

Dimensions culturelles, principes de la Qualité principes et fondamentaux de l'excellence

Le tableau montre l'évolution des concepts fondamentaux de l'excellence (EFQM, 1998) en principes fondamentaux de l'excellence (EFQM, 1999). Par ailleurs nous avons montré que les principes de la Qualité (ISO 9 000 :2000) sont inclus dans les principes de l'excellence (EFQM, 1999).

Concepts fondamentaux de l'excellence EFQM, 1998	Principes de l'excellence EFQM, 1999	Principes de la Qualité ISO 9000 :2000
Orientation Résultats	Orientation Résultats	
Orientation Client	Orientation Client	Ecoute client
Leadership, politique et stratégie	Leadership et constance de la vision	Leadership
<i>Développement et implication du personnel</i>	<i>Développement et implication du personnel</i>	<i>Implication du personnel</i>
Processus et faits	Management par les processus et par les faits	<i>Approche processus</i>
		<i>Approche factuelle pour la prise de décision</i>
		Management par approche système
Développement, innovation continus	Processus continus d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration	Amélioration continue
Partenariat Clients - Fournisseurs	Développement du Partenariat	Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs :
Responsabilité publique	Responsabilité à l'égard de la collectivité	

Tableau 54: Principes fondamentaux de l'excellence (EFQM, 1998), principes de l'excellence (EFQM, 1999) et Principes de la Qualité (ISO 9 000 :2000)

Nous avons examiné les relations entre les concepts fondamentaux de la qualité [EFQM, 1998] et les dimensions culturelles. Nous avons démontré alors « qu'il existe une relative influence des dimensions culturelles sur le management par la Qualité ». [NOUIGA, DEGRES, 1999].

2.6.4.3 Profil de la culture Qualité ou culture de l'excellence

EFQM introduit le concept de la culture de l'excellence « Les dirigeants développent la mission, la vision et les valeurs de l'organisation et ont un rôle de modèle dans une culture de l'excellence ». [Sous-critère 1a- EFQM, 1999]. De même, « les dirigeants développent et mettent en place une éthique et des valeurs qui seront le fondement de la création de la culture de l'organisation. [Sous-critère 1a- EFQM, 1999].

Il s'agit de tendre vers une culture d'excellence. Nous allons examiner les principes d'excellence qui sont concernés par les dimensions culturelles. A cet effet, nous allons élaborer un diagramme matriciel entre les dimensions culturelles et les principes d'excellence. Ceci nous donnera un profil de la culture d'excellence que nous appellerons Profil de la culture Qualité.

2.6.4.4 Processus de détermination du profil de la culture Qualité

Pour déterminer l'Etat désiré constitué par le profil de la culture Qualité (éléments de sortie), le processus décrit dans la figure 14 va être appliqué. Les éléments d'entrée sont les définitions des dimensions culturelles et les principes de management par la qualité. Les principales étapes de la démarche qui s'inspire du processus d'Auto-Evaluation sont:

- Prendre une dimension culturelle
- Constituer 3 équipes de travail de 5 à 8 membres par équipe (Equipe Projet Qualité)
- Elaborer le diagramme de matriciel individuellement (Chaque membre affecte une valeur)
- Elaborer le diagramme matriciel par équipe (Discuter la note si écart supérieur à 20%)
- Restituer le résultat par équipe (Calculer la moyenne pour l'équipe)
- Harmoniser le résultat des 3 équipes
- Refaire le même travail pour la dimension culturelle suivante.
- Faire la synthèse pour l'ensemble des dimensions culturelles

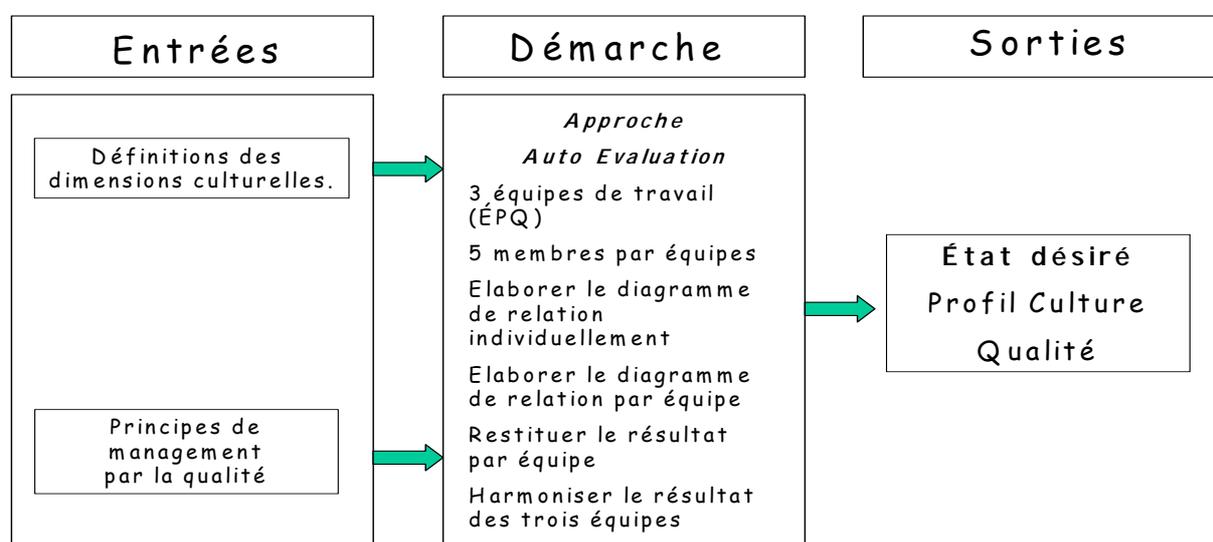


Figure 14 : Processus de détermination du Profil de la culture Qualité

2.6.5 Les ressources

Pour [DILTS, 1995, p. 216], les ressources « sont les éléments sous-jacents qui permettent de faire disparaître les symptômes qui expriment et fortifient les états désirés. Par exemple des outils et des alternatives pour clarifier les conditions du changement dans la politique ou dans les procédures (où, quand, quoi, comment, pourquoi et qui) ». De même pour [YATCHINOVSKY, 1999, p. 159] est ressource : « tout ce qui peut être utilisé comme un moyen propre à affronter et à résoudre un problème spécifique ».

2.6.5.1 Leviers et résistances

Les dimensions culturelles sont convergentes ou divergentes avec la culture qualité. La comparaison entre l'état présent et l'état désiré va faire ressortir les similitudes qui vont constituer des leviers ainsi que des différences qui vont constituer des résistances.

2.6.5.2 Les principes d'action

L'approche systémique de la culture et le modèle des niveaux logiques nous ont permis de proposer 10 principes pour prendre en compte la dimension socioculturelle. Il s'agit du principe d'information et d'ouverture, du principe de finalité, du principe de méta système et méta niveau,

du principe constructiviste et du principe d'écologie, du principe d'auto-organisation, du principe d'apprentissage, du principe de récursivité, du principe d'homéostasie et du principe de dialogique.

2.6.5.3 Les outils

Nous avons utilisé les outils sémantiques de management, particulièrement :

- le diagramme matriciel pour la détermination de l'état désiré qui est le profil de la culture qualité.
- le diagramme en arbre pour faire ressortir les propositions d'action
- le diagramme d'affinité pour organiser les propositions d'action

2.6.6 **Sorties du processus de prise en compte du contexte socioculturel**

Les sorties du processus de prise en compte de la dimension socioculturelle sont les actions de mise œuvre contextuelles ainsi que le plan d'actions qui sera déployé au niveau de l'entreprise.

2.6.6.1 Propositions d'actions contextuelles

L'utilisation des 10 principes d'actions issus de la pensée complexe que nous avons proposés nous ont donné des propositions d'actions pour prendre en compte le contexte socioculturel dans la conduite du changement par la qualité.

2.6.6.2 Plan d'action et déploiement

Nous avons vu qu'il existe des cultures de groupes et de catégories professionnels, il nous faut décliner la prise en compte du contexte socioculturel au niveau des différents groupes et de catégories professionnels. Les cultures de groupes professionnels étant différentes, les actions seront donc adaptées à ces groupes.

2.6.7 **Conclusion**

Le processus de changement par la prise en compte de la dimension socioculturelle est le passage de l'état présent à l'état désiré par l'ajout de ressources. Dans ce chapitre, nous avons présenté d'abord le processus de prise en compte de la dimension socioculturelle. La démarche pour caractériser une culture nous a permis d'élaborer un profil de la culture. Puis nous avons déterminé l'état présent représenté par le profil de la culture nationale et de la culture d'entreprise. Nous avons déterminé ensuite l'état désiré qui est le profil de la culture Qualité. L'examen des deux profils culturels (profil culturel au niveau de l'entreprise et profil culture qualité) nous a permis de dégager les leviers et les résistances. L'utilisation des 10 principes issus de l'approche systémique nous donne des propositions d'actions pour prendre en compte la dimension socioculturelle dans la conduite du changement par la qualité. Un plan d'action correspondant sera déployé au niveau de l'entreprise pour conduire le changement par la qualité.

2.7. **MESURE DE L'EVOLUTION**

La mesure est un impératif de tout système d'amélioration. La démarche qualité en particulier attache une grande importance à cette mesure : mesurer, surveillance, audit, auto-évaluation.

La mesure se situe à toutes les phases du cycle PDCA de DEMING et constitue l'essentiel de la phase 3 (Check). C'est ainsi que les résultats de notre processus de mise en œuvre de la démarche qualité doivent être mesurés et évalués régulièrement. Les mesures de l'évolution vont concerner 4 niveaux : les individus, les équipes, l'entreprise et la culture.

2.7.1 Evolution des individus

Pour mesurer l'évolution des individus, nous avons mis en place un système d'évaluation s'inspirant du système d'évaluation de l'entreprise, en plus de la prise en compte des systèmes de valeurs de cette dernière, avec un système de pondération entre les facteurs, les résultats et les valeurs. Cette évaluation concerne les dirigeants, l'encadrement et les opérateurs.

2.7.2 Evolution des équipes

La mesure de l'Evolution des équipes concerne l'Equipe Projet Qualité, les Equipes Systèmes les Equipes Processus et les Equipes Opérations. Les équipes étant un ensemble d'individus, l'évaluation de ces équipes se fera à partir de l'évaluation des individus constituant ces équipes.

2.7.3 Evolution de l'entreprise

L'évolution de l'entreprise est évaluée par le processus d'auto-évaluation selon le modèle d'excellence retenu. Cette évaluation concerne les systèmes, les processus et les modes opératoires et activités.

2.7.4 Evolution de la culture, une dynamique récursive

L'évolution de la culture est mesurée par la détermination du nouveau profil de la culture d'entreprise. Cette évaluation concerne la culture au niveau des dirigeants, de l'encadrement et des opérateurs. La mesure de l'évolution de la culture dans le temps permet de constater le changement intervenu au niveau culturel.

Nous avons retenu le principe de la boucle récursive comme principe de base pour notre démarche et nous avons formulé l'action méthodologique correspondante : Créer une dynamique de la culture par des phénomènes récurrents.

Nous avons donc quatre pôles d'évolution qui sont en présence : les individus, les équipes, l'entreprise et la culture. Les quatre pôles étant des systèmes complexes, le principe de récursivité va s'appliquer à ces quatre pôles. L'évolution des individus par la formation-action va faire évoluer les équipes qui à leur tour vont faire évoluer l'entreprise qui va faire évoluer la culture qui va faire évoluer les individus et ainsi de suite.

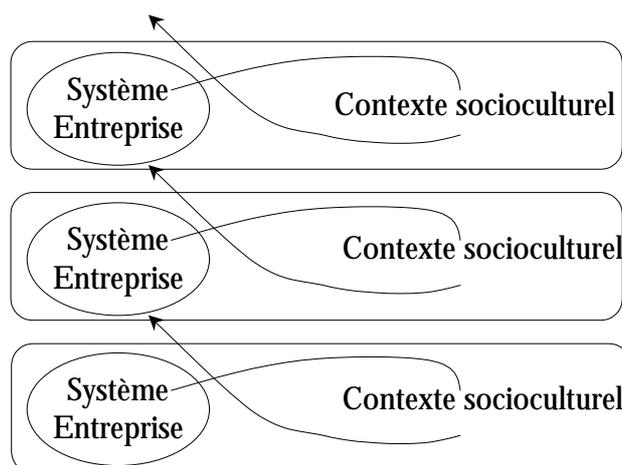


Figure 15 : Dynamique de la culture par récursivité entre le système entreprise et le contexte socioculturel
[Inspiré de GENELOT, 1992, p.283]

2.8. UN MODELE SYSTEMIQUE GENERIQUE ET PRESCRIPTIBLE, LA CONDUITE DU CHANGEMENT PAR LA QUALITE DANS UN CONTEXTE SOCIOCULTUREL

2.8.1 Déroulement de la modélisation et de l'expérimentation

A ce stade de notre étude, l'état du déroulement de la modélisation concerne les étapes 4, 5 et 10 et se présente comme suit :

Modélisation (Pensée)	Expérimentation OCP (Action)	Expérimentation SOMANA (Action)
4- Modélisation systémique EPQ (1ère modélisation) • Equipe Projet Qualité		
5- Modélisation systémique EQ (2ème modélisation) • Equipes Système • Equipes Processus • Equipes Opérations		
	6. Expérimentation Modèle Implication du personnel à l'OCP (Equipes qualité). • Equipes Système	7. Expérimentation Modèle Implication du personnel à SOMANA (Equipes qualité). • Equipe Projet Qualité • Equipes Processus
	8. Expérimentation Modèle Implication du personnel à l'OCP (Equipes qualité). • Equipes Processus	
		9. Expérimentation Modèle Implication du personnel à SOMANA (Equipes qualité). • Equipes Système • Equipes Opérations
10. Modélisation systémique de la dimension socioculturelle (3ème modélisation)		

Tableau 55 : Démarche de modélisation et de l'expérimentation

2.8.2 Les principes d'actions

L'approche systémique de la dimension socioculturelle nous a permis de proposer 10 principes d'actions issus de la pensée complexe pour notre modèle prescriptible. Nous récapitulons dans le tableau ci-après les principes et les actions méthodologiques pour la prise en compte de la socioculturelle dans la conduite du changement par la qualité.

Principes d'actions	Actions méthodologiques pour la prise en compte de la dimension socioculturelle dans la conduite du changement par la qualité
Principe d'information et d'Ouverture	Développer l'information et la communication en interne et en externe. Ouvrir la culture d'entreprise
Principe de finalité	Mobiliser autour d'un projet clarifiant la finalité et respectant le système de valeurs. Elaborer les valeurs de l'entreprise en intégrant les dimensions culturelles
Principe constructiviste	Reconstruire la réalité par le recadrage, changer les représentations mentales
Principe d'écologie	Respecter l'écologie des systèmes humains et leur identité culturelle (Principes d'Ethnocentrisme et de relativisme culturel)
Principe de Méta système et de méta niveau	Repérer et prendre en compte les sous - cultures de l'organisation Intervenir à un niveau adéquat, souvent différent de celui où le problème se pose.
Principe d'auto-organisation, Principe de totalité	Respecter le système de valeurs et prendre appui sur les ressources que tout système humain possède (Etat présent +ressources = état désiré)
Principe d'apprentissage	Réaliser un Changement de type 2 par l'apprentissage de niveau 3 Donner plus de choix par l'apprentissage et dans l'apprentissage
Principe de récursivité	Créer une dynamique de la culture par des phénomènes récursifs
Principe d'homéostasie	Identifier et prendre en compte les leviers et les résistances : Construire sur leviers et mobiliser les forces cachées que représentent les résistances
Principe de dialogique	Manager les antagonismes dans une logique conjonctive

Tableau 56 : Principes de base et actions méthodologiques pour la prise en compte de la dimension socioculturelle

2.8.3 Les outils

Nous avons utilisé les outils de la qualité et les outils sémantiques de management. Philippe VADCARD [1996] a beaucoup travaillé sur l'utilisation des outils en conception. Il a recensé et classé ces outils et méthodes en sept familles. La septième famille concerne les outils et méthodes Qualité qui sont au nombre de 49 [VADCAR, 1996, p 80]. Les outils sémantiques de management utilisés sont le diagramme d'affinité, le diagramme matriciel et le diagramme en arbre.

« Le diagramme d'affinité permet de cerner un thème, un problème latent, une situation confuse en s'appuyant sur une organisation des données basée non pas sur la logique, mais sur l'intuitif » [PERIGORD, 1994, p. 145]. C'est « un outil qui structure des données détaillées pour en tirer des conclusions plus générales. Utilisé pour fournir une structure initiale à l'exploration d'un problème. Structure souvent des réponses aux questions « quoi ? ». [SHIBA, 1997, p. 157].

« Le diagramme matriciel repère et visualise les intersections entre plusieurs séries de facteurs et permet de cerner les facteurs principaux du sujet étudié en chiffrant l'importance de chaque ligne et de chaque colonne ». [PERIGORD, 1994, p. 169]. Le diagramme matriciel sert à « relier des alternatives multiples aux multiples conséquences de chacune d'elles. Souvent utilisé pour répondre aux questions « pourquoi ? ». [SHIBA, 1997, p. 157].

« Le diagramme en arbre permet de décliner un élément (un objectif, une politique, un produit, un projet, un concept, etc.) en sous-éléments (moyens, stratégies et plans d'action, composants, procédés, opérations, etc.) [PERIGORD, 1994, p. 161]. Le diagramme en arbre est souvent utilisé pour relier les moyens aux fins, lesquels sont à leur tour les moyens de fins plus générales. Souvent utilisé pour structurer les réponses aux questions : « comment ? ». [SHIBA, 1997, p. 157].

2.8.4 Les phases, les étapes et les outils du modèle

Les phases, les étapes, les principes et les outils de notre modèle se présente comme suit.

2.8.4.1 Modélisation téléologique

N°	PHASES et ETAPES	Principes	Outils
	1- Définir les finalités		
11-	Engager l'entreprise dans la démarche Qualité Définir les finalités et les objectifs au niveau de l'entreprise	- Principe d'information et Principe d'ouverture - Principe de finalité	Diagramme d'affinité (KJ)
12-	Définir le système de management de la Qualité.	- Principe d'information et Principe d'ouverture	Diagramme en arbre
13-	Réaliser une formation sur le système de management par la Qualité.	- Principe d'apprentissage	
14 -	Réaliser l'auto- évaluation		Processus d'auto-évaluation
15-	Définir les objectifs Qualité et élaborer le plan d'amélioration Qualité	- Principe de finalité	Processus d'auto-évaluation

2.8.4.2 Environnement (contexte socioculturel)

N°	2- Prendre en compte le contexte socioculturel	Principes	Outils
21-	Réaliser une formation sur l'approche culturelle du management par la Qualité au profit de l'EPQ.	- Principe d'apprentissage	
22-	Déterminer l'état présent. Profil culturel national et de l'entreprise et des groupes professionnels.	- Principe de métasystème	
23-	Déterminer l'état désiré. Profil culturel Qualité	- Principe de dialogique	
24 -	Déterminer les leviers et les résistances culturelles	- Principe d'homéostasie	Diagramme matriciel
25-	Prendre en compte le contexte socioculturel. Proposer des actions pour chaque dimension culturelle	- 10 Principes d'actions en fonction des dimensions culturelles	Diagramme en arbre Diagramme d'affinité
26-	Elaborer un plan d'actions prenant en compte le contexte socioculturel.	- Principe d'auto-organisation	Diagramme en arbre

2.8.4.3 Modélisation ontologique

	3- Définir la structure	Principes	Outils
31-	Typologie de l'entreprise. Déterminer les niveaux de l'organisation et le nombre des Equipes Qualité	Principe de méta-système	
32-	Création de l'Equipe Projet Qualité		
33-	Mettre en place et organiser les équipes Qualités. (Equipes Système, Processus, Opérations)	Principe de méta-système	

2.8.4.4 Modélisation fonctionnelle

	4- Définir les fonctions à assurer pour tendre vers les finalités.	Principes	Outils
41-	Définir le fonctionnement de l'Équipe Projet Qualité	- Principe de méta système	Modèle systémique de la conduite du changement
42-	Définir le fonctionnement des équipes Qualité. (Équipes Système, Processus, Opérations)	- Principe de méta système	Outils de la qualité
43-	Décliner le plan d'action en fonction des équipes correspondantes.	- Principe d'écologie	Déploiement de politique
44-	Mettre en œuvre le plan d'action par formation action, l'information et la communication	- Principe d'apprentissage - Principe d'information et d'ouverture	Déploiement de politique

2.8.4.5 Modélisation génétique

	5- Faire évoluer le système pour le garder opérant au fil du temps	Principes	Outils
51-	Faire l'évaluation du personnel	- Principe de récursivité	Processus d'évaluation du personnel
52 -	Faire l'évaluation des équipes Qualité.	- Principe de récursivité	
53-	Faire l'évaluation de l'entreprise	- Principe de récursivité	Processus d'auto-évaluation
54-	Faire l'évaluation du système culturel Déterminer le nouveau profil de la culture nationale, de l'entreprise et des groupes professionnels.	- Principe de récursivité	
55-	Améliorer le modèle	- Principe de récursivité	

2.8.5 **Apport de notre modèle par rapport aux autres démarches**

Il n'existe pas de modèle systémique, générique et prescriptible qui prend en compte la dimension socioculturelle pour conduire le changement par la qualité. Pour REITTER, le changement culturel passe par 3 phases bien repérables dans la réalité de la vie des entreprises.[REITTER R. et ALT. 1991, p 39]. HOFSTEDE propose des considérations générales et étapes essentielles de la modification de la culture d'organisation en général. HOFSTEDE, 1994, p. 259]. Le tableau situe les démarches de changement proposées par ces auteurs par rapport à notre modèle.

REITTER (1991)	HOFSTEDE (1994)	Notre Modèle
	2-Faire des choix stratégiques	1-Définir les finalités
1- Prise de conscience des problèmes liés au passé	1-Evaluation culturelle de l'organisation	2-Prendre en compte le contexte socioculturel
3- Structuration, institutionnalisation d'un nouveau système	3-Créer un réseau d'agents du changement à l'intérieur de l'organisation	3-Définir la structure
2- Expérimentation des voies nouvelles	4-Concevoir les changements de processus nécessaires 5- Réviser la politique de personnel	4- Définir les fonctions à assurer pour tendre vers les finalités
	6-Assurer le suivi de l'évolution de la culture.	5- Faire évoluer le système pour le garder opérant au fil du temps

Tableau 57 : Démarches de changement et culture

Nous avons élaboré un modèle systémique et prescriptible qui permet de prendre en compte la dimension socioculturelle et d'impliquer le personnel à tous les niveaux et qui répond donc à notre problématique de la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.

2.8.6 Limites et incomplétude de notre modèle systémique

Notre modèle générique va être amélioré par la recherche-action objet de la troisième partie.

2.9. CONCLUSION DE LA 2^E PARTIE

Dans la 1^e partie de cette étude, nous avons posé notre problématique: si la démarche Qualité est un projet de changement, comment conduire ce changement dans un contexte socioculturel ? En effet, l'homme se trouve au cœur du système, à la fois au cœur de l'organisation et au cœur de l'environnement, d'où l'importance à la fois de l'implication du personnel à tous les niveaux de l'organisme et de la prise en compte de l'environnement de l'entreprise et particulièrement le contexte socioculturel. Nous avons formulé nos deux hypothèses de recherche. Nous postulons que pour conduire le changement par la qualité dans un contexte socioculturel :

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

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

Nous avons présenté la modélisation des systèmes complexes. Ceci nous a permis d'avoir une démarche pour modéliser l'Equipe Projet Qualité selon l'approche de Le Moigne.

Nous avons d'abord présenté le déroulement de la modélisation et de l'expérimentation, puis les principes, phases et étapes du modèle, ensuite les propositions issues de la 1^e modélisation EPQ et enfin les incomplétudes et limites de la 1^e modélisation EPQ. La modélisation de l'équipe projet qualité nous a permis d'obtenir un modèle systémique, mais notre modèle n'implique pas le personnel à tous les niveaux conformément au principe de la Qualité et de l'excellence. Ce modèle ne tient pas compte également du contexte et de la culture particulièrement le contexte socioculturel. Il nous faut donc compléter notre démarche par une seconde modélisation qui implique le personnel à tous les niveaux et qui tient compte du contexte socioculturel.

Les apports de cette 1^{ère} modélisation nous ont permis de faire des propositions. L'examen de ce modèle nous a conduit à approfondir l'implication du personnel. L'approfondissement de la démarche participative nous sert de base pour la seconde modélisation. Cette 2^{ème} modélisation au niveau des Equipes Qualité nous a permis d'impliquer l'ensemble du personnel de l'entreprise.

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

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

A partir de la comparaison des approches exposées par les différents auteurs, nous avons présenté une nouvelle approche de la culture qui est la conjonction de 2 systèmes ou de deux modèles : le modèle systémique et le modèle des niveaux logiques. A cet effet, nous avons démontré que les dimensions culturelles sont modélisables et constituent un système culturel selon l'approche de Le Moigne. Mais l'incomplétude de ce modèle pour pouvoir agir nécessite une approche complémentaire. Nous avons donc complété cette modélisation par le modèle des niveaux logiques qui nous a donné une nouvelle définition de la culture. L'approche systémique de la culture et le modèle des niveaux logiques nous ont permis de ressortir 10 principes d'action pour prendre en compte le contexte socioculturel dans la conduite du changement par la qualité.

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

Le processus de changement par la prise en compte du contexte socioculturel est le passage de l'état présent à l'état désiré par l'ajout de ressources. Dans ce chapitre, nous avons présenté d'abord le processus de prise en compte du contexte socioculturel. La démarche pour caractériser une culture nous a permis d'élaborer un profil de la culture. Puis nous avons déterminé l'état présent représenté par le profil de la culture nationale et de la culture d'entreprise. Nous avons déterminé ensuite l'état désiré qui est le profil de la culture Qualité. L'examen des deux profils culturels (profil culturel au niveau de l'entreprise et profil culture qualité) nous a permis de dégager les leviers et les résistances. L'utilisation des 10 principes issus de la pensée complexe nous donne des propositions d'actions pour prendre en compte le contexte socioculturel dans la conduite du changement par la qualité. Les sorties du processus de prise en compte du contexte socioculturel sont les actions de mise œuvre contextuelles ainsi que le plan d'action qui sera déployé au niveau de l'entreprise pour conduire le changement par la qualité.

