

APPROCHE GENETIQUE ET EVOLUTION DE LA CULTURE

2.5.1 Introduction

L'approche génétique de la culture nous permet d'approfondir le changement. Après une comparaison entre le processus de changement, le processus de conception et le processus de décision et le processus, nous montrons en quoi le changement est une démarche de résolution de problème. L'apport de l'Ecole de Palo Alto est mis en exergue dans le rôle de l'apprentissage dans le changement. Nous terminons cette section par le changement dans le contexte socioculturel et le changement culturel. L'approche génétique va nous permettre de ressortir des principes d'action pour prendre en compte la dimension socioculturelle dans la conduite du changement par la qualité.

2.5.2 Dynamique de la culture

Nous avons vu dans la 1^e partie que Tylor, déjà dans sa définition nous fait part que la culture est un résultat de la vie sociale, donc, sans société il n'y a pas de culture. L'acquisition et l'insertion dans une culture sont donc dues à la vie sociale.

Dans la même définition Tylor, introduit l'aspect de mouvement dans la culture en mettant en évidence que la culture n'est pas statique et qu'elle peut ajouter, modifier ou éliminer des éléments et ils y seront acquis par tous les membres d'une même culture.

Pour THEVENET et VACHETTE, la culture se construit tout au long de l'histoire en réaction à des problèmes d'environnement et de cohésion interne. « La culture résulte et se développe selon un processus d'apprentissage. La culture change tout au long de l'histoire au fur et à mesure de sa confrontation à des problèmes nouveaux au sein de l'entreprise. » [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 206].

De même, pour DEMORGON, une culture est une dynamique d'ensemble qui conjugue passé, présent et futur. « Une telle genèse culturelle a opéré et opère à partir de l'ensemble des activités humaines, qu'elles soient religieuses, politiques, éthiques, scientifiques, artistiques ou techniques. [DEMORGON, 2000, p. 12].

HOFSTEDE considère que la culture est un acquis, pas un héritage; elle provient de l'environnement social d'un individu, pas de ses gènes. « La culture doit être distinguée à la fois de la nature humaine et de la personnalité individuelle même si les frontières entre ses trois concepts font toujours l'objet de discussions entre les experts des différentes sciences sociales. » [HOFSTEDE, 1994, p.20]. HOFSTEDE distingue à cet effet trois niveaux de la programmation mentale humaine.

Propre à un individu	Personnalité	Héritée et acquise
Spécifique à un groupe ou d'une catégorie	Culture	Acquise
Universelle	Nature humaine	Héritée

Tableau 42 : Les trois niveaux de la programmation mentale humaine
Elaboré d'après [HOFSTEDE, 1994, p. 21]

Quant à YANEZ, il estime que le mouvement de la culture se manifeste par sa dynamique constante qui assure sa continuité aussi bien que ses changements. « La dynamique propre de la culture peut être interne et aussi externe. Ça veut dire que la dynamique de la culture peut se manifester par des raisons propres à elle-même ou qu'elle peut être le résultat d'un contact avec une ou plusieurs autres cultures. » [YANEZ, 1999].

DEMORGAN (2000), met bien en exergue cette dynamique lorsqu'il dit : « Si les cultures sont désormais plus présentes les unes aux autres qu'elles ne l'ont jamais été, les humains ne disposent pas encore des conceptions permettant de contribuer à leur coexistence certes toujours problématique mais qui pourrait être plus évolutive, dynamique et inventive. » [DEMORGON, 2000, p. 10].

Cet auteur souligne que la culture peut nous permettre d'agir et de penser « Les cultures doivent d'abord être considérées non comme des produits du passé en voie de disparition mais comme des matrices d'action et de pensée qui se testent en fonction des contraintes nouvelles. » [DEMORGON, 2000, p. 10]. Et l'auteur de continuer : « Une culture vit tout autant à travers ses stratégies et ses formations nouvelles qu'à travers ses formations antérieures. » [DEMORGON, 2000, p. 10].

De ce qui précède, nous pouvons conclure qu'en ce qui concerne la modélisation génétique : la culture est dynamique, elle résulte et se développe selon un processus d'apprentissage.

2.5.3 Changement, processus de décision et de conception

GIDEL a travaillé sur les processus de décision dans les projets de conception de produits nouveaux. Il a mis en parallèle le processus de décision [SIMON, 1977-1980], le processus de résolution de problème [DEWEY, 1910] et Processus de conception de produit [AOUSSAT, 1990].

Processus de décision [SIMON, 1977-1980]	Processus de résolution de problème [DEWEY, 1910]	Processus de conception de produit [AOUSSAT, 1990]
Intelligence (au sens militaire)	Quel est le problème ?	Traduction du besoin
Conception	Quelles sont les solutions possibles ?	Interprétation du besoin (Recherche de concepts)
Sélection	Laquelle est la meilleure ?	Définition du produit
Exécution, Constatation	Exécution, Bilan	Validation du produit

Tableau 43 : Les processus de décision, de résolution de problème et de conception de produits.
[GIDEL, 1999, p 77]

Pour GIDEL, le processus de décision et de conception commence par l'étude de « ce que nous avons », c'est « la situation perçue ». Elle est confrontée à « ce que nous voulons », ce sont « les finalités ». Cette confrontation, Jean-Louis Le Moigne [1995, p.132] parle de mise en rapport. [GIDEL, 1999, p 85].

2.5.4 Changement et démarche de résolution de problèmes

2.5.4.1 Le changement considéré comme un problème

Pour M. Crozier et E. Friedberg, « Les limites de la littérature sur le changement, c'est qu'elle se fonde « sur le refus, inconscient généralement, de considérer le changement comme un problème ». Toujours pour les auteurs, le changement n'y est considéré que comme « la

conséquence d'une logique extérieure à l'homme, que cette logique soit d'ordre économique, écologique, biologique, culturelle ou morale » [Crozier et Friedberg, p 328, 1977].

Dans le même sens, considérant le changement comme un problème, les chercheurs de l'école de Palo Alto [DILTS, 1994, p. 22] s'en inspirent dans leur modèle de changement et leur démarche de résolution de problème et proposent leur formule : Etat présent + Ressources = Etat désiré.

Pour [DILTS, 1994, p. 24], voici comment créer les conditions de changement :

- Identifier l'état présent
- Identifier l'état désiré
- Identifier les ressources appropriées pour passer de l'état présent à l'état désiré, et éliminer toutes les interférences en utilisant ces ressources.

Nous pouvons mettre en parallèle les processus de décision [GIDEL, 1999] et de résolution de problème [DILTS, 1995]. En effet, la réalité perçue (ce que nous avons) correspond à l'état présent, les finalités (ce que nous voulons) correspondent à l'état désiré et l'objectivation correspond aux ressources.

Processus de décision dans les projets de conception de produits nouveaux [GIDEL, 1999]	Processus de résolution de problème [DILTS, 1995]
Réalité perçue (ce que nous avons)	Etat présent
Objectivation	Ressources
Finalités (ce que nous voulons)	Etat désiré

Tableau 44: Processus de décision dans les projets de conception de produits nouveaux et processus de résolution de problème

Pour DILTS, l'état présent et l'état désiré correspondent aussi respectivement à l'espace problème et l'espace solution [DILTS, 1995, p. 211]. « L'espace problème n'est pas seulement un espace physique associé à la difficulté. Les relations, les valeurs, les perceptions et les croyances peuvent être incluses dans cet espace. L'espace problème est défini par les éléments, physiques et non physiques qui créent ou contribuent au problème ».

Toujours pour DILTS « un problème ne peut pas être résolu avec la même carte que celle qui l'a créé ». Ce qui ne fait que confirmer la pensée d'Albert Einstein, « Nos modes de pensée créent des problèmes qui ne peuvent pas être résolus par ces mêmes modes de pensée ». Partant de ce principe [DILTS, 1995, p. 216], « recommande de trouver une façon de penser au problème différent de celle qui l'a produit et d'ajouter un espace solution suffisamment vaste pour résoudre le problème », [DILTS, 1995, p. 216]. Pour DILTS le processus de changement est donc une démarche de résolution de problème [DILTS, 1995, p. 216].

Le Changement en tant que démarche de résolution de problèmes nous conduit au principe d'auto organisation et de totalité

2.5.4.2 Principe d'auto organisation et de totalité

Plusieurs auteurs ont décrit le phénomène d'auto- organisation : un système, en produisant quelque chose, s'auto-produit ; s'auto- produisant, il s'autonomise. Les systèmes complexes s'auto- organisent [GENELOT, 1992, p.75]

[LE MOIGNE, 1994, p 188] définit l'auto organisation par « la propriété d'un système rendant compte de sa capacité à transformer et se transformer, et produire et se produire, est relier et se relier, et maintenir et se maintenir ». [LE MOIGNE, 1994, p 188]. Pour [Morin, Le Moigne, 1999, p. 263], « Les êtres vivants sont des êtres auto- éco- organisateurs qui sans cesse s'auto-produisent et par la même dépendent de l'énergie pour sauvegarder leur autonomie. Comme ils ont besoin de puiser de l'énergie, de l'information et de l'organisation dans leur environnement, leur autonomie

est inséparable de cette dépendance, et il faut donc les concevoir comme êtres auto-éco-organisateurs ». [Morin, Le Moigne, 1999, p. 263].

« L'auto organisation est la propriété pour le système de modifier spontanément sa structure (croissance), quand les conditions externes changent. Ces changements de structure ont pour effet de maintenir la stabilité du système et de permettre d'atteindre un niveau supérieur de complexité. L'auto organisation est un processus irréversible... pour survivre, les systèmes doivent être capables d'apprendre et de modifier leur structure. Dans les entreprises cette propriété est démultipliée lorsque les acteurs connaissent suffisamment les orientations et ont l'autonomie et les possibilités d'échange nécessaire pour y faire face ». [YATCHINOVSKY, 1999, p. 154] :

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

Pour [DEMORGON, 2000, p. 111], « L'approche auto organisationnelle a pour finalité de poser d'abord qu'un ensemble complexe (par exemple, la vie d'une personne, ou celle d'une société, d'une culture, d'une espèce) est constitué comme un système qui, pour une part, produit seul de l'organisation ou de la désorganisation nouvelles » [DEMORGON, 2000, p. 111]

Au principe d'auto organisation, nous pouvons associer le principe de totalité. Selon le principe de totalité " le tout est supérieur à la somme des parties ", c'est-à-dire qu'il existe des propriétés émergentes qui résultent de l'assemblage des éléments entre eux. Ainsi, une organisation humaine..., bien que fondée par des individus, se perpétue bien au-delà de la vie de ses fondateurs. [Morin, Le Moigne, 1999, p. 251]. Les individus humains produisent la société dans et par leurs interactions, mais la société, en tant que tout émergent, produit l'humanité de ces individus en leur apportant le langage et la culture. [Morin, Le Moigne, 1999, p. 255].

Introduisant la notion de Qualité émergente : [YATCHINOVSKY, 1999, p. 159] précise : « Lors des changements évolutifs qui animent un écosystème, c'est-à-dire la coévolution de l'individu plus son environnement, souvent apparaissent des modes originaux de fonctionnement et d'organisation qui évoquent les phénomènes de l'émergence et de la créativité. L'aspect qualitatif de cet apport fait l'originalité des situations. La possibilité donnée aux acteurs d'une organisation de trouver ensemble des modes nouveaux face aux évolutions externes fait apparaître cette qualité émergente ».

Les ressources humaines doivent être reconnues, « L'individu a fortement tendance à n'utiliser que les ressources qui lui sont reconnues. Les ressources humaines sont fragiles et périssables ; elles peuvent se dégrader. Elles sont gaspillées lorsqu'elles ne sont pas reconnues et exploitées : elles ont cette particularité de ne s'user que si l'on ne s'en sert pas ! L'individu a fortement tendance à n'utiliser que les ressources qui lui sont reconnues ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, Page 145]

Chaque culture possède donc en elle les ressources et les leviers pour pouvoir évoluer. Construire la démarche de changement sur les actions relatives aux leviers et évoluer vers les actions relatives aux résistances.

Nous pouvons donc retenir le **principe d'auto organisation et de totalité** comme principe d'action pour la conduite du changement et formuler l'action méthodologique correspondante :

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

En ce qui nous concerne, nous allons appliquer ce principe comme suit :

Processus de résolution de problème [DILTS, 1995]	Prise en compte du contexte socioculturel
Etat présent	Culture Nationale, culture d'entreprise
Ressources	Leviers et résistances, principes et outils
Etat désiré	Culture Qualité

Tableau 45 : Processus de résolution de problème et prise en compte de la dimension socioculturelle

2.5.5 Changement et apprentissage

2.5.5.1 Apprentissage de niveau 3 et changement de type 2

Nous avons vu que tout changement passe l'apprentissage. Pour KOURILSKY-BELLIARD, la conduite du changement en entreprise nécessite l'apprentissage de niveau trois qui vise une transformation des mentalités et des comportements. « En effet, seul l'apprentissage de niveau trois permet au système d'accéder au niveau de changement de type 2, alors que l'apprentissage de niveau 2 au contraire maintient le système en l'état en renforçant son homéostasie. L'apprentissage de niveau trois consiste à modifier les prémices qui ont gouverné les apprentissages de niveau 2 pour générer ensuite des comportements nouveaux plus adéquats ». « L'apprentissage trois résulte d'une nouvelle construction de la réalité. Il est le fruit d'un recadrage qui en libérant la dimension créative de l'individu générera d'autres réponses, plus appropriées ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 172]. La nouvelle construction de la réalité nous ramène au principe constructiviste développé en (24234). « Là se situe le changement profond et durable. Les blocages auxquels nous nous heurtons sont le plus souvent créés par la rigidité de nos constructions mentales ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995 p 182].

Cette démarche rejoint la discipline des modèles mentaux évoquée par [SENGE, 1991, p. 239]. Cet auteur estime « qu'une organisation qui souhaite travailler avec les modèles mentaux doit apprendre de nouveaux savoir-faire et instaurer en son sein de nouvelles règles qui les rendent applicables....D'abord, mettre le doigt sur les modèles mentaux qui sous-tendent les grandes questions stratégiques de l'entreprise ainsi que la réflexion de ceux qui en ont la charge...Ensuite, il faut apprendre aux gens une nouvelle façon d'interagir.... la direction souhaita que ses cadres deviennent d'habiles gestionnaires de modèles mentaux ».

2.5.5.2 Niveaux d'apprentissage

« BATESON (1990) a mis en lumière comment s'opère l'apprentissage. Ses apports se sont révélés très utiles aux praticiens de la thérapie brève pour mettre en oeuvre de nouvelles stratégies susceptibles de favoriser le changement. BATESON distingue quatre niveaux d'apprentissage entre lesquels il dégage une notion essentielle, celle de la discontinuité. » [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 172]

Pour [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 174-175], le champs de l'apprentissage de niveau 3 est très vaste. Cet apprentissage intervient particulièrement dans le développement personnel, la conduite du changement en entreprise, la formation au changement, la formation à la communication, la transformation des mentalités et des comportements, la modification des prémisses, la reconstruction de la réalité et libération de la dimension créative de l'individu.

Le changement de type 2 sur lequel l'équipe de Palo Alto s'est particulièrement mobilisée est celui qui nous intéresse dans notre processus de conduite du changement. La culture ayant été acquise

par un apprentissage de niveau 3, l'évolution ne peut se faire que par un changement de type 2, ce qui nécessite encore un apprentissage de niveau 3.

Le concept de niveaux d'apprentissage développé par BATESON nous conduit au principe d'Apprentissage pour la conduite du changement dans un contexte socioculturel.

2.5.5.3 Principe d'apprentissage

KOURILSKY-BELLIARD recommande de développer les potentialités du système humain concerné pour réaliser un changement. « Tout réel changement ne peut se faire qu'à un niveau profond qui transforme toute la personne ou l'organisation. Il ne s'agit pas de maintenir en équilibre mais d'aller de l'avant et de développer les potentialités du système humain concerné, quel qu'il soit, individu, organisation ou institution ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 171].

« La mise en oeuvre d'un changement de type 2 implique nécessairement un processus d'apprentissage, lequel portera sur un changement de prémisses, d'attitudes mentales qui produiront en retour un changement dans le système. Si « nous sommes ce que nous avons appris », nous pouvons évoluer en apprenant encore et toujours, et surtout en pratiquant ce que nous avons nouvellement appris. Tout changement résulte soit de l'acquisition de connaissances nouvelles soit d'une reconstruction de la réalité : cet apprentissage peut être conscient ou inconscient, de nature cognitive, technique ou comportemental ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 172]

Pour cet auteur, le changement passe nécessairement par un apprentissage. « Seul l'apprentissage de niveau trois, celui qui implique un système dans sa finalité, dans une redéfinition de lui-même ou de la réalité, y donne accès. Un vrai changement sera le plus souvent l'aboutissement de l'apprentissage inconscient de nouveaux gestes mentaux et comportementaux ». KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 177]

« Cette capacité d'accéder au niveau trois de l'apprentissage, propre à l'homme, nous permet d'échapper aux pièges que nous nous construisons. Mais l'apprentissage trois nécessite une sorte de lâcher prise mental qui libérera une solution plus pertinente. Là se situe le changement profond et durable. Les blocages auxquels nous nous heurtons sont le plus souvent créés par la rigidité de nos constructions mentales. Nos blocages résultent le plus souvent de nos certitudes et de nos suppositions sur les autres et de nos interprétations limitantes des situations. Nous restreignons par la même nos possibilités d'agir autrement ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 182]

« L'élargissement du champ cognitif par la formation, par le développement de la polyvalence, par la mise en place d'organisation qualifiante, apporte également une contribution majeure à l'enrichissement des contextes ». [GENELOT, 1992, p. 195]

Nous pouvons donc retenir **le principe d'apprentissage** de niveau 3 comme principe d'action pour la conduite du changement et formuler l'action méthodologique correspondante : **Réaliser un changement de type 2 par un apprentissage de niveau 3. Donner plus de choix par l'apprentissage.**

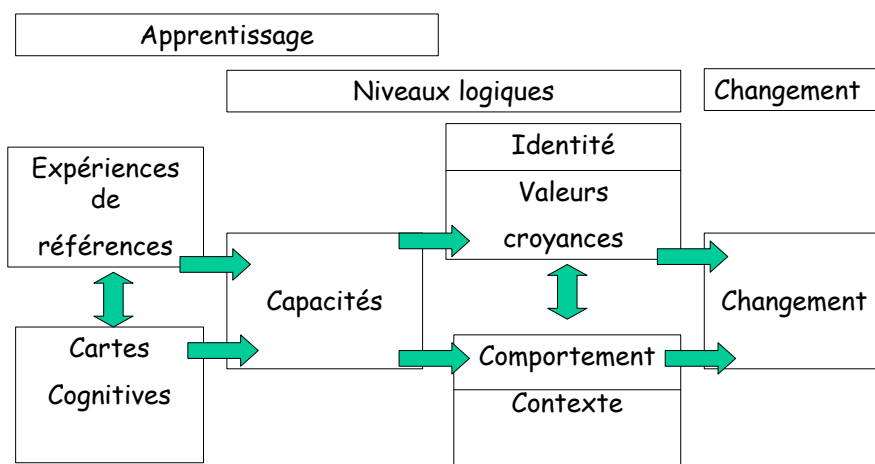


Figure 9 : Apprentissage, niveaux logiques et changement

2.5.5.4 Types d'apprentissages

Pour Edward Hall, anthropologue et spécialiste de la communication interculturelle de l'école de Palo Alto, l'évolution des individus et des systèmes passe obligatoirement par de nouveaux apprentissages, qu'il soit informel, formel ou technique. Cet auteur présente une autre classification des apprentissages.

Type d'apprentissage	Quoi, Nature	Comment, Processus	Exemple
Apprentissage informel	Ensemble des activités apprises à l'insu de notre conscience	une grande partie de nos apprentissages comportementaux s'est effectuée hors de notre champ de conscience, au fur et à mesure dans nos interactions avec nos semblables	Signes culturels et automatismes acquis
Apprentissage formel	Mandat d'autorité qui commande, sans explication, des prescriptions et des injonctions	Démarche classique d'apprentissage scolaire	Règles d'orthographe, règles de grammaire, tables de multiplication, règles de base de comportements minimaux de socialisation.
Apprentissage technique	Association de l'acquisition d'apprentissage et de techniques	associe l'acquisition d'apprentissage formel mais aussi de techniques qui, enseignées, décrites, expliquées dans un premier temps seront ensuite expérimentées pour être enfin intégrées.	Savoir-faire nouveaux acquis au plus haut niveau de conscience.

Tableau 46 : Types d'apprentissages (informel, formel, technique),
Elaboré d'après Edward Hall et [KOURILSKY-BELLIARD, 1995 p 175]

Pour Edward Hall, « apprentissages formels, techniques et informels s'interpénètrent, se confondent et sont indissociables en réalité. Tous trois coexistent et interagissent dans un processus circulaire complexe ; ils forment un tout qui génère l'évolution de l'individu. » Repris par [KOURILSKY-BELLIARD, 1995 p 175],

Les types d'apprentissages développés par Edward Hall et repris par KOURILSKY-BELLIARD nous conduisent au principe de la boucle récursive ou de récursivité.

2.5.5.5 Principe de la boucle récursive

« Les niveaux d'une organisation sont le siège de trois types de causalités qui correspondent à trois niveaux d'interactions. Le premier niveau est celui de la causalité linéaire : les causes sont antérieures aux effets et les entraînent de façon systématique. Le deuxième niveau correspond à la rétro- action : elle est caractérisée par une circularité entre des événements, un événement intervient dans le phénomène, produit un effet qui à son tour rétro agit sur le phénomène. Ce principe de rétro action est à la base de tous les mécanismes de régulation. Le troisième niveau est

celui de la récursivité : dans le processus récursif, les effets produits sont nécessaires au processus qui les génère. Le produit est le producteur de ce qui le produit ». [GENELOT, 1992, p.71]

« Edgar Morin 1990 rappelle que tous les niveaux d'une organisation sont le siège de trois types de causalités. Il les présente dans le contexte de l'entreprise sous trois angles. Premier angle : la causalité linéaire, si avec telle matière première, en appliquant tel processus de transformation, on produit un objet de consommation, on s'inscrit dans une lignée de causalité linéaire : telle cause produit tel effet. Deuxième angle : la causalité circulaire rétroactive. Troisième angle : la circularité récursive, dans le processus récursif, les effets produits sont nécessaires au processus qui les génère. Le produit est producteur de ce qui le produit » [BERIOT, 1992 p 45]

« Le principe de récursivité organisationnelle va au-delà du principe de la rétroaction (feed-back) ; il dépasse la notion de régulation pour celle d'auto-production et auto-organisation. C'est une boucle génératrice dans laquelle les produits et les effets sont eux-mêmes créateurs de ce qui les produit ». [Morin, Le Moigne, 1999, p. 255]. Ainsi nous, individus, sommes les produits d'un système de reproduction issu du fond des âges, mais ce système ne peut se reproduire que si nous-mêmes nous en devenons les producteurs en nous accouplant. [Morin, Le Moigne, 1999, p. 255]

« Le principe de la boucle rétroactive, permet la connaissance des processus autorégulateurs. Il rompt avec le principe de causalité linéaire : la cause agit sur l'effet, et l'effet sur la cause, comme dans un système de chauffage où le thermostat règle la marche de la chaudière ... Le feed-back, ou principe de rétroaction, décrit un dispositif où un élément A agit sur un élément B qui, en retour, " rétroagit " sur A formant ainsi une boucle de rétroaction ». [Morin, Le Moigne, 1999, p. 251]

« L'idée de rétroaction avait été pressentie par Marx lorsqu'il disait que l'infrastructure matérielle d'une société produit la superstructure (sociale, politique, idéologique), mais qu'en retour, la superstructure rétroagit sur l'infrastructure matérielle ». [Morin, Le Moigne, 1999, p. 251]

[YATCHINOVSKY, 1999, p. 154] définit le concept de causalité circulaire comme suit : « Il s'agit d'une chaîne causale et les effets se succèdent jusqu'à retourner au premier élément de cette chaîne par un mécanisme de rétroaction, pour y introduire un changement, ou le renforcer, ou l'inhiber. Elle s'applique donc à tous les systèmes dont les éléments coévoluent au travers de phénomènes d'adaptation, de crise, de stabilité ou d'homéostasie ». [YATCHINOVSKY, 1999, p. 154].

De même que la culture nous façonne de manière informelle, de même une grande partie de nos apprentissages comportementaux s'est effectuée hors de notre champ de conscience, au fur et à mesure dans nos interactions avec nos semblables, l'apprentissage informel recouvre l'ensemble des activités que nous avons apprises un jour à l'insu de notre conscience et, le plus souvent par imitation inconsciente de modèles, phénomène naturel du modelage humain. Ces apprentissages informels se sont intégrés peu à peu dans notre vie quotidienne pour devenir des signes culturels et des automatismes acquis, les voyages à l'étranger sont, à cet égard, une riche illustration [KOURILSKY-BELLIARD, 1995 p 175],

Toutefois, apprentissages formels, techniques et informels s'interpénètrent, se confondent et sont indissociables en réalité. Tous trois coexistent et interagissent dans un processus circulaire complexe ; ils forment un tout qui génère l'évolution de l'individu. Ainsi la mise en place de nouveaux dispositifs techniques favorisent l'émergence de changements culturels. De même, la prise en charge d'une nouvelle fonction peut engendrer un changement spontané et profond des prémisses et des comportements qui gouvernent la personne concernée. Dans le Monde du

travail, la généralisation de l'utilisation des ordinateurs, à tous les échelons de la hiérarchie, a modifié l'organisation des tâches comme des rapports humains, notamment ceux des cadres avec leur secrétariat. Aujourd'hui, tout le monde tape sur un clavier, quels que soient le diplôme et les statuts. La culture produit de la technologie qui influence à son tour le comportement, c'est-à-dire la culture. [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 175].

Nous pouvons donc retenir le **principe de récursivité** comme principe d'action pour conduire le changement et formuler l'action méthodologique correspondante : Créer une dynamique de la culture par des phénomènes récursifs.

2.5.5.6 Apprentissage Systémique

Pour Gregory BATESON, « l'apprentissage est un processus « stochastique » dans lequel un courant d'événements aléatoires se conjugue avec un processus de sélection qui, lui, ne se fait pas au hasard ». [BATESON, 1984]. TROCME-FABRE a défini les aspects fondamentaux de l'apprentissage que nous présentons sous la forme systémique dans le tableau ci-après :

la finalité de l'apprentissage	Quel objectif ?
La nature de l'apprentissage	Quel contenu ? Quels types ? Quels facteurs ? Quelle progression ? Les itinéraires : d'où partir, où aller ?
L'environnement de l'apprentissage	La toile de fond de l'apprentissage : quel environnement ? Quelle attitude de l'apprenant face à son apprentissage ?
Le processus d'apprentissage	Quelle stratégie ? Quels moyens ? Quels obstacles ? Quelle réussite ? Quels blocages ? Quelles contraintes ?
L'évaluation de l'apprentissage	Qu'est-ce qu'une erreur ? Une réussite ? un échec ? les critères, les conditions de succès ?

Tableau 47 : Aspects fondamentaux de l'apprentissage,
Elaboré d'après [TROCME-FABRE, 1987, p. 118]

Jacques MELESE distingue deux aspects du concept d'apprentissage systémique : l'apprentissage individuel et l'apprentissage collectif. [MELESE, 1990, p. 132]. MELESE définit l'apprentissage individuel comme : « L'acquisition par une personne de mécanismes de représentation des interactions qui relient son action à un environnement complexe et mobile, de recherche des stratégies de lutte contre la complexité, d'accroissement de la connaissance et du contrôle, etc » [MELESE, 1990, p. 132]. De même, cet auteur définit l'apprentissage collectif : « C'est apprendre à être acteur dans un système complexe où sont logés d'autres acteurs ; c'est acquérir des mécanismes de représentation qui prennent en compte les représentations des autres acteurs ; c'est aussi apprendre à confronter et à associer des représentations et à élaborer avec les autres des représentations communes. L'apprentissage collectif est donc, par nature systémique au sens que c'est un processus d'interactions entre différents projets individuels, différentes connaissances, contraintes, influences... » [MELESE, 1990, p. 132]

Pour [Christofol, 1995, p.53], l'apprentissage individuel et collectif fait partie du processus de conception ; « L'équipe de conception a pour finalité de concevoir et de se concevoir en rentrant dans une logique d'apprentissage individuel et collectif qui l'amène à se réorganiser »

[SENGE, 1991, p. 300] considère que l'apprentissage au sein d'une équipe est un processus de créativité, « L'apprentissage en équipe n'est rien d'autre que ce processus qui engendre l'unité d'action et qui développe la capacité d'un groupe à créer les résultats désirés par chaque membre. Il repose sur la discipline de vision partagée. Il passe aussi par la maîtrise personnelle, car le talent d'une équipe est fait des talons individuels. »

Et SENGE d'ajouter : « Les membres une équipe exercent une influence sur les autres équipes. Ainsi la plupart des décisions d'une équipe dirigeante sont mises en oeuvre à travers d'autres équipes. Il se produit des transferts de savoir-faire et d'expériences. Un groupe qui apprend pousse d'autres à apprendre aussi en leur transférant ses savoir-faire d'apprentissage. Le rôle des membres d'une équipe dirigeante est donc essentiel de ce point de vue dans les autres équipes dont ils font partie. » [SENGE, 1991, p. 301]

[SENGE, 1991, p. 306] estime que « l'apprentissage collectif n'est pas seulement possible. Il est vital pour que l'intelligence humaine donne le meilleur d'elle-même. Grâce au dialogue avec les autres, les gens découvrent les incohérences de leur pensée et améliorent aussi la pensée collective. »

[SENGE, 1991, p. 321] considère que la pratique est nécessaire pour la réussite de l'apprentissage collectif, « il est plus difficile de développer des savoir-faire lorsqu'ils sont collectifs que lorsqu'il sont individuels. La pratique est donc essentielle. Son absence est, dans la plupart des cas, la raison pour laquelle les équipes de managers ne réussissent pas réellement à apprendre. » Et SENGE d'ajouter : « L'apprentissage implique la pensée mais aussi l'action ». [SENGE, 1991, p. 432].

2.5.6 Changement et contexte socioculturel

2.5.6.1 Le changement, une co-évolution du système et de l'environnement

M. Crozier et E. Friedberg considèrent le changement comme un problème sociologique. Pour ces auteurs, « ce sont les hommes qui changent », et, « non seulement ils ne changent pas passivement, mais (...) ils changent leur collectivité et comme une collectivité : non pas individuellement, mais dans leurs relations les uns avec les autres et dans leur organisation sociale ». Les auteurs donnent aussi leur définition du changement : « Le changement n'est ni une étape logique d'un développement humain inévitable, ni l'imposition d'un modèle d'organisation sociale meilleur parce que plus rationnel, ni même le résultat naturel de lutte contre les hommes et de leurs rapports avec de forces. Il est d'abord la transformation d'un système d'action ». [Crozier et Friedberg, p 332, 1977]

« Le changement est un moyen de maintenir ou de développer un système dans un environnement en évolution permanente » [BERIOT, 1992 p 105]. Introduisant le concept de co-évolution. LE MOIGNE précise « le système ne s'équilibre pas par rapport à un environnement, il évolue avec lui : interaction dialectique permanente : en le faisant évoluer, il évolue lui-même, et l'évolution de cet environnement est affectée par son intervention sur les systèmes dont il est le substrat ; cette interaction permanente et réciproque de la partie et du tout semble pouvoir être correctement formalisée par une théorie de l'holonomie ». [LE MOIGNE, 1994, p 214] . Selon Gregory BATESON, la Co-évolution concerne un système de changement évolutif et évolutionniste à base de mémorisation préférentielle qui fait que les changements dans une espèce A créent le cadre d'une sélection naturelle des changements dans une espèce B. À leur tour, d'autres changements dans l'espèce B créent le cadre de sélection de changements plus semblables dans l'espèce A.. La co-évolution concerne tous les effets de croissance et de créativité, l'émergence de conduites nouvelles et les modes systémiques de changement. [BATESON, 1984, p 233]

Evoquant les différences de culture qui existent à l'intérieur de l'Europe, le fondateur de la communauté européenne, Jean Monnet, a dit à un jour : « Si je devais à nouveau faire face au défi de l'intégration européenne, je commencerais probablement par la culture ». « La culture, c'est le

contexte dans lequel les choses se passent, hors de ce contexte, même les questions légales ne veulent rien dire ». [TROMPENAARS, 1994, p. 33]

SENGE considère que la résistance au changement se situe au niveau des modèles mentaux et c'est pour cette raison que les meilleures idées échouent ? « Tous les managers savent que beaucoup d'idées géniales ne sont jamais appliquées...On démontre en grandeur réelle qu'une approche nouvelle est supérieure à toutes les précédentes, mais elle n'est jamais mise en oeuvre. Pourquoi ces changements, qui semblent logiques, ne réussissent-ils pas à s'imposer ? Le grand responsable est notre modèle mental. Les innovations restent lettre morte, par ce qu'elles se heurtent aux images du monde qui sont profondément ancrées en nous, et qui limitent nos pensées et nos actions. La maîtrise des modèles mentaux, la capacité à identifier, à tester et à améliorer les images du monde que nous portons en nous, promet d'être une des avancées les plus spectaculaires de la gestion des organisations intelligentes ». [SENGE, 1991, p. 225].

Et SENGE d'ajouter : « Il n'est pas essentiel de savoir si ces modèles mentaux sont bons ou mauvais. Tous, par définition, sont des simplifications. Les vrais problèmes apparaissent lorsque ces modèles restent inconscients...N'ayant pas conscience de ce modèle mental, ils ne le soumettaient à aucune critique. Au fur et à mesure que le monde change, le fossé s'élargissait entre le modèle mental et la réalité. Des décisions prises devenaient de plus en plus inefficaces ». [SENGE, 1991, p. 227].

Mais pour SENGE, « si les modèles mentaux sont capables de freiner la capacité d'un groupe à apprendre, ne peuvent-ils, en sens inverse, l'accélérer ? Plusieurs organisations, chacune de leur côté, ont étudié très sérieusement la question ». [SENGE, 1991, p. 229].

Cet auteur propose : « Dans les organisations intelligentes, les nouveaux credo sont : la vision, les valeurs et les modèles mentaux. Les organisations les plus saines dans l'avenir seront celles qui trouveront le moyen de réunir les gens pour développer les modèles mentaux qui répondent plus mieux à la situation en cours ». [SENGE, 1991, p. 231].

Ce qui précède nous conduit au principe de l'homéostasie.

2.5.6.2 Principe de l'homéostasie

Tout système cherche à préserver une certaine forme d'équilibre, un rapport harmonieux entre ses composantes et ses forces. « Le principe de l'homéostasie : lorsqu'un système subit une légère transformation d'origine interne ou externe, il a tendance à revenir à son état antérieur ». [YATCHINOVSKY, 1999, p. 14].

« Le système vivant, humain ou social, est régi par deux tendances fondamentales, l'une allant vers l'évolution, l'autre vers l'homéostasie ou « stabilité dynamique » (à l'image de l'équilibriste). Ce rapport dialectique entre l'homéostasie et l'évolution génère toute la complexité de la conduite du changement dans les systèmes humains ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 164].

Pour KOURILSKY-BELLIARD, la plupart des changements accomplis dans les entreprises résultent moins de bouleversements ou de l'évolution du système entreprise que des infimes processus routiniers d'adaptation. « Ces changements relevant de l'homéostasie ne peuvent générer l'évolution d'un système : ils sont le fruit d'une adaptation au fur et à mesure des situations à gérer et des problèmes à résoudre et assurent à ce titre la permanence du système ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 164].

« Il existe dans l'environnement d'un système des éléments qui ont une action motrice ou une action de blocage sur le changement à réaliser et qu'il importe d'identifier et de prendre en compte. » [BERIOT, 1992 p 49] explicite le principe de l'homéostasie : « Que l'on veuille maintenir ou développer un système dans un environnement évolutif, il est essentiel de prendre en compte la tendance naturelle des éléments à résister au changement ». « L'Homéostasie se présente comme une résistance au changement de structure et ou de fonctionnement. Elle privilégie le respect de la norme à celui d'un objectif plus ou moins nouveau adapté à l'évolution de l'environnement ». [BERIOT, 1992 p 47]. « En revanche, sous l'effet d'un environnement ou de sa propre volonté, s'il décide de changer de normes, le système effectue des rétroactions positives. Celles-ci l'éloignent de son état homéostatique initial jusqu'à l'installation dans un nouvel état homéostatique régi par de nouvelles normes et maintenu par des rétroactions négatives ». [BERIOT, 1992 p 47].

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

Pour KOURILSKY-BELLIARD, il existe « une tendance à envisager les objections ou les oppositions comme des freins et des obstacles à combattre. Cette vision dramatiquement partielle et limitante des résistances contribue largement à bloquer les processus de changement ». Cet auteur propose de ne plus chercher à les éliminer, mais de s'employer à les détecter et à mobiliser les forces cachées qu'elles représentent. [KOURILSKY-BELLIARD, p 158, 1995].

Conduire le changement est une succession de stabilité et d'évolution, notre culture constitue un point d'ancrage. Les systèmes ont une tendance naturelle à se maintenir dans leurs normes actuelles de fonctionnement, donc à résister à tout changement. Le système vivant, humain ou social, est régi par deux tendances fondamentales, l'une allant vers l'évolution, l'autre vers l'homéostasie ou « stabilité dynamique ». Les systèmes culturels comme tous les systèmes opposent une résistance au changement.

Nous pouvons donc retenir **le principe de l'homéostasie** comme principe d'action pour la conduite du changement dans un contexte socioculturel et formuler l'action méthodologique correspondante : **Identifier et prendre en compte les leviers et les résistances, construire sur les leviers et mobiliser les forces cachées que représentent les résistances.**

2.5.6.3 Le changement culturel, un changement de type 2

Nous avons vu que le processus de mise en œuvre de la démarche Qualité dans un contexte socioculturel est un projet de changement. Nous avons aussi vu que la démarche qualité est un système d'apprentissage. Nous avons aussi vu que le changement dans les systèmes complexes à composantes humaines est assimilé est une démarche de résolution de problème. Reprenant HALL, KOURILSKY-BELLIARD souligne « Un changement culturel peut être assimilé un changement de type 2, générer inconsciemment, sous l'influence de facteurs multiples, techniques, formels et informels ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995 p 175]. Pour l'auteur « les changements culturels dans les entreprises, tels que la création de cercles de qualité, les groupes de progrès, l'élaboration d'un projet d'entreprise, le management participatif, les réunions d'expression des salariés, etc., ont toute chance d'échouer dès lors qu'ils ne s'insèrent pas dans un

processus de changement de niveau 2. Et cela est aussi vrai dans les relations de personne à personne ou au niveau de l'individu.» [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 169]. Le changement de type 2 passe par l'apprentissage de niveau 3. Le changement par la Qualité dans un contexte socioculturel est un changement de type 2.

Pour THEVENET et VACHETTE, « Chacun constate l'évolution de la culture d'entreprise dans ses modes de prise de décision, ses relations et interhiérarchiques ou sa valorisation des personnes et des activités. Le changement perçu est de vitesse variable selon les entreprises ; l'intensité des changements, la réactivité du corps social et/ou la fluidité de l'intégration ». Ces auteurs ajoutent « Avec rigueur et patience on ne peut que renforcer la réalité d'une valeur en maniant de façon cohérente les règles et les modes de direction pour qu'il véhicule, sans contradiction avec l'existant, des valeurs nouvelles ». [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 235].

Concernant le processus de changement culturel, REITTER R. soulignent que « la littérature anglo-saxonne traditionnelle est extrêmement abondante et convergente, mais elle laisse en suspens des problèmes de fond. Tous les auteurs s'accordent en effet à mettre en garde contre le changement programmé, imposé par le haut. Tous recommandent un processus d'appropriation du changement par le groupe social concerné ». [REITTER R. et ALT. 1991, p 39]

Pour ces auteurs, « le processus de changement des comportements passe par des phases bien repérables dans la réalité de la vie des entreprises :

- une phase de prise de conscience des problèmes liés au passé,
- une phase d'expérimentation des voies nouvelles et
- une phase de structuration, ou d'institutionnalisation, d'un nouveau système ».

Toujours pour REITTER, tout changement stratégique suppose trois éléments :

- les acteurs du changement (individus et groupes),
- le contexte du changement et
- l'action de changement elle-même.

« Être acteur, c'est avoir une position dans l'organisation et des enjeux dans le changement, c'est aussi avoir une perception de l'organisation et des sentiments envers elle. L'action elle-même peut être analysée dans son contenu et dans son processus. Quant au contexte de l'action, il est double: extérieur à l'organisation, mais comme en rapport avec elle, et à l'intérieur de l'organisation : sa stratégie, sa structure et sa culture qui recouvre les savoirs, les symboles et les pratiques propres à l'entité ». [REITTER R. et ALT. 1991, p 58].

Dans notre cas, les acteurs de changement sont les Equipes Qualité que nous avons modélisées. Le contexte du changement est le contexte socioculturel et l'action de changement est le processus de mise en œuvre de la démarche Qualité.

Crozier et Friedberg ont montré que pour les hommes concernés, le changement entraînait nécessairement la mise en place de nouveaux construits collectifs. Or, « le nouveau construit collectif ne peut s'élaborer qu'à partir du construit collectif ancien qui représente la seule expérience humaine disponible, mais, en même temps, il constitue une rupture de ce construit et ne peut donc s'élaborer que contre lui » [Crozier et Friedberg, 1997, p 349]. « Pour résoudre ce paradoxe il y a lieu considérer le problème de changement, non seulement au niveau du système, mais aussi au niveau des acteurs. En effet, seuls les acteurs peuvent créer une valeur ajoutée ». [Crozier et Friedberg, 1977, p 349]

Pour DEMORGON, « on va rarement jusqu'à dire qu'une même personne dans les mêmes circonstances a encore des possibilités de varier. Et pourtant c'est le cas. Nous pouvons, si nous

le voulons, nommer oscillation cette possibilité qu'ont les personnes, les groupes, les nations et leurs cultures de ne pas produire toujours la même réponse. C'est là une possibilité adaptive fondamentale de l'espèce humaine. Le modèle de cette adaptation est un modèle nommé antagoniste car généralement les situations se présentent comme articulées à partir de dimensions opposées. Et nous devons faire un choix de décision et d'action composant entre deux ou plusieurs exigences. Cette composition peut théoriquement être construite à partir d'une recherche oscillatoire : nous penchons d'un côté ou de l'autre. Mais nous pouvons aussi choisir immédiatement en fonction de nos habitudes antérieures » [DEMORGON, 2000, p. 35].

Toujours pour DEMORGON « Un premier bénéfice d'une modélisation synchronique restituée au plan des processus sera donc de tenir comme première vérité, hors de toute polémique, que les personnes, les groupes, les nations restent potentiellement ouverts à des productions opposées à celles qui les caractérisent habituellement. Il ne faut pas confondre des effets statistiques avec des substances. Les différences culturelles restent des effets statistiques. Les conduites culturelles sont probables, elles ne sont pas certaines. Un second bénéfice de cette restitution à chacune de ces possibilités adaptatives, c'est donc d'ouvrir les uns et les autres sur la possibilité d'autres conduites produites ensemble. Non pas de conduites nécessairement semblables. Mais de conduites qui continuent à différer, mais qui le font ensemble. Ce qui n'est plus la même chose » [DEMORGON, 2000, p. 36].

Et l'auteur d'ajouter : « La question qui demeure ici au suspens est celle de la possibilité de relier entre eux les différents niveaux d'antagonismes et d'optimiser ainsi la résolution de problèmes qui resteraient insolubles laissés à leur niveau propre. Les sociétés fonctionnent dans cette perspective. La logique des antagonismes ne saurait reconduire à des idéalismes, à des angélismes, car il y a des limites à l'optimisation. La logique des antagonismes ne saurait non plus conduire à la désespérance et au cynisme. Certes, les limites d'optimisation sont réelles. Mais on peut considérer qu'elles nous laissent des marges encore lointaines ». [DEMORGON, 2000, p. 39]

Ces approches nous conduisent au principe de dialogique.

2.5.6.4 Principe de dialogique.

Edgar Morin emploie la notion de dialogique pour désigner cette idée qu'en toutes choses humaines coexistent et se déploient des logiques diverses et irréductibles à une seule d'entre elles. [Weinberg, 1995].

« Le principe dialogique unit deux principes ou notions antagonistes, qui apparemment devraient se repousser l'une l'autre, mais qui sont indissociables et indispensables pour comprendre une même réalité. Le problème est donc d'unir des notions antagonistes pour penser les processus organisateurs, productifs, et créateurs dans le monde complexe de la vie et de l'histoire humaine ». [Morin, Le Moigne, 1999, p. 254]

[DEMORGON, 2000, p. 58 et 59] introduit une définition générale du modèle synchronique. « Sous sa forme la plus courante, il est constitué par l'existence d'au moins de pôles opposés. Ils peuvent selon les circonstances, entrer dans des rapports de force et des interférences. On peut désigner cette situation par le terme d'antagonisme. Les deux pôles conservent chacun leur pleine valeur et il ne saurait être question de pouvoir leur faire fabriquer un juste milieu. Les deux pôles peuvent contribuer, à travers de multiples rapports de force, à des régulations continuellement différentes, adaptées à la diversité des situations. Le système antagoniste conjoint donc la diversité des pôles et l'unité du jeu qui porte sur eux et sur le réel ». [DEMORGON, 2000, p. 58 et 59]

Logique disjonctive	Logique conjonctive
Ou Contre Élément	Et Avec Interaction
Logique aristotélicienne Du tiers exclu (c'est soit l'un, soit l'autre)	Logique de la troisième voie Du niveau supérieur (changement de niveau logique)
Oppose et distingue En posant les problèmes En termes de dilemme, d'alternative	Compose et relie les choses en les envisageant dans leur interaction
Les choses sont vraies ou fausses, utiles ou nuisibles	Les choses sont à la fois vraies et fausses, utiles et nuisibles

Tableau 48 : Logique disjonctive et logique conjonctive, d'après [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 241]

Nous pouvons donc retenir le **principe de dialogique** comme principe d'action pour la conduite du changement dans un contexte socioculturel et formuler l'action méthodologique correspondante : **Manager les antagonismes dans une logique conjonctive.**

2.5.7 Une approche systémique de la culture

De ce qui précède, nous pouvons regrouper les définitions systémiques de la culture dans le tableau ci-après :

Pôle systémique	Approche systémique de la culture
Ontologique	La culture est un ensemble de dimensions partagées par un groupe d'individus [E.T. HALL, 1987].
Téléologique	La culture est un système de valeurs, de croyances et de comportement ayant pour finalité le maintien de l'identité et la survie. [BERTRAND et GUILLEMET, 1991].
Fonctionnel	La culture est la manière dont un groupe de personnes résout ses problèmes. [SCHEIN, 1985].
Environnement	La culture est le contexte dans lequel les choses se passent. [TROMPENAARS, 1994].
Génétique	La culture est dynamique, elle résulte et se développe selon un processus d'apprentissage. [THEVENET et VACHETTE, 1992].

Tableau 49 : Un modèle systémique de la culture

Le tableau montre les principes issus du modèle systémique et les principes issus du modèle des niveaux logiques

Modèle systémique	Niveau logique	Principes issus du modèle systémique	Principes issus du modèle Niveau logique
Structure	N5- Identité, qui ? Mission		Principe d'écologie
Finalité	N4- Croyances, critères, valeurs, pourquoi ? Motivation	Principe de finalité	Principe constructiviste
Fonctions	N3- Capacités, comment ? Fonctions		
	N2- Comportements, quoi faire ? Action		
Environnement	N1- Contexte, où ? Réaction	Principe d'information et d'ouverture	Principe de méta système et méta niveau
Evolution (Temps)	N1- Contexte, quand ?	Principe d'auto-organisation et de totalité Principe d'apprentissage Principe de récursivité Principe d'homéostasie Principe de dialogique	

Tableau 50 : Principes issus du modèle systémique et principes issus du modèle des niveaux logiques

La modélisation de la culture par l'approche systémique et par le modèle des niveaux logiques nous a servi :

- d'abord à donner une nouvelle définition de la culture. Chaque dimension culturelle peut être approchée suivant les différents niveaux logiques. Nous pouvons alors définir la culture comme « un ensemble de "dimensions" partagées par un groupe d'individus. Elles sont relatives au contexte, aux comportements, aux capacités, aux croyances et valeurs, et à l'identité des individus du groupe. Ces dimensions sont en interaction et constituent un système ».[NOUIGA, DEGRES, 1999]
- ensuite à connaître une culture
Pour connaître une culture nous allons explorer successivement les différents niveaux logiques. Le plus apparent est l'environnement, viennent après les comportements, puis les capacités, les croyances et les valeurs, et enfin, l'identité. L'exploration est de plus en plus difficile au fur et à mesure qu'on remonte les différents niveaux.
- enfin à savoir à quel niveau intervenir pour prendre en compte la dimension socioculturelle.

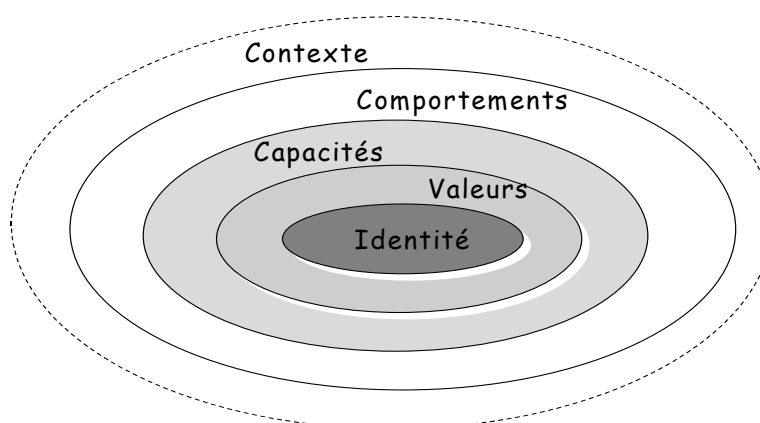


Figure 10 : Un modèle de la culture (NOUIGA, DEGRES, 1999)

2.5.8 Conclusion

Nous avons présenté d'abord le changement en tant que processus de décision et de conception, et ce à partir des travaux du Laboratoire CPI. Nous avons montré par la suite en quoi le changement est une démarche de résolution de problème. L'apport de l'École de Palo Alto est mis en exergue dans le rôle de l'apprentissage dans le changement. Nous avons terminé cette section par le changement et le contexte socioculturel ainsi que le changement culturel. L'approche génétique de la culture nous a permis de ressortir 5 principes d'action pour conduire le changement dans un contexte socioculturel. Il s'agit du principe d'auto-organisation, du principe d'apprentissage, du principe de récursivité, du principe d'homéostasie et du principe de dialogique

2.6. PRISE EN COMPTE DE LA DIMENSION SOCIOCULTURELLE

2.6.1 Introduction

Le processus de changement par la prise en compte de la dimension socioculturelle est le passage de l'état présent à l'état désiré par l'ajout de ressources. Dans ce chapitre, nous allons présenter d'abord le processus de prise en compte de la dimension socioculturelle. La démarche de reconnaissance d'une culture nous permettra d'élaborer un profil de la culture. Puis nous allons déterminer l'état présent représenté par le profil de la culture nationale et de la culture d'entreprise. Nous allons déterminer ensuite l'état désiré qui est le profil de la culture Qualité. L'examen des deux profils culturels (profil culturel au niveau de l'entreprise et profil culture

qualité) va nous permettre de dégager des leviers et des résistances. L'utilisation des 10 principes issus de l'approche systémique que nous avons proposés vont donner des propositions d'actions et un plan d'actions qui sera déployé au niveau de l'entreprise pour prendre en compte la dimension socioculturelle dans la conduite du changement par la qualité.

2.6.2 Processus de prise en compte de la dimension socioculturelle

Reprenant Albert Einstein « Nos modes de pensée créent des problèmes qui ne peuvent pas être résolus par ces mêmes modes de pensée », L'École de Palo Alto affirme qu' « un problème ne peut pas être résolu avec la même carte que celle qui l'a créé » [DILTS, 1995, p. 216]. Il nous faut donc :

- Trouver une façon de penser au problème différente de celle qui l'a produit.
- Ajouter un espace solution suffisamment vaste pour résoudre le problème.

A cet effet, l'approche systémique de la culture et le modèle des niveaux logiques nous ont permis de proposer 10 principes pour prendre en compte la dimension socioculturelle. Ces 10 principes issus de la pensée complexe constituent les principes de notre modèle prescriptible de la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.

Le processus de changement par la prise en compte du contexte socioculturel est le passage de l'état présent à l'état désiré par l'ajout de ressources. La comparaison entre l'état présent et l'état désiré va faire ressortir les similitudes qui vont constituer des leviers ainsi que les différences qui vont constituer des résistances. Pour chaque dimension culturelle, en tenant compte des leviers et des résistances, il nous faut déterminer des propositions en appliquant les 10 principes proposés et issus de la pensée complexe ainsi que les outils sémantiques de management (Diagramme en arbre), pour en déduire des actions de mise en œuvre adaptées contexte socioculturel.

Notre modèle de processus pour prendre en compte la dimension socioculturelle se présente comme alors suit :

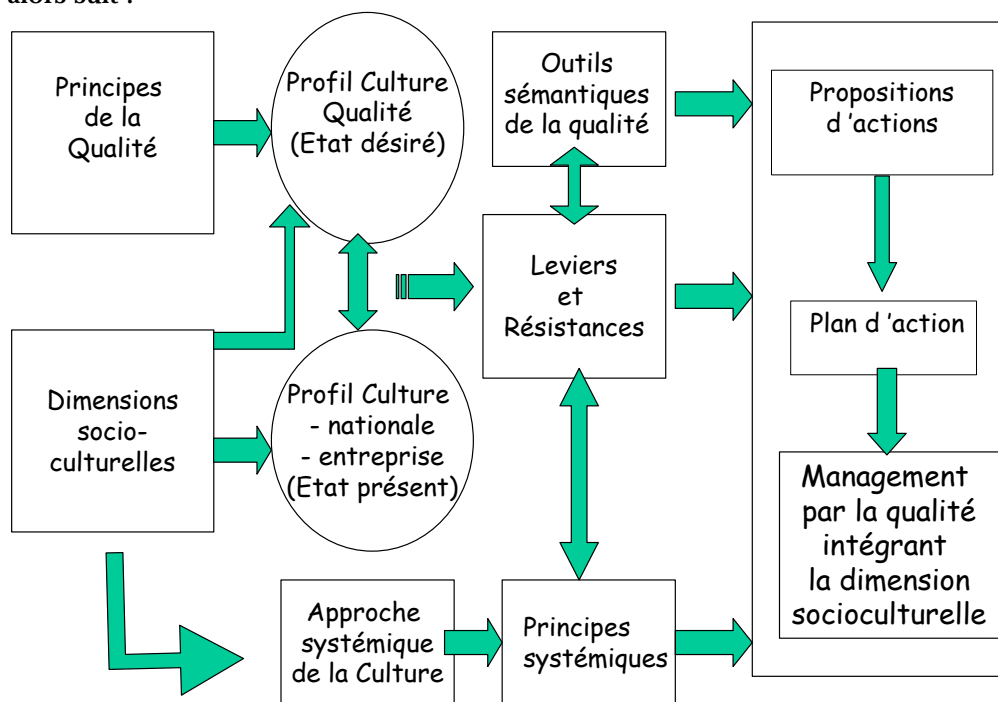


Figure 11 : Processus de changement par la prise en compte de la dimension socioculturelle

2.6.3 L'état présent : Profil de la culture nationale et de la culture d'entreprise

Pour connaître l'état présent, c'est-à-dire le profil de la culture nationale et de la culture d'entreprise nous allons successivement présenter le pourquoi, le processus pour déterminer un profil culturel, le questionnaire pour reconnaître une culture et la formalisation des résultats du profil culturel.

2.6.3.1 Connaître une culture

Pour LE MOIGNE, « connaître ne consiste pas en effet à copier le réel, mais agir sur lui et le transformer, en moyens d'actions manifestes ou intériorisées » [LE MOIGNE, 1994, p 85]. Et LE MOIGNE de citer (Piaget) : « Connaître c'est agir sur l'objet en l'assimilant à un schéma ». [LE MOIGNE, 1994, p 85]. D'IRIBARNE considère que « loin d'inviter à la passivité, l'élucidation d'un univers culturel permet de mieux comprendre les stratégies et les conduites de ceux qui en relèvent, d'élucider ce qui les motive, ce qui est d'autant plus nécessaire pour un gestionnaire qui se veut novateur ». [D'IRIBARNE, 1998, p 6]. « La culture gagne à être connue avant d'être changée ». [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 238].

Pour nous, dans le cadre de cette étude, connaître c'est comprendre le réel en le modélisant au sein du contexte socioculturel pour agir sur lui. Pour caractériser une culture D'IRIBARNE estime que « les comparaisons entre cultures qui portent sur plus d'un très petit nombre d'unités conduisent usuellement à caractériser chacune qu'elles par sa position sur quelques échelles d'attitudes : degré d'individualisme, distance hiérarchique, etc. La comparaison est alors immédiate ; il suffit de confronter les chiffres. Une approche qui cherche à discerner la logique propre de chaque culture n'a pas les mêmes facilités ». [D'IRIBARNE, 1998, p 319]. D'IRIBARNE ajoute : « Comme la connaissance d'une langue, la connaissance d'une culture est vite d'un grand secours pour l'action, même si elle peut toujours progresser. Face à une situation où on ressent plus ou moins confusément qu'on doit gérer des réactions que l'on ne sait pas décoder, et où on hésite sur la manière de réagir, les possibilités ne manquent pas ». [D'IRIBARNE, 1998, p 319]. Pour reconnaître une culture D'IRIBARNE propose « de saisir, au-delà de ce qu'autrui est capable d'explicitier, ce qui est pour lui tellement fondateur qu'il manque de recul pour l'analyser ». [D'IRIBARNE, 1998, p 320].

Pour THEVENET et VACHETTE, « il est nécessaire de connaître sa culture. Elle fournit des références utiles mais aussi une vision du fonctionnement enrichi par la notion de temps, les invariants et les points forts exploitables dans tout programme d'action ». [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 238].

Les mêmes auteurs proposent des méthodes sous la forme d'audit de la culture caractérisé par deux aspects [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 225] :

- le constat d'une situation réelle, actuelle : en matière de culture, mise en évidence d'une culture existante et non pas une culture idéale correspondant à ce que voudraient ses membres, où l'équipe dirigeante ;
- un constat orienté vers des actions : cet audit doit permettre de découvrir des solutions et modes de réponse plus appropriés aux problèmes d'environnement et de cohésion rencontrés.

Connaître notre culture peut s'inscrire dans la recherche de la vérité qui constitue pour SENGE le point de départ « d'un effort continu pour détecter les obstacles ou les appréhensions que nous provoquons nous-mêmes, et qui nous empêchent de voir les choses telles qu'elles sont, et de remettre en cause nos idées toutes faites sur le monde...Cela signifie aussi approfondir notre compréhension de structures sous-jacentes aux événements.» [SENGE, 1991, p. 206].

2.6.3.2 Processus pour caractériser une culture

THEVENET et VACHETTE considèrent que « tout audit de culture fait apparaître des traits dominants de culture qui ne sont pas récurrents d'une analyse à l'autre ». Pour ces auteurs, les traits qui paraissent fréquents sont : l'environnement, la personne humaine, l'activité, le changement, le temps. « Ces traits de culture servent de toile de fond aux décisions, comportements et modes de fonctionnement de l'entreprise ». [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 208]. Cette démarche va dans le sens de celle des niveaux logiques que nous avons présentée, mais reste incomplète parce qu'elle ne fait pas apparaître les niveaux logiques relatifs aux croyances et valeurs ainsi qu'aux capacités.

Niveaux logiques	Traits dominants de la culture (THEVENET et VACHETTE, 1992)
N5- Identité, Mission	Personne humaine
N4- Croyances, critères, valeurs et sens, Motivation	
N3- Capacités, stratégies et états? Fonctions	
N2- Comportements, quoi faire ? Action	Activité de changement
N1- Contexte, Réaction	Environnement, temps

Figure 12 : Niveaux logiques et audit de culture

« La connaissance des dimensions culturelles est à même de faciliter la mise en oeuvre et le déploiement, les approches d'évaluation en vue de l'amélioration ainsi que l'inscription de la démarche dans la durée. » [NOUIGA, DEGRES, 1999]. « La prise en compte de ces dimensions permet de dégager les résistances et les leviers en vue d'améliorer l'engagement et l'implication des dirigeants ainsi que l'adhésion et la participation de l'ensemble du personnel, conditions nécessaires à la réussite de la démarche Qualité ». [NOUIGA, DEGRES, 1999].

Pour déterminer l'Etat présent constitué par le profil de la culture nationale, de l'entreprise et des groupes professionnels (éléments de sortie), le processus décrit Figure (14) va être appliqué. Les éléments d'entrée sont : les définitions des dimensions culturelles et le questionnaire pour caractériser une culture.

Les principales étapes de la démarche qui s'inspirent du processus d'autoévaluation sont :

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

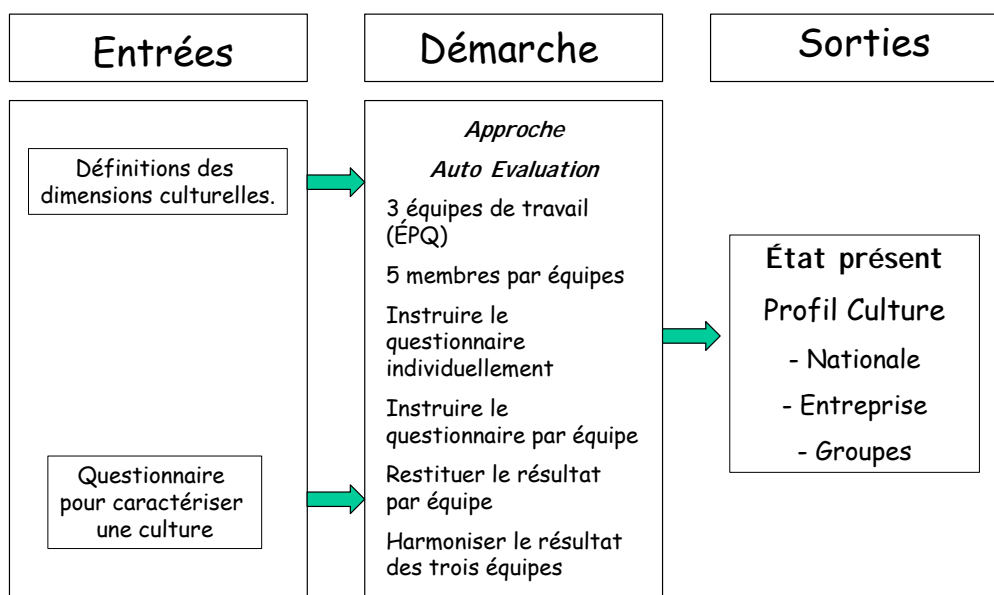


Figure 13 : Processus de détermination du profil culturel national et de l'entreprise

2.6.3.3 Questionnaire pour reconnaître une culture : Démarche des niveaux logiques

L'élaboration du questionnaire a tenu compte des travaux de HALL, HOFSTEDE, TROMPENAARS et DILTS, tout en intégrant dans la mesure du possible le concept des niveaux logiques.

Modèle systémique	Niveaux logiques	Questionnement
Structure	N5- Identité, Mission	Qui ?
Finalité	N4- Croyances, critères, valeurs et sens, Motivation	Pourquoi ?
Fonctions	N3- Capacités, stratégies et états? Fonctions	Comment ?
	N2- Comportements, quoi faire ? Action	Quoi faire?
Environnement	N1- Contexte, Réaction	Où
Evolution, Temps ?	N1- Contexte, Réaction	Quand ?

Tableau 51: Démarche des niveaux logiques

2.6.3.4 Formalisation des résultats, le profil culturel

Pour formaliser les résultats des profils culturels, les valeurs des dimensions culturelles seront représentées sur une échelle de 1 à 5 selon les indications ci-après :

Echelle des valeurs	1	2	3	4	5
Dimensions culturelles					
1. Dimension temporelle	Très monochrone	monochrone	Monochrone polychrone	polychrone	Très polychrone
2. Dimension spatiale (proxémie)	Très éloignée	éloignée	Eloignée/rapprochée	rapprochée	Très rapprochée
3. Nature du Contexte	Très pauvre	pauvre	Pauvre/riche	riche	Très riche
4. Attitude environnement	Très Passive	Passive	Passive /Active	Active	Très Active
5. Contrôle incertitude	Très faible	faible	Faible/fort	fort	Très fort
6. Objectivité/ subjectivité	Forte subjectivité	subjectivité	Subjectivité/ Objectivité	Objectivité	Forte Objectivité
7. Individualisme / collectivisme	Individualisme fort	Individualisme	Individualisme collectivisme	collectivisme	collectivisme fort
8. Le limité ou le diffus	Très diffus	diffus	diffus /limité	limité	Très limité
9. Niveau d'éducation et de formation	Aucun	primaire	secondaire	Supérieur 1er cycle	Supérieur 2 et 3ème cycle
10. Interchangeabilité des rôles	M Très forte	M forte	Masculinité/ Féminité	F forte	F Très forte
11. Universel/ particulier	Très particulier	particulier	particulier universel	universel	Très universel
12. Distance hiérarchique	Très Elevé	Elevé	Elevé /Faible	Faible	Très Faible
13. Niveau de confiance	Très Faible	Faible	Faible /Elevé	Elevé	Très Elevé
14. Niveau motivation	Très Faible	Faible	Faible /Elevé	Elevé	Très Elevé
15. Réalisation / position sociale	Forte position sociale	position sociale	position sociale Réalisation	Réalisation	Forte Réalisation

Tableau 52 : Echelle de valeurs des dimensions culturelles

Le profil de la Culture nationale, de la culture d'entreprise et de la culture de groupes professionnels aura la forme ci-après :

Dimension culturelle	Culture nationale	Culture Entreprise	Culture de groupes professionnels		
			Dirigeants	Encadrement	Opérateurs

Tableau 53 : Profil Culture nationale, culture d'entreprise et culture de groupes professionnels

Pour connaître l'état présent, c'est-à-dire le profil de la culture nationale et de la culture d'entreprise nous avons successivement présenté pourquoi connaître une culture, le processus pour déterminer un profil culturel, le questionnaire pour reconnaître une culture et la formalisation des résultats du profil culturel. Ceci nous a permis par l'intermédiaire d'un questionnaire d'élaborer des profils culturels au niveau national, au niveau de l'entreprise et au niveau des groupes professionnels.

2.6.4 L'état désiré : Profil de la culture Qualité

Pour connaître l'état désiré, c'est-à-dire le profil de la culture Qualité nous allons présenter successivement le choix du système de management, les dimensions culturelles et les principes de la Qualité, le profil de la culture Qualité, enfin le processus de détermination du profil de la culture Qualité.

2.6.4.1 Choix du Système de Management

Nous n'avons pas choisi un système Qualité, le système de management de la qualité est choisi par l'entreprise en fonction de ses finalités, de ses objectifs, de sa stratégie et de son environnement interne (ressources) et externe (clients). Nous avons présenté les différents

systèmes de management. Nous pensons que la mise à niveau de l'entreprise se fera par un Système Management par la Qualité adapté au contexte socioculturel. Au niveau de l'approche TQM, quel modèle d'excellence retenir? Deming, Baldrige, EFQM. Nous avons montré que les modèles d'excellence intègrent la Charte CGEM, PMQ, ISO 9 001, ISO 9 004, ...et permettent donc la mise à niveau et la certification. Compte tenu de l'environnement méditerranéen et de l'importance des échanges économiques et culturels avec le nord de la Méditerranée, les entreprises où nous avons réalisé l'expérimentation ont retenu le référentiel d'excellence EFQM. D'ailleurs ce modèle présente l'avantage d'autoévaluation complète, systématique et régulière des activités et des résultats: score, points forts et domaines à améliorer.

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

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

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

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

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

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

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

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

2.6.4.4 Processus de détermination du profil de la culture Qualité

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

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

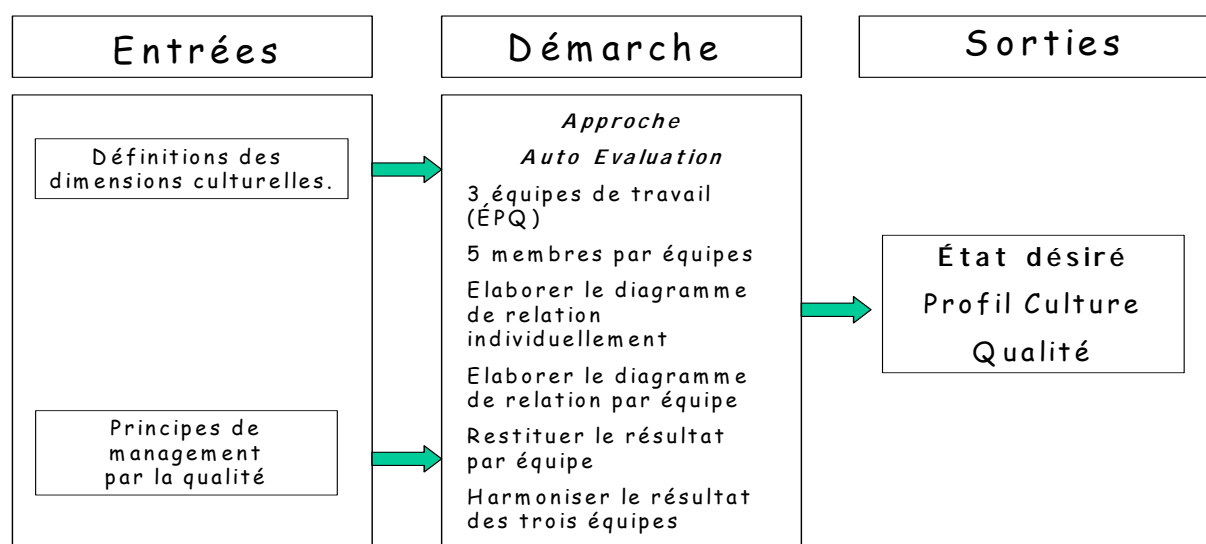


Figure 14 : Processus de détermination du Profil de la culture Qualité

2.6.5 Les ressources

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

2.6.5.1 Leviers et résistances

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

2.6.5.2 Les principes d'action

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