

TOTAL QUALITY AND ORGANIZATIONAL CHANGE: THEIR IMPACT ON HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

QUALITE TOTALE ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : LEUR IMPACT SUR LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

***Bouchikhi Aicha**

*Professeur, Université Aboubakr Belkaid Tlemcen
bouchikhiaicha@yahoo.fr*

Reçu le : 28/03/2020

Accepté le : 25/04/2020

Publication : 08/05/2020

Résumé :

L'exigence de la qualité totale, a radicalement modifié la nature des pratiques, Plusieurs changements se sont produits dans le milieu du travail et la société. Pour fournir des produits conformes aux attentes des clients, les entreprises se sont adaptées en adoptant des approches qualité de plus en plus sophistiquées.

Avec le développement de l'importance du capital humain par rapport au capital financier, le management de la qualité ne peut plus se concentrer seulement sur la production ou la conception. La gestion du capital humain doit devenir elle aussi une priorité en termes de qualité ; l'implication du personnel est bien explicitée par la définition du management par la qualité totale, cette implication contribue à crédibiliser les résultats et facilite le passage à l'acte.

Les processus sur lesquels repose le système de management de la qualité (SMQ) s'appliquent d'ailleurs aussi bien à la fabrication qu'au recrutement, à la formation, la gestion de carrière et au management des compétences.

Mots clés : qualité- TQM- changement organisationnel- ressources humaines- implication du personnel.

ملخص:

أحدثت الجودة الشاملة تغييرا جذريا في طبيعة الممارسات نتج عنه العديد من التغييرات داخل العمل وفي المجتمع. وبغرض توفير المنتجات وفقا لتطلعات زبائنها ، بات من اللازم على الشركات أن تتكيف مع الواقع وذلك من خلال اعتمادها على نهج الجودة

كما أنه مع تطور أهمية رأس المال البشري مقارنة برأس المال المالي ، لم يعد لإدارة الجودة أن تركز فقط على الإنتاج أو التصميم بل بات من الضروري أن تضع الجودة الشاملة تسيير الموارد البشرية ضمن أولوياتها لما لمشاركة هذه الموارد من أهمية في تحقيق النتائج وتسهيل اتخاذ الإجراءات.

في هذا الإطار تنطبق العمليات التي يستند إليها نظام إدارة الجودة على الإنتاج كما تنطبق أيضا على التوظيف والتدريب والمسار المهني وإدارة الكفاءات.

الكلمات المفتاحية: الجودة – إدارة الجودة الشاملة – التغيير التنظيمي – الموارد البشرية – إشراك الموظفين.

1. Introduction

Contrairement aux décennies passées, l'entreprise est confrontée désormais à de fortes évolutions, sinon à des mutations de toutes natures à savoir : mutation des facteurs et mutation des acteurs.

- **Mutation des facteurs** d'abord **économique** avec la mondialisation des activités, la montée des activités de services, la constitution de réseaux d'entreprises... ; **technologiques** avec l'accélération des technologies de l'information et de la communication (TIC), les interactions croissantes entre technologies, leur coûts et leur obsolescence, leur large diffusion ; socio culturels avec la montée de nouvelles valeurs autour de l'écologie et de la culture verte,... ; **politiques et géopolitiques** avec la constitution de zones économiques homogènes, la normalisation transnationale,...
- **Mutation des acteurs** qui sont principalement les concurrents, les fournisseurs et les clients.
 - **les concurrents** sont de plus en plus concentrés, maillés en réseau, en provenance de nouvelles zones géographiques et/ou d'autres secteurs d'activité.
 - **Les fournisseurs** sont également touchés par les facteurs cités plus haut, ce qui les conduit à se concentrer en réseaux, et se positionner sur plusieurs espaces géographiques et d'activités.
 - **Les clients** se positionnent de plus en plus comme arbitre, ce qui ne les empêche pas d'être exigeant ; leur demande d'un bon rapport qualité/prix s'accompagne d'une exigence accrue en matière de prestations globales et de services, d'une valeur ajoutée croissante.

L'évolution actuelle des organisations peut être représentée par le passage d'une organisation traditionnelle, unitaire, centrée sur ses produits à une organisation ouverte, où les partenaires ont leur place, où la gestion des compétences et des savoirs facilite le développement des capacités d'entreprendre.

2. Qualité totale et ressources humaines à l'ère de la mondialisation

L'entreprise doit chercher aujourd'hui à atteindre la qualité parfaite de ses produits en agissant simultanément dans ses 5 dimensions essentielles¹ :

- Une dimension de service au client et de fiabilité.
- Une dimension technique qui traduit l'optimisation de tous les moyens de production mis en œuvre (technologies, techniques, équipements, méthodes).
- Une dimension économique : la perfection à tous les niveaux de l'élaboration des produits permet d'abaisser les coûts et facilite ainsi la conquête des parts de marché.
- Une dimension nouvelle du management par la qualité.
- Une dimension humaine, au plan de la qualité de vie au travail des producteurs « motivés et mobilisés dans le mouvement des cercles de qualité ».

Concernant cette dernière dimension, à savoir la dimension humaine, dans la mesure où la démarche de qualité totale touche l'ensemble de l'entreprise et nécessite l'implication de tous, il est clair que les ressources humaines ont un rôle essentiel à jouer. Ce rôle peut s'expliquer d'une part, par le lien qui existe entre la recherche de la qualité totale et le fonctionnement de l'entreprise, et d'autre part par l'articulation entre la qualité totale et le mode de management.

2.1. liaison entre qualité totale et fonctionnement de l'entreprise :

Au cours de la mise en œuvre de la démarche qualité, la responsabilité des dirigeants est engagée pour initier et soutenir cette démarche² tant en terme de communication interne qu'au travers de l'engagement de moyens financiers, afin d'en assurer la crédibilité et la pérennité. Le déploiement opérationnel est fondé sur le principe selon lequel «la qualité n'est pas inspectée mais construite »³ lors de la conception et au cours des processus de production.

¹ Kaoru ISHIKAWA « la gestion de la qualité : outils et pratiques ». Dunod, Paris, 1996

² E. DEMING « Hors de la crise », Paris. Economica, 1988.

³ M. DIETRICH « Total Quality Control, Just-in-time, management, and the economics of the firm » cité par Philippe BARONAT et Frédéric CANARD « management par la qualité totale et changement organisationnel » ch.11 .édition Economica, Paris, 1995

Selon ISHIKAWA « la qualité totale est un système de fonctionnement de l'entreprise fondé sur un principe clé : celui de l'extrapolation des relations de type « client/fournisseur » à toutes les relations de l'entreprise »⁴. Ainsi, toute personne, tout service est à la fois prestataire et récepteur d'un service ou d'un produit.

On considère donc, que le salarié est un client de l'entreprise, en même temps qu'un élément du système productif.

Chaque élément (homme) du système productif (entreprise, atelier, service,...) doit donc contribuer à la réalisation de cette qualité exigée par les éléments ou systèmes en aval.

Cette exigence de la qualité à tous les niveaux et dans tous les secteurs interpelle l'organisation traditionnelle du travail. Elle nécessite en effet, une modification des pratiques et, à moyen terme, une transformation de la culture de l'entreprise classique⁵.

Dans ce nouveau cadre de la qualité totale, l'homme doit être en effet considéré comme une ressource (richesse) qui contribue à la performance de l'entreprise.

Dans les normes ISO 9000-2000, le titre «management des ressources » mentionne explicitement l'importance des ressources humaines sur les plans : acquisition et recrutement, management des compétences, formation, ...

Les normes insistent sur la reconnaissance de la contribution des employés à l'amélioration de la qualité et de la satisfaction des clients.

La réussite d'un système qui inciterait chaque personne à faire son travail conformément à des exigences préétablies réside dans l'application du principe suivant : « n'importe quelle personne de l'entreprise, quelle que soit sa position hiérarchique, sa formation, sa connaissance, son niveau intellectuel, son âge,... a toujours quelque chose de positive à donner à l'entreprise, il suffit de lui en donner l'occasion ».

- **L'implication du personnel**

L'implication du personnel est bien explicitée par la définition du management par la qualité totale qui stipule « mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et a des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société »⁶.

L'implication du personnel de tous les niveaux et dans toutes les filières concernées, de la conception de l'enquête à la proposition d'actions d'amélioration, contribue à crédibiliser les résultats et facilite le passage à l'acte. En effet, les résultats sont parfois déroutants et les actions proposées par les opérationnels eux-mêmes ont plus de chance d'être mises en place.

Voici quelques exemples d'approches visant à impliquer le personnel :

- Une équipe projet représentative des cadres concernés par les résultats,
 - Un groupe de travail pour concevoir le questionnaire,
 - Un groupe de travail pour analyser les résultats,
 - Des réunions de restitution des résultats, animées par les responsables de services (leur implication étant indispensable),
 - Des réflexions des services concernés pour proposer des actions d'amélioration
- L'implication du personnel est bien formulée par les deux principes de la qualité (ISO 9000-2000)/

- **Leadership** : « les dirigeants établissent la finalité, les orientations et l'environnement interne de l'organisme. Ils créent le contexte dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme ».

- **Implication du personnel** : « les personnes sont à tous les niveaux l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leur capacité au profit de l'organisme ».

De même cette implication est bien explicitée par les principes fondamentaux de l'Excellence⁷ :

⁴ Kaoru ISHIKAWA « le TQC ou la qualité à la japonaise » AFNOR gestion, 1981.

⁵ Annie BARTOLI & Philippe HERMEL « Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement ». Les éditions d'organisation, 1986.

⁶ ISO 8402, 1994 « ISO 9000, management de la qualité », 7^{ème} édition.

⁷ EFQM (European Foundation for Quality Management), 1999, p.6. ce modèle s'appelle depuis cette date « le modèle d'excellence EFQM.

- **leadership et constance de la vision** : « c'est du comportement des dirigeants qu'émanent la clarté et la cohérence de la vision au sein d'une organisation. Il en découle un environnement dans lequel peuvent exceller l'organisation et son personnel ».
- **développement et implication du personnel** : « le potentiel du personnel de l'organisation est pleinement libéré grâce au partage des valeurs et à une culture fondée sur la confiance, la responsabilisation et le pouvoir d'agir qui stimule l'implication de tous. »
- **processus continus d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration** : « la performance de l'organisation est optimisée lorsqu'elle s'appuie sur le management et le partage des connaissances au sein d'une culture d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration continues. »

La liaison entre la recherche de la qualité totale et le fonctionnement de l'entreprise engendre une modification de la structure des relations internes au travers d'incitations à des méthodes de travail rigoureuses (méthodologie de résolution des problèmes) et au travail de groupe, notamment entre différentes fonctions (marketing, finance, production,...).

Ce sont des incitations opportunes pour l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise et donc de la qualité totale. Cependant outre les modifications de structures et de système de gestion, la qualité totale peut nécessiter un autre type de management de l'entreprise.

2.2. articulation entre la qualité totale et le mode de fonctionnement :

Parmi les principes de la gestion par la qualité totale (si l'on prend l'exemple du « kaïsen » -amélioration continue de la qualité), la performance industrielle et économique de l'entreprise passe par une participation de tous les acteurs dans la vie de l'organisation.

Le « producteur », quelque soit son niveau hiérarchique, est alors considéré comme un être capable de penser et d'agir pour le compte de l'entreprise.

Dans le modèle de management par la qualité développé par l'EFQM, on se rend compte que la pierre angulaire de l'édifice est représentée par l'implication des hommes dans le processus de transformations des inputs en outputs (voir schéma suivant).

Figure N°01 : modèle de management par la qualité développé par l'EFQM



Cette implication s'appuie sur la mise en place de groupes de travail transversaux dans l'entreprise. Ces groupes seront les lieux privilégiés de résolutions des problèmes, d'échanges d'informations, de recherches de solutions.

Le développement de la capacité de résolution et de prévention des problèmes doit être un axe privilégié par ce type de management qui est le management participatif⁸.

⁸ Douglas Mac Gregor in « la dimension Humaine de l'entreprise » Gauthier Villars, 1974, a formulé la Théorie X (le management autoritaire) et la Théorie Y (le management participatif).

Mac Gregor est l'un des premiers à rejeter globalement les techniques de management qui reposent sur la théorie classique (qu'il appelle " théorie X ") La Théorie X suppose que les êtres humains sont paresseux pour la plupart d'entre eux, qu'ils n'aiment pas le travail et qu'ils ont besoin à la fois de la carotte et du bâton pour avancer, qu'ils sont fondamentalement immatures, enfin qu'ils ont besoin d'être dirigés et sont incapables de prendre des responsabilités.

Le management participatif peut se définir comme « une mobilisation du personnel par une démarche dont le but consiste à intégrer les structures et les attitudes et qui se repose sur une ambition de nature collective »⁹

L'organisation efficace tend à adapter le management participatif au lieu du management autoritaire¹⁰ ce qui permettra à son manager la réalisation de hauts standards de performance au moyen d'un style de leadership « supportif »¹¹ tout en utilisant le groupe comme unité décisionnelle fondamentale, en vue de favoriser la créativité, la prise d'initiatives, les processus d'apprentissage, le développement des potentiels,...

Dans ce cas, avec le management participatif¹², l'employé devient en quelque sorte un petit manager, celui qui est responsable de la bonne production du groupe et qui se bat pour les objectifs fixés au groupe. De cette façon, il a tendance à se nier comme travailleur. Il manifeste des attitudes favorables envers la direction. Comme résultats l'absentéisme et la rotation sont faibles et la productivité correspond au haut degré de responsabilité ressenti par chaque membre du groupe de travail¹³.

Le management participatif procède d'une fasciation des relations sociales dans l'entreprise. Il s'appuie sur une transformation de la conscience des travailleurs en petits managers, mais aussi sur un changement du syndicat en courroie de transmission des objectifs patronaux vers les travailleurs¹⁴.

Dans la recherche de qualité totale, il s'agit de mettre en œuvre un certain nombre d'exigences de fonctionnement, en créant notamment les conditions de leurs réussites.

Ceci renvoie à la problématique d'intégrer à la fois les facteurs de réussite de changement (le temps, les structures, le système de gestion) et les acteurs (hommes) en référence interactive avec la stratégie.

Il s'agit donc de gérer stratégiquement la qualité totale afin de transformer les facteurs et acteurs de déblocage et d'incohérence en vecteurs d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise¹⁵ en gérant stratégiquement la qualité.

3. La démarche qualité un projet de changement culturel

Le système qualité totale correspond bien à un changement pour les entreprises dans la mesure où il introduit une rupture des mentalités et des comportements antérieurs en matière de qualité, de normes, d'objectifs, ...

Autrement dit, le système qualité totale s'intègre à la culture organisationnelle et nécessite beaucoup d'attention de la part des organismes. Essentiellement, il nécessite un changement dans la culture et les pratiques de gestion en vigueur.

Comme pour tous les types de changements, le problème de mise en œuvre d'une démarche qualité se pose, dans de nombreuses entreprises. En effet, pour assurer le succès de cette démarche, les organismes et leur personnel doivent fondamentalement changer leur façon actuelle de gestion. Ce n'est pas seulement une question d'améliorer la manière dont ils exécutent actuellement leurs tâches. Il s'agit plutôt de faire la transition entre une

⁹ C.P.VINCENT « des systèmes et des hommes. Pour une approche du management », Paris, 1990, les éditions d'organisation

¹⁰Le management autoritaire réfère généralement aux pratiques usuelles des systèmes traditionnels : les buts sont prédéterminés et communiqués par les directives, le contrôle est centralisé, le directeur prend seul les décisions, il utilise la pression pour obtenir le rendement, il fonde la motivation des employés sur les facteurs économiques. Comme résultat, les employés manifestent des attitudes négatives, le niveau des rotations des employés est élevé, la productivité diminue et par conséquent les profits également.

¹¹ Marcel LAFLAMME « 10 approches pour humaniser et développer les organisations » Gaétan Marin & associés Ltée, 1979

¹² Le management participatif s'appuie au Japon sur trois événements. D'abord, il y a eu l'élimination des syndicats radicaux dans les années 40 et 50. Ceux-ci ont été remplacés par des organisations dociles, favorables aux arguments patronaux. Dans le cas de NISSAN, c'est la direction, elle-même qui a créé la nouvelle organisation syndicale. Ensuite, il y a eu le mouvement du contrôle de la qualité dans les années 60. C'est à partir de là que les constructeurs nippons ont encouragés leurs salariés à proposer des suggestions pour améliorer la qualité de la productivité. Enfin, Toyota a développé un système de promotion interne permettant aux travailleurs de s'élever dans la hiérarchie : les temporaires obtiennent des contrats à durée indéterminée, ceux-ci deviennent chefs de groupe, puis contremaîtres. Le syndicat participe à ce mouvement, car il est composé essentiellement des contremaîtres

¹³Marcel LAFLAMME Op. cité.

¹⁴ Les travailleurs n'ont plus de relais pour leurs revendications propres. Cela s'accompagne d'une répression accrue contre les dissidents: ceux-ci sont licenciés ou même ou mis à des postes isolés ou encore difficile dans l'espoir qu'ils partent d'eux-mêmes.

¹⁵ Annie Bartoli & Philippe Hermel « Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement ». Les éditions d'organisation, 1986.

culture dominante et une culture nouvelle. C'est un changement radical par rapport aux comportements antérieurs.

La qualité change la mentalité de gestion et la culture organisationnelle de l'entreprise.

SHIBA considère que « les concepts du TQM ont été développés au fil des années par un grand nombre d'entreprises qui cherchaient à améliorer la qualité de leurs produits et de leurs services. Ce n'est pas une philosophie abstraite. Il n'y a non plus une seule bonne méthode d'application du TQM. Celle-ci doit être adaptée à la culture et à l'histoire de chaque entreprise »¹⁶

3.1 Définition de la culture et du changement culturel

La notion de culture diffère selon les disciplines. Elle a évolué chez les anthropologues, mais les sociologues ne s'en sont pas toujours aperçus. Les rapports entre culture, valeurs, identités partagées, habitudes, intérêts, sont souvent l'objet d'une appréhension confuse.

Selon DEMORGAN¹⁷, E.B.TYLOR propose la définition suivante « la culture est un ensemble complexe incluant des savoirs, des croyances religieuses, l'art, la morale, les coutumes ainsi que toutes disposition ou usage acquis par l'homme vivant en société ».

L'EFQM considère la culture comme « un éventail complet des comportements, éthiques et valeurs que transmettent, mettent en pratique et renforcent les membres d'une organisation ».¹⁸

La culture est développée et maintenue par la répétition d'histoires et de mythes, la perception des capacités propres à l'être humain, la confiance et les habitudes de communication.

Le changement culturel indique un changement dont la manière dont les tâches sont exécutées au sein d'un organisme de sorte que les gens au fil du temps changent aussi.

IVAN FELLIGI¹⁹, est d'avis que le changement culturel ne se produit que dans la mesure où les mécanismes qui incitent les personnes à changer leur comportement sont mis en place. Ces mécanismes, selon lui, peuvent être simplement une incitation à effectuer les changements souhaitables, tel que le mécanisme de réunion, par exemple et le dialogue.

La tenue de réunion force les membres à réfléchir sur les sujets que le client désire aborder. Le dialogue, quant à lui, permet de développer les idées, de prendre des décisions et d'attribuer la responsabilité. C'est également le dialogue qui modifie le pouvoir et les relations sociales.

3.2 L'échec des efforts de changement

La démarche qualité étant un système de management, elle ne peut donc ignorer la diversité des cultures. De nombreux auteurs imputent la réussite ou l'échec des cercles de qualité par exemple à leur adaptation ou non au contexte socioculturel.²⁰

Peter SENGE²¹ affirme que tous les efforts de changement se heurtent aux contraintes structurelles des systèmes ou de la culture de gestion de l'organisation et échouent. Plutôt que de proliférer et de réussir, les effets diminuent. Il importe de comprendre que la culture a des racines qu'on ne peut pas facilement arracher.

John Kotter²² note que l'absence d'une coalition d'orientation -un groupe bien placé et comptant un nombre suffisant de membres dévoués au changement – signifie qu'il n'y a pas suffisamment d'énergie pour alimenter le processus.

D'autres facteurs nuisent aux initiatives de changement tels que :

- **Beaucoup de paroles et aucune action.**
- **Défaut de mesurer et de célébrer les progrès.** Il devient impossible de célébrer les premières victoires et de continuer, si on n'adopte pas des systèmes d'évaluation pour mesurer le succès d'une initiative.
- **La peur et l'inquiétude** limitent la capacité d'être à l'écoute des autres et d'explorer de nouvelles avenues.

¹⁶ SHOJI SHIBA & AL « 4 révolutions du management par la qualité totale ». Dunod, Paris 1997 ISBN 2 10 0030345 P.44

¹⁷ Cité par M.NOUGA « la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine » thèse d'Etat spécialité Génie Industriel, soutenue le 10/01/2003 P.54

¹⁸ EFQM, 1999 p.30.

¹⁹ Paul Crookall et Harvey Schachter « Changer la culture de gestion : modèles et stratégies » rapport de recherche p.17 in www.

²⁰ M. NOUGA op cité p.26

²¹ PETER SENGE cité par Crookall et Harvey Schachter op cité p.3

²² John Kotter cité par Crookall et Harvey Schachter op cité p.4

- **Accepter les obstacles.** John Kotter mentionne que même s'ils acceptent la nouvelle vision, les employés se sentent paralysés devant les obstacles qui se dressent sur leur chemin et dont sont conscients les gestionnaires, qui ne font rien pour les éliminer.
- **Le dialogue n'est ni ouvert ni complet.** Les personnes participent aux discussions, les réunions sont harmonieuses, mais par leur inaction, les intervenants bloquent les décisions qu'ils n'ont pas aimées et dont ils n'ont pas immédiatement discuté.
- **Les personnes ne portent pas suffisamment attention aux transitions émotionnelles.**

3.3. Stratégie en vue d'un changement culturel

Il existe 4 étapes essentielles en vue d'un changement culturel :²³

- 1- déterminer le besoin de changement
- 2- visualiser le résultat final
- 3- choisir l'agent de changement
- 4- offrir des outils, des mesures incitatives et des récompenses.

3.3.1. déterminer le besoin de changement : pourquoi le changement ?

Pour déterminer le besoin de changement, il faut pour cela examiner l'historique de l'organisme et les perceptions de ces employés et reconnaître qu'un problème existe.

La qualité est un changement dans la mesure où la démarche vise à spécifier des procédures, à évaluer les capacités productives et informationnelles des entreprises, à former et impliquer le personnel.

La prise en compte de la qualité comme étant un changement, s'explique par l'évolution de l'environnement des entreprises : le passage de l'ère du « producteur-roi » (product out) à celle du « client-roi » (market in) ; l'évolution de la concurrence mondiale du fait de la globalisation des marchés ; l'évolution des consommateurs qui deviennent plus exigeants ; l'évolution de technologies qui permet une meilleure maîtrise de la conception et de la fabrication des produits.

3.3.2. visualiser le résultat final

En plus de bien comprendre le problème, il faut également avoir une vision claire et bien définie du résultat final.

Il est important que les organismes soient explicites dans la description des caractéristiques qu'ils valorisent, c'est-à-dire :

- définir les attentes associées au changement souhaité ;
- déterminer les ressources et les outils nécessaires pour réaliser le changement et les rendre disponibles ;
- produire les résultats précis.

Dans le cadre de la qualité les raisons de changements cités si dessus, demande dans le cadre de la globalisation des marchés, des capacités de différenciation très rapide. La qualité comme agent de changement intervient pour satisfaire une production juste à temps, tout en conservant la fiabilité et la validité des produits. Concernant l'innovation technologique, cette dernière engendre la création de nouveaux produits et des capacités d'adaptation et de personnalisation qui nécessitent une grande qualité des méthodes (bureau des méthodes, R&D, ...).

Quant à la complexité de l'organisation interne de l'entreprise, la qualité s'insère dans des préoccupations de la logistique interne en éliminant les délais, les fautes, les rebuts, les inefficiences. En d'autres termes, tous les effets de non qualité.

3.3.3. choisir l'agent de changement

Puisque les ressources et le temps sont limités, les organismes devraient concentrer leurs efforts sur la rentabilité. Tous les modèles de changement tiennent compte du facteur humain.

Selon le modèle de gestion descendante « tout est dans le leadership. Les décisions doivent provenir des échelons supérieurs ». Le PDG peut orchestrer le changement sur une période relativement courte. Ces modèles se fondent sur la prémisse voulant que si l'on change le comportement, on change la culture. Les leaders influencent l'organisation en établissant des objectifs, en précisant les résultats escomptés, en fournissant de la rétroaction, en récompensant le rendement désiré et en prenant les mesures nécessaires lorsque les objectifs ne sont pas atteints.

Selon les modèles de renforcement des capacités, cette approche consiste à renforcer les capacités des membres de l'organisation de façon à ce qu'ils soient davantage en mesure d'apporter des changements et des améliorations. Henry Mintzberg affirme qu'il importe de se rappeler que le changement provient de la base. Dans ce cadre le rôle de leadership transformationnel est à jouer. Ce dernier doit motiver, stimuler les subalternes

²³ « Changer la culture de gestion : points saillants du symposium sur la fonction moderne de contrôleur et le changement culturel » secrétariat du conseil du trésor du Canada et bureau de la sécurité des transports. Septembre, 2002.

grâce à une mission convaincante, par exemple ; encourager, soutenir, se soucier du bien être du personnel ; se sacrifier dans l'intérêt du groupe ;....

Le leadership transformationnel s'articule autour du développement personnel des subalternes et de l'organisation.

Ces leaders ont un effet durable car ils changent les hypothèses, les croyances et les comportements individuels

Ils renforcent les capacités et l'autonomie individuelle et, du même coup, les systèmes organisationnels. Les employés sont davantage motivés et plus compétents.

Le modèle de changement élémentaire est un processus simple en trois étapes. Premièrement, il faut « décrystalliser » l'organisation – la préparer pour le changement. Cela signifie qu'on doit repérer les forces en faveur du changement (et les appuyer), ainsi que les forces qui s'opposent au changement (et les réduire), élaborer un plan stratégique, désigner un agent de changement et imposer le changement. Deuxièmement, il faut procéder à la transition, puis troisièmement, « recristalliser » l'organisation à l'intérieur du nouveau modèle.

Bien qu'il soit facile à comprendre sur le plan conceptuel, le modèle ne convient plus à une époque où de nouvelles vagues de changements ne cessent de déferler sur l'organisation. Le changement est désordonné, des erreurs sont commises et des imprévus se produisent. Si l'on ajoute la nature modifiée de la main-d'œuvre et les demandes croissantes des citoyens, il serait futile d'employer des outils de gestion désuets. Des changements et un apprentissage continus sont nécessaires.

• TQM et apprentissage

Le TQM fonde l'avantage d'une organisation face à un changement sur le développement de nouvelles capacités et l'exploitation des capacités existantes. La dimension essentielle de cette construction réside dans l'apprentissage, envisagé comme un phénomène collectif.

L'apprentissage collectif, selon Crozier et FRIEDBERG²⁴ « le processus à travers lequel un ensemble d'acteurs, partie prenante d'un système d'action, apprend, c'est-à-dire invente et fixe de nouveaux modèles de jeu, avec leurs composantes affectives, cognitives et rationnelles ».selon eux « Tous processus de changement implique actions et réactions ».ainsi donc, la volonté de résoudre le décalage existant entre une situation estimée plus efficace dans les circonstances présentes, est au centre de processus d'apprentissage.

Selon Valerie Hanch²⁵, M.Ingham, propose 4 déterminants de l'apprentissage : la culture, la stratégie, la structure et l'environnement.

- la culture représente les valeurs partagées et détermine une perception collective de l'environnement ;
- la manière de percevoir l'environnement se traduit dans la stratégie ;
- la capacité d'adaptation des structures organisationnelles détermine le degré d'apprentissage possible ;
- les caractéristiques de l'environnement influence la motivation d'apprendre et émettant des signaux rendant le changement des mentalités crucial.

SHIBA décrit « le TQM comme un système d'apprentissage qui se concentre sur le développement des compétences à chaque niveau. Il améliore les ressources humaines » il ajoute que « l'aspect le plus important du TQM réside dans le développement de l'individu, l'encouragement de l'homme à l'apprentissage. En particulier. Il exige des dirigeants de développer leurs connaissances de la théorie et de la pratique de la qualité »²⁶

Dans le cadre du TQM, l'action du changement choisi réside dans l'apprentissage collectif et l'être humain est l'agent de changement. Pour SHIBA « les individus, les équipes, et les nations peuvent utiliser le TQM comme système d'apprentissage ».

Le système d'apprentissage s'effectue suivant les phases de développement des compétences, à savoir :

- l'orientation : fournie par la crise ;
- l'appropriation : en imitant ceux qui réussissent ;
- l'auto invention : faire évoluer notre propre système.

²⁴ M.CROZIER & E.FRIEDBERG « L'acteur et le système », 1977, Seuil, pp341-342

²⁵ Valerie Hanch « management de la coopération : apprentissage et changement » ch.8 cité par Michel RAINELLI, Jean Luc GAFFARD ? Alain ASQUIN in « les nouvelles formes organisationnelles » édition Economica , 1995

²⁶ SHOJI SHIBA& AL « 4 révolutions du management par la qualité totale ». Dunod, paris 1997 ISBN 2 10 0030345 PP.495-496

Deming insiste tout particulièrement sur la nécessité, pour conduire un changement, de s'appuyer sur une véritable analyse de données tout en se basant également sur un système de connaissances faisant appel à la psychologie humaine, à la théorie de l'apprentissage et à la connaissance des variations à l'intérieur du système.

Avec la Qualité Totale, l'ensemble des acteurs de l'organisation est impliqué dans les actions de changement. Le potentiel de développement du personnel doit être développé, et des actions visant à renforcer sa participation dans l'amélioration doivent être engagées.

La Qualité Totale n'est atteignable que si toutes les activités de l'organisation font l'objet d'améliorations continues, chacune d'elle pouvant être obtenue à travers l'exécution d'un cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Eu égard au changement, le TQM se caractérise donc par :²⁷

- un changement axé sur le long terme et non sur le court terme
- des évolutions mineures et régulières de l'organisation plutôt que des évolutions profondes dont les effets peuvent parfois se révéler destructeurs.

et surtout, et ce qui constitue le coeur de cible du changement pour la méthode,

- un changement fondé sur la **mobilisation des ressources humaines** pour initier, piloter et implémenter le changement : mise en place de système de suggestions/propositions d'améliorations, accroissement du rôle décisionnel pour les opérationnels (*Empowerment*), renforcement des communications interservices, création de groupes d'amélioration et/ou équipes de résolution de problèmes, etc.

- un changement fondé sur l'**amélioration continue des processus** : pour Deming, l'efficacité d'un collaborateur est déterminée à 85% par le(s) processus dans lequel il participe, et 15% seulement dépend de ses compétences). La Qualité Totale s'applique à l'amélioration de tous les types de processus d'une organisation, et ne se limite donc pas au seul processus de production.

4. Offrir des outils, des mesures incitatives et des récompenses

Les organismes doivent consacrer beaucoup de temps et d'argent s'ils veulent réussir le changement. Des investissements stratégiques sont engagés pour appuyer les efforts déployés en vue d'un changement organisationnel.

Développer des attitudes propices à une culture qualité nécessitant des actions de formation de l'ensemble du personnel aux principes du TQM, et, en particulier, de la hiérarchie au principe du leadership (formation au commandement, à l'autorité, à la communication, à l'entretien et à l'écoute du personnel...).

Les récompenses en vue de l'adoption d'un certain comportement sont étroitement liées aux mesures incitatives. Cependant, toutes les actions menées pour favoriser la coopération des salariés, la résolution de problème en groupe et leur implication doivent reposer sur des contreparties en termes d'incitations à développer la coordination horizontale. Ces contreparties sont relatives à la gestion des ressources humaines et pourraient se traduire par des gains monétaires, la préservation de l'emploi, des promotions.

Les organismes doivent recourir aux récompenses actuelles quotidiennes pour susciter un changement individuel de comportement chez les employés.

L'un des mérites de la démarche TQM est d'illustrer l'idée qu'une organisation peut prendre en compte, à travers sa culture, la diversité des motivations de ses participants. Selon C. Ménard, la culture d'organisation a des fonctions économiques, « elle contribue activement à structurer les motivations, et à les rendre compatible, donc à coordonner les décisions et l'action des participants ».²⁸

De plus, lorsque l'organisme comprend la raison justifiant un changement, il peut alors inciter les employés à changer d'attitude et à cesser de se poser la question « qu'est ce que je peux retirer de ce changement ? » et penser plutôt « qu'est ce que je peux faire pour appuyer l'organisme ? »

5. Conclusion

Plusieurs changements qui se sont produits dans le milieu du travail et la société, principalement du fait de l'exigence de la qualité totale, ont radicalement modifié la nature des pratiques.

²⁷ Thierry SIEBENBORN « Une approche de formalisation du processus de changement dans l'entreprise » thèse d'Etat Soutenue le 08 avril 2005 p.45

²⁸ C.MENARD « l'économie des organisations », Paris, collection Repères, la Découverte.

Actuellement, les entreprises sont dans l'obligation de s'adapter à un environnement très fluctuant. Pour ces entreprises, cela signifie se remettre en cause pour passer d'un état de fonctionnement connu, avec ses forces et faiblesses avérées, à un état cible dont les performances ne sont, à l'instant où le changement est envisagé, que théoriques.

Un changement peut s'appliquer à tout ou partie de l'entreprise (division, département, atelier, service, etc.) et peut prendre la forme aussi bien d'une série d'améliorations continues ou la forme d'une rupture radicale dans le fonctionnement de l'organisation

Le changement invoqué dans le TQM est d'abord apparu comme nécessité, puis une nécessité impérieuse mais complexe.

Le changement est apparu si nécessaire parce que l'offre globalement est supérieure à la demande, ainsi que la mondialisation des marchés, a fait en effet émerger une situation de plus en plus concurrentielle dans un environnement de plus en plus ouvert et complexe. A cela s'ajoute une évolution de la demande des clients qui, mieux informés, affirment de plus en plus leurs exigences tant en terme de produits que de services. Pour devancer ces attentes, une entreprise est donc irrémédiablement conduite à renouveler en permanence ses produits tout en maintenant un bon rapport qualité prix, des délais acceptables et un service client toujours satisfaisant C'est ce contexte qui explique la forte augmentation de la fréquence des changements qui est observée dans les entreprises ces deux dernières décennies.

Ces deux dernières décennies les entreprises vivent des mutations importantes de leur environnement qui les obligent à une adaptation et à une remise en cause continue pour créer plus de valeur et pérenniser leur existence.

Cette nécessité d'adaptation permanente place les entreprises dans un système instables qui ne peut plus supporter les types traditionnels d'organisations issus du taylorisme.

Aujourd'hui, le taylorisme, pourtant toujours présent dans nombre d'entreprises, est frappé d'obsolescence.²⁹

Toute la philosophie qui a accompagné la logique taylorienne est entraînée d'être remplacée par une nouvelle logique dont les mots clés sont : proactives, souplesse, polyvalence, poly compétence, créativité, transfert de savoir faire,....

Tous ces termes ouvrent des perspectives nouvelles sur la place et le rôle de la ressource humaine dans la vie de l'entreprise, puisque cette ressource devient un facteur incontournable de réussite dans la nouvelle ère économique.

Dans ce contexte la gestion des compétences, joue un rôle déterminant dans la performance des entreprises comme des nations. S'exprimant principalement à travers les grandes dépenses consacrées à l'organisation, à la gestion des ressources humaines (GRH), à la formation, aux systèmes d'information, etc...., l'investissement immatériel tend à relayer l'investissement physique traditionnel.³⁰

Quant à la complexité du changement, apparaît dès lors que le TQM est présenté comme une approche globale de management, touchant à la fois les modalités d'organisation interne de l'entreprise, les relations sociales que leur organisation externe, les relations inter entreprises, les relations avec les fournisseurs, la qualité des produits et services mais aussi la mobilisation de ses ressources humaines.

Dans le nouveau contexte économique, la participation de la totalité des intervenants économiques est facteur d'efficacité. Les salariés ont peu à peu été responsabilisés et disposent de compétences et de savoirs importants acquis tout au long de leur carrière dont la perte peut avoir de graves conséquences sur l'entreprise.

L'organisation taylorienne fabriquait des produits et services standard le plus vite et le moins cher possible.

²⁹ Christine VERN « L'évaluation des compétences –pour une nouvelle approche du management opérationnel » . Édition liaisons, 2002

³⁰ ARABI (MEGHERBI) Khelloudja « Nouvelles pratiques de GRH et les dynamiques d'innovation au sein des entreprises » colloque « l'entreprise à l'heure de la GRH : pratiques réelles et approches théoriques », Oran , le 11-12 et 13 mai 2002.

Aujourd'hui les industriels doivent offrir des produits et services de grande qualité, adaptés à des clientèles ciblées. La capacité des entreprises « à produire plus et mieux dépend à présent de ressources illimitées : les connaissances et la créativité des hommes ».

Longtemps, les économistes ont délimité le champ des connaissances à certaines catégories et agents spécialisés telles les activités formelles de recherche –développement et d'innovation.

Aujourd'hui les modèles des économistes sont passés de l'approche traditionnelle d'une fonction de production à caractère technique u rôle moteur au capital associé au travail comme input, a des approches complémentaires ou substitutives sollicitant des notions nouvelles (capital humain, ressource, connaissance savoir) voulant insister sur le caractère endogène, dynamique, organisationnel, institutionnel des activités productives.³¹

Un tel changement de représentation peut permettre d'envisager la compétence comme ressource majeure de l'entreprise.

Bibliographie

- ARABI (MEGHERBI) Khelloudja (2002) : Nouvelles pratiques de GRH et les dynamiques d'innovation au sein des entreprises , colloque « l'entreprise à l'heure de la GRH : pratiques réelles et approches théoriques , Oran , le 11-12 et 13 mai 2002.
- BARTOLI .A& HERMEL .P (1986) : Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement .
Les éditions d'organisation
secrétariat du conseil du trésor du Canada et bureau de la sécurité des transports (2002), Changer la culture de gestion : points saillants du symposium sur la fonction moderne de contrôleur et le changement culturel, Septembre, in http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/Communications/Symposium_report/Symposium%20Report_f.pdf
- Crookall Paul et Schachter Harvey : Changer la culture de gestion : modèles et stratégies , rapport de M. recherche in. http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/Communications/Symposium_report/Symposium%20Report_f.pdf
- CROZIER M. & FRIEDBERG (1977), L'acteur et le système , *Seuil*
- DEMING .E (1988) : Hors de la crise , *Paris, Economica.*
- Douglas Mac Gregor (1974) : la dimension Humaine de l'entreprise, *Gauthier Villars*
- EFQM (European Foundation for Quality Management), 1999
- Fabien Blanchot, Henri Isaac et collaborateurs , organisation : exposition des frontières et transversalité in <http://www.>
- ISHIKAWA. K (1996) : la gestion de la qualité : outils et pratiques . *Dunod, Paris.*
- ISHIKAWA. K (1981) : le TQC ou la qualité à la japonaise , *AFNOR gestion.*
- ISO 8402, 1994 : ISO 9000, management de la qualité , 7^{ème} édition.
- LAFLAMME .M (1979) : 10 approches pour humaniser et développer les organisations , *Gaétan Marin & associés Ltée.*
- M. DIETRICH (1995) : Total Quality Control, Just-in-time, management, and the economics of the firm , cité par Philippe BARONAT et Frédéric CANARD « management par la qualité totale et changement organisationnel » ch.11 .édition *Economica, Paris.*
- MENARD C : l'économie des organisations , *Paris, collection Repères, la Découverte.*
- NOUIGA M. :dgghhn (2003) : la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine, *thèse d'Etat spécialité Génie Industriel, soutenue le 10/01/2003.*
- SIEBENBORN Thierry (2005) : une approche de formalisation de processus de changement dans l'entreprise, *thèse d'Etat soutenue le 08/04/2005.*
- SHIBA .S, GRAHAM .A ,WALDEN .D (1997) : 4 révolutions du management par la qualité totale, *Dunod, paris.*
- THIEBAUT .D (2004) : les compétences de la science économique, in revue *Economie et Management* « Management des savoirs et développement des compétences », revue N° 3.
- Thierry SIEBENBORN (2005) : Une approche de formalisation du processus de changement dans l'entreprise, *thèse d'Etat Soutenue le 08 avril 2005 p.45*

³¹ THIEBAUT Dominique « les compétences de la science économique » in revue *Economie et Management* « Management des savoirs et développement des compétences », revue N° 3 mars 2004.

Valerie Hanch (1995): management de la coopération : apprentissage et changement, *ch.8 cité par Michel RAINELLI, Jean Luc GAFFARD, Alain ASQUIN in « les nouvelles formes organisationnelles » édition Economica.*

VERN C (2002) : L'évaluation des compétences –pour une nouvelle approche du management opérationnel, *Édition liaisons.*

VINCENT C.P. (1990) : des systèmes et des hommes. Pour une approche du management , *Paris, les éditions d'organisation.*