

## **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 oeuvre. 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 oeuvre 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 oeuvre 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 oeuvre 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.

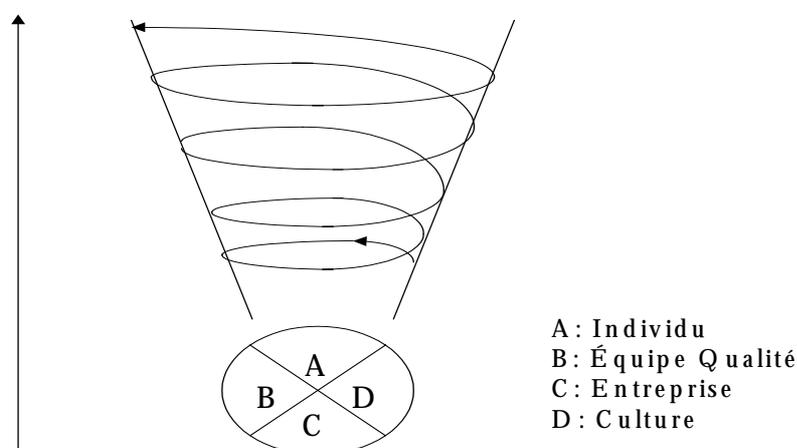
### 3.7.6.3 Evolution de l'entreprise

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.

