

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 TQM⁵ est un système d'apprentissage. Puis nous allons illustrer ces propos par le référentiel d'excellence EFQM en tant que système

⁵ 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 EFQM⁶ 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

⁶ 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 pourrions 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.

	Etudiants français	Etudiants allemands	Etudiants britanniques
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 KAISEN⁷. 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 approches 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].

⁷ 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 souhaitions. » [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 vu 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 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.

.

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	Déceler 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 valeurs de l'entreprise,	Début des années 90	Promotion de l'entreprise par son image globale, ses valeurs, sa culture Satisfaction du client, convergence entre ses propres valeurs et celles que l'entreprise véhicule
6	L'adéquation avec l'environnement	Milieu des années 90	Intégration des besoins de l'environnement social et global . 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 PDCA⁸ ou roue de Deming est une dynamique d'amélioration continue construite sur l'approche, la mise en oeuvre et le déploiement,

⁸ 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 CGEM⁹ (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, [MCIEM¹⁰, 1998].
- 4- Système de management de la qualité ISO 9004 : 2000, –Lignes directrices pour l'amélioration des performances.
- 5- Les référentiels d'excellence (TQM¹¹)

- 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'amélioration 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 ».

⁹ CGEM : Confédération Générale des Entreprises du Maroc

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

¹¹ TQM : Total Quality Management

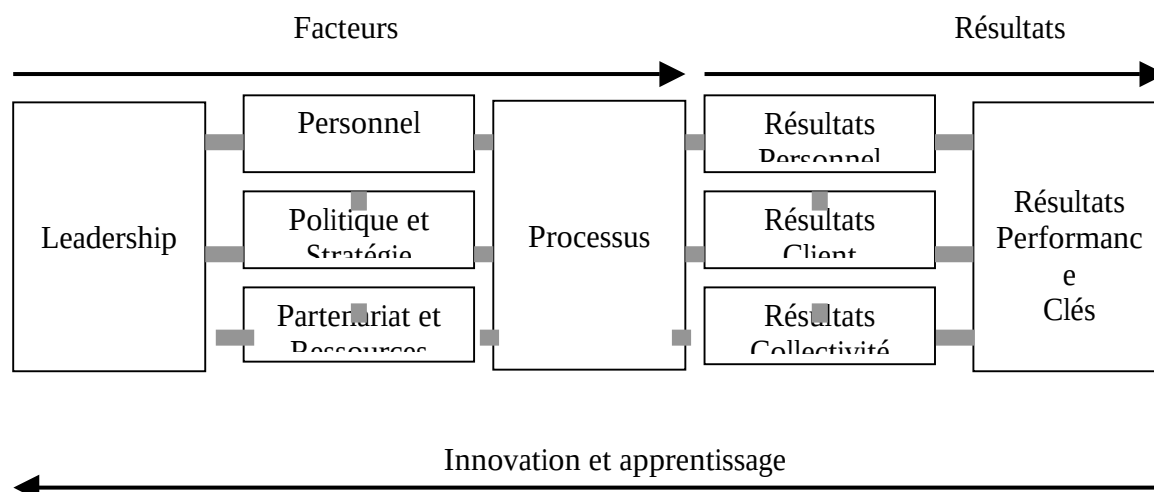


Figure 1 : Modèle d'excellence EFQM [EFQM, 1999]

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 »¹².

- 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 œuvre ». [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

¹² 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 (Homéostase)	Phase 3- Adaptation structurelle (Trans-Formation)
Son environnement Changeant	Phase 2- Adaptation 1-par programme (Homéorhèse) 2-par recodage (Homéogenèse)	Phase 4- Evolution structurelle (Morphogenèse)

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	Homéostase Régulation	Homéogenèse Adaptation par recodage
	Changement de type 2 Dynamique ou diachronique	Homéorhèse Adaptation par programme	Morphogenèse 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
synchrone	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 TQM¹³ 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

¹³ 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 TQM¹⁴ 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 AFITEP¹⁵, « 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, simultanéité 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].

¹⁴ TQM : Total Quality Management

¹⁵ 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