

ANALYSE EXPERIMENTALE, LE CONTEXTE SOCIOCULTUREL MAROCAIN

3.5.1 Introduction

Dans ce chapitre, nous allons analyser les résultats de deux expérimentations, le déploiement de notre modèle dans un grand groupe et son déploiement dans une PME. Nous allons ainsi obtenir la perception de la culture nationale par ces deux entités. Nous dégagerons ainsi les spécificités de la culture marocaine. Nous obtenons de la même façon la perception de la culture qualité par ces deux entreprises. La comparaison de la culture nationale et de la culture qualité fera ressortir les leviers et les résistances culturels. Les ressources de la culture marocaine permettront de faire des propositions pour conduire le changement par la qualité dans le contexte socioculturel marocain.

3.5.2 La perception de la culture nationale, résultat de notre expérimentation

La perception de la culture nationale par le personnel d'un grand groupe et la perception de cette culture par le personnel d'une PME figurent dans le tableau ci-après :

Dimensions culturelles	Perception culture nationale (OCP/DEG)	Perception culture Nationale (SOMANA)	Similitude	Différence
1. Dimension temporelle	Très polychrone (5)	Très polychrone (5)	●	
2. Dimension spatiale (proxémie)	Très rapprochée (5)	Très rapprochée (5)	●	
3. Nature du Contexte	Très riche(1)	Très riche(1)	●	
4. Attitude environnement	Très Passive (1)	Passive (2)		●
5. Contrôle incertitude	Faible (2)	Faible (2)	●	
6. Objectivité/ subjectivité	Forte subjectivité (1)	Forte subjectivité (1)	●	
7. Individualisme / collectivisme	collectivisme fort (5)	collectivisme fort (5)	●	
8. Le limité ou le diffus	Très diffus (1)	Très diffus (1)	●	
9. Niveau éducation et de formation	Bas, Analphabétisme 45%	Bas, Analphabétisme 45%	●	
10. Interchangeabilité des rôles	Forte/faible(3)	Féminité (4)		●
11. Universel/ particulier	Particulier (2)	Particulier (2)	●	
12. Distance hiérarchique	Très élevé (1)	Très élevé (1)	●	
13. Niveau de confiance	Faible (2)	Faible (2)	●	
14. Niveau motivation	Très faible (1)	Très faible (1)	●	
15. Réalisation / position sociale	Forte position sociale (1)	Forte position sociale (1)	●	

Tableau 90 : Similitude et différence de la perception de la culture nationale

Les résultats obtenus sont surprenants. La perception de la culture nationale par le personnel d'un grand groupe est **pratiquement la même** que la perception par le personnel d'une PME.

3.5.3 Spécificités de la culture marocaine

De ce qui précède, nous récapitulons par dimension culturelle les spécificités de la culture marocaine :

Dimensions culturelles	Caractéristiques	Spécificités
1. Dimension temporelle	Très polychrone (5)	Horaire flexible dans la vie quotidienne, horaire des rendez-vous et des réunions, focalisation sur le passé
2. Dimension spatiale (proxémie)	Très rapprochée (5)	Proxémie de contact, Relations rapprochées, Distances très proches entre les individus, sens des relations humaines, de l'hospitalité, agencement des espaces intérieurs.
3. Nature du Contexte	Très riche(1)	Grandes variétés et contrastes importants, richesse de la langue, architecture, artisanat, calligraphie, art culinaire, musiques et arts populaires- Références forte au message moral de l'Islam.
4. Attitude vis-à-vis de l'environnement	Passive à très Passive (2 à 1)	Ce sont les autres qui sont responsables
5. Contrôle incertitude	Faible (2)	Faible prise de risque. Tendance à éviter les risques
6. Objectivité/ subjectivité	Forte subjectivité (1)	Présence des sentiments et de l'affectif
7. Individualisme / collectivisme	collectivisme fort (5)	Relations entre les individus, rapport au groupe et aux normes sociales, grande solidarité du groupe, grand attachement aux valeurs communautaires, solidarité familiale
8. Le limité ou le diffus	Très diffus (1)	Degré d'engagement élevé
9. Niveau éducation - formation	Analphabétisme 45%	Bas pour les opérateurs
10. Interchangeabilité des rôles	Forte/faible(3)	Les hommes assument les rôles les plus affirmés et les plus dominants et les femmes les rôles tournés vers le service et les soins. Tendance à minimaliser la division du rôle des sexes, accès à l'enseignement
11. Universel/ particulier	Particulier (2)	Importance des relations personnelles
12. Distance hiérarchique	Très élevé (1)	Grande inégalité de pouvoir et de richesses entre citoyens, Acceptation des inégalités. Respect pour l'autorité
13. Niveau de confiance	Faible (2)	Faible
14. Niveau motivation	Très faible (1)	Bas pour les opérateurs
15. Réalisation / position sociale	Forte position sociale (1)	L'être est plus important que le faire

Tableau 91 : Spécificités de la culture marocaine

Nous retrouvons quelques éléments de ces spécificités dégagées par MEZOUAR et SEMERIVA. Lors de la première rencontre annuelle du Management en Avril 1996, réunion de 300 dirigeants autour du thème: les enjeux du changement, MEZOUAR et SEMERIVA évoquent « un schéma rationnel inversé » [MEZOUAR et SEMERIVA, 1998, p. 213]. Cette rencontre a été appuyée par une enquête préalable auprès de 200 dirigeants et de 500 cadres d'entreprises et d'administrations sur leur perception du management et du changement dans leur organisation.

MEZOUAR et SEMERIVA soulignent que le mode de management au Maroc, quel que soit le profil d'entreprise ou de dirigeant, est structuré par ordre décroissant autour des valeurs suivantes: la qualité de relations, le professionnalisme, la performance, la prise de responsabilité, l'esprit de challenge, la capacité d'encadrement, l'esprit d'équipe. Et les auteurs de conclure « En d'autres termes, par rapport aux critères en vigueur dans les entreprises occidentales ou asiatiques en prise avec la compétition internationale, nous nous trouvons ici dans un rapport inversé ». Pour les auteurs, « l'initiative, la prise de risque, les exigences de Qualité, passent après les considérations relationnelles et morales. Sans doute, comme l'ont fait remarquer certains intervenants, ceci devrait plutôt être considéré comme un constat réconfortant au regard des dérives morales et éthiques qui envahissent la marche du business dans le monde ». [MEZOUAR et SEMERIVA, 1998, p. 213].

Les auteurs développent ainsi ce qu'ils appellent les piliers de la non-performance de l'entreprise marocaine : « Nos observations, issues de l'analyse de nombre de situations dans des

administrations ou des entreprises, publiques ou privées, nous ont conduits au constat, qu'à des degrés divers, le fonctionnement humain des organisations au Maroc est régi par sept valeurs qui opèrent en sens contraire du point de vue des comportements attendus. Ce sont en quelque sorte des contre-valeurs, que nous qualifions de valeurs contre - productives : le non-conflit, la non obligation de résultats, le non - risque, le non - explicite, la non-responsabilité, la non compétence, le non- droit à la parole ». [MEZOUAR et SEMERIVA, 1998, p. 214].

Il s'agit bien là d'un problème concernant le contexte socioculturel. Les auteurs ont bien mis en exergue les résistances de la culture marocaine, mais n'ont pas exploré les leviers de cette culture. Par ailleurs, il s'agit des valeurs au niveau des dirigeants comme le précise l'enquête et non de l'ensemble du personnel.

Dans le tableau ci-après, nous avons fait correspondre les valeurs « contre – productives » citées par les auteurs et les spécificités culturelles marocaines résultant de notre étude.

Valeurs contre - productives	Manifestation des résistances [MEZOUAR et SEMERIVA, 1998, p. 214 à 232]	Spécificités culturelles (Résultat de notre étude)
Le non conflit	« Entre le chef et le subordonné, il existe une sorte de complicité pour éviter tout conflit ». [MEZOUAR et SEMERIVA, 1998, p. 215]	-Distance hiérarchique élevée Collectivisme fort
La non obligation de résultat	« Ce qui compte d'abord dans l'esprit des acteurs, c'est le respect des formes (hiérarchie, symboles, procédures...). L'initiative et la responsabilité ne sont comprises et tolérées que dans la limite des normes établies, et non pas dans le sens de la recherche de la meilleure performance qui risque de déstabiliser le système ». [MEZOUAR et SEMERIVA, 1998, p. 217].	-Forte position sociale. -Distance hiérarchique élevée -Attitude passive vis-à-vis de l'environnement -Contexte riche
Le non risque	« Dans les systèmes centralisés, l'initiative, la prise de risques, ne sont pas forcément payantes». [MEZOUAR et SEMERIVA, 1998, p. 221]	-Contrôle de l'incertitude -Attitude passive vis-à-vis de l'environnement
Le non-explicite.	« Le fonctionnement organisationnel au Maroc comme du reste les rapports interpersonnels les plus courants sont réglés sur le mode implicite. Le chef direct n'a pas de pouvoir réel de décision, tout le monde sait, mais on fait comme si, pour ne pas blesser sa susceptibilité et éviter son pouvoir de nuisances ». [MEZOUAR et SEMERIVA, 1998, p. 224]	-Distance hiérarchique élevée
La non-responsabilité	« Dans notre imaginaire collectif, l'individu est en quelque sorte expurgé de ses actes dont il se trouve être davantage la victime que l'auteur....S'il commet une erreur, c'est sans doute la faute à ... mais pas à lui ! On ne pense jamais a priori qu'il puisse en être responsable ». [MEZOUAR et SEMERIVA, 1998, p. 227]	-Attitude passive vis-à-vis de l'environnement
La non- compétence	« La concentration vers le haut des responsabilités et de compétences est la règle. La participation, la délégation, et la juste utilisation des compétences sont l'exception.». [MEZOUAR et SEMERIVA, 1998, p. 229]	-Distance hiérarchique élevée
Le non droit à la parole	« La hiérarchie du droit à la parole se fonde sur le principe de la hiérarchie de l'autorité. Ceux qui ont quelque chose d'important à dire sont naturellement ceux qui se situent au niveau les plus élevés». [MEZOUAR et SEMERIVA, 1998, p. 232]	-Distance hiérarchique élevée

Tableau 92 : Valeurs contre - productives et Spécificités culturelles

3.5.4 La culture qualité, résultat de notre expérimentation

La comparaison de la perception des cultures qualité par le personnel de OCP/DEG et de SOMANA est présentée dans le tableau ci-après. Il en ressort que la perception est la même pour 12 dimensions culturelles sur 15 et proche ou très proche pour les 3 autres dimensions.

Dimensions culturelles	Culture Qualité OCP/DEG	Culture Qualité SOMANA	Similitude	Différence	Synthèse culture qualité
1. Dimension temporelle	De monochrome à polychrone (2 3 4)	Très Monochrome (1) Monochrome/ polychrone (3)		●	De monochrome à polychrone (2 3 4)
2. Dimension spatiale (proxémie)	Très rapproché (5)	Rapproché (4) à Très rapproché (5)	●		Très rapproché (5)
3. Nature du Contexte	De pauvre/riche à très pauvre (3 4 5)	pauvre/riche(3) à Très pauvre	●		De pauvre/riche à très pauvre (3 4 5)
4. Attitude environ-nement	Très active (5)	Très active (5)	●		Très active (5)
5. Contrôle incertitude	De faible/fort à Très fort (3 4 5)	Faible/fort (3) à Très fort(5)	●		De faible/fort à Très fort (3 4 5)
6. Objectivité/ subjectivité	De faible/fort à Très fort (3 4 5)	Objectivité Forte(5)		●	De faible/fort à Très fort (3 4 5)
7. Individualisme / collectivisme	De Individualisme / collectivisme à très collectiviste (3 4 5)	Individualisme/ collectivisme(3) à collectivisme fort (5)	●		De Individualisme / collectivisme à très collectiviste (3 4 5)
8. Limité / diffus	De Limité / diffus à très limité (3 4 5)	Limité / diffus (3) à très limité	●		De Limité / diffus à très limité (3 4 5)
9. Niveau éducation- formation	Second à Sup	Second à Sup	●		Second à Sup
10. Interchangeabilité des rôles	Masculinité/ féminité 3 4 5	Masculinité (2) à Féminité (4)		●	Masculinité/ féminité 3 4 5
11. Universel/ particulier	Universel à Très universel (4 5)	Très universel (5)	●		Universel à Très universel (4 5)
12. Distance hiérarchique	Faible à Très faible (4 5)	Très faible (5)	●		Faible à Très faible (4 5)
13. Niveau de confiance	Très élevé (5)	Très élevé (5)	●		Très élevé (5)
14. Niveau motivation	Très élevé (5)	Très élevé (5)	●		Très élevé (5)
15. Réalisation / position sociale	Forte réalisation (5)	Forte réalisation (5)	●		Forte réalisation (5)

Tableau 93 : Comparaison des cultures Qualité

3.5.5 Leviers et résistances de la culture marocaine

La comparaison de la culture nationale et de la culture qualité nous donne les leviers et les résistances culturels par dimension culturelle.

Dimensions culturelles	Culture Nationale	Culture Qualité	Leviers	Résistances
1. Dimension temporelle	Très polychrone (5)	De monochrome à polychrone (2 3 4)	Vision globale et systémique	Gestion du temps Planification Focalisation sur le passé
2. Dimension spatiale (proxémie)	Très rapprochée (5)	Très rapproché (5)	Relation Client-Fournisseur, Communication horizontale, écoute client	
3. Nature du Contexte	Très riche(1)	De pauvre/riche à très pauvre (3 4 5)	Présence du concept de Qualité. Message moral de l'Islam.	Recherche de la stabilité Ancrage dans le passé, changement lent
4. Attitude environnement	Passive à très Passive (2 à 1)	Très active (5)		Dilution de la responsabilité Faible prise de décision Politique et stratégie non élaborée
5. Contrôle incertitude	Faible (2)	De faible/fort à Très fort (3 4 5)	L'engagement au préalable en religion est très important	Faible prise de risque, Peu d'innovation , Développement limité Formalisation insuffisante
6. Objectivité/subjectivité	Forte subjectivité (1)	De faible/fort à Très fort (3 4 5)		Présence affection, management non basé sur les faits
7. Individualisme / collectivisme	collectivisme fort (5)	De Individualisme / collectivisme à très collectiviste (3 4 5)	Travail en équipe Participation du personnel Recherche du consensus	
8. Limité / diffus	Très diffus (1)	De Limité / diffus à très limité (3 4 5)	Contact réel Communication	Présence affection, management non basé sur les faits
9. Niveau éducation et formation			La religion recommande l'apprentissage (premier verset du Coran). Rôle de l'école et de l'apprentissage	Faible taux d'alphabétisme au niveau des opérateurs
10. Interchangeabilité des rôles	Forte/faible(3)	Masculinité/féminité (3 4 5)		Division des rôles entre les sexes dans la société
11. Universel/particulier	Particulier (2)	Universel à Très universel (4 5)		Formalisation insuffisante Non respect des règles
12. Distance hiérarchique	Très élevé (1)	Faible à Très faible (4 5)	Respect pour l'autorité. Egalité devant Dieu	Ecart entre la base et le sommet Management difficilement accessible
13. Niveau de confiance	Faible (2)	Très élevé (5)	Rôle du leader porteur de valeurs	Confiance insuffisante dans l'environnement Influence de l'environnement sur les comportements au niveau de l'entreprise
14. Niveau motivation	Très faible (1)	Très élevé (5)		Besoins fondamentaux à peine satisfaits au niveau des opérateurs
15. Réalisation / position sociale	Forte position sociale (1)	Forte réalisation (5)		Difficulté de la mesure et de l'évaluation

Tableau 94 : Leviers et les résistances de la culture marocaine

3.5.6 Les ressources de la culture marocaine : propositions d'actions

L'approche systémique de la culture nous a permis de proposer 10 principes d'actions issus de la pensée complexe pour notre modèle prescriptible. L'utilisation des leviers et la prise en compte des résistances vont faire ressortir des propositions d'actions relatives au contexte socioculturel marocain.

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

3.5.6.1 Leviers de la culture marocaine et bibliographie

Nous retrouvons 3 des leviers de la culture marocaine dans l'explication par D'IRIBARNE du succès de la démarche Qualité dans une usine au Maroc. Pour l'auteur, il s'agit de ressources imprévues. « Le succès de la réforme morale qui s'est produite dans l'usine peut être interprété comme le fruit d'une rencontre entre trois éléments :

- Le changement de comportement prêché en nom du TQM a pris un sens pour le personnel en étant associé à l'idéal moral de l'islam.... Il s'agit du poids du message moral de l'islam dans la culture marocaine.

- La manière d'être et d'agir du directeur général a permis à chacun de croire au caractère tangible de ce changement est donc de s'y engager lui-même.... Il s'agit de la force de l'exemple donné par un directeur général.

- Cette évolution a été facilitée par l'existence, au sein de la culture marocaine, de l'image d'une institution, l'école, où une existence inspirée par cet idéal est mise en pratique ». [D'IRIBARNE, 1998, p 248].

Nous retrouvons le rôle et l'exemplarité du leadership porteur de valeurs, le rôle de l'apprentissage dans l'appropriation et le respect du système des valeurs d'un contexte riche.

3.5.6.2 Rôle du leadership

« Le Maroc, note Clifford Geertz, donne une place centrale au leader, en qui le pouvoir temporel, mis au service d'un dynamisme conquérant, se combine à l'enthousiasme mystique et à la rectitude morale. Dès lors, sa simplicité, loin de le rendre moins respectable, témoigne de l'authenticité de son caractère hors du commun. Elle lui permet de jouer pleinement le rôle d'exemple, et d'arbitre dont les intentions ne peuvent être suspectées, nécessaire pour que la vie de la communauté reste marquée par des rapports confiants ». [D'IRIBARNE, 1998, p 249].

Nous retrouvons dans ce qui suit la combinaison de plusieurs dimensions culturelles : distance hiérarchique, dimension spatiale, niveau de confiance. D'IRIBARNE considère que « dans les pays du Maghreb, un grand respect pour l'autorité va couramment de pair avec une vive affirmation de l'égalité des humains ». [D'IRIBARNE, 1998, p 283]. Pour cet auteur, « le Maghreb ou le Japon conçoivent autrement ce qui fonde la dignité; celle-ci y est moins associée à l'exercice d'un pouvoir et plus au respect avec lequel, au sein même d'une position dépendante, on est traité par ses supérieurs». [D'IRIBARNE, 1998, p 347]. « On peut dire que, dans le contexte marocain, quelques signes d'égalité symbolique suffisent pour donner naissance à une affirmation d'égalité, et que celle-ci ne débouche pas nécessairement sur des revendications de pouvoir ». [D'IRIBARNE, 1998, p 347].

HAMMOUDI souligne : « Une distinction d'ordre général sépare les gens du commun des gens d'un ordre supérieur, de par la naissance, le savoir, l'héritage des privilèges d'un charisme, la fortune, etc., qui les placent au dessus du peuple » [HAMMOUDI A, 1996, p. 77]. Nous retrouvons ici la distance hiérarchique.

« La référence est une autorité forte, mais la modestie est très appréciée; on s'attache à des personnalités fortes mais modestes; on n'a rien à perdre à descendre sur le terrain, à gagner du respect. » [D'IRIBARNE, 1998, p 244]. HALL souligne: « Mes études sur les Arabes m'ont conduit à penser qu'ils organisent leur espace informel selon un système très différent que celui que j'ai observé aux Etats-Unis. La relation du paysan arabe avec son sheikh ou son Dieu n'est nullement publique mais, au contraire, intime et personnel et elle ne comporte aucun intermédiaire ». [E. T. HALL. 1978, p 159].

3.5.6.3 Rôle de l'apprentissage et de l'école

À cette figure du chef à la fois politique et religieux investi d'une mission prophétique correspond traditionnellement une institution, la « Zaouïa ». Pour l'historien marocain Abdallah LAROUÏ, il s'agit d'un modèle d'institution très flexible, dont la forme « s'impose d'elle-même à toute volonté d'association ». Si le « contenu peut se diversifier à l'infini, la forme est toujours la même ».

La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.

Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine

[LAROUÏ, 1993, p 152]. « L'école, à laquelle nos interlocuteurs ont fait référence, trouve d'autant mieux sa place dans cet ensemble qu'elle constitue un lieu de prédication animée par une autorité simultanément spirituelle et temporelle. Elle fournit ainsi une image idéale qui aide à donner sens au nouvel ordre qui a été institué ». [D'IRIBARNE, 1998, p 279]. Pour évoquer le monde nouveau, c'est l'image inattendue de l'école qui prévaut. « C'est une usine et une école en même temps ». [D'IRIBARNE, 1998, p 235].

3.5.6.4 Poids du message moral de l'islam, le rôle des valeurs

« Le modèle du « comportement TQM », de la « personne TQM », avec tout ce qui implique d'honnêteté, d'écoute, de transparence, etc., véhicule une vision partagée du bien qui fait référence dans l'usine. Il fournit « un code de conduite morale ». Cette vision sert de support à un discours moralisateur qui permet à l'ensemble du personnel de faire continuellement pression sur celui qui s'écarte du droit chemin ». [D'IRIBARNE, 1998, p 237]. Et l'auteur d'ajouter : « S'il n'a pas été trop difficile d'implanter le TQM, c'est, ont affirmé certains de nos interlocuteurs, parce que ses enseignements ne font que reprendre les préceptes de l'islam ». [D'IRIBARNE, 1998, p 245]. Pour l'auteur, cette mise en relation pose question. « Certes, les préceptes moraux enseignés par l'entreprise sous la bannière du TQM ne sont pas étrangers aux enseignements du Coran. (...). De même encore la mise en valeur d'une démarche de connaissances fait, elle aussi, le lien entre islam et le TQM : il faut demander la culture même en Chine (chercher à apprendre); c'est quelque chose de louable, aller au-delà pour demander à étudier, à savoir, à connaître; c'est exactement pareil que l'amélioration continue. Mais ajoute l'auteur, « S'il est vrai que le TQM correspond aux préceptes de l'islam, pourquoi n'étaient-ils pas appliqués auparavant et pourquoi ne sont-ils pas appliqués ailleurs ? [D'IRIBARNE, 1998, p 245]. Concernant la pérennité de l'évolution constatée, D'IRIBARNE s'interroge : « Dans l'état actuel de la société marocaine, le transfert dans une vie d'entreprise d'un modèle religieux de vie collective représente un bouleversement des habitudes qui est loin d'avoir acquis la force de ce qui va de soi. Et on peut s'interroger sur la pérennité de l'évolution constatée. Il en faudrait sans doute peu pour que l'état de grâce retombe ». [D'IRIBARNE, 1998, p 250].

3.5.7 Propositions d'actions pour conduire le changement par la qualité

Compte tenu de notre expérimentation, de notre expérience et de quelques éléments bibliographiques, nous proposons ci-après les actions pour conduire le changement par la qualité dans le contexte socioculturel marocain.

Dimensions culturelles	Propositions d'actions	Dir.	Enc.	Opé.
1-Dimension Temporelle	Mettre en place le management par projet.	●	●	●
	Construire la démarche de changement sur l'approche systémique.	●	●	
2-Dimension Spatiale	Initier la démarche par l'amélioration continue et l'approche processus	●	●	
3- Nature du contexte	Construire sur les leviers, prendre en compte les résistances.	●	●	●
	Respecter les valeurs et l'identité culturelle. Faire référence au message moral de l'Islam	●	●	●
	Elaborer un plan de formation action intégrant la prise en compte de la dimension socioculturelle	●	●	●
	Construire la démarche par l'appropriation et la formation action	●	●	●
4-Attitude face environnement	Initier le fonctionnement des Equipes opérateurs par les modes opératoires.			●
5- Contrôle de l'incertitude	Initier la formalisation par l'approche processus		●	
7- Individualisme-Collectivisme	Construire la démarche sur le management participatif. EPQ, Equipes Processus, Equipes Systèmes, Equipes Opérateurs	●	●	●
9- Niveau d'éducation et de formation	Adapter un processus de formation action au contexte.	●	●	●
	Initier la mise en place des équipes de travail à tous les niveaux par la formation action.	●	●	●
	Relever le niveau d'instruction des opérateurs (Alphabétisation).			●
	Utiliser la langue nationale dans les travaux des Equipes Opérateurs (CQ)			●
11- Universel et particulier	Mettre en place un code de conduite élaboré par une équipe en interne (discipline librement consentie).	●	●	●
12- Distance hiérarchique	Regrouper dans les équipes de travail les différents niveaux de l'entreprise.	●	●	●
	Regrouper dans les sessions de formation action les différents niveaux de l'entreprise.	●	●	●
13- Niveau de confiance	Démontrer l'engagement et l'exemplarité du leadership porteur de valeurs	●		
14- Niveau de motivation	Mettre en place un système de reconnaissance cohérent avec le système d'évaluation	●	●	●
15- Réalisation-position sociale	Évaluer les systèmes, les processus et les activités avant d'évaluer les acteurs	●	●	●
	Mettre en place un système d'évaluation du personnel cohérent avec le système de management	●	●	●

Tableau 95 : Propositions d'actions

3.5.8 Déploiement des propositions d'actions par groupe professionnel

Les propositions d'actions par groupe professionnel sont déployées au niveau des dirigeants, de l'encadrement et des opérateurs comme suit:

3.5.9 Conclusions

Dans ce chapitre, nous avons analysé les résultats de deux expérimentations, le déploiement de notre modèle dans un grand groupe et son déploiement dans une PME. Nous avons ainsi obtenu la perception de la culture nationale par ces deux entités. Nous avons dégagé ainsi les spécificités de la culture marocaine. Nous avons obtenu de la même façon la perception de la Culture Qualité par ces deux entreprises. La comparaison de la culture nationale et de la culture Qualité a fait La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine

ressortir les leviers et les résistances culturels. Les ressources de la culture marocaine nous ont permis de faire des propositions pour conduire le changement par la qualité dans le contexte socioculturel marocain.

3.6. CONCEPTION D'UN MODELE GENERIQUE PRESCRIPTIBLE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT PAR LA QUALITE DANS UN CONTEXTE SOCIOCULTUREL.

3.6.1 Introduction

Nous avons exposé à partir de la définition de Marc LECOQ l'approche générique prescriptible. Nous avons assimilé la conception d'une méthode générique prescriptible de la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel à un processus avec des données d'entrées et des données de sorties. Nous passerons d'abord en revue les données d'entrée. Nous présenterons ensuite la méthode générique prescriptible de la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Enfin nous exposerons les données de sortie.

3.6.2 Eléments d'entrée de la conception d'une méthode

Plusieurs catégories de données d'entrée sont à la base de la conception et de la construction de notre méthode générique prescriptible du processus de mise en œuvre de la démarche Qualité. Nous passons en revue successivement : les besoins et attentes des utilisateurs ainsi que les finalités de la méthode, les apports des principes de la qualité et de l'excellence, l'apport de la pensée complexe, l'approche philosophique du paradigme constructiviste, l'apport de l'Ecole de PALO ALTO, l'apport du contexte socioculturel, l'apport de la modélisation systémique du processus de mise en œuvre de la démarche Qualité. L'apport de notre expérience professionnelle, l'apport des expérimentations, l'étude et la comparaison avec les autres méthodes. En accord avec Thierry GIDEL, nous pensons « que la frontière entre ces différentes catégories n'est pas figée. Aussi, cette présentation linéaire ne doit-elle pas laisser penser que nous avons procédé de manière séquentielle mais doit permettre d'appréhender les mécanismes de la construction de la méthode »[GIDEL, 1999, p 120].

3.6.2.1 Besoins et attentes des utilisateurs et des finalités de la méthode

Les finalités de notre projet de modélisation découlent de la problématique et des hypothèses de recherche. Comme nous l'avons vu dans la 1^e partie, cette modélisation est dédiée aux acteurs de la conduite du changement par la qualité, tels que nous les avons définis: les responsables d'entreprise, le chef projet et l'équipe projet. L'étude des processus de mise en œuvre de la démarche qualité à l'aide de notre modèle générique et les résultats de notre modélisation systémique doivent nous permettre d'atteindre notre objectif: impliquer le personnel de l'entreprise à tous les niveaux et prendre en compte le contexte socioculturel pour conduire le changement par la Qualité. Les finalités de notre méthode sont de concevoir et de construire un processus de mise en œuvre efficace pour satisfaire à la fois les finalités de l'Equipe de Projet Qualité et de l'entreprise. Nous avons montré que les finalités de notre projet de modélisation s'inscrivent parfaitement dans celles de l'équipe projet qualité qui s'inscrivent elles-mêmes dans les finalités de l'entreprise.

Nous avons à cet effet considéré trois niveaux de finalités :

- Finalités du modélisateur : Concevoir un modèle systémique de la conduite du changement par la qualité, impliquant le personnel à tous les niveaux et prenant en compte le contexte socioculturel.
- Finalités de l'Equipe projet qualité : maîtriser la conduite du changement pour réussir la démarche qualité.
- Finalités de l'Entreprise : Survivre et se développer.

La modélisation systémique nous a permis de décliner ces finalités au niveau des équipes Qualité

3.6.2.2 Apports liés aux méthodes de gestion de projet.

Nous avons conduit notre démarche de changement selon les trois axes principaux du management de projet: la planification, la maîtrise et le management des hommes. [AFITEP 1998, p.14]. Concernant la planification, notre démarche utilise le phasage qui est « un moyen de maîtriser la réalisation des objectifs et d'évaluer les risques associés en parvenant à un engagement progressif » [ISO10006, 1997, p.3]. Pour la maîtrise, nous avons mené notre projet « comme un ensemble de processus planifiés et interdépendants. » [ISO10006, 1997, p.4]. Quant au management des hommes : C'est la mise en place du management participatif qui permet d'impliquer le personnel à tous les niveaux avec un système de communication approprié. Notre méthode prend en compte ces fonctions par le principe d'information et d'ouverture. « La communication dans le cadre d'un projet est un facteur clé de coordination » [ISO10006, 1997, p.7].

3.6.2.3 Apports liés au management des risques

Nous avons considéré les risques liés au contexte socioculturel dans la conduite de notre projet de changement. Nous avons utilisé le principe d'identification des risques, leur évaluation et leur traitement. A partir des travaux de Rémy Gautier [1995] et de Thierry GIDEL [1995], nous avons intégré la notion de risque dès la conception de notre modèle et nous l'utilisons en phase de mise en oeuvre du projet.

3.6.2.4 Apports des principes de la qualité et de l'excellence

Nous avons présenté les huit principes du management par la qualité [ISO : 9000] et les huit autres principes de l'excellence [EFQM, 1999]. Nous avons montré que les premiers principes sont inclus dans les seconds et nous nous sommes référés à ces principes, aux normes, aux modèles d'excellence et à la littérature sur la Qualité tout au long de la conception et de la construction de notre modèle. Nous avons tenu compte des principes de la Qualité et des principes fondamentaux de l'excellence qui concernent l'implication du personnel.

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

3.6.2.5 Apport de la modélisation systémique et de la pensée complexe

La modélisation systémique au niveau de l'EQP nous a permis de comprendre pour agir. Cette modélisation a fait ressortir la non implication du personnel de l'organisme à tous les niveaux et la non prise en compte du contexte socioculturel. La modélisation systémique au niveau des Equipes Qualité nous a permis d'impliquer le personnel de l'organisme à tous les niveaux par la mise en place des Equipes système, des Equipes processus et des Equipes opération.

La pensée de la complexité est née à l'intersection de plusieurs théories : la théorie de l'information, l'approche systémique, la théorie de l'auto-organisation, la théorie du chaos. Elle s'est enrichie par les réflexions de philosophes et scientifiques : l'économiste Herbert Simon, le physicien Heinz von Foerster, le sociologue Edgar Morin, le biologiste Henri Atlan, le chimiste Ilya Prigogine, etc. [WEINBERG, 1995]. L'approche systémique de la culture et le modèle des niveaux logiques nous ont permis de proposer 10 principes issus de la pensée complexe pour prendre en compte la dimension socioculturelle.

3.6.2.6 Approche philosophique paradigme constructiviste

Selon l'école de pensée constructiviste que l'on pourrait opposer à l'Ecole positiviste « la réalité sur laquelle se fonde une connaissance (épistémologie) ne préexiste pas à l'observation. Elle est construite par l'observateur sous la forme de modèles, de paradigmes ou de cartes ».

[YATCHINOVSKY, 1999, p. 156]. « Ceux-ci entretiennent avec l'environnement un rapport lui-même soumis à une constante évolution. On ne cherche pas ici à connaître la réalité, mais à mieux comprendre comment les modèles se construisent et de quelle manière ils peuvent servir à atteindre des finalités pragmatiques ». [YATCHINOVSKY, 1999, p. 156].

Pour l'AFITEP [1998, p.7], « il n'existe pas de standardisation des phases valables pour l'ensemble des projets ». Et l'AFITEP d'ajouter « cela n'est pas trop gênant pour autant que, dans un projet, les phases soient bien définies, que tous les intervenants aient une même vision de l'objectif de chacune des phases et que tous aient la même perception à tout instant de la phase dans laquelle le projet se trouve. » [AFITEP, 1998, p.7]. Comme Thierry GIDEL, nous adhérons à cette démarche et « nous pensons également que cette vision et cette perception commune du projet peuvent être obtenues par la construction des finalités et des phases par les acteurs du projet eux-mêmes » [GIDEL 121].

3.6.2.7 Apport de l'Ecole de PALO ALTO

3.6.2.7.1 *Nature du changement*

L'école de Palo Alto, distingue deux sortes de changement : le changement de type 1 qui prend place à l'intérieur d'un système donné, dans ce cas, le système reste inchangé et le changement de type 2, modifie le système lui-même. Pour [WATZLAWICK, 1981 p 28], ces deux types de changement découlent de la distinction fondamentale entre la théorie des groupes et la théorie des types logiques. Le changement de type 1 ou homéostasie est celui qui permet au système de maintenir son équilibre, la modification s'opère simplement au niveau des éléments du système. Le changement de type 2 ou évolution est celui qui permet au système lui-même de se modifier. Le concept des niveaux logiques nous a permis de compléter la modélisation systémique de la dimension socioculturelle.

3.6.2.7.2 *Changement et démarche de résolution de problèmes*

Nous avons vu que les démarches de changement peuvent être comparées aux méthodes de résolution de problème qui peuvent à leur tour être comparées aux processus de conception. Ces méthodes nous apprennent que bien que structurées, elles ne doivent pas être trop rigides afin d'être transposables aux différents cas qui peuvent être rencontrés. [FRIEDBERG, 1993, pp.222-292]. Considérant le changement comme un problème, les chercheurs de l'école de Palo Alto [DILTS, 1994, p. 22] s'inspirent dans leur modèle de changement de la démarche de résolution de problème : Etat présent + Ressources = Etat désiré. Pour chercheurs voici comment créer les conditions de changement : identifier l'état présent, identifier l'état désiré, identifier les ressources appropriées pour passer de l'état présent à l'état désiré et éliminer toutes les interférences en utilisant ces ressources.

3.6.2.7.3 *Changement et apprentissage*

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

3.6.2.8 Apport du contexte socioculturel

L'étude du contexte socioculturel nous a permis de caractériser par 15 dimensions socioculturelles les cultures nationales, d'entreprise et de groupes professionnels. Cette étude nous permis aussi de déterminer le profil de la culture Qualité. La comparaison entre l'état présent et l'état désiré va faire ressortir les similitudes qui vont constituer des leviers ainsi que des différences qui vont constituer des résistances. La confrontation est la mise en rapport du profil

culturel de l'entreprise et du profil culturel Qualité nous permet de prendre en compte du contexte socioculturel. Le processus de changement par la prise en compte du contexte socioculturel est le passage de l'état présent à l'état désiré par l'ajout de ressources. Pour chaque dimension culturelle, en tenant compte des leviers et des résistances, il nous faut déterminer des propositions en appliquant les principes de la systémique et de la complexité et les outils sémantiques pour en déduire des principes de mise en œuvre adaptés contexte socioculturel.

3.6.2.9 Etude des méthodes du Laboratoire CPI de l'ENSAM

Nous avons utilisé les approches et travaux de recherche du laboratoire CPI de l'ENSAM que nous résumons dans le tableau ci-après :

Chercheurs du LPCI	Apports liés aux travaux du laboratoire CPI de l'ENSAM
LECOQ, 1992	Modèle générique prescriptible
CHRISTOPHOL, 1995	Modélisation systémique d'une équipe projet
GAUTIER, 1995	Méthodes de gestion et management des risques ADIP
VADCARD, 1996	Outils et méthodes Qualité
MANZANO, 1998	Approche systémique de l'entreprise
GIDEL, 1999	Méthodes de gestion de projet, méthodes de gestion et management des risques

Tableau 96 : Apports liés aux travaux du Laboratoire CPI de l'ENSAM

3.6.2.10 Apport de notre expérience professionnelle

Notre expérience professionnelle de 28 ans au sein du Groupe OCP dans des fonctions diverses et à des niveaux hiérarchiques différents nous a permis de relier la réflexion à la pratique et la pensée à l'action. Notre expérience en tant consultant formateur en management et qualité depuis 1996 et l'accompagnement de plusieurs organismes dans la mise en œuvre de la démarche qualité nous a aussi permis d'avoir des éléments pratiques pour construire notre modèle.

3.6.2.11 Apports de l'expérimentation

Par un processus de va et vient entre la pensée et l'action, l'expérimentation nous a permis d'une part de vérifier nos hypothèses et d'autre part de valider et de compléter notre modèle systémique. Ainsi nous avons particulièrement montré que :

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

Nous avons aussi validé et complété les éléments de notre modèle prescriptible : les principes de mise en œuvre, les phases et les étapes ainsi que les outils utilisés.

3.6.3 Conception d'une méthode prescriptible

Nous avons passé en revue les résultats des études et recherches qui ont servi à la conception et à la construction de la méthode. Nous avons aussi précisé les différents niveaux de finalités de la méthode. Pour atteindre ces finalités, il nous faut élaborer un processus pour la conduite du changement par la qualité.

3.6.4 Eléments de sortie de la conception d'un processus générique prescriptible

Nous avons introduit la notion de processus générique prescriptible à partir de la définition de Marc LECOQ, de l'approche processus et de l'approche système [ISO 9000 : 2000]. Nous savons qu'une approche prescriptible est définie à partir des quatre entités suivantes : concept, démarche, structure et outils ». Les éléments présentés dans les paragraphes précédents qui constituent des

données d'entrée nous amènent à proposer, comme données de sortie les éléments suivants d'un processus générique prescriptible [LECOQ, 1992, p 91]:

- Des principes à respecter :

« Le concept met en évidence un mode de pensée à partir duquel pourront être développées les autres composantes de l'approche prescriptible » [LECOQ, 1992, p 91]. Ce qui nous donne des principes à respecter pour la mise en oeuvre : ces principes découlent des fondements théoriques systémiques, de la pensée de la complexité et de l'École de Palo Alto.

- Un phasage :

« La démarche permet l'application du concept...La démarche précise les actions qu'il est nécessaire de mener ainsi que le séquençement entre ces actions » [LECOQ, 1992, p 91]. Ce qui nous donne un phasage, « c'est-à-dire des phases et étapes associées, des objectifs à respecter ainsi que des points de contrôle. Ce sont en fait les moyens de mettre en oeuvre et de respecter les principes édictés. » [GIDEL, p 128]. « La structure de travail précise les acteurs ainsi que le contexte de leur intervention dans le cadre de l'application de la démarche ». [LECOQ, 1992, p 91].

- Des outils :

« Les outils constituent les moyens pour l'application du concept dans le cadre d'une démarche et pour une ou des structures données ». [LECOQ, 1992, p 91]. « il s'agit de proposer des outils permettant d'atteindre les objectifs de chaque phase et de chaque étape. Les chefs de projet ont des besoins opérationnels. Les définitions de principes et de méthodes seraient inutiles si l'on ne pouvait les appliquer au niveau opérationnel ». [GIDEL, p 129].

- Des recommandations pour la mise en oeuvre issues du retour d'expérience.

L'amélioration du modèle par le retour expérience nécessite le suivi de la mise en oeuvre de la méthode. Lors de cette étape, nous extrayons et analysons les apports de la démarche, notamment pour ce qui est de l'implication du personnel et de la prise en compte du contexte socioculturel.

3.6.5 Principes à respecter pour la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel

Nous avons vu que le processus de changement par la qualité dans un contexte socioculturel est le passage de l'état présent à l'état désiré par l'ajout de ressources. Pour chaque dimension culturelle, en tenant compte des leviers et des résistances, il nous faut déterminer des propositions en appliquant les principes d'actions et les outils sémantiques de management (diagramme en arbre). Ces propositions d'actions adaptées au contexte socioculturel vont nous permettre d'élaborer un plan d'actions intégrant la dimension socioculturelle.

Pour conduire le changement par la qualité dans un contexte socioculturel, il faut donc respecter certains principes tout au long du projet. Au cours de certaines phases et étapes, l'application de l'un ou de l'autre des principes peut être prépondérante. L'approche systémique de la culture et le modèle des niveaux logiques nous ont permis de proposer 10 principes pour prendre en compte la dimension socioculturelle. Nous les présentons ci-après.

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

Tableau 97 : Principes de base et actions méthodologiques

3.6.5.1 Principe d'information et d'ouverture.

Développer l'information et la communication en interne et en externe. Ouvrir la culture d'entreprise.

Il s'agit d'assurer la meilleure circulation d'information, en définissant les cibles concernées, la nature et la forme de la communication, le moment pour l'adresser. Pour Morin et Le Moigne, « le concept d'information permet d'entrer dans un univers où il y a à la fois de l'ordre (la redondance), du désordre (le bruit) et en extraire du nouveau (l'information elle-même) ». [Morin, Le Moigne, 1999, p. 251]. De plus, l'information peut prendre une forme organisatrice (programmatrice) au sein d'une machine cybernétique. L'information devient alors ce qui contrôle l'énergie et ce qui donne autonomie à une machine. [Morin, Le Moigne, 1999, p. 251].

« L'information est l'élément vital de tout système à composantes humaines. Elle circule entre les éléments et les met en relation. L'information ne se contente pas de s'additionner à une information déjà en stock, elle est facteur de changement. C'est une donnée nouvelle qui crée une différence et modifie l'image mentale que le récepteur a de la réalité. Toute différence influence le

système et l'entraîne à agir sur lui-même, ou sur son environnement, en fonction de sa finalité et de ces contraintes ». [BERIOT, 1992 p page 51].

Pour GENELOT, il faut ouvrir la culture sur le présent. La culture d'entreprise est trop exclusivement tournée vers la conservation du passé, vers la « culture de l'acquis ». Certes, il est important de garder ses racines, de ne pas perdre cette richesse constituée patiemment au fil des ans et qui permet à chacun de trouver facilement des repères pour établir sa conduite. Mais il est tout aussi important de laisser la possibilité d'inventer de nouveaux référentiels, de s'ouvrir à une « culture du construit ». Cette ouverture de la culture sur le présent est particulièrement indispensable quand de nouvelles technologies, de nouveaux environnements de travail où un renouvellement important du corps social rend caduques ou inexistantes les anciens points de repère. À ce moment-là, il faut bien en inventer d'autres! Faute de quoi on va essayer de se référer à l'ancienne culture, qui se montrera tout à fait inadaptée, et provoquera échecs et désillusion. [GENELOT, 1992, p. 199]. Le même auteur considère qu'il faut aussi ouvrir la culture sur le futur : « Dire les ambitions de l'entreprise, affirmer les valeurs vers lesquelles elle veut tendre, imaginer la culture qu'elle veut se donner, sont des responsabilités de dirigeant. Les hommes et les femmes de l'entreprise doivent être associés au maximum à cet effort prospectif, car ce qui importe dans l'univers complexe de l'entreprise, c'est que chacun soit porteur du tout, à l'image d'un hologramme ». [GENELOT, 1992, p. 200].

Evoquant les cultures nationale et universelle, BENAMOUR souligne : « L'un des facteurs majeurs du développement réside dans le système des valeurs régnant et la capacité des peuples à concilier les valeurs nationales avec les valeurs universelles. Autrement dit, il s'agit de s'ouvrir sans se renier, admettre le bien-fondé de certaines valeurs d'autrui et se remettre éventuellement en cause, ou résister à l'intrusion d'autres valeurs si la morale ou la conscience s'y oppose ». [BENAMOUR, 1993, p 89]. « Nous ne pouvons donc nous épanouir que dans une bonne synthèse entre nos propres valeurs et les valeurs universelles » [BENAMOUR, 1993, p 89].

3.6.5.2 Principe de finalité

Mobiliser autour d'un projet clarifiant la finalité et respectant le système de valeurs.

Elaborer les valeurs de l'entreprise en intégrant la conjonction de dimensions culturelles.

POTIE, estime que « le projet d'entreprise se distingue du plan par son contenu (valeur, principes, règles de savoir vivre et de comportement en groupe). Son élaboration est participative. L'objectif est de souder le corps managérial et le corps social de l'entreprise dans un ensemble tendant vers les mêmes buts. Ainsi, le projet d'entreprise est ciblé sur les valeurs quand le plan est orienté vers les chiffres ». [POTIE, 1991, p 31],

Pour THEVENET et VACHETTE, « Le système de valeurs est à la base de tous les systèmes de gestion dont ils constituent les références dans les choix qu'ils permettent d'opérer. Avant de répondre à un besoin, les valeurs correspondent donc à une réalité; toute institution s'est constituée son propre système de valeurs ». [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 217]. Pour ces auteurs, « il y a aussi besoin de travailler avec les valeurs par ce que toute nouvelle procédure ou nouveau système de gestion doit se préoccuper de sa cohérence avec les valeurs existantes issues de la culture de l'entreprise. Ainsi on peut expliquer les échecs de certaines expériences de cercles de qualité dont les valeurs sous-jacentes à la méthode ne correspondaient pas à la culture de l'entreprise ». [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 217].

« Les valeurs réelles d'une organisation sont une construction collective qui permet à l'institution de traiter ses différentes situations. Les valeurs permettent de distinguer entre ce qui est bien et mal, entre le succès et l'échec, entre l'efficacité et la non-efficacité, entre une bonne affaire et une mauvaise affaire, etc. Ces valeurs sont à la base des principaux systèmes de gestion qu'ils soient de

décision, d'évaluation et de contrôle, de récompense ou de sanction ». [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 227].

3.6.5.3 Principe constructiviste

Reconstruire la réalité par le recadrage, changer les représentations mentales.

« Pour l'approche constructiviste, la réalité n'est pas prédéterminée, elle est constamment reconstruite, même si elle ne change pas. Ainsi les interventions développées à l'école de Palo Alto, qui représente l'application de la pensée constructiviste, sont fondées sur des interventions directes dans la réalité de deuxième ordre. Le changement dans les systèmes humains va s'opérer avant tout par une modification cognitive : les données de la situation problématique restent les mêmes, mais vont être réorganisées pour faciliter la résolution du problème posé ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 195]. « La réalité, telle que nous la concevons, n'a pas d'existence propre : elle est le produit de notre structure nerveuse ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 197].

Ce sont nos prémices qui constituent le plus souvent des obstacles du changement : « De même que notre manière linéaire d'aborder les problèmes complexes. Tout changement doit d'abord passer par une reconstruction de la réalité. Ce qui piège le changement, c'est principalement nos idées toutes faites sur le monde et la vie et sur nous-mêmes, celles qu'un prétendu bon sens nous inculque depuis l'enfance ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 191].

Pour DILTS, « les croyances ne sont qu'un des cadres plus larges dans lesquelles notre comportement s'inscrit. Quand on croit profondément en quelque chose, cette croyance guide notre comportement. Pour parvenir à notre état désiré, plusieurs types de croyances doivent être en place ». [DILTS, 1994, p. 30].

La problématique de changement peut être résumée par cette formule de Frédéric Vester, reprise par Paul Watzlawick: « C'est moins l'absence de moyens intellectuels et techniques qui fait obstacle à la transformation de notre manière de pensée et d'agir que l'énorme poids des traditions et des tabous, des idées acquises et des dogmes intouchables. Sans aucun fondement génétique, ils ont été transmis comme des vérités inaltérables de génération en génération ». Nous avons de la sorte emprunté bon nombre de prémices dont certaines perpétuent les problèmes que nous souhaiterions cependant résoudre. [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 178].

« La réalité dont nous parlons, dit Watzlawick est le résultat de notre invention, de notre construction mentale plus ou moins porteuse de perspectives ou d'impasses. Dès lors, puisque toute réalité est le résultat d'une construction de l'esprit, pourquoi ne pas inviter nos interlocuteurs à percevoir et reconstruire différemment leur réalité pour qu'ils en tirent plus de possibilités d'action et plus de lieux de satisfaction ? ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 197]. Ce sont moins les événements qui nous limitent que l'interprétation que nous en donnons.... Le cadre dans lequel nous percevons une situation détermine le sens que nous lui attribuons [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p222].

Le changement dans les systèmes humains consiste à avoir la flexibilité nécessaire pour choisir le comportement adéquat en fonction du contexte, pour reprendre la formule célèbre : « La carte n'est pas le territoire » [KORZYBSKI, A].

3.6.5.4 Principe d'écologie

Respecter l'écologie des systèmes humains et leur identité culturelle

« Les règles, les rôles, les procédures sont vus à travers le filtre de la culture collective, consciente et inconsciente. Si ce filtre culturel juge certaines règles inconvenantes ou inacceptables, les

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

hommes n'y adhèrent pas, quelles que soient les campagnes de motivation ». [GENELOT, 1992 , p. 193].

GENELOT propose d'ouvrir la culture d'entreprise sur la culture. « La référence à des traditions et à des valeurs communes est indispensable pour maintenir une stabilité et donner aux hommes un fond interprétatif commun sans lequel ils ne pourraient plus communiquer, faute de pouvoir construire un même sens sur les mêmes mots. (...) L'entreprise baigne elle-même dans un pays, dans une région, dans une histoire qui la dépasse est la conditionne. Elle n'a aucun intérêt à se couper de cette culture-là; d'ailleurs elle ne le pourrait pas ». [GENELOT, 1992, p. 199].

Le management des hommes doit à mon sens prendre en compte une culture profonde et favoriser le plus possible l'articulation de la culture d'entreprise sur la « culture » tout court...L'enrichissement personnel qu'ils en tireront rejaillira immédiatement sur la richesse de leur contribution à l'entreprise. [GENELOT, 1992, p. 199].

« Le sens, les hommes le construiront à partir de leur culture, de ce qu'ils sont en profondeur, de leur représentation du bien et du mal, du progrès et de la régression. C'est au niveau de cette identité et de ces valeurs que se résoudre les conflits logiques et les multiples difficultés liées à la complexité. C'est au niveau de l'homme et de la culture qu'il faut placer l'angle d'attaque, le méta niveau qui permettra de fonder les choix organisationnels et stratégiques ». [GENELOT, 1992, p. 304].

3.6.5.5 Principe de Méta système et de niveau d'organisation.

Repérer et prendre en compte les sous - cultures de l'organisation. Intervenir à un niveau différent ou le problème a été posé.

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

Identifier les domaines de conflit culturel potentiel entre les partenaires. « Cela peut-être un élément préalable à la décision où, une fois la décision prise, le point de départ d'un plan d'intégration pour minimiser les conséquences des frictions et préserver un capital culturel unique ». [HOFSTEDE, 1994, p. 253].

KOURILSKY-BELLIARD propose un changement de niveau logique, « Dans l'optique systémique, l'appréhension d'un problème et la recherche de ses solutions réside dans la mise en oeuvre d'une démarche intégrative et créative qui vise, selon les contextes, à concilier ou réconcilier les contradictions de départ. Cette démarche implique un lâcher prise intellectuel, qui ne peut s'opérer que par un changement de niveau logique pour dépasser et transcender les contradictions que nous voyions de manière conditionnée automatique ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 236].

Quant à GENELOT, il va jusqu'à considérer la mobilité mentale comme un secret de l'organisation complexe. « En univers complexe, où les logiques s'affrontent, où les causalités s'enchevêtrent jusqu'à provoquer l'incompréhension, où les phénomènes s'organisent selon la représentation de celui qui les pense, ce qu'il est essentiel c'est de savoir faire dialoguer des logiques différentes, et d'aller sur le niveau qui convient selon la nature des problèmes rencontrés. Il est également essentiel de le faire en pleine conscience, de toujours savoir à quel niveau du méta système on se trouve ». [GENELOT, 1992, 155].

Les objectifs sont à un niveau supérieur par rapport à celui des moyens et des solutions. En cas de problème, passer à un niveau logique d'ordre supérieur pour ouvrir une issue. Examiner tous les niveaux logiques et choisir les niveaux adéquats.

3.6.5.6 Principe d'auto organisation et de totalité

Respecter le système de valeurs et Prendre appui sur les ressources que tout système humain possède (Etat présent +ressources = état désiré).

« Le paradigme de l'auto-organisation émerge au cours des années 70. Il est issu de plusieurs courants de pensée qui convergent autour du problème suivant : comment penser les phénomènes d'organisation spontanés comme la création des galaxies à partir de particules en mouvements désordonnés, l'émergence de la vie à partir de matière inorganique, la complexification des organismes vivants au cours de l'évolution ». [Weinberg, 1995].

Reprenant LE MOIGNE, GENELOT souligne : « Un système complexe est, par construction un système manifestant quelque forme d'autonomie : si ses comportements devraient être complètement dépendants d'interventions extérieures ou exogènes sur lesquelles il n'exerce aucun contrôle, ils ne seraient pas complexes, mais au contraire complètement prévisibles. La complexité apparaît et se développe avec l'émergence d'une capacité d'autonomie au sein d'un système : ses comportements sont élaborés par le système lui-même, de façon endogène; ouvert sur ses environnements qui le sollicitent et le contraignent, et en transaction avec eux il n'en est pas pour autant complètement dépendant : ayant ses propres projets, il est capable d'intelligence » [GENELOT, 1992, p.75].

« Ce processus est typique pour l'entreprise. Son but premier est de produire des biens et des services, mais ce faisant elle se donne une organisation, une identité, un projet global qui dépasse de très loin le produit fabriqué. Cette auto organisation peut aller dans le sens d'une meilleure adaptation de l'entreprise à son environnement et à sa mission, mais pas nécessairement ». [GENELOT, 1992, p.75].

« L'individu également, en produisant, s'auto produit. Le métier qu'il fait, le rôle qu'il joue, les connaissances qu'il acquiert, le sens qu'il donne à son action le façonnent et le transforment au fil des jours...Le sens que prendra cette auto production n'est pas indifférent pour l'avenir de l'entreprise : si le terreau sur lequel vivent les hommes les pousse à développer leur alacrité mentale et leurs facultés d'adaptation, si l'organisation des responsabilités aiguisent leur sensibilité aux réalités de l'environnement plutôt que de les cantonner dans un confort aveugle, alors l'entreprise trouvera en elle-même les ressources pour s'adapter». [GENELOT, 1992, p.75].

« Un changement s'opérera d'autant mieux que l'on prendra appui sur les ressources que tout système humain possède pour évoluer...: C'est la condition de base pour obtenir la coopération du système dans sa dynamique d'évolution et cette approche requiert toute la vigilance du promoteur de changement. Si celui-ci met l'accent sur les défauts et les dysfonctionnements du système et cherche en premier lieu à les éliminer, il a toutes les chances d'activer les résistances de ce système et de le renforcer alors dans ses propres dysfonctionnements. Tout système humain, de la monade aux institutions les plus vastes, a fondamentalement besoin d'être d'abord reconnu et valorisé pour évoluer. Provoquer un changement dans un système ne consiste pas à tenter d'éliminer ses dysfonctionnements mais plutôt en déceler les fonctions utiles pour ensuite les exploiter dans la conduite du changement; c'est alors que les ressources et les compétences du système deviennent facilement mobilisables pour parvenir au changement souhaité ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 1 67].

« C'est pourquoi le vrai changement se vérifie dans l'action » [KOURILSKY-BELLIARD, p 1995, p. 210]. « Les systèmes complexes s'auto-organisent. Favoriser l'autonomie, en prenant en

compte les objectifs spécifiques et les contraintes du système ». [GENELOT, 1992, p.75 et LE MOIGNE, 1990].

3.6.5.7 Principe d'apprentissage

Réaliser un Changement de type 2 par l'apprentissage de niveau 3. Donner plus de choix par l'apprentissage.

Pour KOURILSKY-BELLIARD « Le changement type 2 se caractérise par le fait que c'est le système lui-même qui se modifie ou qui est modifié. Pour reprendre les métaphores empruntées à Paul Watzlawick, le changement de type 1 s'apparente à l'action du thermostat qui régule la température en fonction des variables thermiques ou encore à celle de l'accélérateur de la voiture qui permet d'aller plus vite mais en conservant le même régime, alors que le changement type 2 correspond à une intervention sur le levier de vitesse qui, modifiant alors le régime de la voiture, la fera passer à un niveau supérieur de puissance ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 165].

Pour cet auteur, « Seul l'apprentissage de niveau trois permet au système d'accéder au niveau de changement de type 2, alors que l'apprentissage de niveau 2 au contraire maintient le système en l'état en renforçant son homéostasie. L'apprentissage de niveau trois consiste à modifier les prémices qui ont gouverné les apprentissages de niveau 2 pour générer ensuite des comportements nouveaux plus adéquats ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 172].

Et l'auteur de continuer, « L'apprentissage de niveau trois s'accompagne nécessairement d'une redéfinition de soi-même et, en conséquence, de ceux impliqués dans la situation interactionnelle problématique. L'apprentissage trois résulte d'une nouvelle construction de la réalité. Il est le fruit d'un recadrage qui en libérant la dimension créative de l'individu générera d'autres réponses, plus appropriées. Les créations artistiques, de même que les grandes découvertes scientifiques, relèvent de l'apprentissage trois. Toute solution issue d'apprentissage 2 vont à l'encontre d'une évolution en générant des changements de type 1, niveau qui précisément maintient les situations et renforce l'homéostasie des systèmes ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 172].

3.6.5.8 Principe de la boucle récursive

Créer une dynamique de la culture par des phénomènes récurrents.

Evoquant la dynamique de la culture, Guillermo Yáñez souligne : « La culture, comme toute forme de réalité, n'échappe pas à la condition de mouvement. Le mouvement de la culture se manifeste par sa dynamique constante qui assure sa continuité aussi bien que ses changements. » Et l'auteur d'ajouter, « La dynamique de la culture peut se manifester par des raisons propres à elle-même ou qu'elle peut être le résultat d'un contact avec une ou plusieurs autres cultures ». [YANEZ]

« Edgar Morin donne comme exemple de récursivité la société qui, à travers l'école et diverses autres institutions, façonne l'individu qui est lui-même le constituant de base et le générateur de la société. La spirale récursive est ainsi établie ». [GENELOT, 1992, p.71]. « La culture spécifique d'une entreprise relève de ce processus récursif : antérieure aux personnes qui arrivent dans l'entreprise, et les façonne et celles-ci deviennent à leur tour porteur de cette culture ». [GENELOT, 1992, p.71].

L'apprentissage fait évoluer l'individu qui fait évoluer le groupe qui fait évoluer l'organisation qui fait évoluer la culture qui fait évoluer à son tour l'individu. La prise en compte du contexte socioculturel améliore la mise en œuvre de la démarche Qualité, qui améliore l'entreprise, qui améliore les équipes qui améliorent les individus qui font évoluer la culture, c'est le principe de récursivité. Nous avons alors une récursivité à 4 dimensions : Une évolution hélicoïdale à 4 dimensions.

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

3.6.5.9 Principe de l'homéostasie.

Identifier et prendre en compte les leviers et les résistances : Construire sur les leviers et mobiliser les forces cachées que représentent les résistances.

YATCHINOVSKY définit le principe de l'homéostasie : « Lorsqu'un système subit une légère transformation d'origine interne ou externe, il a tendance à revenir à son état antérieur. [YATCHINOVSKY, 1999, p. 14].

KOURILSKY-BELLIARD définit le changement de type 1 (l'homéostasie) : « celui qui permet au système de maintenir son homéostasie, son équilibre : la modification s'opère simplement au niveau des éléments du système. L'homéostasie d'un système réside dans son aptitude à exercer des phénomènes auto- correcteurs sur les éléments internes ou externes qui menaceraient son équilibre. ». [KOURILSKY-BELLIARD, p 165, 1995].

« Tout système ouvert à une tendance naturelle à se maintenir en état initial par un mécanisme d'auto régulation permanente : c'est la propriété d'homéostasie. Pour s'y maintenir, le système dispose d'un mécanisme appelé la rétroaction négative. C'est un processus spontané à travers lequel le système s'arrange pour que ses actions le maintiennent dans ses normes ». [BERIOT, 1992 p 47]. « Afin d'adapter sa stratégie de mobilisation de ressources, un décideur doit, avant la mise en oeuvre d'une action de changement, identifier les sous-systèmes qui seront conduits à exercer des rétroactions négatives, c'est-à-dire à résister au changement qui les éloignerait de leur norme ». [BERIOT, 1992 p 35].

Morin et Le Moigne citent le cas d'un organisme vivant, " l'homéostasie " est un ensemble de processus régulateurs fondés sur de multiples rétroactions. « La boucle de rétroaction (appelée feed-back) permet, sous sa forme négative, de stabiliser un système, de réduire la déviance, comme c'est le cas pour l'homéostasie ». [Morin, Le Moigne, 1999, p. 251]. Sous sa forme positive, le feed-back est un mécanisme amplificateur.

« Ainsi donc, à toute pression de l'environnement ou à toute pression interne tendant à le faire changer, le système oppose une force contraire qui lui permet de préserver sa structure et son mode de fonctionnement normé, c'est-à-dire conforme à sa norme formelle ou informelle. Si ce comportement homéostatique spontané assure le maintien du système dans un environnement stable, il peut dans un environnement évolutif le conduire à son déclin ». [BERIOT, 1992 p 47].

3.6.5.10 Principe de dialogique.

Manager les antagonismes dans une logique conjonctive.

« Le principe dialogique unit deux principes ou devant s'exclure l'une l'autre, mais qui sont indissociables en une même réalité ». [Morin, Le Moigne, 1999, p. 264]. La dialogique permet d'assumer rationnellement l'association de notions contradictoires pour concevoir un même phénomène complexe. « Nous-même, sommes des êtres séparés et autonomes tout en faisant partie de deux continuités inséparables, l'espèce et la société. Quand on considère l'espèce ou la société, l'individu disparaît, quand on considère l'individu, l'espèce et la société disparaissent. La pensée complexe assume dialogiquement les deux termes qui tendent à s'exclure l'un l'autre ». [Morin, Le Moigne, 1999, p. 264].

Pour KOURILSKY-BELLIARD, le modèle systémique et la logique conjonctive constituent une pensée qui relie. « La logique conjonctive nous invite à nous libérer de la dictature du vrai et du faux, du blanc et du noir, du normal et de l'anormal. Tous sont en fait les deux faces indissociables d'une même réalité...En intégrant et en conjuguant deux aspects, apparemment contradictoires mais complémentaires, d'une même réalité, nous démasquons une troisième

dimension de la réalité, qui est celle de ses interactions entre les deux composantes ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 234],

« La modélisation synchronique apporte seule une unité de traitement non réductrice, non mutilante de la diversité des cultures. Parce que cette unité est celle de problématiques et non de réponses ». [DEMORGON, 2000, p. 46].

Pour DEMORGON, « une même personne dans les mêmes circonstances a des possibilités de varier. L'auteur nomme « oscillation cette possibilité qu'ont les personnes, les groupes, les nations et leurs cultures de ne pas produire toujours la même réponse. C'est là une possibilité adaptative fondamentale de l'espèce humaine. Le modèle de cette adaptation est un modèle nommé antagoniste car généralement les situations se présentent comme articulées à partir de dimensions opposées. » [DEMORGON, 2000, p. 35].

Et l'auteur de préciser : « Les personnes, les groupes, les nations restent potentiellement ouverts à des productions opposées à celles qui les caractérisent habituellement. Il ne faut pas confondre des effets statistiques avec des substances. Les différences culturelles restent des effets statistiques. Les conduites culturelles sont probables, elles ne sont pas certaines ». [DEMORGON, 2000, p. 36]. Ce qui permet selon l'auteur « d'ouvrir les uns et les autres sur la possibilité d'autres conduites produites ensemble. Non pas de conduites nécessairement semblables. Mais de conduites qui continuent à différer, mais qui le font ensemble. Ce qui n'est plus la même chose ». [DEMORGON, 2000, p. 36].

« La question qui demeure ici au suspens est celle de la possibilité de relier entre eux les différents niveaux d'antagonismes et d'optimiser ainsi la résolution de problèmes qui resteraient insolubles laissés à leur niveau propre. Les sociétés fonctionnent dans cette perspective ». [DEMORGON, 2000, p. 39].

Pour TROMPENAARS, « Il y a un aspect important qui est le même pour tous les managers du monde. Quels que soient les principes dont ils partent, les affaires et l'expérience de l'organisation exigent qu'ils concilient les principes opposés dont nous avons parlé ». [TROMPENAARS, 1994, p. 274]. Et l'auteur d'ajouter, « En fin de compte, la culture, c'est la manière de résoudre ces dilemmes, dans la mesure où chaque pays cherche à atteindre son propre idéal, en suivant les détours de son propre chemin. À mon avis, il n'y aura de réussite dans les affaires que si une telle réconciliation intervient. En conséquence, il nous sera précieux d'apprendre ce qui a conduit les autres à avoir tel point de vue ». [TROMPENAARS, 1994, p. 274].

3.6.6 Conclusion

Nous avons exposé à partir de la définition de Marc LECOQ l'approche générique prescriptible. Nous avons assimilé la conception d'une méthode générique prescriptible de la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel à un processus avec des données d'entrées et des données de sorties. Nous avons d'abord passé en revue les données d'entrée. Nous avons présenté ensuite la méthode générique prescriptible de la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Enfin nous avons exposé les données de sortie.