisation complexe. « En univers complexe, où les logiques s'affrontent, où les causalités s'enchevêtrent jusqu'à provoquer l'incompréhension, où les phénomènes s'organisent selon la représentation de celui qui les pense, ce qu'il est essentiel c'est de savoir faire dialoguer des logiques différentes, et d'aller sur le niveau qui convient selon la nature des problèmes rencontrés. Il est également essentiel de le faire en pleine conscience, de toujours savoir à quel niveau du méta système on se trouve ». [GENELOT, 1992, 155].



Les objectifs sont à un niveau supérieur par rapport à celui des moyens et des solutions. En cas de problème, passer à un niveau logique d'ordre supérieur pour ouvrir une issue. Examiner tous les niveaux logiques et choisir les niveaux adéquats.

### 3.6.5.6 Principe d'auto organisation et de totalité

**Respecter le système de valeurs et Prendre appui sur les ressources que tout système humain possède (Etat présent +ressources = état désiré).**

« Le paradigme de l'auto-organisation émerge au cours des années 70. Il est issu de plusieurs courants de pensée qui convergent autour du problème suivant : comment penser les phénomènes d'organisation spontanés comme la création des galaxies à partir de particules en mouvements désordonnés, l'émergence de la vie à partir de matière inorganique, la complexification des organismes vivants au cours de l'évolution ». [Weinberg, 1995].

Reprenant LE MOIGNE, GENELOT souligne : « Un système complexe est, par construction un système manifestant quelque forme d'autonomie : si ses comportements devraient être complètement dépendants d'interventions extérieures ou exogènes sur lesquelles il n'exerce aucun contrôle, ils ne seraient pas complexes, mais au contraire complètement prévisibles. La complexité apparaît et se développe avec l'émergence d'une capacité d'autonomie au sein d'un système : ses comportements sont élaborés par le système lui-même, de façon endogène; ouvert sur ses environnements qui le sollicitent et le contraignent, et en transaction avec eux il n'en est pas pour autant complètement dépendant : ayant ses propres projets, il est capable d'intelligence » [GENELOT, 1992, p.75].

« Ce processus est typique pour l'entreprise. Son but premier est de produire des biens et des services, mais ce faisant elle se donne une organisation, une identité, un projet global qui dépasse de très loin le produit fabriqué. Cette auto organisation peut aller dans le sens d'une meilleure adaptation de l'entreprise à son environnement et à sa mission, mais pas nécessairement ». [GENELOT, 1992, p.75].

« L'individu également, en produisant, s'auto produit. Le métier qu'il fait, le rôle qu'il joue, les connaissances qu'il acquiert, le sens qu'il donne à son action le façonnent et le transforment au fil des jours...Le sens que prendra cette auto production n'est pas indifférent pour l'avenir de l'entreprise : si le terreau sur lequel vivent les hommes les pousse à développer leur alacrité mentale et leurs facultés d'adaptation, si l'organisation des responsabilités aiguise leur sensibilité aux réalités de l'environnement plutôt que de les cantonner dans un confort aveugle, alors l'entreprise trouvera en elle-même les ressources pour s'adapter». [GENELOT, 1992, p.75].

« Un changement s'opérera d'autant mieux que l'on prendra appui sur les ressources que tout système humain possède pour évoluer...: C'est la condition de base pour obtenir la coopération du système dans sa dynamique d'évolution et cette approche requiert toute la vigilance du promoteur de changement. Si celui-ci met l'accent sur les défauts et les dysfonctionnements du système et cherche en premier lieu à les éliminer, il a toutes les chances d'activer les résistances de ce système et de le renforcer alors dans ses propres dysfonctionnements. Tout système humain, de la monade aux institutions les plus vastes, a fondamentalement besoin d'être d'abord reconnu et valorisé pour évoluer. Provoquer un changement dans un système ne consiste pas à tenter d'éliminer ses dysfonctionnements mais plutôt en déceler les fonctions utiles pour ensuite les exploiter dans la conduite du changement; c'est alors que les ressources et les compétences du système deviennent facilement mobilisables pour parvenir au changement souhaité ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 1 67].

« C'est pourquoi le vrai changement se vérifie dans l'action » [KOURILSKY-BELLIARD, p 1995, p. 210]. « Les systèmes complexes s'auto-organisent. Favoriser l'autonomie, en prenant en

compte les objectifs spécifiques et les contraintes du système ». [GENELOT, 1992, p.75 et LE MOIGNE, 1990].

### 3.6.5.7 Principe d'apprentissage

#### **Réaliser un Changement de type 2 par l'apprentissage de niveau 3. Donner plus de choix par l'apprentissage.**

Pour KOURILSKY-BELLIARD « Le changement type 2 se caractérise par le fait que c'est le système lui-même qui se modifie ou qui est modifié. Pour reprendre les métaphores empruntées à Paul Watzlawick, le changement de type 1 s'apparente à l'action du thermostat qui régule la température en fonction des variables thermiques ou encore à celle de l'accélérateur de la voiture qui permet d'aller plus vite mais en conservant le même régime, alors que le changement type 2 correspond à une intervention sur le levier de vitesse qui, modifiant alors le régime de la voiture, la fera passer à un niveau supérieur de puissance ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 165].

Pour cet auteur, « Seul l'apprentissage de niveau trois permet au système d'accéder au niveau de changement de type 2, alors que l'apprentissage de niveau 2 au contraire maintient le système en l'état en renforçant son homéostasie. L'apprentissage de niveau trois consiste à modifier les prémices qui ont gouverné les apprentissages de niveau 2 pour générer ensuite des comportements nouveaux plus adéquats ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 172].

Et l'auteur de continuer, « L'apprentissage de niveau trois s'accompagne nécessairement d'une redéfinition de soi-même et, en conséquence, de ceux impliqués dans la situation interactionnelle problématique. L'apprentissage trois résulte d'une nouvelle construction de la réalité. Il est le fruit d'un recadrage qui en libérant la dimension créative de l'individu générera d'autres réponses, plus appropriées. Les créations artistiques, de même que les grandes découvertes scientifiques, relèvent de l'apprentissage trois. Toute solution issue d'apprentissage 2 vont à l'encontre d'une évolution en générant des changements de type 1, niveau qui précisément maintient les situations et renforce l'homéostasie des systèmes ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 172].

### 3.6.5.8 Principe de la boucle récursive

#### **Créer une dynamique de la culture par des phénomènes récurrents.**

Evoquant la dynamique de la culture, Guillermo Yáñez souligne : « La culture, comme toute forme de réalité, n'échappe pas à la condition de mouvement. Le mouvement de la culture se manifeste par sa dynamique constante qui assure sa continuité aussi bien que ses changements. » Et l'auteur d'ajouter, « La dynamique de la culture peut se manifester par des raisons propres à elle-même ou qu'elle peut être le résultat d'un contact avec une ou plusieurs autres cultures ». [YANEZ]

« Edgar Morin donne comme exemple de récursivité la société qui, à travers l'école et diverses autres institutions, façonne l'individu qui est lui-même le constituant de base et le générateur de la société. La spirale récursive est ainsi établie ». [GENELOT, 1992, p.71]. « La culture spécifique d'une entreprise relève de ce processus récursif : antérieure aux personnes qui arrivent dans l'entreprise, et les façonne et celles-ci deviennent à leur tour porteur de cette culture ». [GENELOT, 1992, p.71].

L'apprentissage fait évoluer l'individu qui fait évoluer le groupe qui fait évoluer l'organisation qui fait évoluer la culture qui fait évoluer à son tour l'individu. La prise en compte du contexte socioculturel améliore la mise en œuvre de la démarche Qualité, qui améliore l'entreprise, qui améliore les équipes qui améliorent les individus qui font évoluer la culture, c'est le principe de récursivité. Nous avons alors une récursivité à 4 dimensions : Une évolution hélicoïdale à 4 dimensions.

La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.  
Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine

### 3.6.5.9 Principe de l'homéostasie.

#### **Identifier et prendre en compte les leviers et les résistances : Construire sur les leviers et mobiliser les forces cachées que représentent les résistances.**

YATCHINOVSKY définit le principe de l'homéostasie : « Lorsqu'un système subit une légère transformation d'origine interne ou externe, il a tendance à revenir à son état antérieur. [YATCHINOVSKY, 1999, p. 14].

KOURILSKY-BELLIARD définit le changement de type 1 (l'homéostasie) : « celui qui permet au système de maintenir son homéostasie, son équilibre : la modification s'opère simplement au niveau des éléments du système. L'homéostasie d'un système réside dans son aptitude à exercer des phénomènes auto- correcteurs sur les éléments internes ou externes qui menaceraient son équilibre. ». [KOURILSKY-BELLIARD, p 165, 1995].

« Tout système ouvert à une tendance naturelle à se maintenir en état initial par un mécanisme d'auto régulation permanente : c'est la propriété d'homéostasie. Pour s'y maintenir, le système dispose d'un mécanisme appelé la rétroaction négative. C'est un processus spontané à travers lequel le système s'arrange pour que ses actions le maintiennent dans ses normes ». [BERIOT, 1992 p 47]. « Afin d'adapter sa stratégie de mobilisation de ressources, un décideur doit, avant la mise en oeuvre d'une action de changement, identifier les sous-systèmes qui seront conduits à exercer des rétroactions négatives, c'est-à-dire à résister au changement qui les éloignerait de leur norme ». [BERIOT, 1992 p 35].

Morin et Le Moigne citent le cas d'un organisme vivant, " l'homéostasie " est un ensemble de processus régulateurs fondés sur de multiples rétroactions. « La boucle de rétroaction (appelée feed-back) permet, sous sa forme négative, de stabiliser un système, de réduire la déviance, comme c'est le cas pour l'homéostasie ». [Morin, Le Moigne, 1999, p. 251]. Sous sa forme positive, le feed-back est un mécanisme amplificateur.

« Ainsi donc, à toute pression de l'environnement ou à toute pression interne tendant à le faire changer, le système oppose une force contraire qui lui permet de préserver sa structure et son mode de fonctionnement normé, c'est-à-dire conforme à sa norme formelle ou informelle. Si ce comportement homéostatique spontané assure le maintien du système dans un environnement stable, il peut dans un environnement évolutif le conduire à son déclin ». [BERIOT, 1992 p 47].

### 3.6.5.10 Principe de dialogique.

#### **Manager les antagonismes dans une logique conjonctive.**

« Le principe dialogique unit deux principes ou devant s'exclure l'une l'autre, mais qui sont indissociables en une même réalité ». [Morin, Le Moigne, 1999, p. 264]. La dialogique permet d'assumer rationnellement l'association de notions contradictoires pour concevoir un même phénomène complexe. « Nous-même, sommes des êtres séparés et autonomes tout en faisant partie de deux continuités inséparables, l'espèce et la société. Quand on considère l'espèce ou la société, l'individu disparaît, quand on considère l'individu, l'espèce et la société disparaissent. La pensée complexe assume dialogiquement les deux termes qui tendent à s'exclure l'un l'autre ». [Morin, Le Moigne, 1999, p. 264].

Pour KOURILSKY-BELLIARD, le modèle systémique et la logique conjonctive constituent une pensée qui relie. « La logique conjonctive nous invite à nous libérer de la dictature du vrai et du faux, du blanc et du noir, du normal et de l'anormal. Tous sont en fait les deux faces indissociables d'une même réalité...En intégrant et en conjuguant deux aspects, apparemment contradictoires mais complémentaires, d'une même réalité, nous démasquons une troisième

dimension de la réalité, qui est celle de ses interactions entre les deux composantes ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 234],

« La modélisation synchronique apporte seule une unité de traitement non réductrice, non mutilante de la diversité des cultures. Parce que cette unité est celle de problématiques et non de réponses ». [DEMORGON, 2000, p. 46].

Pour DEMORGON, « une même personne dans les mêmes circonstances a des possibilités de varier. L'auteur nomme « oscillation cette possibilité qu'ont les personnes, les groupes, les nations et leurs cultures de ne pas produire toujours la même réponse. C'est là une possibilité adaptative fondamentale de l'espèce humaine. Le modèle de cette adaptation est un modèle nommé antagoniste car généralement les situations se présentent comme articulées à partir de dimensions opposées. » [DEMORGON, 2000, p. 35].

Et l'auteur de préciser : « Les personnes, les groupes, les nations restent potentiellement ouverts à des productions opposées à celles qui les caractérisent habituellement. Il ne faut pas confondre des effets statistiques avec des substances. Les différences culturelles restent des effets statistiques. Les conduites culturelles sont probables, elles ne sont pas certaines ». [DEMORGON, 2000, p. 36]. Ce qui permet selon l'auteur « d'ouvrir les uns et les autres sur la possibilité d'autres conduites produites ensemble. Non pas de conduites nécessairement semblables. Mais de conduites qui continuent à différer, mais qui le font ensemble. Ce qui n'est plus la même chose ». [DEMORGON, 2000, p. 36].

« La question qui demeure ici au suspens est celle de la possibilité de relier entre eux les différents niveaux d'antagonismes et d'optimiser ainsi la résolution de problèmes qui resteraient insolubles laissés à leur niveau propre. Les sociétés fonctionnent dans cette perspective ». [DEMORGON, 2000, p. 39].

Pour TROMPENAARS, « Il y a un aspect important qui est le même pour tous les managers du monde. Quels que soient les principes dont ils partent, les affaires et l'expérience de l'organisation exigent qu'ils concilient les principes opposés dont nous avons parlé ». [TROMPENAARS, 1994, p. 274]. Et l'auteur d'ajouter, « En fin de compte, la culture, c'est la manière de résoudre ces dilemmes, dans la mesure où chaque pays cherche à atteindre son propre idéal, en suivant les détours de son propre chemin. À mon avis, il n'y aura de réussite dans les affaires que si une telle réconciliation intervient. En conséquence, il nous sera précieux d'apprendre ce qui a conduit les autres à avoir tel point de vue ». [TROMPENAARS, 1994, p. 274].

### **3.6.6 Conclusion**

Nous avons exposé à partir de la définition de Marc LECOQ l'approche générique prescriptible. Nous avons assimilé la conception d'une méthode générique prescriptible de la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel à un processus avec des données d'entrées et des données de sorties. Nous avons d'abord passé en revue les données d'entrée. Nous avons présenté ensuite la méthode générique prescriptible de la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Enfin nous avons exposé les données de sortie.

### 3.7. PHASES, ETAPES, OBJECTIFS ET OUTILS DE NOTRE MODELE

#### 3.7.1 Introduction

La proposition de notre modèle a été obtenue par constructions successives à partir des modélisations et des expérimentations. Nous proposons des outils utilisables à chacune des phases ou étapes et que nous avons expérimentés. Ces outils sont issus du management de la qualité et des démarches de résolution de problème. Ils sont généralement utilisés dans d'autres contextes, et nécessitent souvent une formation avant leur utilisation.

Le phasage est présenté de manière séquentielle par commodité de présentation. Dans la réalité, des activités peuvent être réalisées conjointement tout au long du processus de mise en oeuvre. Par exemple, les phases 3 et 4 concernant la structure, l'organisation et le fonctionnement sont à mener en même temps. Des principes sont associés aux différentes phases ou étapes et doivent être respectés lors de la mise en œuvre. La démarche que nous proposons pour la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel comporte cinq phases.

La 1<sup>e</sup> phase est dédiée à la définition des finalités et à l'initialisation de la démarche s'inscrivant ainsi dans un modèle systémique respectant les finalités. La 2<sup>e</sup> phase concerne la prise en compte de l'environnement et particulièrement de la dimension socioculturelle; nous obtenons ainsi un système de management intégrant le contexte socioculturel. Quant à la 3<sup>e</sup> phase, elle nous permet la définition de la structure. La 4<sup>e</sup> phase concerne les fonctions à assurer pour tendre vers la finalité. Ces deux dernières phases sous-tendent l'implication du personnel à tous les niveaux. Enfin la 5<sup>e</sup> phase a pour objectif de faire évoluer le système pour le garder opérant au fil du temps.

Nous allons maintenant détailler ces phases et étapes.

#### 3.7.2 Phase 1 : Un modèle systémique respectant les finalités : Définir les finalités

Cette 1<sup>e</sup> phase est dédiée à la définition des finalités et à l'initialisation de la démarche s'inscrivant ainsi dans un modèle systémique respectant les finalités. Elle permet à l'équipe projet d'avoir une vision commune. Cette phase est constituée des étapes suivantes :

- Engagement et définition des objectifs au niveau de l'entreprise
- Définition du Système de Management de la Qualité
- Formation sur le système de management par la Qualité.
- Evaluation du système de Management de la Qualité
- Définition des objectifs Qualité et Elaboration du Plan d'amélioration Qualité

##### 3.7.2.1 Engagement et définition des objectifs au niveau de l'entreprise

Les objectifs de cette étape est la définition des objectifs de la démarche. Le Directeur de l'entité avec l'équipe de direction formule l'engagement de mettre en œuvre une démarche Qualité avec comme objectif stratégique principal le développement et la pérennité de l'entreprise. Au paravent une sensibilisation à la démarche en 2 étapes pourrait s'avérer nécessaire : d'abord au niveau du Directeur Général, puis au profit l'équipe de direction. Selon le cas, la mise en œuvre de la démarche Qualité a pour objectifs un plusieurs domaines ci-après :

- La satisfaction des clients
- La satisfaction du personnel
- L'amélioration des résultats opérationnels
- L'Intégration dans la vie de la collectivité.

L'outil utilisé est le diagramme d'affinité (KJ). La question posée est : quels sont les objectifs attendus de la mise en œuvre de la démarche Qualité ?

### 3.7.2.2 Définition du Système de Management de la Qualité

L'objectif de cette étape est la définition du Système de Management de la Qualité. Cette définition du Système de Management de la Qualité découle des objectifs fixés précédemment à l'issue de l'action de sensibilisation à la démarche. Nous avons vu que les systèmes de management relatifs à la Qualité pourraient être :

- 1- Modèle CGEM (Charte Qualité de l'entreprise)
- 2- Systèmes de Management de la Qualité ISO 9001: 2000. Exigences
- 3- Modèle Prix Marocain de la Qualité
- 4- Management de la Qualité ISO 9004 :2000. Améliorations des performances
- 5- Les Modèles d'excellence (TQM)

La démarche Qualité choisie va intégrer les fonctions principales de l'entreprise, doit reposer sur l'implication et la participation du personnel à tous les niveaux et doit être adaptée au contexte socioculturel marocain. L'outil utilisé est le diagramme en arbre. La question posée est : comment atteindre les objectifs attendus lors de la mise en œuvre de la démarche Qualité ?

### 3.7.2.3 Formation sur le système de management par la Qualité

L'objectif de cette étape est de connaître le système de management retenu.

### 3.7.2.4 Evaluation du système de Management

L'objectif de cette étape est la connaissance de l'état des lieux de l'entité. L'Equipe Projet Qualité réalise une Auto-Evaluation de l'entité selon le référentiel retenu. La formation sur le référentiel et sur l'Auto-Evaluation est nécessaire. L'outil utilisé est le processus d' Auto-Evaluation.

### 3.7.2.5 Définition des objectifs Qualité et élaboration du plan d'amélioration qualité

L'objectif de cette étape est d'élaborer un plan d'actions plan d'amélioration Qualité. Un plan d'actions faisant ressortir les points forts et les domaines d'amélioration est élaboré suite l'Auto-Evaluation. L'outil utilisé est le processus d'Auto-Evaluation.

## **3.7.3 Phase 2 : Un système de management intégrant le contexte socioculturel : Prendre en compte le contexte socioculturel**

L'objectif de cette 2e phase est de prendre en compte la dimension socioculturelle et de faire prendre conscience à l'Equipe Projet Qualité de l'importance de cette dimension. Le dialogue instauré lors de cette phase permet la confrontation des différents points de vue du groupe ce qui engendre une prise de recul par rapport aux états présent et désiré tels qu'ils peuvent être perçus. Nous obtenons ainsi un système de management intégrant le contexte socioculturel. Les étapes constituant cette phase sont :

- Formation sur l'approche culturelle du management par la Qualité au profit de l'EPQ
- Détermination du profil culturel national, de l'entreprise et des groupes professionnels.
- Détermination du profil Culturel Qualité
- Détermination des leviers et résistances.
- Prise en compte du contexte socioculturel.
- Elaboration du plan d'actions intégrant le contexte socioculturel.

### 3.7.3.1 Formation sur l'approche culturelle du management par la Qualité

Cette formation en 2 ateliers de 3j et 1j au profit de l'Equipe Projet Qualité servent aussi à déterminer l'état présent et l'état désiré. Les 4 jours ne suffisent pas à maîtriser les savoir-faire concernant les thèmes abordés. Mais cette première initiation en groupe donne naissance à un processus qui se prolonge bien après. Le fait de prendre en compte le contexte socioculturel pour conduire le changement par la qualité est considéré d'une importance capitale pour l'équipe projet et les responsables de l'entité. L'effet produit par cette formation-action est surprenant. Les participants affirment que pour la première fois ils comprennent la portée de la dimension

La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.  
Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine

culturelle ainsi que ses leviers et résistances. Ils admettent de ne pas avoir donné jusqu'à présent d'importance au contexte socioculturel. Ils reconnaissent que la prise en compte du contexte socioculturel est une nécessité dans la conduite du changement.

### 3.7.3.2 Détermination de l'état présent. Profil de la culture nationale et de l'entreprise

L'objectif de cette étape est la détermination du profil culturel national, de l'entreprise et des groupes professionnels. Pour déterminer l'Etat présent constitué par le profil de la culture nationale, de l'entreprise et des groupes professionnels (éléments de sortie), le processus décrit dans la figure 14 va être appliqué. Les éléments d'entrée sont : les définitions des dimensions culturelles et le questionnaire pour caractériser une culture. Les principales étapes de la démarche qui s'inspire du processus sont :

- Prendre une dimension culturelle
- Constituer 3 équipes de travail de 5 à 8 membres par équipe (Equipe Projet Qualité)
- Instruire le questionnaire individuellement (Chaque membre affecte une valeur)
- Instruire le questionnaire par équipe (Discuter la note si écart supérieur à 20 %)
- Restituer le résultat par équipe (Calculer la moyenne pour l'équipe)
- Harmoniser le résultat des 3 équipes
- Refaire le même travail pour la dimension culturelle suivante.
- Faire la synthèse pour l'ensemble des dimensions culturelles

### 3.7.3.3 Détermination de l'état désiré : Profil de la culture qualité

L'objectif de cette étape est la détermination du profil culturel Qualité. Pour déterminer l'Etat désiré constitué par le profil de la culture nationale Qualité (éléments de sortie), le processus décrit dans la figure 15 va être appliqué. Les éléments d'entrée sont les définitions des dimensions culturelles et les principes de management par la qualité. Les principales étapes de la démarche qui s'inspire du processus sont :

- Prendre une dimension culturelle
- Constituer 3 équipes de travail de 5 à 8 membres par équipe (Equipe Projet Qualité)
- Elaborer le diagramme de relation individuellement (Chaque membre affecte une valeur)
- Elaborer le diagramme de relation par équipe (Discuter la note si écart supérieur à 20 %)
- Restituer le résultat par équipe (Calculer la moyenne pour l'équipe)
- Harmoniser le résultat des 3 équipes
- Refaire le même travail pour la dimension culturelle suivante.
- Faire la synthèse pour l'ensemble des dimensions culturelles

### 3.7.3.4 Détermination des leviers et résistances

L'objectif de cette étape est détermination des leviers et résistances culturels. La comparaison entre l'état présent et l'état désiré va faire ressortir les similitudes qui vont constituer des leviers ainsi que des différences qui vont constituer des résistances. La confrontation et la mise en rapport du profil culturel de l'entreprise et du profil culturel Qualité peuvent être obtenues avec des outils comme par exemple le diagramme matriciel (Outils sémantiques de management).

### 3.7.3.5 Prise en compte de la dimension socioculturelle

L'objectif de cette étape est la prise en compte du contexte socioculturel. Le processus de changement par la prise en compte du contexte socioculturel est le passage de l'état présent à l'état désiré par l'ajout de ressources. Pour chaque dimension culturelle, en tenant compte des leviers et des résistances, il nous faut déterminer des propositions en appliquant les principes de la systémique et de la complexité et les OMQ (Diagramme en arbre), pour en déduire des principes de mise en œuvre adaptés contexte socioculturel. Ces principes de mise en œuvre vont nous permettre d'élaborer un plan d'actions.

### 3.7.3.6 Elaboration du plan d'action intégrant le contexte socioculturel

Un plan d'action par dimension culturelle est élaboré à l'issue de l'atelier « Approche culturelle du management par la Qualité ». Ce plan d'action intègre le contexte socioculturel.

### 3.7.4 **Phase 3 : Un modèle systémique impliquant le personnel à tous les niveaux - Pôle ontologique, définir la structure**

L'objectif de la 3e phase est de mettre en place la structure et l'organisation Qualité impliquant le personnel à tous les niveaux. La structure Qualité dépend de la typologie de l'entreprise et concerne la mise en place des autres équipes Qualité. Il s'agit des Equipes Systèmes, des Equipes Processus et des Equipes Opérations. Les étapes constituant cette phase sont :

- Détermination des niveaux de l'organisation et du nombre d'Equipes Qualité
- Création de l'Equipe Projet Qualité
- Mise en place et organisation des Equipes Qualité

#### 3.7.4.1 Détermination des niveaux de l'organisation et du nombre d'Equipes Qualité

L'objectif de cette étape est de déterminer les niveaux de l'organisation et le nombre des Equipes Qualité à mettre en place en fonction de la typologie de l'entreprise. Nous avons vu que MINTZBERG a eu le mérite d'avoir résumé l'organisation, les mécanismes de coordination, les configurations en un petit nombre de concepts, facile à comprendre, que nous avons appelés les 3x5.

#### 3.7.4.2 Création de l'Equipe Projet Qualité

L'objectif de cette étape est la mise en place de l'Equipe Projet Qualité. Il s'agit d'une décision de la direction. A l'issue de l'action de sensibilisation à la démarche Qualité et après l'engagement de la direction, une Equipe Projet Qualité va être créée pour piloter la mise en œuvre de la démarche Qualité. Elle est composée des membres de l'équipe de direction.

#### 3.7.4.3 Mise en place et organisation des Equipes Qualité

L'objectif de cette étape est de mettre en place les Equipes Qualité autres que l'Equipe Projet Qualité. Pour mettre en œuvre la démarche Qualité, la structure mise en place est celle décrite par notre modèle. La mobilisation de l'ensemble du personnel dans le cadre de la démarche Qualité est réalisée à travers les réunions des groupes de travail à tous les niveaux. Cette structure permet de faire participer et de mobiliser l'ensemble du personnel de l'entreprise. Le tableau ci-après montre pour chaque groupe, la mission, la composition, le pilotage, le fonctionnement, les méthodes et outils. Les équipes mises en place pour impliquer le personnel à tous les niveaux se présentent comme suit:

<b>Pôles</b>	<b>Sous Système</b>	<b>Equipe de Pilotage</b>	<b>Equipe Système</b>	<b>Equipe Processus</b>	<b>Equipe Opérations</b>
	Finalités (Projet)	Développement et pérennité de l'Entreprise	Amélioration du système Qualité	Amélioration des processus	Amélioration des activités et modes opératoires
	Environnement Actif et évolutif	Immédiat National (général) International (externe)	Interne Immédiat National (général)	Interne Immédiat National (général)	Interne Immédiat National (général)
	Pôle fonctionnel Fonctions (Activités)	Conduite du changement par la qualité - Pilotage des Equipes Qualité	Elaboration, mise en œuvre, évaluation et amélioration de système Qualité	Elaboration, mise en œuvre, évaluation et amélioration des processus transverses	Maîtrise des activités et modes opératoires
	Pôle ontologique Structure, Organisation (Interactions)	Equipe de Direction de Entreprise	Personnel d'encadrement	Acteurs, clients et fournisseurs des processus	Opérateurs des Secteurs, Ateliers
	Pôle génétique Evolution et transformation	Changement de l'entreprise et de l'Equipe de pilotage Evolution vers l'excellence	Evolution du système Qualité et des équipes Système	Amélioration des processus et des équipes Processus	Amélioration des activités, modes opératoires et des équipes

**Tableau 98: Sous systèmes Equipes Qualité**



### **3.7.5 Phase 4 : Un modèle systémique impliquant le personnel à tous les niveaux- Pôle fonctionnel, définir les fonctions à assurer pour tendre vers la finalité**

L'objectif de cette 4e phase concerne les fonctions à assurer pour tendre vers la finalité. Ces deux dernières phases sous-tendent l'implication du personnel à tous les niveaux. Les étapes de cette phase sont :

- Fonctionnement de l'Equipe Projet Qualité
- Fonctionnement des Equipes Qualité
- Déploiement du plan d'action
- Mise en œuvre du plan d'action

#### **3.7.5.1 Fonctionnement de l'Equipe Projet Qualité**

L'objectif de cette étape est de définir le fonctionnement de l'Equipe Projet Qualité.

C'est la 1<sup>ère</sup> équipe qualité à mettre en place. L'EPQ conduit le changement par la qualité. Cette équipe planifie, met en œuvre et évalue les activités et les résultats. Elle pilote la réalisation du Plan d'Amélioration Qualité et fait la revue de direction. Elle est composée de l'équipe de Direction et a une durée permanente. Elle tient régulièrement ses réunions pour suivre l'avancement du travail des équipes. L'Equipe Projet Qualité pilote l'autoévaluation suivant le référentiel retenu. Elle recense les points forts et les domaines à améliorer, et élabore le plan d'action Qualité. Il définit les domaines à améliorer en priorité et constitue les Equipes Systèmes pour les mettre en œuvre. Elle analyse les résultats et lance les améliorations nécessaires pour atteindre les objectifs fixés de l'entreprise.

#### **3.7.5.2 Fonctionnement des Equipes Qualité**

L'objectif de cette étape est de définir le fonctionnement des Equipes Qualité. Il s'agit des Equipes Systèmes, des Equipes Processus et des Equipes Opérations.

##### **3.7.5.2.1 *Equipes Systèmes***

Elles mettent en œuvre le Plan d'Amélioration (élaboration des processus du système Qualité, leur mise en œuvre et leur évaluation). Les Equipes Systèmes utilisent le PDCA comme méthode de travail tout en se servant des outils de la Qualité.

##### **3.7.5.2.2 *Equipes Processus***

L'Equipe Projet Qualité définit les processus clefs suivant la méthode d'identification des processus et désigne les Groupes Processus qui procèdent à l'amélioration continue de ces processus. Les différentes entités de l'entreprise les mettent en œuvre. Des revues permettent de ressortir l'écart entre les objectifs fixés et les résultats atteints ce qui permet de lancer les actions d'amélioration. Ils élaborent, formalisent et améliorent les processus. Ils sont constitués de six personnes en moyenne par groupes. Les groupes utilisent la méthode d'amélioration des processus en 10 étapes en se servant des outils d'analyse et de résolution des problèmes.

##### **3.7.5.2.3 *Equipe Opérations***

L'Equipe opération ou Cercle Qualité recense les problèmes, définit les priorités et résout les problèmes concernant les modes opératoires au niveau des chantiers. Il est constitué de 6 à 10 opérateurs, tient ses réunions régulièrement une fois/semaine. Il utilise la méthode de résolution des problèmes tout en se servant des outils de la Qualité. La maîtrise de la Qualité aux chantiers est assurée par l'élaboration des modes opératoires. La méthode élaborée intègre à la fois la sécurité, la qualité et la productivité. Une sensibilisation et une formation au niveau du chantier sont nécessaires dans ce sens. Afin d'améliorer l'efficacité du personnel chantier dans l'élaboration et le respect des modes opératoires, des cours d'alphabétisation et une formation à la lecture des plans peuvent s'avérer nécessaires.

### 3.7.5.3 Déploiement du plan d'action

L'objectif de cette étape est de faire ressortir les principes contextuels et les actions correspondantes. Le système de déploiement est le suivant : L'Equipe Projet Qualité constituée par l'équipe de direction pilote le changement suivant le référentiel qualité choisi et valide le plan d'actions ; les Equipes Systèmes mettent en oeuvre et améliorent le système de Management de la Qualité; les Equipes Processus améliorent les processus transverses; les Equipes Opération améliorent les modes opératoires au niveau chantier. Un système de réunions périodiques à différents niveaux permet de décliner l'information à l'ensemble du personnel et de suivre l'élaboration, la mise en oeuvre, l'évaluation des actions planifiées et leur amélioration pour atteindre les objectifs définis auparavant.

### 3.7.5.4 Mise en oeuvre du plan d'action

L'objectif de cette étape est de mettre en place un plan de formation-action et un processus d'apprentissage adapté au contexte socioculturel. Ces actions concernent aussi bien la démarche Qualité que les actions nécessaires à la prise en compte du contexte socioculturel. Une grande importance est donnée à la formation du personnel pour atteindre les objectifs Qualité. La direction et l'EPQ s'engagent directement dans les actions de formation à la Qualité. Les actions ci-après constituent minimum à respecter pour assurer la réussite du projet.

<b>Equipes</b>	<b>Formation action</b>
Equipe Projet Qualité	Sensibilisation à la démarche Qualité Connaissance du Système de management retenu, Approche culturelle de la qualité
Equipes Systèmes	Connaissance du Système de management retenu,
Equipes Processus	Amélioration participative des processus,
Equipes Opérations	Amélioration participative des modes opératoires.

**Tableau 99 : Equipes Qualité et formation à la Qualité**

Compte tenu de l'importance de l'apprentissage, l'entreprise doit disposer d'une démarche de formation intégrant une recherche d'amélioration continue et prenant en compte le contexte socioculturel. Toutes les formations Qualité réalisées doivent être des formations action et suivies par la mise en oeuvre dans l'entreprise. L'évaluation de la formation permet de mesurer l'utilité de cette démarche pour le développement et l'épanouissement des individus ainsi que la valeur qu'elle peut apporter à l'entreprise : une évaluation à chaud juste après la formation et une évaluation six mois après la formation

## **3.7.6 Phase 5 : Un changement de type 2- Faire évoluer le système pour le garder opérant au fil du temps**

La 5e phase a pour objectif de faire évoluer le système pour le garder opérant au fil du temps. Nous avons vu que la mesure est un impératif de tout système d'amélioration. La démarche qualité en particulier attache une grande importance à cette mesure : mesure, surveillance, audit, autoévaluation. La mesure se situe à toutes les phases du cycle PDCA de DEMING et constitue l'essentiel de la phase 3 (Check). C'est ainsi que les résultats de notre processus de mise en oeuvre de la démarche qualité doivent être mesurés et évalués régulièrement. Les mesures de l'évolution vont concerner 4 niveaux : les individus, les équipes, l'entreprise et la culture. Une étape importante de cette 5e phase est l'amélioration du modèle et la capitalisation de l'expérience.

### 3.7.6.1 Evolution du personnel

L'objectif de cette étape est de mesurer l'évolution du personnel. Pour mesurer l'évolution des ressources humaines, un système d'évaluation du personnel cohérent avec le système de management retenu pour l'entreprise. Cette évaluation concerne les dirigeants, l'encadrement et les opérateurs et tenant compte d'une part, des principes de la Qualité : engagement, stratégie, gestion du personnel, ressources, processus, satisfaction clients, satisfaction du personnel, La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine

collectivité, résultats opérationnels; d'autre part, du respect des valeurs de l'entreprise. La démarche d'évaluation permet d'évaluer le personnel sur les résultats obtenus, de s'engager sur des objectifs d'amélioration et de le sensibiliser aux améliorations nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

### 3.7.6.2 Evolution des équipes

L'objectif de cette étape est de mesurer l'évolution des équipes. La mesure de l'Evolution des équipes concerne l'Equipe Projet Qualité, les Equipes Systèmes, les Equipes Processus et les Equipes Opérations. Les équipes étant un ensemble d'individus, l'évaluation de ces équipes se fera à partir de l'évaluation des individus constituant ces équipes.

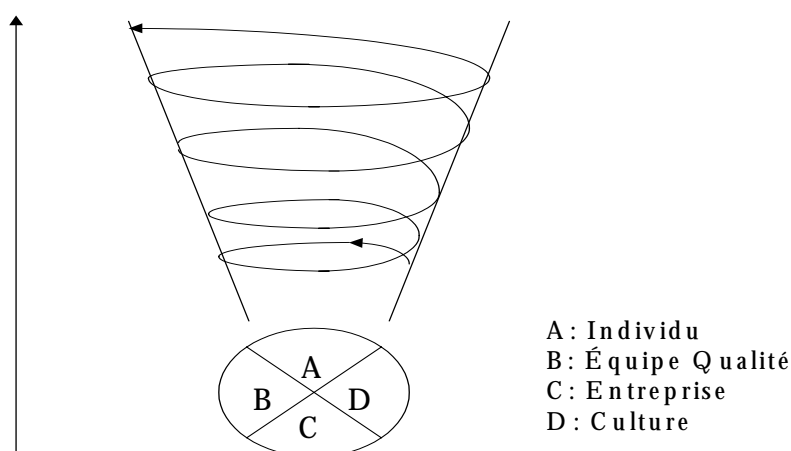
### 3.7.6.3 Evolution de l'entreprise

L'objectif de cette étape est de mesurer l'évolution de l'entreprise. L'évolution de l'entreprise est évaluée par le processus d'auto évaluation selon le modèle d'excellence retenu. Cette évaluation concerne les systèmes, les processus et les modes opératoires et activités.

### 3.7.6.4 Evolution de la Culture

L'objectif de cette étape est de mesurer l'évolution de la culture. L'évolution de la culture est mesurée par la détermination du nouveau profil de la culture d'entreprise. Cette évaluation concerne la culture au niveau des dirigeants, de l'encadrement et des opérateurs. La mesure de l'évolution de la culture dans le temps permet de constater le changement intervenu au niveau culturel. Nous avons donc quatre pôles d'évolution qui sont en présence : Les individus, les équipes, l'entreprise et la culture. Les quatre pôles étant des systèmes complexes, le principe de récursivité va s'appliquer à ces quatre pôles. L'évolution des individus par la formation-action va faire évoluer les équipes qui à leur tour vont faire évoluer l'entreprise qui va faire évoluer la culture qui va faire évoluer les individus et ainsi de suite. Le changement par la qualité dans un contexte socioculturel est un processus récursif et interactif. Conclusion : la prise en compte du contexte socioculturel améliore la mise en œuvre de la démarche Qualité, qui améliore l'entreprise, qui fait elle même évoluer la culture.

« Dans le processus récursif, les effets produits sont nécessaires au processus qui les génère. Le produit est le producteur de ce qui le produit. Edgar Morin donne comme exemple de récursivité la société qui, à travers l'école et diverses autres institutions, façonne l'individu qui est lui-même le constituant de base et le générateur de la société. La spirale récursive est ainsi établie. La culture spécifique d'une entreprise relève de ce processus récursif : antérieure aux personnes qui arrivent dans l'entreprise, et les façonne et celles-ci deviennent à leur tour porteur de cette culture ». [GENELOT, 1992, p.71].



**Figure 16 : La spirale représentant la dynamique de la culture par récursivité** entre les éléments :

Individu, équipe, entreprise et contexte socioculturel

La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.  
Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine

### 3.7.6.5 Amélioration du modèle et capitalisation de l'expérience

Les objectifs de cette étape sont l'amélioration du modèle et la capitalisation de l'expérience acquise. Lors de cette étape, nous extrayons et analysons les apports de la démarche, notamment pour ce qui est de l'implication du personnel et de la prise en compte du contexte socioculturel.

### 3.7.7 **Entrées et sorties de notre modèle**

Les entrées et sorties de notre modèle par étape se présentent comme suit :

#### 3.7.7.1 Définir les finalités

ENTREES	N°	PHASES ET ETAPES	SORTIES
		<b>1- Définir les finalités</b>	
Environnement, information sur le système de management, Benchmarking.	11-	Engager l'entreprise dans la démarche Qualité Définir les finalités et les objectifs au niveau de l'entreprise	Déclaration d'engagement Objectifs au niveau de l'entreprise
Systèmes de management	12-	Définir le système de management de la Qualité	Système de management retenu
Système de management retenu	13-	Réaliser une formation sur le système de management par la Qualité.	Appropriation du système de management par la Qualité
Processus d'auto-évaluation	14-	Réaliser l'auto-évaluation	Points fort, Domaines d'amélioration, score
Points fort, Domaines d'amélioration, score	15 -	Définir les objectifs Qualité et élaborer le plan d'amélioration Qualité	Objectifs Qualité et plan d'amélioration Qualité

#### 3.7.7.2 Prendre en compte le contexte socioculturel

Entrées	N°	2- Prendre en compte le contexte socioculturel	Sorties
Définitions des dimensions culturelles, principes de la systémique et de la complexité.	21-	Réaliser une formation sur l'approche culturelle de la conduite du changement par la Qualité au profit de l'EPQ.	Démarche de détermination du profil culturel.
Détermination des dimensions culturelles	22-	Déterminer l'état présent. Profil culturel national et de l'entreprise et des groupes professionnels.	Etat présent (culturel) Profil culturel national, de l'entreprise et des groupes professionnels
Principes de la Qualité, dimensions culturelles.	23-	Déterminer l'état désiré. Profil culturel Qualité	Etat désiré (culturel) Profil culturel Qualité
Spécificités culturelles	24 -	Déterminer les leviers et les résistances culturelles	Leviers et résistances culturelles
Dimensions culturelles Leviers et résistances culturelles	25-	Prendre en compte le contexte socioculturel. Proposer des actions pour chaque dimension culturelle	Propositions d'actions
Principes et actions par niveau logique et par pôle systémique	26-	Elaborer un plan d'actions prenant en compte le contexte socioculturel.	Plan d'actions prenant en compte le contexte socioculturel.

### 3.7.7.3 Définir la structure

Entrées	N°	3- Définir la structure.	Sorties
Type et taille de l'entreprise	31-	Typologie de l'entreprise. Déterminer les niveaux de l'organisation et le nombre d'Equipes Qualité	Niveaux de l'organisation et nombre d'Equipes Qualité
Définition et structure de l'Equipe Projet Qualité	32-	Création de l'Equipe Projet Qualité	Equipe Projet Qualité
Définition et structure des équipes qualité	33-	Mettre en place et organiser les équipes Qualités. (ES, EP, EO)	Equipes Qualités. (ES, EP, EO)

### 3.7.7.4 Définir les fonctions à assurer pour tendre vers les finalités

Entrées	N°	4- Définir les fonctions à assurer pour tendre vers les finalités.	Sorties
Modélisation fonctionnelle de l'Equipe Projet Qualité	41	Définir le fonctionnement de l'Equipe Projet Qualité	Fonctionnement de l'Equipe Projet Qualité
Modélisation fonctionnelle des équipes Qualité	42	Définir le fonctionnement des équipes Qualité. (ES, EP, EO)	Fonctionnement des équipes Qualité. (ES, EP, EO)
Plan d'actions prenant en compte le contexte socioculturel.	43	Décliner le plan d'action en fonction des équipes correspondantes.	Plan d'actions au niveau des Equipes Qualité
Plan d'actions prenant en compte le contexte socioculturel. Processus de formation action	44	Mettre en œuvre le plan d'action par formation action, l'information et la communication	Résultats du Plan d'actions Evaluation de la formation action

### 3.7.7.5 Faire évoluer le système pour le garder opérant au fil du temps

Entrées	N°	5- Faire évoluer le système pour le garder opérant au fil du temps	Sorties
Processus d'évaluation du personnel	51-	Faire l'évaluation du personnel	Résultat d'évaluation du personnel et plan de formation.
Processus d'évaluation des équipes	52 -	Faire l'évaluation des équipes Qualité.	Résultat d'évaluation des équipes et plan d'action
Processus d'auto- évaluation	53-	Faire l'évaluation de l'entreprise	Résultat d'auto-évaluation, et plan d'action.
Détermination des dimensions culturelles	54-	Faire l'évaluation du système culturel Déterminer le nouveau profil culturel national et de l'entreprise et des groupes professionnels.	Profil culturel national, de l'entreprise et des groupes professionnels et plan d'action.
Modèle actuel, ensemble des améliorations	55-	Améliorer le modèle	Modèle amélioré (capitalisation de l'expérience par itération)

### **3.7.8 Conclusion**

La démarche que nous proposons pour la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel comporte cinq phases.

La 1<sup>e</sup> phase est dédiée à la définition des finalités et à l'initialisation de la démarche s'inscrivant ainsi dans un modèle systémique respectant les finalités. La 2<sup>e</sup> phase concerne la prise en compte de l'environnement et particulièrement de la dimension socioculturelle; nous obtenons ainsi un système de management intégrant le contexte socioculturel. Quant à la 3<sup>e</sup> phase, elle nous permet la définition de la structure. La 4<sup>e</sup> phase concerne les fonctions à assurer pour tendre vers la finalité. Ces deux dernières phases sous-tendent l'implication du personnel à tous les niveaux. Enfin la 5<sup>e</sup> phase a pour objectif de faire évoluer le système pour le garder opérant au fil du temps.

### **3.8. MISE EN OEUVRE DE LA METHODE GENERIQUE, BILAN**

#### **3.8.1 Recommandations pour la mise en œuvre de la méthode**

La mise en oeuvre du modèle nécessite d'abord une connaissance des principes utilisés et du phasage qu'il faut comprendre. Ensuite il faut une compréhension de la structure et des outils mis en oeuvre. Chaque phase nécessite une préparation (formation, information, définition des objectifs).

L'Equipe Projet Qualité doit être constituée des membres de direction de l'entité. Pour cela les membres doivent être choisis au bon niveau de responsabilité pour qu'ils aient l'autonomie de décision nécessaire. L'animateur doit être en mesure de promouvoir une approche participative, basée sur les principes de la qualité totale. Il doit être en mesure d'accompagner la démarche de changement dans un contexte socioculturel. La formation des membres l'Equipe Projet Qualité est nécessaire pour les sensibiliser l'approche culturelle de la conduite du changement. La structure d'un projet est évolutive et changeante, car dans un projet la finalité prime sur la structure. [GENELOT, 1998, p.239].

#### **3.8.2 Bilan de la mise en oeuvre de la méthode générique : Adaptabilité, opérationnalité, créativité**

L'objectif de notre recherche est de concevoir un modèle générique prescriptible. En accord avec Hervé Christofol, nous retenons trois critères d'évaluation d'une méthode générique prescriptible: l'adaptabilité, l'opérationnalité et la créativité [Christofol, 1995, p 185]. Nous allons d'abord évaluer notre méthode par rapport à ces critères. Ensuite nous présenterons ses difficultés de mise en oeuvre et ses limites avant de conclure.

##### 3.8.2.1 Adaptabilité :

Tout d'abord, la prise en compte de l'environnement par les principes de la pensée complexe permet une adaptation de la méthode aux différents contextes socioculturels. Ensuite, l'approche systémique au niveau de l'implication du personnel et du contexte socioculturel permet une flexibilité. Le déploiement du modèle dans une entité de 5 000 personnes d'un grand Groupe de plus de 25 000 personnes et dans une PME de 150 personnes montre bien cette adaptabilité. Nous avons construit le modèle en respectant les principes de la pensée complexe. Nous avons tenu compte des besoins et des objectifs de l'entreprise. Nous proposons des outils que nous avons expérimentés et qui nous ont permis de satisfaire ces objectifs.

##### 3.8.2.2 Opérationnalité

L'expérimentation nous a permis de confirmer nos hypothèses concernant notre modèle de la conduite du changement par la Qualité. Son aptitude à aider l'équipe projet et l'entreprise à mettre en oeuvre la démarche qualité par l'implication du personnel et la prise en compte du contexte socioculturel a été validée au cours de notre expérimentation.

##### 3.8.2.3 Potentiel créatif

Toutes les Equipes Qualité que nous avons modélisées font appel aux outils de la qualité dont les outils de créativité et les outils sémantiques de management. Le principe de finalité permet une flexibilité et de là une créativité. « Le concept de flexibilité et de méthode de management de projet par les finalités permet de faire sortir les équipes projet du carcan qui leur est habituellement imposé ». [GIDEL 151]. Nous avons effectivement pu constater que les équipes utilisaient des outils de créativité. Par ailleurs, le travail en groupe à tous les niveaux de l'organisation développe l'esprit d'initiative et de créativité.

### 3.8.2.4 Difficultés et limites

Les limites sont principalement dues au temps disponible pour l'expérimentation. Nous n'avons pas pu expérimenter l'ensemble des propositions issues des ateliers organisés.

Les difficultés sont principalement dues au fait qu'il s'agit d'une démarche pluridisciplinaire faisant fortement appel à la dimension psychosociale dans une entreprise dont la formation initiale du personnel est à dominance technique. C'est ainsi que la compréhension des principes issus de la pensée complexe et des dimensions culturelles n'est pas aisée, d'où la nécessité de réaliser une formation sur l'approche systémique de la conduite du changement par la qualité. Une autre difficulté est le niveau d'éducation et de formation des opérateurs et de l'encadrement intermédiaire.

## 3.9. CONCLUSION

Les modèles proposés dans la seconde partie du document nous ont conduit à modifier notre vision de la mise en œuvre de la démarche qualité et à faire plusieurs propositions pour la construction et la conception de processus de la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.

Dans cette troisième partie, nous avons d'abord présenté comment ces propositions ont été expérimentées. Nous avons exposé successivement notre démarche de recherche-action, l'application à l'entreprise marocaine dans le cas d'un grand Groupe industriel et minier : le Groupe OCP et dans le cas d'une PME : SOMANA. Ce qui nous a permis par la suite de dégager les similitudes et les différences et de faire des propositions pour la conduite du changement dans le contexte socioculturel marocain.

Nous avons analysé les résultats de deux expérimentations, le déploiement de notre modèle dans un grand groupe et son déploiement dans une PME. Nous avons ainsi obtenu la perception de la culture nationale par ces deux entités. Nous avons dégagé ainsi les spécificités de la culture marocaine. Nous avons obtenu de la même façon la perception de la Culture Qualité par ces deux entreprises. La comparaison de la culture nationale et de la culture Qualité a fait ressortir les leviers et les résistances culturels. Les ressources de la culture marocaine nous ont permis de faire des propositions pour conduire le changement par la qualité dans le contexte socioculturel marocain.

Cette expérimentation nous a permis de valider notre modèle générique prescriptible, c'est-à-dire les principes, le phasage et les étapes ainsi que les outils que nous avons proposés. Elle a permis de confirmer l'importance d'une approche de la conduite du changement par la qualité impliquant le personnel à tous les niveaux et prenant en compte le contexte socioculturel.

Nous avons par la suite proposé un modèle systémique, générique et prescriptible de la conduite du changement par la qualité dans le contexte socioculturel marocain.

Nous avons présenté, dans un premier temps, les interactions entre les modélisations et les expérimentations. Ensuite nous avons décrit la démarche que nous avons appliquée pour concevoir la méthode générique prescriptible de construction de processus de mise en œuvre de la démarche qualité, basée sur la modélisation systémique proposée dans la deuxième partie. Les données d'entrée de notre processus sont multiples et interviennent à différents niveaux. Nous avons exposé les principes et la démarche employés pour la conception d'une méthode générique prescriptible de la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel et les résultats de cette démarche. Ceux-ci se présentent sous la forme de 10 principes d'action à respecter, cinq phases de la méthode que nous détaillons, d'outils utilisables pour atteindre les objectifs de chaque phase, et de recommandations pour la mise en œuvre de la méthode. Nous

La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.  
Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine



avons terminé cette partie par un bilan détaillé de la méthode où nous avons démontré son adaptabilité, son opérationnalité, son potentiel créatif et les difficultés de mise en œuvre.



## CONCLUSION GENERALE

Les entreprises doivent améliorer leurs performances pour rester compétitives, survivre et se développer. La démarche qualité est un processus de progrès et un projet de changement. Comment alors conduire ce changement. Malgré de nombreux résultats positifs obtenus par les démarches qualité, nous avons relevé deux grandes difficultés qui sont au cœur de notre problématique.

La première difficulté est due à l'implication du personnel : les équipes qualité n'arrivent pas à couvrir les différents niveaux du personnel, comme le stipulent les principes de la qualité et de l'excellence. En effet, une totale implication du personnel à tous les niveaux nécessite la participation à la fois des cadres dirigeants, de l'encadrement et des opérateurs.

La deuxième difficulté est due au transfert et à la mise en œuvre des principes et des concepts dits « universels » comme les principes de la qualité et de l'excellence dans un contexte socioculturel. Le contexte socioculturel figure parmi les environnements les plus complexes dont il faut tenir compte pour maîtriser le processus de mise en œuvre de la démarche Qualité.

Si les principes de la qualité et de l'excellence paraissent universels, leur mise en œuvre ne peut être que locale en fonction de la diversité et des spécificités des cultures. En effet, chaque entreprise développe à sa façon son processus de mise en œuvre parce qu'elle ne dispose pas de démarche pour prendre en compte la dimension socioculturelle. Jusqu'à présent on s'est attaché beaucoup plus à poser des problèmes qu'à proposer une démarche de leur résolution.

Pour appréhender la complexité des processus de mise en œuvre de la démarche qualité, nous sommes remontés aux sources de celle-ci. Nous avons d'abord montré pourquoi l'environnement et le contexte socioculturel eux-mêmes complexes sont à l'origine de cette complexité et comment le contexte socioculturel et la complexité de l'entreprise imposent une complexité au niveau de la démarche qualité. Ensuite nous avons indiqué comment cette complexité est répercutée sur les processus de mise en œuvre de la démarche qualité avec comme conséquence, les risques de défaillances des projets de changement par la démarche qualité.

Compte tenu de cette complexité et des principes de la qualité et de l'excellence, nous avons orienté notre travail de recherche vers la dimension humaine de la conduite du changement par la Qualité dans un contexte socioculturel. En effet, l'homme se trouve au cœur du système, à la fois au cœur de l'organisation et au cœur de l'environnement, d'où l'importance de l'implication du personnel à tous les niveaux de l'organisme et la prise en compte de l'environnement de l'entreprise et particulièrement le contexte socioculturel.

La résistance au changement est un risque associé au projet de changement par la qualité dans un contexte socioculturel, il nous faut manager ce risque par la connaissance de la culture et par la prise en compte de la dimension socioculturelle. Il s'agit pour nous de profiter pleinement des leviers et de minimiser l'impact des résistances et du contexte socioculturel.

En réponse à notre problématique et pour conduire le changement par la qualité dans un contexte socioculturel, nous avons démontré

- qu'il est possible de proposer un modèle systémique de processus du changement par la qualité impliquant le personnel aux différents niveaux de l'organisme. A cet, la maîtrise du processus de mise en œuvre de la démarche Qualité par la modélisation systémique des différentes Equipes Qualité nous permet de respecter les principes de la qualité et de l'excellence concernant l'implication du personnel.

- qu'il est possible de modéliser la dimension socioculturelle de ce processus de manière à

La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.  
Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine

conduire le changement par la qualité. En effet, une approche systémique de la culture permet par un ensemble de dimensions culturelles de caractériser la culture nationale, la culture d'entreprise et la culture qualité. La comparaison entre la culture existante et la culture qualité dégage des leviers qu'il faut utiliser et des résistances dont il faut tenir compte pour conduire le changement par la qualité et accompagner l'évolution vers une culture qualité.

Nos travaux de recherche qui ont comme champ d'expérimentation deux entreprises marocaines, un grand groupe industriel et minier et une entreprise moyenne de construction, ont permis de concevoir et de construire un modèle systémique, générique et prescriptible impliquant le personnel à tous les niveaux et prenant en compte la dimension socioculturelle. Au cours de la construction de ce modèle, nous avons pu valider nos deux hypothèses de recherche et contribuer à une meilleure compréhension en vue de l'action pour conduire le changement par la qualité dans un contexte socioculturel.

### - Apports de la thèse

Plusieurs démarches de la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel sont envisageables. Nous avons proposé une démarche qui présente l'avantage d'être systémique, générique et prescriptible et qui doit être adaptée à la situation rencontrée. Nous souscrivons entièrement à l'un des principes de la pensée complexe, celui de l'équifinalité qui stipule : « On peut obtenir un résultat identique à partir des conditions initiales différentes et en empruntant des chemins différents. » [YATCHINOVSKY, 1999, p. 157]. Pour BERIOT, l'équifinalité « spécifie que, dans un système en relation avec un environnement, un même état final peut être atteint à partir des conditions initiales différentes. Avec le temps, l'état du système devient d'ailleurs de moins en moins dépendant des conditions initiales ». [BERIOT, 1992 p 44]. Comme le souligne KOURILSKY-BELLIARD « Il n'y a pas qu'une seule et unique solution inamovible. Une des certitudes les plus limitantes est de croire qu'un problème n'a qu'une seule solution possible. Une autre certitude, bien répandue, est de croire, lorsqu'une solution s'est avérée efficace, elle doit l'être dans tous les cas ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 183]. En ce qui concerne la dimension socioculturelle, TROMPENAARS souligne : « Bien plus qu'une façon d'organiser qui soit la meilleure, il y a plusieurs voies possibles. Certaines d'entre elles, au niveau culturel, sont bien plus appropriées et efficaces que d'autres. Mais toutes donnent aux managers internationaux des atouts supplémentaires, s'ils peuvent et s'ils veulent y voir clair dans les réactions des cultures étrangères ». [TROMPENAARS, 1994, p. 49].

En accord avec [CHRISTOFOL, 1995, p.86], compte tenu que notre thèse a pour vocation une recherche-action en génie industriel, nous poursuivons une triple finalité :

- la résolution de problèmes industriels à court terme,
- la formation des acteurs de l'entreprise, et
- la production de connaissances à long terme. Nous avons orienté nos travaux pour obtenir des
- résultats prescriptibles ayant un intérêt opérationnel, méthodologique et théorique.

Cette thèse comporte deux types d'apports. Les premiers apports sont d'ordre descriptif. Ils ont pour objectif de permettre une meilleure compréhension des phénomènes concernant l'implication du personnel et la dimension socioculturelle de l'environnement de l'entreprise. En effet, une modélisation systémique des systèmes « Equipes Qualité » permet de comprendre le phénomène de l'implication du personnel en vue de l'action. De même, une approche systémique de la dimension socioculturelle permet par un ensemble de dimensions culturelles de caractériser la culture nationale, la culture d'entreprise et la culture qualité. Les seconds apports sont d'ordre prescriptible. En effet, la modélisation systémique des systèmes « Equipes Qualité » permet de mettre en place une structure et un mode de fonctionnement pour impliquer le personnel à tous les niveaux de l'entreprise. De même, l'approche systémique de la dimension socioculturelle

permet de dégager des leviers qu'il faut utiliser et des résistances dont il faut tenir compte pour conduire le changement par la qualité et accompagner l'évolution vers une culture qualité.

Sur un plan pratique, notre démarche

- répond nécessairement à un besoin, l'entreprise ne dispose pas jusqu'à présent de démarche pour prendre en compte la dimension socioculturelle dans la conduite du changement par la qualité.
- considère non seulement le système d'où émergent les difficultés de mise en œuvre de la démarche qualité (l'entreprise), mais tient compte aussi d'un système plus large, le contexte socioculturel
- intègre la dimension socioculturelle dans le système de management par la qualité.
- utilise une technique de modélisation basée sur l'approche systémique pour la mise en œuvre de la démarche qualité
- implique le personnel à tous les niveaux dans la mise en œuvre de la démarche qualité
- est construite sur des principes d'action issus de la pensée complexe et donc transcontextuels
- attache de l'importance à la fois aux finalités et aux processus.
- met en place un système de mesure et d'évaluation pour suivre l'évolution et réguler le système

### **PERSPECTIVES**

Nous avons testé notre modèle pour conduire le changement par la qualité dans le contexte socioculturel marocain. Nous formulons les perspectives de notre recherche par les 3 questions ci-après :

- Ce modèle est-il transposable à d'autres contextes socioculturels ?
- Ce modèle est-il applicable à d'autres systèmes de management tel que le Système de Management Intégré QSE (Qualité, Sécurité, Environnement) ?
- Quel est le rôle de la dimension socioculturelle dans les processus de conception et d'innovation ?

“La culture n'est pas un secteur parmi d'autres mais concerne tous les secteurs. La culture est aussi présente et aussi en genèse dans tous les secteurs d'activité humaine et à tous les niveaux d'extension, de l'individu à l'humanité entière” [DEMORGON, 2000, p. 261]. De par la mondialisation et la constitution des grands ensembles régionaux, la dimension socioculturelle est appelée à jouer un rôle de plus en plus important dans tous les domaines. Mais la diversité culturelle peut être source de conflit ou de richesse. Pour notre part, nous avons contribué par notre étude à ce que cette diversité soit une source de richesse.

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

### FIGURES

Figure 1 : Modèle d'excellence EFQM [EFQM, 1999].....	36
Figure 2 : Environnement de l'entreprise [Bertrand et Guillemet, 1991].....	49
Figure 3 : Dimensions culturelles comparées.....	59
Figure 4 : Différences culturelles au niveau des pays, des professions et des organisations.....	66
Figure 5 : Problématique de la conduite du changement par la Qualité dans contexte socioculturel .....	78
Figure 6 : Conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.....	79
Figure 7 : les acteurs du processus de mise en œuvre de la démarche Qualité.....	90
Figure 8 : Définition fonctionnelle de notre système.....	92
Figure 9 : Apprentissage, niveaux logiques et changement.....	128
Figure 10 : Un modèle de la culture (NOUIGA, DEGRES, 1999).....	137
Figure 11 : Processus de changement par la prise en compte de la dimension socioculturelle.....	138
Figure 12 : Niveaux logiques et audit de culture .....	140
Figure 13 : Processus de détermination du profil culturel national et de l'entreprise .....	141
Figure 14 : Processus de détermination du Profil de la culture Qualité.....	144
Figure 15 : Dynamique de la culture par récursivité entre le système entreprise et le contexte socioculturel ..	146
Figure 16 : La spirale représentant la dynamique de la culture par récursivité entre les éléments : .....	218

### TABLEAUX

Tableau 1 : Niveaux croissants de complexité des projets, facteurs principaux et types d'acteurs.....	11
Tableau 1 : Rôle des différences culturelles sur le management - Elaboré d'après [HOFSTEDE, 1994, p 187 ] .....	22
Tableau 2 : Evolution du concept de Qualité, élaboré d'après [SHIBA, 1995].....	32
Tableau 3 : Principes de la qualité et principes fondamentaux de l'excellence .....	33
Tableau 4 : Comparaison des processus de mise en œuvre de la démarche Qualité .....	34
Tableau 5 : Différences entre les modèles d'excellence , .....	36
Tableau 6 : Référentiel de l'équilibration du Système Général d'après [LE MOIGNE, 1994, p.197].....	40
Tableau 7 : Croisement des deux typologies : équilibration en modélisation systémique .....	40
Tableau 8 : Distinction des changements de type 1 et de type 2, .....	41
Tableau 9 : Définition du risque.....	45
Tableau 10 : Structure de l'environnement général.....	51
Tableau 11 : Caractéristiques de l'environnement et Structure de l'organisation, .....	52
Tableau 12 : Les distances chez l'homme. d'après HALL, 1978, p 147.....	58
Tableau 13 : Méta programmes, [DILTS, 1995, p. 345 ].....	62
Tableau 14 : Dimensions culturelles : Comparaison des différentes approches .....	65
Tableau 15 : Description du système à modéliser d'après Le Moigne [1994] .....	87
Tableau 16 : Niveaux des finalités .....	88
Tableau 17 : Modélisation fonctionnelle de l'Equipe Projet Qualité.....	91
Tableau 18 : Principales phases du processus de mise en œuvre de la démarche Qualité.....	92
Tableau 19 : Processus d'auto – évaluation d'après [Modèle EFQM, 1999].....	93
Tableau 20 : Système EPQ .....	94
Tableau 21 : Déroulement de la modélisation (1ère modélisation).....	94
Tableau 22 : Phases, étapes, principes et outils de notre modèle systémique .....	95
Tableau 23 : Equipes de travail Qualité .....	100
Tableau 24 : Organisation des équipes qualité retenues .....	100
Tableau 25 : Représentation d'un système complexe par formation de niveaux de sous-systèmes stables. ...	101
Tableau 26 : Finalités des sous-système Equipes Qualité .....	102
Tableau 27 : Environnement des systèmes Equipes Qualité .....	102
Tableau 28 : Modélisation ontologique du systèmes Equipes Qualité .....	102
Tableau 29 : Modélisation fonctionnelle des systèmes Equipes Qualités .....	103
Tableau 30: Phases et étapes des différentes démarches des équipes qualité .....	103
Tableau 31 : Outils de la qualité et Outils sémantiques de management.....	104
Tableau 32: Modélisation génétique des systèmes Equipes Qualités .....	104
Tableau 33 : Sous systèmes Equipes Qualité .....	104
Tableau 34 : Démarche de la modélisation.....	105
Tableau 35: Niveaux logiques d'après [DILTS, 1995, p. 83].....	110
Tableau 36 : Diagramme matriciel du modèle systémique et du modèle des niveaux logiques .....	111
La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.	
Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine	

<b>Tableau 37: Conjonction du modèle systémique et du modèle des niveaux logiques</b> .....	111
<b>Tableau 38 : Apport du modèle systémique et du modèle des niveaux logiques</b> .....	111
<b>Tableau 39 : Modèle Inforgetique de l'Organisation [LE MOIGNE, 1990, p. 91]</b> .....	113
<b>Tableau 40: La typologie des flux MEI [Le Moigne, 1994, p.99]</b> .....	113
<b>Tableau 41 : Les trois niveaux de la programmation mentale humaine</b> .....	122
<b>Tableau 42 : Les processus de décision, de résolution de problème et de conception de produits.</b> .....	123
<b>Tableau 43: Processus de décision dans les projets de conception de produits nouveaux</b> .....	124
<b>Tableau 44 : Processus de résolution de problème et prise en compte de la dimension socioculturelle</b> .....	126
<b>Tableau 45 :Types d'apprentissages (informel, formel, technique),</b> .....	128
<b>Tableau 46 : Aspects fondamentaux de l'apprentissage,</b> .....	130
<b>Tableau 47 : Logique disjonctive et logique conjonctive, d'après [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 241]</b> .....	136
<b>Tableau 48 : Un modèle systémique de la culture</b> .....	136
<b>Tableau 49 : Principes issus du modèle systémique et principes issus du modèle des niveaux logiques</b> .....	136
<b>Tableau 50: Démarche des niveaux logiques</b> .....	141
<b>Tableau 51 : Echelle de valeurs des dimensions culturelles</b> .....	142
<b>Tableau 52 : Profil Culture nationale, culture d'entreprise et culture de groupes professionnels</b> .....	142
<b>Tableau 53: Principes fondamentaux de l'excellence (EFQM, 1998), principes de l'excellence (EFQM, 1999) et Principes de la Qualité (ISO 9 000 :2000)</b> .....	143
<b>Tableau 54 : Démarche de modélisation et de l'expérimentation</b> .....	147
<b>Tableau 55 : Principes de base et actions méthodologiques pour la prise en compte de la dimension socioculturelle</b> .....	148
<b>Tableau 56 : Démarches de changement et culture</b> .....	150
<b>Tableau 57: Genèse de l'entreprise marocaine.[CGEM, 1998]</b> .....	156
<b>Tableau 58: Contributions mutuelles de l'expérimentation et de la modélisation systémique</b> .....	158
<b>Tableau 59 : Une Approche Ethno méthodologique: l'observation participante</b> .....	159
<b>Tableau 60 : Structure Qualité Groupe OCP</b> .....	164
<b>Tableau 61: Structure Qualité Groupe OCP/DEG (d'après OCP/DEG)</b> .....	164
<b>Tableau 62 :Equipes mises en place pour compléter l'implication du personnel</b> .....	164
<b>Tableau 63: Redéfinition des Equipes Qualité DEG/OCP</b> .....	165
<b>Tableau 64 : Equipes Systèmes OCP/DEG</b> .....	165
<b>Tableau 65 : Profil de la culture nationale, culture d'entreprise et culture de groupes professionnels DEG/OCP</b> .....	166
<b>Tableau 66 : Profil de la culture qualité DEG / OCP</b> .....	167
<b>Tableau 67 : Culture Qualité, une logique conjonctive</b> .....	168
<b>Tableau 68 : Leviers et résistances OCP/DEG</b> .....	168
<b>Tableau 69 : Equipes système( OCP/DEG)</b> .....	169
<b>Tableau 70 : Résultats Processus OCP/DEG au 19.7.01 (Source OCP/DEG)</b> .....	170
<b>Tableau 71 : Processus Attribution des logements OCP/DEG au 31/05/2000 (Source OCP/DEG)</b> .....	170
<b>Tableau 72 : Processus Achats et Approvisionnement OCP/DEG (Source OCP/DEG)</b> .....	170
<b>Tableau 73 : Processus Rapport Journalier Direction OCP/DEG (Source OCP/DEG)</b> .....	171
<b>Tableau 74 : Résultats consolidables Processus OCP/DEG ( Document OCP/DQE, mars 2002)</b> .....	171
<b>Tableau 75 : Propositions d'actions OCP/DEG</b> .....	172
<b>Tableau 76 : Groupe d'Amélioration Qualité et Groupes d'Amélioration des Processus</b> .....	173
<b>Tableau 77 : Attitude face à l'environnement et activité des Cercles de Qualité</b> .....	173
<b>Tableau 78: Structure Qualité SOMANA</b> .....	177
<b>Tableau 79 : Profil Culture nationale, culture d'entreprise et culture de groupes professionnels SOMANA</b> .....	178
<b>Tableau 80 : Profil de la culture Qualité SOMANA</b> .....	179
<b>Tableau 81 : Leviers et résistances SOMANA</b> .....	180
<b>Tableau 82 : Plan d'actions intégrant le contexte socioculturel</b> .....	182
<b>Tableau 83 : Evolution des cercles de qualité</b> .....	183
<b>Tableau 84 : Système de communication par de réunions périodiques</b> .....	185
<b>Tableau 85 : Processus d'Evaluation du Personnel</b> .....	185
<b>Tableau 86 : Résultats Auto-Evaluation selon le modèle d' Excellence EFQM</b> .....	186
<b>Tableau 87 : Performances économiques</b> .....	187
<b>Tableau 88 : Résultats opérationnels SOMANA</b> .....	187
<b>Tableau 89 : Similitude et différence de la perception de la culture nationale</b> .....	190
<b>Tableau 90 : Spécificités de la culture marocaine</b> .....	191
<b>Tableau 91 : Valeurs contre - productives et Spécificités culturelles</b> .....	192
<b>Tableau 92 : Comparaison des cultures Qualité</b> .....	193
<b>Tableau 93 : Leviers et les résistances de la culture marocaine</b> .....	194
<b>Tableau 94 : Propositions d'actions</b> .....	197
<b>Tableau 95 :Apports liés aux travaux du Laboratoire CPI de l'ENSAM</b> .....	202

<i>Tableau 96 : Principes de base et actions méthodologiques</i> .....	204
<i>Tableau 97: Sous systèmes Equipes Qualité</i> .....	215
<i>Tableau 98 : Equipes Qualité et formation à la Qualité</i> .....	217



## BIBLIOGRAPHIE

- AFITEP, Dictionnaire de management de projet, 3ème Edition, Paris, AFNOR, 1996
- AFITEP, Le management de projet, principe et pratique, 2ème Edition, AFNOR, 1998
- AOUSSAT, A., La pertinence en innovation: nécessité d'une approche plurielle, Thèse de doctorat - ENSAM, Paris, 1990
- AZZOUZI, B., PME et Stratégie de développement au Maroc, Rabat, 1997
- BATESON, Gregory, La nature et la pensée, Le Seuil, Paris, 1984
- BATESON, Gregory, Vers une écologie de l'esprit , T2, Le Seuil, Paris, 1980
- BENAMOUR , A., Le Maroc interpellé, EDITIONS EDDIF, 1993, Casablanca
- BERIOT, Dominique, Du microscope au macroscopie: l'approche systémique du changement dans l'entreprise, ESF Editeurs, Paris, 1992
- BERTRAND, Yves et GUILLEMET, Patrick, Les Organisations, une approche systémique, Chotard et Associés Editeurs, Paris, 1989
- BOUDAREL, Marie- Reine , Qualitique n° 122 page 19, Octobre 2000
- DEMORGON, Complexité des cultures et de l'interculturel, Economica, Paris2000,
- CATTAN, M. Maîtriser les processus de l'entreprise, les Editions d'Organisation, Paris, 1998
- CAVAILLES J., COUDRE, Donner confiance par l'assurance de management, Enjeux n° 133, Avril 1993.
- CERKEVIC, C. Les prix qualité- Deming, Baldrige, EFQM, Français, AFNOR, Paris, 1997
- CGEM, La situation des entreprises marocaines, Casablanca, 1998
- CGEM, Les Chartes de l'Entreprise Marocaine, Casablanca, 1998
- CHACHUAT J., Actes du colloque IQM, du 8 octobre 1998
- CHAUVEL A.M., Méthode et outils pour résoudre un problème, DUNOD, Paris, 1996
- CHRISTOFOL H., Modélisation systémique du processus de conception de la coloration d'un produit, Thèse de doctorat. Spécialité génie industriel, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, Paris, 1995
- CHVIDCHENKO I., CHEVALIER J., Conduite et gestion de projets, Cepaduès Editions, Toulouse, 1994
- CROZIER M., FRIEDBERG E., L'acteur et le système. Editions du Seuil, 1977

- DEMING W.E, Out of the Crisis, MIT Centre for Advanced Engineering Study, Cambridge MA, 1989
- DEMING, W.E, « Des changements énergiques pour le management occidental », conférence du 15 juillet 1986
- DEWEY J., How we think, New York DC, Heath Company, 1910, chap. 8 ; Traduction française : Comment nous pensons, Flammarion Editions, Toulouse, 1994
- DILTS, Robert, Croyance et santé, Paris, 1994
- DILTS, Robert, Des outils pour l'avenir, Desclée de Brouwer, Paris, 1995
- D'IRIBARNE, Philippe, La logique de l'honneur, Seuil, 1993
- D'IRIBARNE, Philippe, Culture et mondialisation, Seuil, 1998
- DONNADIEU G., Essai de lecture systémique de l'anthropologie de Martin HIEDEGGER, Revue internationale de systémique, Volume 7 n° 1, 1993
- DUCHAMP R., Méthodes de conception de produits nouveaux, HERMES, Paris, 1999
- DRUCKER Peter, Structures et changements, Village Mondial, Paris, 1996
- EFQM, Le modèle EFQM-Auto-évaluation, Directives pour entreprises, EFQM, Bruxelles, 1999
- ELMANDJRA, Mahdi, Technology Transfer for Development, G. Cyranek and S.C. Bhatnagar (ed.), Tata McGraw-Hill, New Delhi (1992), India;
- FRIEDBERG, Le pouvoir et la règle, Editions du Seuil, 1993
- GAUTIER R., Qualité et conception, Colloque UTC, Recherche en Design, Compiègne, 1991
- GAUTIER, Rémy, Qualité en conception de produits : proposition d'une méthode de fiabilisation du processus de traitement de l'information, Thèse de doctorat. Spécialité Génie Industriel, ENSAM, Paris, 1995
- GIDEL T, La maîtrise des risques par la conduite effective du processus décisionnel dans les projets de conception de produits nouveaux. Thèse de doctorat. Spécialité Génie Industriel, ENSAM, Paris, 1999
- GENELOT D., Manager dans la complexité, INSEP Edition, Paris, 1998
- GIARD V., MIDLER C., Pilotages de projet et entreprises, ECONOMICA, 1993
- GOGUE, Jean-Marie, les six Samourais de la qualité, Economica, 1990
- HALL, Edward, Au delà de la culture, Le Seuil, Paris 1987
- HALL, Edward, La dimension cachée, Le Seuil, Paris 1978
- HAMALIAN, E. et SEGOT, J. La Démarche Qualité, 15 entreprises témoignent, AFNOR, Paris, 1996
- La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.  
Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine

- HAMMOUDI Abdellah, Maîtres et disciples, Les éditions TOUBKAL, Casablanca, 2001
- HAMON, Maurice, Comment réussir les projets de changement, Nathan, Paris 1994
- HERNANDEZ, E. M. Le management des entreprises africaines, L'Harmattan, Paris, 1997
- HOFSTEDE, G ,Vivre dans un monde multiculturel, comprendre nos programmations mentales, les Editions d'Organisation, Paris, 1994
- IMAI, Masaaki, Kaisen la clef de la compétitivité japonaise, Eyrolles, Paris, 1990
- ISHIKAWA, Kaoru, Le TQC ou la Qualité à la japonaise, AFNOR, Paris, 1984
- Kloeber et Kluckholm : Culture : A Critical Review of concepts and Definition, New York, Vintage, 1952
- KOURILSKY-BELLIARD, Françoise, Du désir au plaisir de changer, Inter-Editions, 1995
- LANDIER, Hubert, L'entreprise polycellulaire, ESF Editeur, Paris, 1989
- LAROUI, Abdallah , Les origines sociales et culturelles du nationalisme marocain 1830- 1912, éditions du Centre culturel arabe, Casablanca,1993
- LE COQ M., Approche intégrative en conception de produits, Thèse de doctorat ; Spécialité génie Industriel, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, Laboratoire CPN ENSAM, Paris, 1992
- LE GALLOU et BOUCHON-MEUNIER, Systémique, Théorie et applications, Technique et documentation - Lavoisier, Paris, 1992
- LE MOIGNE J.-L., La théorie du système général, PUF, Paris, 1977-1994
- LE MOIGNEJ.-L., La modélisation des systèmes complexes, Dunod, Paris, 1990-1995
- MORIN, E., LE MOIGNEJ.-L., L'intelligence de la complexité, L'Harmattan, Paris, 1999
- LUGAN – La systémique sociale, PUF, Paris, 1993
- MAILLARD, Pierre, Réflexion sur une représentation systémique et fonctionnelle de la démarche Qualité. Revue de la Recherche en Qualité, Déc. 1994. Institut de Recherche et de Développement de la Qualité
- MANZANO, Modéliser pour prescrire : Approche systémique des systèmes de production. Thèse de doctorat - Spécialité génie Industriel, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, ENSAM, Paris, 1998
- MASLOW, A.Motivation and personality, 1970, Harper and Row, New York
- Matthew J. Culligan et Alt., *Back to Basics Management*, 1983.
- MCIEM, Statistiques PME/PMI au Maroc, Rabat, 1998
- La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.  
Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine

- MCIEM, prix national de la Qualité, Rabat, 1999
- MIDLER Q, L'auto qui n'existait pas, Inter Editions, Paris, 1993-1996
- MELESE J., Approches systémiques des organisations, vers l'entreprise à complexité humaine, Les Editions d'Organisation, Paris, 1990
- MEZOUAR et SEMERIVA, Managers et changement au Maroc, Edition CRD, Casablanca, 1998
- MINTZBERG, H. Structure et dynamique des organisations, Editions d'Organisation, Paris, 1993-98
- MORIN E., La méthode T.1. La nature de la nature, Editions du Seuil, 1977
- MORIN E., La méthode T.3. La connaissance de la connaissance, Editions du Seuil, 1986
- MORIN, Edgar et WEINMANN, Heinz, La complexité humaine, Flammarion, Paris, 1994
- MORIN, Edgar, Introduction à la pensée complexe, ESF éditeurs, Paris, 1990
- NOUIGA M., DEGRES, Comment utiliser les leviers culturels dans le management par la qualité. Actes du colloque international Conception Production Intégrée, Tanger, 1999
- OCP/DEG, Evolution de la Qualité à la DEG, Mai 1991.
- NOYE, Didier, L'amélioration participative des processus, INSEP, Paris, 1996
- PARSONS T., The social System, New York, 1951.
- PAULRE, Systémique, Théorie et applications, Technique et documentation - Lavoisier, Paris, 1992
- PERIGORD, M. Les parcours de la qualité, AFNOR, Paris, 1994
- PETERS et WATERMAN, Le prix de l'excellence, Inter Editions, Paris, 1985.
- PETITDEMANGE, La maîtrise de la valeur: la gestion de projet et l'ingénierie simultanée, AFNOR, Paris, 1991
- POTIE, Christian, Diagnostic Qualité, Méthodes d'expertise et d'investigation, AFNOR, Paris, 1991
- REITTER, R., Cultures d'entreprise, Vuibert Gestion, Paris, 1991
- RHERHRHAYE, A., Au Maroc le changement passe par la qualité, Qualité en Mouvement, n° 45, Août 2000
- ROSNAY, Joël de, Le Macroscopie, Le Seuil, Paris, 1977
- SENGE,P., La cinquième discipline, First, Paris, 1991
- SHEIN, Organizational Culture and leadership, Jossey-Basse, 1985
- La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.  
Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine

- SHIBA S., Le management par percée, INSEP Editions, Paris, 1995
- SHIBA, S., Quatre révolutions du Management par la Qualité Totale, Dunod, Paris, 1997
- SIMON H.A., Le nouveau management. Economica, 1977-1980
- SORMAN, Guy, Les vrais penseurs de notre temps, FAYARD, Paris, 1989
- THEVENET M et VACHETTE J.L., Culture et comportement, Vuibert Paris, 1992
- TICHKIEWITCH S., CHAPA E., Un modèle produit multi-vues pour la conception intégrée, PRIMECA, NANCY, Décembre 1995
- TROCME-FABRE, Hélène, J'apprends donc je suis, Les Editions d'Organisation, Paris, 1987
- TROMPENAARS, Fons, L'Entreprise multiculturelle, Editions Maxima, Paris 1994
- VADCARD P., Aide à la programmation de l'utilisation des outils en conception de produits, Thèse de doctorat. Spécialité Génie Industrielle, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et métiers, Paris, 1996
- VALLET G., Techniques de suivi de projets, DUNOD, 1997
- WATZLAWICK, Paul, Changements, Le Seuil, Paris, 1981
- WEINBERG, A., Penser la complexité, Revue Sciences humaines, Numéro 47 de Février 1995
- WYBO J.-L., Introduction aux cindyniques, Ouvrage collectif, Edition ESKA, 1998
- YANEZ Guillermo, Professeur d'anthropologie, <http://www.ethnociel>, 1999
- YATCHINNOWSKY A, l'approche systémique pour gérer l'incertitude et la complexité, ESF, Paris, 1999.

## **NORMES**

- NF X50-100, Analyse fonctionnelle – Caractéristiques fondamentales, 1996
- NF X50-105, Le management de projet. Concepts, 1991
- NF X50-153, Analyse de la valeur – Recommandations pour sa mise en place, 1985
- NF X50-400, Management des systèmes – Référentiel cadre, 1994
- ISO 8402, Management de la qualité et assurance de la qualité. Vocabulaire, 1995
- ISO 9000 : 2000, Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire. ISO, 2000
- ISO 9001 : 2000, Système de management de la qualité -Exigences. ISO, 2000

ISO 9004 : 2000, Système de management de la qualité –Lignes directrices pour l'amélioration des performances. ISO, 2000

ISO9004-1, Management de la qualité et éléments de système qualité, 1994

ISO 9004 :2000, Amélioration des performances, 1999

ISO 10006, Management de la qualité : Lignes directrices pour la qualité en management de Projet, 1997

## 4 ANNEXE

## 5 1- MODELISATION DES SYSTEMES COMPLEXES

Nous allons présenter la modélisation des systèmes complexes et exposer comment modéliser un système selon l'approche de Jean-Louis LEMOIGNE. Après une présentation de la systémique et de la complexité nous allons introduire la théorie du système général. Nous allons ensuite exposer la démarche de modélisation.

### 5.1. SYSTEMIQUE ET COMPLEXITE

#### 5.1.1 Historique et évolution

La pensée de la complexité est née à l'intersection de plusieurs théories : la théorie de l'information, la cybernétique, l'approche systémique, la théorie de l'auto-organisation, la théorie du chaos. Elle s'est enrichie par les réflexions de philosophes et scientifiques : l'économiste Herbert Simon, le physicien Heinz von Foerster, le sociologue Edgar Morin, le biologiste Henri Atlan, le chimiste Ilya Prigogine, etc.

Nous nous appuyons principalement sur la théorie du système général développée par Jean-Louis Le Moigne [1990]. « Les méthodes de modélisation systémique se sont développées, à partir de 1945, notamment au sein des sciences de l'ingénierie [...]. » [LE MOIGNE, 1995]. L'approche et la modélisation systémiques complètent l'approche positiviste et la modélisation analytiques. Elle nécessite cependant « de changer de registre [ce qui] ne veut pas dire détruire le registre précédent. » [LE MOIGNE, 1995, p.8].

#### 5.1.2 Définition du système général

LE MOIGNE définit un système comme « un objet qui, dans un environnement, doté de finalités, exerce une activité et voit sa structure interne évoluer au fil du temps, sans qu'il perde pourtant son identité unique ». [LE MOIGNE, 1994, p 61 et 62].

« Ou d'une autre façon, un système est :

- quelque chose (n'importe quoi, présumé identifiable)
- qui **dans** quelque chose (environnement)
- **pour** quelque chose (finalité ou projet)
- **fait** quelque chose (activité, fonctionnement)
- **par** quelque chose (structure, forme stable)
- qui **se transforme** dans le temps (évolution) ».

Pour LE MOIGNE, l'étymologie du mot complexe est : enchevêtrement et connexion. D'où le « concept de système :

- enchevêtrement intelligible et finalisé d'actions interdépendantes pour décrire la complexité.
- conjonction de deux perceptions antagonistes : un phénomène que l'on perçoit dans son unité, ou sa cohérence, ou son projet **ET** dans ses interactions internes entre ses composants actifs dont il constitue la composition résultante ». [LE MOIGNE, 1994, p 61 et 62].

LUGAN considère que « Un système complexe est un système que l'on tient par définition irréductible à un modèle fini aussi sophistiqué soit-il. En d'autres termes, la notion de complexité implique celle d'imprévisibilité possible, par exemple l'imprévisibilité potentielle des comportements humains. En d'autres termes, la notion de complexité ne postule pas un déterminisme latent capable de maîtriser toutes les variables.» [LUGAN, 1993, p 87].

#### 5.1.3 Complication et complexité

A l'instar de nombreux auteurs (Morin, Mèlèse, Gènelot, Paulré), MANZANO s'est attaché à différencier la complication de la complexité, « car celle-ci est une source de richesse et non pas



seulement de difficultés.» [MANZANO, 1998, p 19]. « La complexité n'est pas la complication : ce qui est compliqué peut se réduire à un principe simple comme un écheveau embrouillé ou un noeud de marin ». [MORIN, 1977, p 377].

#### 5.1.3.1 Complication

« Un système est perçu comme étant compliqué par rapport au nombre d'éléments et de relations qui le composent. Toutefois, la masse de composants n'engendre pas forcément une impossibilité d'analyse. » [MANZANO, 1998, p 19].

« Un ensemble compliqué reste donc analysable même si cela peut demander de nombreux efforts. La complication est donc associée à la prévisibilité des états de sortie, à la possibilité d'analyse. » [MANZANO, 1998, p 19].

« De nombreux systèmes de gestion sont compliqués, au sens d'une imbrication de liaison linéaires stables et souvent fixés d'une manière rigide de l'extérieur de l'organisme » [MELESE, 1990, page 90].

« L'étude de la complication revient donc aux méthodes analytiques et linéaires. Celles-ci vont s'appliquer dès que le système est fermé et présumé exhaustivement descriptible. Nous retiendrons donc qu'un système compliqué est clairement défini dans ses frontières, moyens et actions. Il reste analysable, il est totalement prédictif et codifié. » [MANZANO, 1997, p 19].

#### 5.1.3.2 Complexité

À la différence d'un système compliqué, « le complexe se veut non réductible, insécable, imprévisible ». [MANZANO, 1998, p 19]. « Un système complexe sera donc un ensemble d'éléments hétérogènes inséparablement associés en interaction dynamique [Morin 1990, p 21]. « Cette première approche nous donne une vision des systèmes complexes semblable à un magma originel bouillonnant d'éléments divers en constantes interactions et modifications. [MANZANO, 1998, p 19].

« La complexité apparente de ces systèmes ne doit pas entraîner un réflexe de simplification pour la maîtriser. En simplifiant nous détruisons la complexité. [ ]. Le complexe se doit d'être analysé préalablement en tant que tel, la réduction que l'on peut rapporter au système par la suite doit être consciente et maîtrisée ». [MANZANO, 1998, p 19].

« La complexité est donc à prendre en tant que source de richesse [MELESE, 1990, page 89] et de créativité. Elle sera caractérisée par la richesse des interconnexions des éléments du système, la variété de ses états et de ses évolutions. Ainsi le complexe sera évolutif, alors que le compliqué sera figé dans une conformation ». C'est cette évolutivité qui entraîne, entre autres, une difficulté d'analyse. [MANZANO, 1998, p 19].

Pour WEINBERG, « La pensée de la complexité n'est pas une entreprise de démission intellectuelle qui consiste à affirmer que " tout est complexe " (synonyme de " *on ne peut pas comprendre* "). Elle n'est pas une pensée du brouillage, de l'imprécision, de l'incertitude. Son but est de construire des outils de pensée pour articuler entre eux les savoirs spécialisés. Elle n'est pas une pensée " holistique " qui privilégie le global sur l'analyse de ses composants. elle veut articuler le tout et ses parties, le global et le particulier en un aller et retour incessant » [WEINBERG, 1995].

En conclusion « Pour comprendre et donc pour donner du sens à :

- Un système compliqué : on peut le simplifier pour découvrir son intelligibilité (explication)
- Un système complexe : on doit le modéliser pour construire son intelligibilité (compréhension).

La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.  
Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine

Mais en simplifiant (mutilant) un système complexe on détruit a priori son intelligibilité » [LE MOIGNE, 1990, p.11].

#### 5.1.4 Apport de l'approche systémique

De nombreux auteurs s'accordent pour dire que la communication difficile entre spécialistes nécessite une vision globale et écologique du monde. L'approche systémique se caractérise ainsi par une plus grande interdisciplinarité, une plus grande conscience de la complexité, une nouvelle approche modélisante et une nouvelle méthodologie.

À la différence des méthodes analytiques, la systémique postule que la compréhension d'un système provient de la modélisation de celui-ci dans son environnement. Un ensemble possède des propriétés qui se révèlent mieux par l'étude des ensembles que par celle des parties qui le constituent. [LAPOINTE, 1997]. L'étude d'une ou des parties d'un ensemble ne peut en aucun cas donner une compréhension juste du phénomène étudié. De plus, la connaissance de l'objet ne peut pas faire abstraction des relations qui unissent les différentes parties de cet objet [Morin, 1990]. Nous empruntons à KOURILSKY-BELLIARD cette comparaison des démarches analytique et systémique.

Démarche analytique	démarche systémique
Logique binaire et disjonctive causalité linéaire orientée passé présent	logique ternaire conjonctive causalités circulaire orientée présent futur
Pour résoudre un problème, il faut d'abord connaître ses causes	pour résoudre un problème, il faut d'abord clarifier l'objectif à atteindre
Centrée sur l'explication des dysfonctionnements et les handicaps du système	centrée sur les fonctions utiles des dysfonctionnements et sur les ressources du système
Elle se nourrit du passé pour faire évoluer	elle se nourrit du présent et le fait évoluer en fonction du but à atteindre
Le passé détermine le présent et le futur	la projection du futur souhaité influence le présent

**Tableau 100 : Démarche analytique et démarche systémique**  
élaboré d'après [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 248]

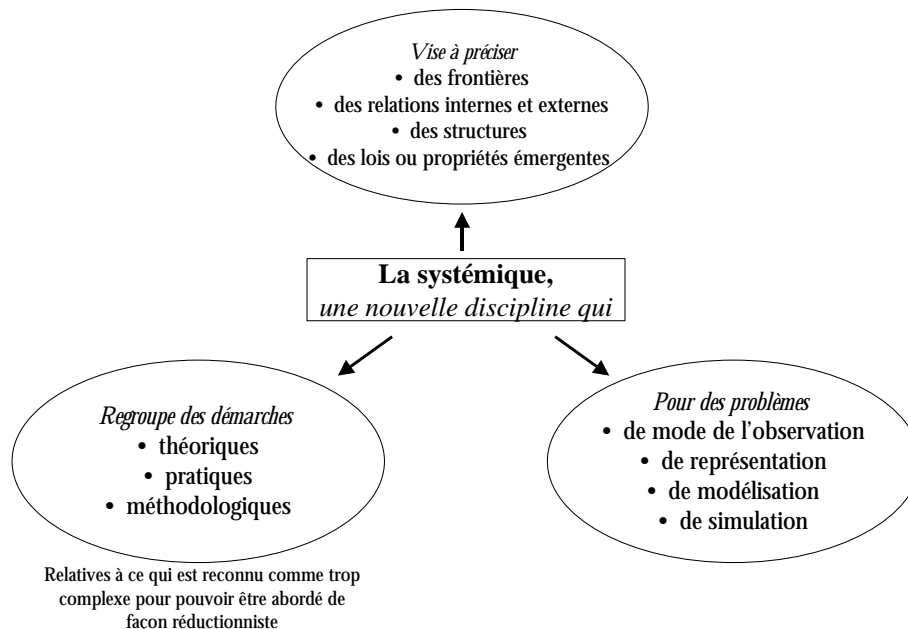


Figure 17 : Définition de la systémique [DURAND 1994, p. 49]

## 5.2. FORME CANONIQUE DU SYSTEME GENERAL

La conjonction systémique est la conjonction des deux conjonctions Cybernétique et Structuraliste [LE MOIGNE, 1990, p.40]. La conjonction systémique « se propose de tenir pour inséparable le fonctionnement et la transformation d'un phénomène, des environnements actifs dans lesquels il s'exerce et des projets par rapport auxquels il est identifiable. » [LE MOIGNE, 1990, p.40]

La procédure structuraliste [LE MOIGNE, 1990, p.38] ou « Conjonction des concepts de fonctionnement (synchronique) et de transformation (diachronique) . Le comportement ou l'activité d'un système se représente inséparablement par les 2 composantes : le Faire (fonction) et le Devenir (transformation). Le modèle classique de la forme : qui en fonctionnant se transforme, et en se transformant assure quelques fonctions, caractérise la conjonction structuraliste. » (Mécanique rationnelle et Mécanique statistique)

La procédure cybernétique [LE MOIGNE, 1990, p.38] ou « Conjonction des concepts de l'Environnement Actif et de Projet ou de Téléologie. La Téléologie est l'étude des processus de finalisation d'un système et désigne aussi son résultat, autrement dit les finalités de ce système à chaque période » (Régulation et Mécanique statistique)

Cette inséparabilité des quatre concepts fondateurs conduit LE MOIGNE à conceptualiser le système général : « représentation d'un phénomène actif perçu identifiable par ses projets dans un environnement actif, dans lequel il fonctionne et se transforme téléologiquement. [LE MOIGNE, 1990, p.40].

LE MOIGNE propose : « Le système général se décrit par une **action** (un enchevêtrement d'actions) dans un **environnement** (tapissé de processus) pour quelques **projets** (finalités, téléologie) **fonctionnant** (faisant) et **se transformant** (devenant) » [LE MOIGNE, 1990, p.40]

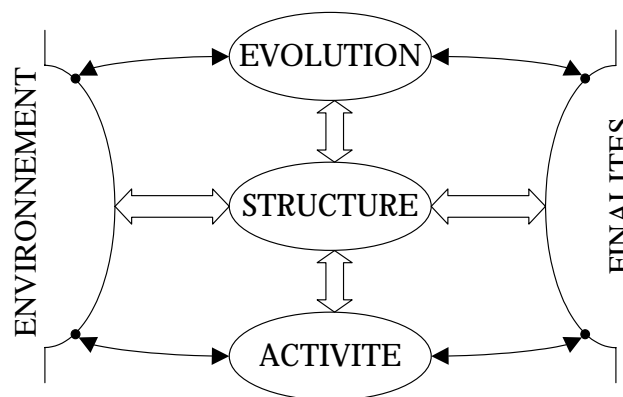


Figure 18 : Le paradigme systémique [LE MOIGNE, 1977-1990, p.58)

## 5.3. DEMARCHE DE MODELISATION

### 5.3.1 La modélisation systémique

« Le paradigme<sup>32</sup> systémique est aujourd'hui la forme la plus aboutie des principes de modélisation. L'objet est perçu d'une manière indissociable dans ses fonctions, ses projets, sa

<sup>32</sup> Le concept de paradigme a été développé en 1962 par Thomas KUHN. Cet historien des sciences propose l'hypothèse que chaque époque de l'histoire produit, par ses pratiques sociales, par son langage, par son expérience du monde, une structure imaginaire. Cette structure imaginaire, qu'il appelle paradigme s'impose à tous les domaines de la pensée, à tous les discours, même opposés, durant cette époque. Un paradigme est donc une certaine vision du monde qui sert de cadre de référence, de modèle fédérateur à toutes les pensées normales de l'époque. [GENELOT, 1992, p.41].

transformation et son environnement actif » [Le Moigne, 1994, page 40]. Notre démarche de modélisation est basée sur le principe de triangulation systémique de Le Moigne. Dans cette représentation [MANZANO, 1998, p. 89]:

- l'aspect fonctionnel est attaché à la notion de finalité. Il illustre ce que fait le système dans son environnement. À quoi sert-il ?
- L'aspect Ontologique décrit la structure du système, la manière dont les éléments qui le composent sont agencés. C'est sur ce pôle que se positionne la méthode analytique.
- L'aspect Génétique et lié à la nature évolutive du système. Son fonctionnement, sa structure portent en eux tous les changements qu'ils ont déjà subis. Son évolution se fera dans la lignée de son histoire.

La compréhension du système se fera par l'analyse alternative de chacun de ces pôles [Donnadieu, 1993], [Lemoigne, 1994]. « Chaque passage apporte une plus grande compréhension. À l'image de l'innovation, c'est un processus récursif et itératif. Le modélisateur se trouve lui-même en interaction avec l'objet étudié, il est inclus dans le processus, sa sensibilité, son projet de modélisation influence le modèle ». [MANZANO, 1998, p. 89]:

« La modélisation systémique est l'action de modéliser et son résultat (Chercher ce qui n'existe pas et pourtant le trouver). Un phénomène perçu complexe se représente par un système complexe. Ce système complexe est un complexe d'actions téléologiques dans un environnement actif, complexe d'actions à la fois synchronique (fonctionnement), diachronique (transformation) et récursif (autonomisant, identification stable) » [LE MOIGNE, 1990, p.170]

Qu'est-ce que Modéliser ? « C'est l'action intentionnelle de construire, par composition de concepts et de symboles, des modèles susceptibles de rendre plus intelligible un objet ou un phénomène perçus complexes est d'amplifier, comme le précise Jean Louis LEMOIGNE, le raisonnement de l'acteur projetant une intervention délibérée au sein de cet objet ou de ce phénomène. Ce raisonnement viserait notamment à anticiper les conséquences des projets d'actions possibles. » [LUGAN, 1993, p 87]

« Là où la modélisation analytique devient inopérante parce que les choses ne sont plus égales par ailleurs et que les structures se trouvent détruites, la démarche systémique garde la boussole de la finalité, sait se doter de mémoires et de réservoirs de stockage, et continue à représenter correctement le phénomène dans son essence ». [GENELOT, 1992, p. 111]

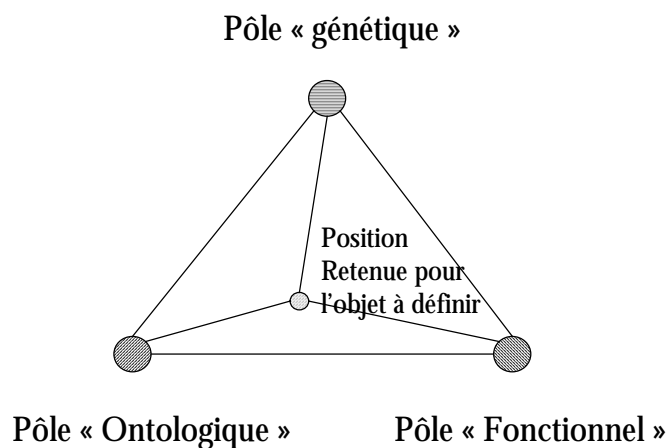


Figure 19 : La définition d'un objet [système] se fait par triangulation :  
**elle pondère une définition fonctionnelle (ce que l'on fait), une définition ontologique (ce que l'objet est),  
 une définition génétique (ce que l'objet devient) [LE MOIGNE, 1977-1990, p. 64]**

### 5.3.2 La démarche de modélisation

Le système général est donc une matrice dont le modélisateur va établir par moulage une empreinte à priori [LE MOIGNE, 1990, p.41]. Nous résumons les trois phases de la démarche de modélisation systémique d'après LE MOIGNE.

Phases	Phase cadrage	Phase développement	Phase interprétation
Quoi faire	Construction de M par isomorphie avec un système général (matrice)	Documentation de M par correspondance homomorphique de M avec des traits perçus du phénomène.	Simulation d'actions possibles sur M pour anticiper les conséquences éventuelles dans le phénomène.
Comment faire	Isomorphie Système général – Modèle Etablissement par moulage d'une empreinte à priori (système à priori)	Rédaction des légendes, établissement des correspondances entre les traits du modèle systémique et les traits perçus ou conçus du phénomène à modéliser.	Incomplétude n'est pas imperfection, nécessaire pour anticipation d'actions possibles. Modèle du phénomène devient composant actif du système de modélisation, Phénomène perçu complexe par le système de modélisation
Nature du modèle	Modèle systémique vierge, sans légende	Modèle avec légende nécessairement systémique	Modèle produit conçu complexe

Tableau 101 : Démarche de modélisation, élaboré d'après LE MOIGNE, 1990, p.41

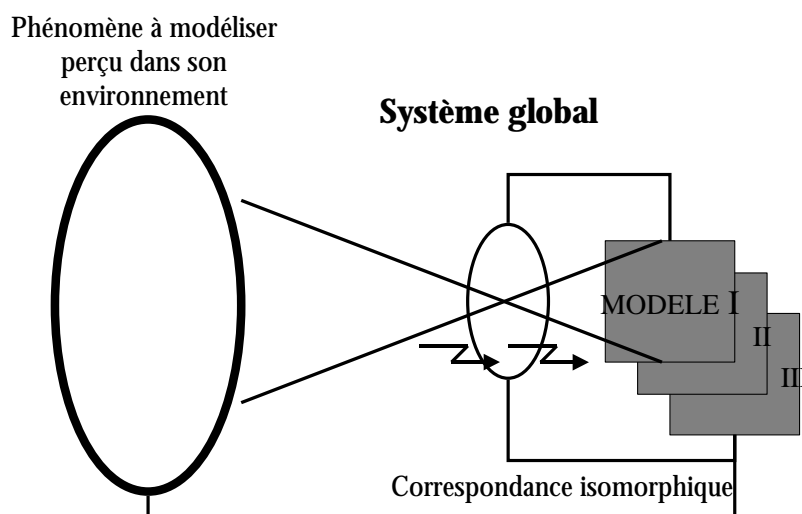


Figure 20 : Démarche de modélisation

### 5.3.3 La conception du modèle

Pour concevoir un modèle systémique, nous nous sommes basés sur la démarche de LE MOIGNE

« Le principe de représentation retenu est donc de bâtir un modèle suivant les règles de transcription qui établiront une relation, sur certains paramètres, entre la réalité de l'objet dans son environnement et sa modélisation. Le modèle ainsi bâti est une représentation intelligible de la réalité, c'est une agrégation des signes possédant une double signification de signifié et signifiant ». [MANZANO, 1997, p. 89]:

« Le modèle est la représentation intelligible, artificielle, symbolique d'un phénomène perçue par le modélisateur qui en sélectionne les traits. Le rôle du modélisateur est discrétionnaire ; parce qu'il La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.  
Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine

conçoit et interprète le modèle du phénomène qu'il perçoit à travers des finalités qu'il lui attribue, il révèle ses valeurs, ses croyances et fait part de ses propres intentions avant de présenter le modèle auquel elles a conduit ». [MANZANO, 1997, p. 89]:

« Le modèle du phénomène n'est plus seulement la carte d'un territoire. Il devient composant actif du système de modélisation, phénomène autonome, au sein duquel, par simulation cognitive pourront s'actualiser des formes d'actions potentielles. Le phénomène était perçu complexe par le système de modélisation. Les modèles qui en seront produits, seront eux, conçus complexes ». [LE MOIGNE, 1990, p.41]. Nous obtenons ainsi un modèle systémique

<b>Phases</b>	<b>Démarche</b>
Finalités	Expliquer d 'abord la finalité, la raison d 'être du système
Environnement	Prendre en compte les actions et les évolutions de l 'environnement
Modélisation fonctionnelle	Définir les fonctions à assurer pour tendre vers la finalité
Modélisation ontologique	Définir la structure. Organiser les fonctions entre elles et les gérer
Modélisation génétique	Faire évoluer le système pour le garder opérant au fil du temps

**Tableau 102 : Modélisation systémique élaboré d'après [LE MOIGNE, 1990, p. 65]**

Nous avons présenté la modélisation des systèmes complexes et exposé comment modéliser un système selon l'approche de Jean-Louis LEMOIGNE. Après une présentation de la systémique et de la complexité nous avons introduit la théorie du système général. Nous avons ensuite exposé la démarche de modélisation et la conception d'un modèle.