

République Algérienne Démocratique & Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique



Université Abou-Bakr BELKAÏD - Tlemcen

Faculté des Sciences Economiques & de Gestion

M70658 3 08/03

Thèse de Magister

239

En management des Ressources Humaines  
et développement des compétences

**CULTURE D'ENTREPRISE  
& MANAGEMENT DE CHANGEMENT**

Cas pratique : Société Industrielle Algérienne des Télécommunications  
"SITEL"

Présenté par :

Sous la Direction de :

❖ M<sup>me</sup> BOUCHENAK KHELLADI  
Née ZERROUKI Zoulikha – Wassila

Mr. Le Professeur  
BENDIABDALLAH Abdesselem  
Directeur de Recherche en management

Soutenu devant le jury composé de :

- ❖ **Président** : Prof C. BOUNOUA Université de Tlemcen
- ❖ **Encadreur** : Prof A. BENDIABDELLAH Université de Tlemcen
- ❖ **Examineur** : Prof A. BENHABIB Université de Tlemcen
- ❖ **Examineur** : Dr. M. BENBOUZIANE Université de Tlemcen
- ❖ **Examineur** : Dr. M. CHARIF Université de Tlemcen

Année Universitaire : 2003-2004

# Dédicaces

*Je dédie ce modeste ouvrage à mes parents qui m'ont soutenu et encouragé tout le long de cette recherche.*

*Je le dédis aussi à mon époux pour sa patience, et à mon fils "Ryad" qui est ma joie de vivre.*

*Enfin, je dédis ce travail à tous ceux qui m'aiment et croient en moi (famille et amis).*



**WASSILA**

# Remerciements

*Mes premiers et vifs remerciements vont à Monsieur le Professeur BENDIABDELLAH Abdesslam, qui par sa grande culture, a bien voulu diriger ce modeste travail, et dont ses conseils et critiques m'ont aidé à concrétiser cette recherche.*

*Mes remerciements et gratitude, à Monsieur CHERIF Mustapha, pour sa disponibilité constante et les conseils qu'il m'a prodigués.*

*Je suis aussi profondément reconnaissante à :*

*Prof C. BOUNOUA pour avoir accepté de présider mon jury de soutenance.*

*Prof A. BENHABIB, Dr M. BENBOUZIANE et Dr. M. CHARIF pour avoir bien voulu examiner mon travail.*

*J'espère que pour ce modeste travail, ils puissent par leurs conseils et remarques combler mes lacunes.*

*Je remercie également tout le personnel de la SITEL qui m'a fourni aide et assistance à la réalisation de ce travail.*

*Enfin je remercie toutes les personnes, qui de près ou de loin, m'ont facilité réalisation de ce travail, du fond du cœur, je leur dis humblement : "Merci".*

**WASSILA**

# SOMMAIRE

Introduction générale .....	(01)
<b>Première partie : Management de changement</b>	
Chapitre I : Aperçu théorique sur le changement .....	(07)
Définitions .....	(07)
Section 1 : Le changement et ses origines .....	(09)
Section 2 : Les causes du changement .....	(17)
Section 3 : Les conséquences du changement .....	(25)
Section 4 : Comment se comporter face à un changement .....	(28)
Chapitre II : Conséquences du changement sur l'entreprise.	
Définitions .....	(33)
Section 1 : Changement et stratégie .....	(38)
Section 2 : Changement et structure .....	(41)
Section 3 : Changement et mode de management .....	(49)
Section 4 : Changement et systèmes .....	(51)
Conclusion de la première partie .....	(53)
<b>Deuxième partie : changement et culture d'entreprise</b>	
chapitre I : Qu'est ce qu'une culture d'entreprise	
Définitions .....	(56)
Section 1 : Les composantes et les déterminants d'une culture .....	(63)
Section 2 : Culture et identité .....	(73)
Section 3 : Culture et leadership .....	(77)
Section 4 : Une culture de type Z .....	(85)
Chapitre II : Conséquences du changement sur la culture de l'entreprise	
Section 1 : Processus de changement .....	(93)
Section 2 : Le changement culturel et les différents comportements .....	(100)
Section 3 : Le changement culturel et autres dimensions .....	(104)
Section 4 : Les dix clés du changement .....	(109)
Conclusion de la deuxième partie .....	(118)
<b>Troisième partie : Cas pratique</b>	
Section 1 : Aperçu sur l'économie Algérienne .....	(120)
Section 2 : Présentation de l'entreprise SITEL .....	(124)
Section 3 : Changement et culture au sein de la SITEL .....	(133)
Conclusion de la troisième partie .....	(163)
Conclusion générale .....	(165)

**INTRODUCTION**

**GENERALE**

## INTRODUCTION :

Dans la vie quotidienne, nous sommes tous confrontés à des changements d'organisation. Notre environnement de travail de plus en plus exigeant, nous pousse à améliorer nos performances.

Les problèmes à régler se complexifient, et les manières de les résoudre sont nombreuses. Les regroupements indispensables pour l'activité commune réunissent des hommes aux compétences complémentaires ou concurrentes, et aux cultures socioprofessionnelles différentes.

Les pratiques et les résultats se comparent afin d'améliorer les performances de résolution des organisations.

Nous appartenons à une organisation en évolution continue : entreprise, administration, collectivité. Les transformations jugées nécessaires apportent leurs lots de contraintes mais aussi de stimulation.

Joel de Rosnay, dans son ouvrage, "L'homme symbrotique" nous dit que "Nous ne sommes pas préparés à de tels changements. Notre raisonnement face à la complexité reste analytique, notre vision du monde disciplinaire, nos connaissances de nature encyclopédique.

Nous continuons à extrapoler de manière linéaire les données du passé, alors que les évolutions que nous visons sont non linéaires, exponentielles en constante accélération".

Joel de Rosnay, parle du changement par rapport à l'individu, mais qu'en est-il des entreprises? Comment ces entreprises, vont-elles réagir face à un changement.

Tout comme l'être humain est constitué d'un corps et d'un esprit, L'entreprise est constituée de deux grands types de composantes:

- Les composantes qui la concrétisent (le corps).

Est-ce que, l'on a accordé assez d'importance aux, comportements, aux attitudes, aux manières de penser et de diriger, des différents dirigeants, et cadres d'entreprise et autres personnels ?

Et a-t-on réfléchi à la façon dont ces dirigeants, vont réagir face à cette phase de transition, caractérisée par de grands changements, une grande incertitude et un grande instabilité?.

Pour pouvoir répondre à cette problématique, il importe de poser une série de questions, qui se résument comme suit :

- Comment va fonctionner l'entreprise, après un événement qui entraîne de grands changements. Va-t-elle changer, parce que l'événement l'exige ? ou bien au contraire, va-t-elle changer parce qu'elle a bien saisi le changement, et ses implications diverses ?
- Quel sera le destin d'une culture préexistante face à un tel changement ? est-il possible de "gérer" cette culture ?
- Et en fait, peut-on reconnaître l'existence d'une ou plusieurs cultures au sein d'une même entreprises ?.
- Y a t il réellement un apprentissage managérial ? permettant de se débarrasser des habitudes héritées par le manager Algérien d'une gestion bureaucratique et centralisée ?.

C'est par une recherche sur terrain que nous allons essayer d'apporter un éclairage à cette série de questionnements, en vue de mettre en évidence les réponses au changement culturels au niveau des entreprises, et qui sans aucun doute a une influence fondamentale sur l'activité économique, et sur les individus eux-mêmes.

Nous espérons ainsi avoir pu avancer quelques arguments expliquant les raisons qui nous ont poussé à nous intéresser précisément à la culture d'entreprise, et aux attitudes observées face aux changements, petits et grands, dans la vie d'une entreprise économique.



Pour cela, nous avons divisé le travail en trois parties. Nous nous sommes intéressés dans une première partie au management du changement. Dans le premier chapitre nous allons essayer de comprendre le changement et ses causes. Dans le deuxième chapitre nous nous sommes intéressés aux conséquences du changement sur l'entreprise c'est-à-dire son impact sur la stratégie, la structure, les systèmes et les modes de managements de l'entreprise.

La seconde partie a été consacrée au rapport entre le changement et la culture. Nous avons d'abords vu ce qu'était une culture, puis la différence entre culture et identité (chapitre 1).

Ensuite, dans un second chapitre, nous nous sommes intéressés aux conséquences du changement sur la culture de l'entreprise.

Enfin dans une troisième partie, et pour pouvoir illustrer notre approche formelle, il s'est avéré nécessaire de réaliser une enquête auprès des cadres de l'entreprise SITEL, qui nous a paru un très bon exemple, vu que SITEL, est en partenariat avec ERICSON, entreprise Européenne; Ce partenariat qui suppose certains changements et donc des conséquences inévitables sur l'entreprise et sur les individus appartenant à cette entreprise. Cette étude concrète a été traité au moyen d'une enquête par questionnaire et une série d'interview.

# **1<sup>ère</sup> Partie**

# **CHAPITRE I**

## **Aperçu théorique sur le changement**

# CHAPITRE I Aperçu théorique sur le changement

## Définitions :

### 1) *Qu'est-ce qu'un Management ?*

Le management<sup>1</sup> : c'est la conduite de la marche de l'entreprise (une affaire ou une équipe) pour l'amener à la réalisation efficace des buts ou objectifs pour suivis et vers un avenir meilleur.

Les fonctions majeurs du management consistent à :

- L'anticipation sur l'évolution du contexte et des marchés, la formulation d'une vision et la présentation d'un projet pour le devenir de l'entreprise (projet d'entreprise).
- L'activation et l'animation pour la mise en œuvre du projet d'entreprise et pour introduire une dynamique d'action à l'entreprise.
- L'intégration sociale et la motivation, en aménageant un cadre social convivial permettant en même temps que l'atteinte des objectifs de l'entreprise, la réalisation des ambitions professionnelles et sociales du personnel.

Le management<sup>2</sup> : est un processus où se mêlent la Science, l'art et la technique de la conduite d'une organisation par des activités de planification, d'organisation, d'animation et de contrôle. Le management permet de définir et de réaliser des objectifs par la mobilisation, l'emploi et la mise en œuvre de ressources rares et coûteuses dont la plus importante est la ressource humaine. Cette démarche permet de réduire autant que faire se peut l'incertitude et les turbulences de l'environnement.

Le management<sup>3</sup> : est « l'art » d'assurer en permanence la maîtrise (statique et dynamique) de la stratégie, des structures, et des forces sociales de l'organisation en cohérence avec sa culture.

<sup>1</sup> : M. DAHMANI, " vers une nouvelle culture managériale ", OPU.

<sup>2</sup> : M. BELKADI, " les capacités managériales en situation d'incertitude, de crise de changement "  
" vers une nouvelle culture managériale". OPU

<sup>3</sup> : D. DELIGNY, " l'administration du futur ".

Le management : c'est des tâches, c'est une spécialité, mais elle est aussi des individus. Chaque réussite du manager est une réussite du manager et chaque échec est un échec du manager. La vision, la persévérance et l'intégrité du management déterminent si la gestion est bonne ou mauvaise.

## 2) *Qu'est-ce qu'un Changement ?*

L'entreprise comme système, cherche à maintenir un certain équilibre tandis que l'entreprise comme entité économique doit rechercher à optimiser voir maximiser ses résultats.

Et vu que l'entreprise vit dans un environnement instable, plein de changements, on peut dire que le changement devint un défi pour le management des entreprises.

Donc le changement comme l'a été défini par « Serge Raynal »<sup>2</sup> est un phénomène interactif entre un acteur, un système, et un environnement. Ce phénomène est déclenché par stimulus provoquant un écart, un décalage, une rupture, ou un déséquilibre.

Donc, en conclusion, on peut dire que le changement est devenu, un élément d'intérêt pour les chefs d'entreprises, et pour les autres types d'organisations.

Car, le premier lexique économique de l'entreprise, et ça dans les années 70, désignant le changement comme restructuration et remise à niveau du fonctionnement des entreprises (réduction des coûts).

Aujourd'hui, le concept du changement est devenu si vaste, qu'on peut l'associer aux vastes mouvements stratégiques des entreprises (fusions et acquisitions, mise en place d'alliances, développement de nouvelles activités, recentrage sur les métiers de base, mondialisation des activités...).

Pour rendre cette nouvelle définition du changement plus concrète, et réaliste, les chefs d'entreprises, c'est-à-dire les managers doivent exploiter toutes les ressources de

<sup>1</sup> : DRUCKER P.F (1979) Management.

<sup>2</sup> : Serge RAYNAL, " Le management par projet " Ed d'organisation

l'entreprise d'une manière moderne, rationnelle, et d'orienter toutes ses efforts vers la communication, l'entente, et la confiance entre les individus composant cette entreprise dans le but de réaliser plus de profits, et s'acquérir d'une place primordiale dans le milieu économique.

### **Section 1 : Le changement et ses origines :**

Les origines du changement peuvent être plusieurs : <sup>1</sup>

- L'environnement économique, technologique, culturel, ou juridique.
- Les contraintes, les pressions, les exigences.
- Les systèmes organisationnels, les structures, et les modes qui influenceront sur les relations système/environnement.
- Les acteurs peuvent déclencher un changement, et qui aura des conséquences sur les enjeux, et la stratégie de l'entreprise.
- Les attitudes et les comportements du personnel, leur mode de pensée et leur vision du monde.

Donc en conclusion, on peut dire que le changement est le résultat d'une frustration provoquée soit par le désir d'une ou plusieurs personnes, soit par les contraintes qui peuvent être économiques, techniques, ou juridiques (changement voulu, ou exigé).

Selon « Raymond Aron », le débat interne/externe, lors d'un changement, introduit la recherche d'un nouvel ordre, lorsque l'environnement est agité. Mais celui-ci est conditionné par la création d'un désordre naturel et incontournable ou chacun peut perdre ses repères. Cette étape de transition exige de l'entreprise une détermination évidente pendant cette période d'apprentissage d'un nouveau modèle qui n'a pas fait encore ses preuves, non seulement parce qu'il n'y a pas de « solutions scientifiques aux problèmes de l'action »<sup>2</sup> mais parce qu'il aura fallu inventer.

---

<sup>1</sup> : Serge RAYNAL, " le management par projet ". Ed d'organisation.

<sup>2</sup> RAYMOND Aron, " changement et entreprise ". Ed Donod.

### *A. Les types de changement :*

Selon "Serge Raynal", le changement est le résultat, soit d'une rupture, ou d'une évolution.

Dans un changement, il n'y a pas de ligne droite continue. C'est-à-dire, il n'y pas un chemin bien claire et bien définit. Cette ligne continue, se compose de plusieurs micro rupture.

Qu'est ce qu'une rupture ?

La rupture selon serge Raynal, est le passage d'un état de déséquilibre à un autre état de déséquilibre qui passe par une modification du rapport de forces entre acteur, système et environnement.

L'entreprise, étant défini comme organisation, et comme système ouvert, elle doit être vue de tout les côtes, comme ensemble technique de production, comme groupe social, comme unité économique, et en tant que système complexe proprement dit.

Les types de changement sont divers. Dans certains cas, le changement est très circonscrit et bref, dans d'autres, il est très vaste, très profond et long, parfois rapide et violent. Comme il peut être consensuel ou imposé par les dirigeant.

Trois dimensions majeures permettent de caractériser les types de changement :<sup>1</sup>

- La profondeur du changement
- La rapidité du changement
- Le mode d'imposition du changement

---

<sup>1</sup> : B. Grouad – F. Meston : " L'entreprise en mouvement ". Ed Dunod

## **1. La profondeur du changement :**

La manière dont le changement affecte l'entreprise est caractérisée par la profondeur qui peut être superficielle ou en profondeur.

### **❖ Les changements "superficiels":**

Leur rôle est essentiel dans l'entreprise, il ne doivent pas être négligés, ou considérés comme des sous changements.

Ces changements peuvent toucher la stratégie de l'entreprise, sa culture, sa structure, et son mode de management. Les japonais utilisent le terme "Kaisen" pour désigner ces petits changements continus.<sup>1</sup>

L'entreprise, vit dans un environnement, en plein agitation. La croissance des marchés la soumet à des attaques de la concurrence toujours plus nombreuses et diverses. L'entreprise ayant une forte position, elle va pouvoir répondre en permanence à ces mouvements de la concurrence par des évolutions de ces produits, par l'amélioration de sa logistique, par la réduction de ses délais ou par la révision de ses prix. Ces changements, qu'elle doit effectuer très rapidement, sont indispensables pour sa survie et pourtant sont de faible profondeur mais qui peuvent exiger d'importants efforts, pour leur réalisation.

Les japonais sont les premiers dans l'art de développer leur position concurrentielle à partir de ces petits changements, car ils ne cherchent pas LA solution, mais améliorent en permanence leur stratégie, leurs systèmes et la qualité de leurs produits et services.<sup>2</sup>

L'une des caractéristiques des changements "superficiels" est qu'ils sont généralement faciles à décider, car leurs conséquences ne sont pas trop lourdes en cas d'échec, et leur coût limité.

Ces changements "superficiels" peuvent être nombreux et finir par transformer l'entreprise "en profondeur", et delà on peut parler de changement en profondeur.

<sup>1</sup> : William Ouchi "Théorie Z". Inter éditions

<sup>2</sup> : William Ouchi "Théorie Z". Inter éditions



### ❖ Les changements "en profondeur":

Ce sont ceux qui transforment fortement la réalité de l'entreprise. Ils sont nécessaires, mais doivent rester rares, car ils sont coûteux pour l'entreprise [en plus des investissements directs (nouveau bâtiment, nouvel outil de production) ils mobilisent une grande partie des forces vives de l'entreprise].

Les changements en profondeur portent principalement sur la stratégie, la structure organisationnelle et la culture de l'entreprise.

#### *Exemples :*

- IBM a profondément modifié sa stratégie lorsqu'elle a été confrontée au développement de la micro-informatique.
- Ces dernières années, les groupes Schneider et Siemens ont complètement redéfini leurs structures organisationnelles pour améliorer leur efficacité.
- Des entreprises comme British Airways et Usinor ont totalement changé leur culture, pour devenir des entreprises tournées vers le marché et compétitives.

Donc, on peut dire que selon la situation de l'entreprise, le niveau de profondeur peut être choisi. Une entreprise en difficulté est souvent obligée d'engager des changements "en profondeur" même si elle ne le souhaite pas. Et dans d'autres cas, comme le changement de technologie, impose un changement en profondeur.

### **2. La rapidité du changement :**

Selon, B. Grouard et F. Meston, la rapidité du changement est une dimension qui résulte de la combinaison de la durée seule, qu'il est difficile d'interpréter isolément.

La durée du changement doit être la plus courte possible, et cela pour deux raisons majeures :

- La première : L'entreprise va mobiliser des ressources sur des tâches ne correspondant pas à leur finalités premières, et cela durant tout le processus de changement.

*Exemple :*

- Un responsable commercial, son rôle est de faire vendre le plus possible de produits, et non pas la mise en place d'une nouvelle forme de relation avec la clientèle.
- La deuxième : C'est la capacité d'implication des individus dans un processus de changement. En effet, si la durée du changement est longue, il y a perte de motivation pour les individus.

Changer ne suffit plus, il faut changer rapidement pour conserver ou améliorer ses positions concurrentielles. La rapidité de réaction et de mise en œuvre sont devenues primordiales pour des entreprises qui doivent constamment s'adapter, innover, contre-attaquer et ce dans tous les domaines.

Le degré de rapidité du changement varie d'une entreprise à une autre, et même au sein d'une même entreprise. Un changement est rapide, lorsque les dirigeants en sont conscients, et lorsque les individus de l'entreprise s'adaptent facilement et rapidement.

*Exemple <sup>1</sup> :*

- Le conflit entre Honda et Yamaha au début des années 80. la résistance de Honda à l'attaque de Yamaha, qui voulait être le leadership sur le marché des motos, a été possible grâce à la réorientation de ses forces en quelques mois, vers la moto, alors que l'entreprise se développait dans l'automobile. Ces efforts, consisté à modifier les méthodes de recherche, de lancement, et de production, pour faire sortir plus de cent nouveaux modèles en moins de deux ans.

---

<sup>1</sup> B. Gouard – F. Meston : "l'entreprise en mouvement". Ed Dunod. 3<sup>ème</sup> édition.

### 3. Mode d'imposition du changement :

Un changement peut être consensuel, ou imposé. N'étant pas "naturel", il est donc presque d'une certaine façon imposé.

Dans certains cas, le dirigeant, qui veut entamer un processus de changement, va faire en sorte de convaincre les intéressés, et de les y faire adhérer. Tandis que dans d'autres cas, le processus de changement est lancé, sans concertation préalable.

Les changements "imposés", on les trouvent généralement dans les entreprises très hiérarchiques, où l'autorité conférée est acceptée.

Le changement est imposé, lorsque les intérêts sont contradictoire, et qu'un terrain d'entente ne peut pas être trouvé, par exemple, lorsqu'une entreprise réussit une opération contre la volonté de la société acquise, comme la fait le groupe Schneider lorsqu'il a imposé la changement à la télémécanique, malgré la forte opposition des dirigeants et des salariés de la télémécanique, le groupe Schneider a réussi son opération.

En effet, même lorsque le changement est imposé, il exige par la suite un niveau de consensus. Car cette recherche de consensus doit être un des objectifs principaux dès lors que le processus débute.

Les changements "consensuels", se caractérisent par une forte adhésion des intéressés au projet de changement dès son commencement.

Les changements "consensuels", correspondent également à la culture de certaines entreprises, qui privilégient la motivation, à l'autorité. Il répond également aux caractéristiques de certaines innovations, comme celle portant sur le temps de travail ou le système de rémunération, qui exigent une forte participation des salariés sous peine de provoquer des conflits graves.

Les trois figures suivantes montrent les différentes situations de changement. Elles facilitent la vision d'ensemble, mais elles sont naturellement réductrices, ce qui menace leur interprétation.

**Figure – 1 –<sup>1</sup>**

<b>Grande</b> <b>Rapidité</b> <b>du changement</b>	Assurer la consolidation	Gérer la rupture
	Eviter l'abandon par perte d'intérêt	Eviter l'enlisement
<b>Faible</b>	" Superficielle "	" en profondeur "

**Profondeur du changement**

**Figure – 2 –**

<b>Imposé</b> <b>Mode d'imposition</b> <b>du changement</b>	Gagner l'adhésion	Eviter le rejet et les conflits extrêmes puis gagner l'adhésion
	Optimiser les bénéfices	Maintenir les objectifs visés
<b>Consensuel</b>	" Superficielle "	" en profondeur "

**Profondeur du changement**

**Figure – 3 –**

<b>Imposé</b> <b>Mode d'imposition</b> <b>du changement</b>	Obtenir la participation active	Eviter les blocages puis obtenir la participation active
	Maintenir l'implication	Renforcer l'adhésion
<b>Consensuel</b>	" Faible "	" Grande "

**Rapidité du changement**

<sup>1</sup> Figure 1,2,3 : L'entreprise en mouvement. "Benoit Grouard"  
" Francis Meston", Dunod Ed. page 26.

***B. Le stimulus du changement :***

Selon " Serge Raynal" dans son livre "Le management par projet", définit le stimulus comme étant un phénomène déclencheur du changement. Ce stimulus peut prendre la forme d'un comportement, d'une action au niveau de l'individu dans le système, et d'un produit ou d'un événement au niveau du système ou de l'environnement.

Le stimulus va avoir une valeur positive ou négative quant aux finalités du changement qu'il va provoquer et aux effets directs ou indirects du processus du changement amorcé.

Un stimulus provoque toujours une perception, une réaction et un changement plus ou moins intense au niveau des acteurs. Les réactions vont de l'engagement à l'affrontement en passant par la passivité, l'inhibition, la fuite et la résistance.

Ce stimulus peut être prévu ou imprévu, voulu ou redouté, mais il conduira à un changement.

## Section 2 : Les causes du changement :

Selon "Bernard Huvelin" <sup>1</sup> : tout changement est un facteur de changement. Le changement concerne l'ensemble des entreprises, mais de même qu'il correspond à des phénomènes très différents, il résulte de mobiles très divers.

Le changement est le résultat d'un processus de décision plus ou moins formel et explicite, qui intègre le besoin d'adaptation et les initiatives internes. Les spécificités de chaque entreprise sur ces deux aspects fait que chaque changement est unique. De nombreux vont surgir et jouer un rôle important sur le changement. Ils sont de deux natures : externes et internes.

### *A. Les causes externes :*

Les causes externes correspondent à des changements qui sont provoqués par des éléments extérieurs à l'entité qui va changer.

Les causes externes sont nombreuses, les plus essentielles sont <sup>2, 3</sup> :

- La mondialisation des actions, des décisions et des réseaux qui contribuent à des mutations aussi bien en économie qu'en politique, en technologie, et dans les manifestations sociales, apparaît comme le premier facteur du changement.
- L'accélération de l'espace/temps avec un accroissement de la vitesse de l'information, la surenchère de la productivité et de la qualité.
- L'industrialisation et la professionnalisation de la relation, la prédominance de l'économie de marché avec la recherche de modèles d'organisation centrés sur l'efficacité et la productivité.
- La complexification par la multiplication des paramètres à intégrer des acteurs concernés, des informations à gérer, l'accroissement de l'incertitude et de l'instabilité, la multiplication des ressources.
- Les problèmes de société et ses clivages, ses chocs culturels et ces nouvelles plaies sociales telles que le chômage et la santé.

<sup>1</sup> : Bernard Huvelin : Directeur Général, groupe SGE.

<sup>2</sup> : Serge Raynal : " la management par projet ". Ed d'organisation.

<sup>3</sup> : Benoit Grouard

Francis Meslon

} L'entreprise en mouvement. Ed Dunod.

**6. La centralisation :** Centralisation des pouvoirs, des méthodes, de l'information et du commandement.

L'entreprise est née, pour produire et créer un profit, son but c'est de fonctionner et non pas de changer. La cause du changement est donc rarement dans l'entreprise. C'est l'environnement externe (les causes externes) qui provoque le changement.

L'accroissement de la demande et des exigences des clients et les offres concurrentielles, entraînent des changements très importants au niveau de l'entreprise (structure, systèmes, et même sa culture).

Ces changements sont indispensables pour l'entreprise, car pour garder sa part de marché, et atteindre un niveau supérieur de performance, il faut qu'elle s'adapte avec ces changements, pour éviter la disparition, ou au moins l'affaiblissement.

L'environnement qu'il soit <sup>1</sup> : stable, transitoire, instable ou turbulent, impose donc le changement, malgré toutes les difficultés, les traumatismes et la remise en cause qui lui sont afférents.

L'entreprise qui jouit d'une position dominante ou encore monopolistique, a de forte chance pour maîtriser les changements au niveau de l'environnement. De grandes entreprises telle que : Microsoft, l'air liquide, et coca cola sont des entreprises Leaders, qui dominent le marché, et font pour que leur domination dure le plus longtemps possible.

Aujourd'hui ces positions dominantes sont de plus en plus rares, et de plus en plus fragile, et cela est dû à la mondialisation de l'économie.

En plus des causes externes que nous avons vu, c'est-à-dire l'accélération de l'espace/temps, l'industrialisation, la complexification, les problèmes de sociétés et ses

---

<sup>1</sup> : M. BELKADI – M. CHAABANE. "vers une nouvelle culture managériale". Ed OPU

clivages, ses chocs culturels. Il y a d'autres causes externes qui influent sur l'entreprise et qui sont :

### **1. Le marché :**

Les acheteurs sont de plus en plus exigeants et préfèrent des produits d'une qualité supérieurs, et qu'on ne peut atteindre qu'à travers des changements importants dans l'entreprise.

Ex: l'acheteur d'une automobile n'accepte plus de tomber en panne et celui des composants électroniques exige le Zéro défaut. Les évolutions du marché sont donc l'une des causes majeures du changement.

### **2. Les actions de la concurrence :**

Les actions des concurrents sont souvent un élément qui pousse l'entreprise, à changer. Parmi ces actions, on trouve : le lancement d'un nouveau produit, l'utilisation de nouvelles méthodes de production, la mise en œuvre d'une nouvelle technologie, la modification des prix .... Ces actions peuvent être d'une menace importante pour les entreprises, si elles ne les prennent pas en considération.

### **3. L'innovation technologique :**

Est une cause de changement qui a une très grande importance. Il s'agit d'une cause interne dans le cadre d'une entreprise qui a effectué de l'innovation.

Ces innovations petites ou grandes, forcent les entreprises à changer. Ce changement portera sur le fonctionnement de l'entreprise, voir sur sa stratégie.

### **4. L'évolution de la législation et de la réglementation :**

L'entreprise face à cette évolution va entamer des changements, qui se font soit par le biais d'une modification de l'environnement, soit par l'évolution des contraintes qui déterminent l'entreprise.

En ce qui concerne le premier cas : la législation et la réglementation, vont faire en sorte, que le marché change.

---

<sup>1</sup> B. Grouard et F. Meston. "L'entreprise en mouvement". Ed Dunod.



**Ex :** faire changer les lois fiscales. Comment? En créant ou en supprimant des avantages fiscaux pour les acheteurs ou pour l'environnement concurrentiel. C'est-à-dire si on arrive à créer un marché commun, cela va faciliter aux entreprises européennes, l'accès aux marchés nationaux.

Dans le second cas : C'est l'entreprise qui va subir directement les effets de cette législation et de cette réglementation, en étant obligé à respecter certaines règles ou en supprimant des règles déjà existantes. Et comme meilleur exemple : celui des autorités européennes qui obligent les industriels à utiliser des emballages recyclables. Ou à respecter la durée maximale légale du temps de travail...

#### **5. La modification de l'actionnariat :**

C'est l'une des causes rarement trouvée par rapport aux précédentes, mais qui peut créer des changements radicaux concernant les modifications des objectifs fixés à l'entreprise et à ses dirigeants, notamment, s'il s'agissait des performances financières.

Concernant aussi l'actionnariat; lorsque la modification de l'actionnariat s'accompagne d'une fusion avec une autre entreprise, ou de l'intégration dans un nouveau groupe.

#### **6. Les évolutions de la société, des modes de vie et des modes de penser :**

Dans ce contexte, on peut dire que les entreprises sont prisonnières de ces évolutions.

Elles ne peuvent pas être renfermées sur elles-mêmes, mais au contraire, elles doivent évoluer au même rythme que la société. Dans ce cas, on est entrain de parler de changements lents, mais vastes et lourds.

Aussi, en ce qui concerne les salariés, sont également des citoyens, des consommateurs, c'est-à-dire des individus complets, et la modification des rapports hiérarchiques vers moins de formalisme et l'augmentation des responsabilités individuelles sont des phénomènes qui ont été largement induits par les évolutions sociales.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> B. Grouard et F. Meston, "l'entreprise en mouvement". Ed Dunod.

### ***B. Les causes internes :***

Prenant en considération que l'entreprise vit dans un environnement, en perpétuel changement. Donc le premier élément qui va être affecté, se sera le travail.

Le travail change, il y aura directement un changement au niveau des valeurs professionnelles, au niveau des compétences (autonomie, responsabilité, et exigence) et au niveau des modes de gestion.

L'ensemble des facteurs conduit vers un modèle de fonctionnement de type polycellulaire.<sup>1</sup>

Les entreprises polycellulaires se caractérisent par l'existence d'une véritable équipe de direction, une régulation permanente et une forte communication interne, un fonctionnement en réseau, une négociation interne comme acte permanent et la maîtrise du temps.

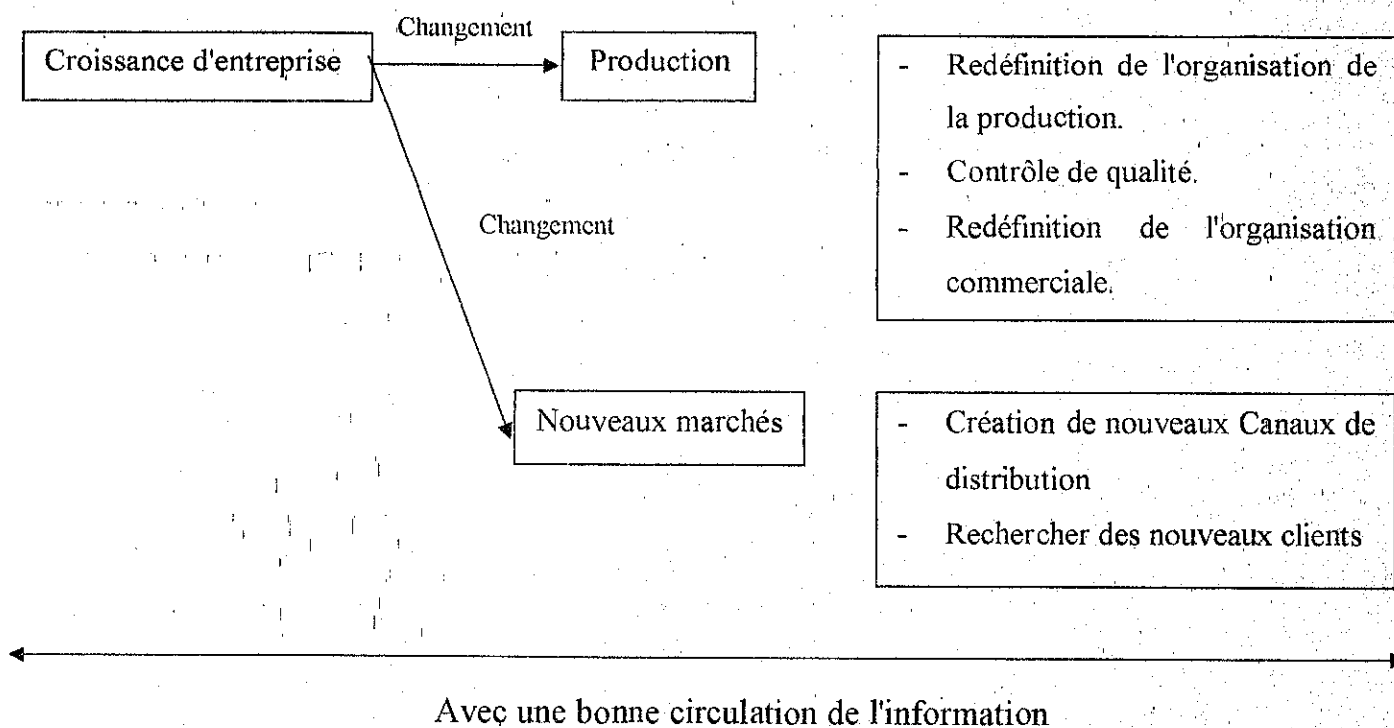
Selon Serge Raynal, B. Grouard et F. Meston, les causes internes sont :

#### **1. Le développement de l'entreprise :**

La croissance de l'entreprise va créer des changements profonds, au niveau de l'activité, qui connaîtra un certain nombre de problèmes, ne pouvant pas se résoudre par la simple multiplication des moyens existants. Au niveau de la production qui connaît un changement concernant la redéfinition de l'organisation de la production, des procédures de contrôle de qualité, ou encore la politique d'approvisionnement. Création de nouveaux points de ventes ou de nouveaux canaux de distribution. Au niveau des nouveaux marchés, car qui dit entreprise en croissance, dit de nouveaux clients, et des nouveaux segments de marché.

---

<sup>1</sup> Serge Raynal. "Le management par projet". Ed d'organisation.



Donc la croissance de l'entreprise exige de la repenser entièrement, de la transformer profondément, au-delà de la simple démultiplication de ce qui existe.<sup>1</sup>

## 2. La vision du changement :

Est une cause primordiale de vouloir changer. L'entreprise se force à changer par la volonté de son dirigeant, qui veut la rendre plus performante en lançant de nouveaux produits, en améliorant la qualité, en recrutant de nouvelles compétences, ou en se séparant de certaines activités.

Ex<sup>2</sup>: Danone qui a réorienté son activité de l'emballage à l'agro-alimentaire, sous la volonté de son président "Antoine Riboud" qui voyait des avantages en ce changement.

Et dans certaines entreprises comme GE ou Intel, cela débouche sur une véritable culture de changement, pour être toujours la plus forte.

En conclusion, on peut dire qu'il n'y a pas un mode de changement stricte, et que chaque entreprise adopte le changement selon ses propres caractéristiques.

<sup>1</sup> : B. Grouard et F. Meston. "l'entreprise en mouvement". Ed Dunod.

<sup>2</sup> : exemple pris du document : "Conduire et réussir le changement". Raynal.

Même entre deux entreprises qui adoptent les mêmes réactions envers un changement, ne peuvent pas avoir les mêmes résultats. Les mobiles du changement doivent donc être étudiés avec beaucoup de précision si l'on veut comprendre ce qui a conduit une entreprise à changer ou ce qui devait l'amener à le faire.

### **Section 3 : Les conséquences du changement :**

#### **1. L'évolution du management :**

Le travail évoluant, le management, dont le principal objectif est de gérer l'entreprise, se devait de changer.

Selon Mike Wilson dans son livre "le management du marketing " nous dit que : nous sommes passés d'un management basé sur les tâches à un management basé sur les hommes et c'est une révolution culturelle".

La structure du management basé sur les tâches, était une structure pyramidale où le subordonnée reçoit ces ordres directement d'un seul chef, c'est une centralisation totale de l'autorité et une limitation de subordination et de contrôle.

Désormais, l'économie se caractérise par une division du travail et une spécification des fonctions, avec une priorité donnée aux managers scientifiques pour une analyse rationnelle du travail : mesure du temps, codification des fonctions du chef, planification, organisation, commandement, coordination et contrôle.

Le rôle du manager, c'est d'utiliser la bonne méthode avec une meilleure organisation, et un modèle unique, et en même temps, il doit savoir donner une place pour chaque personne et mettre chaque personne à sa place. <sup>2\*</sup>

Mais l'éducation, la communication, la formation, ont participé à l'évolution du travail et delà ils ont révolutionné la façon de diriger, car l'homme est devenu le centre du management. La centralisation des pouvoirs et des responsabilités s'est transformée en décentralisation. Le rôle d'animation et du responsable est valorisé, la participation du personnel de l'entreprise est beaucoup plus importante. Les rapports sont fondés sur la confiance plus que sur l'autorité. Une recherche constante de l'amélioration de l'ambiance de travail par le développement de la communication entre le personnel.

---

<sup>1</sup> : Serge Raynal : " Le management par projet ". Ed d'organisation.

<sup>2</sup> : AFITEP : " Le management de projet ". Ed Mare Nostrum.

Lorsque l'organisation devient informelle. Il faut prendre en compte les relations non officielles, les mécanismes spontanés de la communication et de la dynamique des groupes.

## **2. Caractéristiques et nouveaux principes :**

Selon Serge Raynal, les années 1960 et 1970 ont été marquées par une croissance économique, technologique et des évolutions socioculturelles. Mais malheureusement, même avec cette croissance, il y a crise, une crise qu'on appelle la crise des années 70 avec ses conséquences actuelles : L'entreprise se multiplie dans un contexte où les évolutions s'accélèrent :

- L'accroissement de la demande du consommateur et celles des acteurs de l'entreprise est lié par l'évolution socioculturelles.
- Une nouvelle éthique apparaît, qualité de la vie et environnement.
- Les pays producteurs de matières premières cherchent à exercer d'avantage leur pouvoir.
- La mondialisation de l'économie accélère la concurrence et modifie les rapports de l'offre et de la demande.

Manager pour obtenir la mobilisation et une coopération efficace, se traduit par plusieurs principes :

- Pas de modèle idéal, plusieurs modèles peuvent être performant selon le contexte (stratégie, technologie, cultures internes).
- L'entreprise est un système ouvert qui doit s'adapter à son environnement.
- Une décentralisation et une flexibilité d'autant plus importantes que l'environnement de l'entreprise est incertain et évolutif.
- Toute action technique ou économique a des implications sociales et humaines et inversement.
- Une direction par objectifs (les structures doivent être un instrument de réalisation des stratégies).
- Donner la priorité à la méthode et à la stratégie dans l'action d'organisation.

- L'amélioration permanente des conditions de travail et de la qualité de vie par un développement des nouvelles formes d'organisation (enrichissement des fonctions, cercles de qualité).
- La formation des responsables aux méthodes de l'action face à un changement.
- Le changement se gère.

### 3. Nouvelles Tendances :

Les nouvelles tendances, c'est des idées, pas toutes de la même importance, mais une chose est sûre, c'est qu'elles sont en cohérence avec l'idée, que nous sommes dans une phase de transition entre l'ère de la matière et l'ère de la relation.

Les caractéristiques de cette ère de la relation se résument comme suit <sup>1</sup>:

- ❖ L'individu et l'élément moteur du processus économique.<sup>2</sup>
- ❖ L'individu appréhende la relation à partir de ses besoins, non seulement le besoin d'entrer en contact et communiquer avec les autres, le sentiment d'appartenance et d'être reconnu, mais aussi le besoin de retrait, de s'individualiser, s'isoler, ne pas être dérangé, créer sa solution personnalisée.

Dans cette nouvelle ère, toutes les transactions se font non plus sur des échanges de matières, mais sur des échanges relationnels.

Enfin, cette ère de la relation se manifeste par les tendances socioculturelles qui visent à répondre à ce double besoin d'individualisation et de communication.

### 4. L'évolution du métier du manager :

Selon Serge Raynal, le manager devient un agent de diffusion, d'intégration et de production de culture dans le but d'adhérer les acteurs dans des groupes consolidés, et se mobiliser avec eux.

Son métier consiste à être un producteur de cohérence pour passer de la logique du comment à la logique du pourquoi.

- Centrer tous ses efforts vers les buts que s'est fixé l'entreprise.

<sup>1</sup> : Serge Raynal : "Le management par projet". Ed d'organisation.

<sup>2</sup> : AFITEP : " Le management de projet". Ed : Mare Nostrum.

- Inventer et préparer des stratégies et des médiations pour faire face aux contraintes de l'entreprise.
- Trouver un langage commun pour rétablir la communication.
- Etre un régulateur en cas de conflits.
- Etre un créateur de situations mobilisantes pour mettre les acteurs en situation de se motiver eux-mêmes.

## **Comment se comporter face à un changement**

### **1. La conduite du changement :**

Anticiper, préparer, provoquer, initier, s'adapter, accompagner, et évaluer, c'est conduire le changement<sup>1</sup>.

Comme tout système ouvert, l'entreprise en relation avec son environnement doit intégrer le changement dans ses stratégies, dans le but de préserver son existence.

L'environnement est en perpétuel changement, donc il est devenu impossible d'appréhender qui que ce soit sans se tromper, ce qui explique l'attitude des dirigeants parfois incompréhensible face à l'avenir.

Tous ces facteurs entraînant donc, une inadaptation des modes de fonctionnement de l'entreprise, ainsi que sa structure et son organisation du travail. De cet état de fait naît une prise de conscience : il faut s'y adapter.

Au niveau du haut management, va se déclencher une réflexion en profondeur concernant l'avenir de l'entreprise.

Il faut noter qu'il existe un lien étroit entre la prise de conscience et la réflexion dans le sens où elles interagissent l'une sur l'autre. C'est-à-dire, une première prise de conscience amène à une première réflexion qui conduit elle-même à une prise de conscience plus dense.

---

<sup>1</sup> Stratégor : "Politique Générale d'entreprise", Inter édition.



Ce cycle de réflexion se poursuit, jusqu'à ce que l'entreprise ait trouvé une stratégie adaptée.

En conclusion, on peut dire que pour bien mener l'ensemble de ses activités, l'entreprise doit suivre quelques principes élémentaires :

❖ Analyser la situation de départ :

- Etudier les points forts et les points faibles de l'entreprise.
- Prendre en considération toutes les dimensions de la situation, techniques, économiques, psychosociologiques et culturelles.

❖ Adopter une vision stratégique.

❖ Prendre appui sur les facteurs de changement (changer le cadre, les règles, les noms, les outils, les personnes...)

❖ Accepter la complexité, l'incertitude et le risque.

❖ Programmer le changement (définir les objectifs, établir un plan d'action, préparer une nouvelle stratégie).

❖ Analyser tous ce qui est décision, processus, et résultats.

## 2. Les attitudes face au changement :

Dans un système ouvert, comme l'entreprise, on trouve de différents comportements d'individus.

Selon "Serge Raynal" il y a :<sup>1</sup>

Les personnages adaptés : se sont les personnes, qui, qu'elle que soit la situation de l'entreprise, et qu'elles que soient les circonstances, elles s'adaptent facilement.

Les pionniers : C'est-à-dire, les visionnaires, les explorateurs, les professionnels du changement, ceux qui voient toujours plus loin.

Les belliqueux : Véritables guerriers : se sont les empêchements de tourner en rond.

Les passéistes : c'est les rêveurs, qui ne voient pas pourquoi changer leurs habitudes, et qui ne sont pas prêts de les changer.

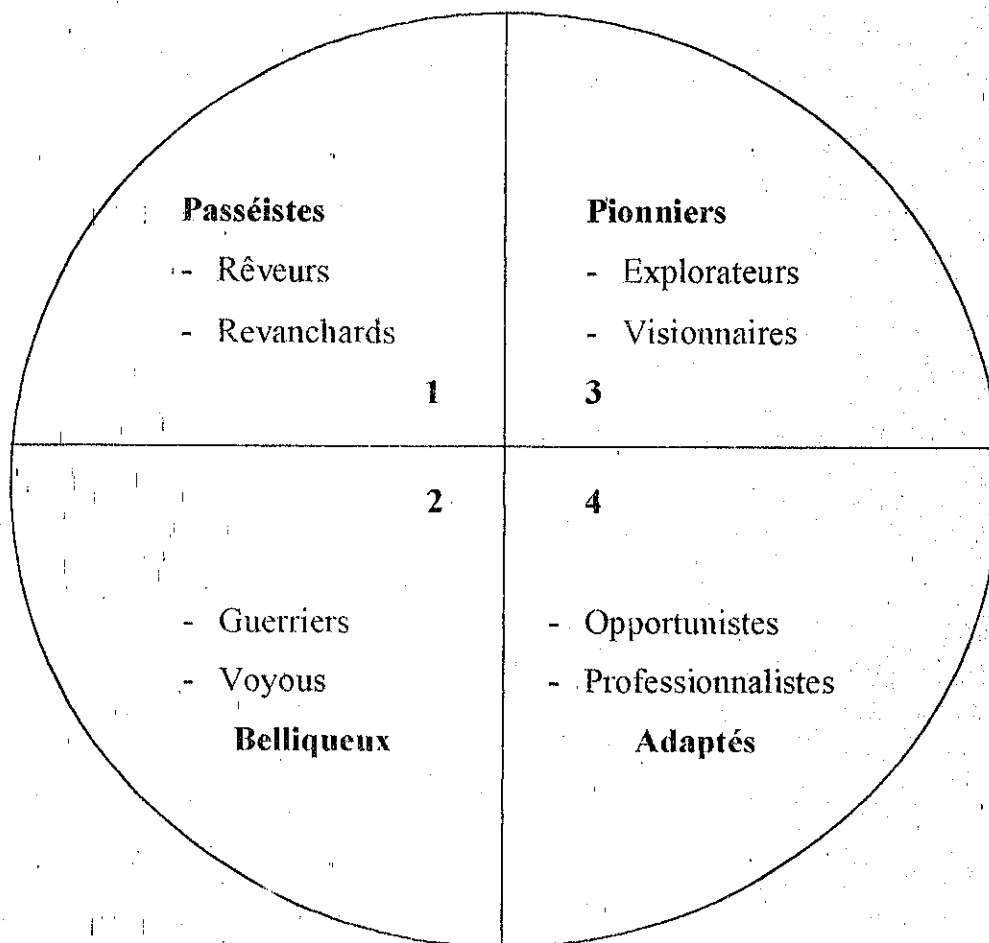
---

<sup>1</sup> : Serge Raynal : " Le management par projet". Ed d'organisation.

Les principales attitudes face à un changement sont : le rejet, la protestation, les conflits, le cloisonnement, la temporisation, l'accentuation, la dispersion, la dérivation, le refus de formation et d'information.

Ces attitudes sont provoquées soit par :

- L'individu : Ses habitudes, sa peur de l'inconnu, son besoin de stabilité (ex : être permanent, ou contractuel).
- Le groupe: Pour des raisons de conformité aux normes du groupe, de système de valeurs, des rituels, et des taboux.
- Les structures : Les conditions de travail, les intérêts et les droits acquis, le rejet de ce qui est étranger...



**Figure A**<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Figure A : Serge Raynal : "Le management par projet ". Ed d'organisation

### **3. Les Dirigeants face au changement :**

Dans une phase de transition profondes, l'entreprise qui était un lieu, où l'employé faisait son travail et en contre partie recevait un salaire, est devenu, un lieu de rencontres, d'innovations, de réconciliations, de déchirements.

L'entreprise est un monde plein d'action, et qui se caractérise, par deux mouvements, l'un vers le haut, son rôle est de permettre à l'individu de se perfectionner et de s'épanouir, l'autre vers le bas, son rôle est de matérialiser les idées et les rendre concrètes.

Les dirigeants de demain, seront des animateurs des stratégies, des économistes sachant créer, innover, sentir, ressentir, suscitant la confiance de leur personnel, l'adhésion et l'enthousiasme.<sup>1</sup>

En conclusion, on peut dire que pour manager le changement il faut savoir que la vie de l'entreprise ne repose pas seulement sur des aspects purement économiques. Mais, il faut que les dirigeants comprennent qu'il est nécessaire d'agir avec clairvoyance et justesse pour le bien de l'entreprise et de ses hommes.

---

<sup>1</sup> "Le management du projet 2000" Serge Raynal  
Bernard Lonjon  
Jean-Yves Banchreau . Ed d'organisation.

# **CHAPITRE II**

## **Conséquences du changement sur l'entreprise (domaines du changement)**

## **CHAPITRE II** Conséquence du changement sur l'entreprise

### Définitions :

Si on définit l'entreprise, on peut dire qu'elle est un système ouvert, extrêmement complexe. Ce système est composé de trois éléments essentiels : les ressources humaines, les biens ou les actifs matériels (tels que les bâtiments, machines, terrains...) et les actifs immatériels (brevets, droits, marques, savoir faire...), qui vont être exploités de la meilleure façon possible, et ça dans le but de réaliser des profits, et d'avoir une position importante parmi les autres entreprises.

L'entreprise <sup>1</sup> comme système, cherche à maintenir un certain équilibre tandis que l'entreprise comme entité économique doit rechercher à optimiser voire maximiser ses résultats.

L'entreprise <sup>2</sup> s'identifie par une organisation et un environnement culturel dont les principales caractéristiques sont :

- Un système de valeurs qui cimenter les membres de l'organisation.
- Un idéal, qui donne à chacun une aspiration.
- Un système de communication, un support, un réseau qui diffuse l'information.
- Une structure qui répartit les rôles.
- Un système de création et/ou de production.
- Un système éducatif qui favorise la vie à long terme.
- Un système d'échanges économiques.
- Un système politique.
- Un système législatif qui détermine les règles de fonctionnement.

Une entreprise s'identifie également comme une institution fondée sur : l'identité, la mission, la vocation, l'ambition, les valeurs.

<sup>1</sup> : Raymond Aron : " Changement et entreprise". Ed Dunod.

<sup>2</sup> : Serge Raynal : " Le management par projet". Ed d'organisation.

L'entreprise <sup>1</sup> : l'entreprise a besoin de quatre caractéristiques pour fonctionner, mais dans de variables proportions :

- La cohérence : Assure que toutes les ressources de l'entreprise vont être utilisées dans le but d'atteindre les mêmes objectifs.
- La paradoxe : Génère des situations instables, souvent conflictuelles, qui doivent être modifiées et qui incitent souvent à la remise en cause.
- La disparité : Les individus étant différents les uns des autres, tout comme les compétences, les machines, et les sites, une des forces essentielles de l'entreprise provient du regroupement en son sein d'éléments aussi disparates.  
La disparité, qui a une incidence très positive sur les performances de l'entreprise, est souvent une nécessité pour s'adapter à des environnements différents.
- L'uniformité : Facilite la communication et donc la rapidité de réaction. Elle facilite la compréhension des messages émis. Elle fait en sorte que la cohérence soit renforcée, en réduisant les écarts qui tendent à se développer entre les divisions, les fonctions, et les niveaux hiérarchiques.

Ce sont les différentes définitions de l'entreprise, mais le problème qui se pose est : qu'elles sont les conséquences du changement sur un tel système si compliqué, et si dense ?

Le changement devient un défi pour les entreprises, que celui-ci soit provoqué ou préparé. L'entreprise en changement, connaîtra un état de déséquilibre, et dans cette phase de transition, elle va essayer de trouver un nouvel ordre dans un environnement tumultueux, plein de données et de surprises.

Selon "Raymond Aron" <sup>2</sup> qui dit : "qu'il y a pas de solutions scientifiques aux problèmes de l'action mais, qu'il faut inventer, et que les expériences des autres ne peuvent être que des représentations ou guides symboliques. Et de là surgit le rôle des managers. Ces derniers doivent des leaders, c'est-à-dire ceux qui dirigent l'entreprise, la conduisent, et non plus des managers, qui la gèrent".

<sup>1</sup> : B. Grouard et F. Meston : "L'entreprise en mouvement". Ed d'organisation.

<sup>2</sup> : Raymond Aron : changement et entreprise.

Des auteurs comme Warren Bennis et Bert Nanus <sup>1</sup> dans leur ouvrage, montrent bien les incidences d'une telle évolution.

La différence qui existe entre le leader et le manager, c'est que : le manager fait les choses bien, le leader fait les bonnes choses.

De ce fait, l'exercice du contrôle va se transformer d'une manière radicale. Il va y avoir des éléments qui échappent à se contrôle et d'autre comme les compétences, seront de plus en plus soumis. Donc, c'est toute la perception de l'entreprise qui se modifie.

La réussite du mouvement suppose que tous les mouvements aillent dans le sens voulu tout en exploitant la richesse des éléments qui composent l'entreprise. Et que les responsables doivent anticiper les effets possibles et les identifier le plus rapidement possible pour les mieux gérer.

Pour mieux éclairer ces idée, il faut parler des domaines du changement. <sup>2</sup>

L'entreprise est constituée, tout comme l'être humain est constitué d'un corps et d'un esprit, par deux grands types de composantes :

1. Les composantes qui la concrétisent (le corps).
2. Les composantes qui l'animent (l'esprit).

#### *A. Les Composantes qui concrétisent l'entreprise :*

Ce sont tous les éléments visibles et matériels qui forment l'entreprise. Comme les produits, les organigrammes, les systèmes de contrôle... Ces éléments font partie des domaines de stratégie, de la structure et des systèmes.

---

<sup>1</sup> Warren Bennis et Bert Nanus : "Leaders : stratégies for taking change".

<sup>2</sup> B. Grouard et F. Meston : "L'entreprise en mouvement". Ed d'organisation.

### *B. Les Composantes qui animent l'entreprise :*

Ce sont les éléments invisibles et immatériels qui font agir l'entreprise. Comme les valeurs partagées, les modes de relation, les comportements, les manières de penser. Ces éléments font partie des domaines de la culture et des modes de management.

En conclusion, on peut dire que ces composantes, sont souvent regroupées en cinq grands domaines. La stratégie, la structure, les systèmes, la culture et le mode de management.

D'autres découpages et regroupement sont possibles, comme par exemple les "Seven S" que décrivent T. Peters et R. Waterman et qui sont : <sup>1</sup>

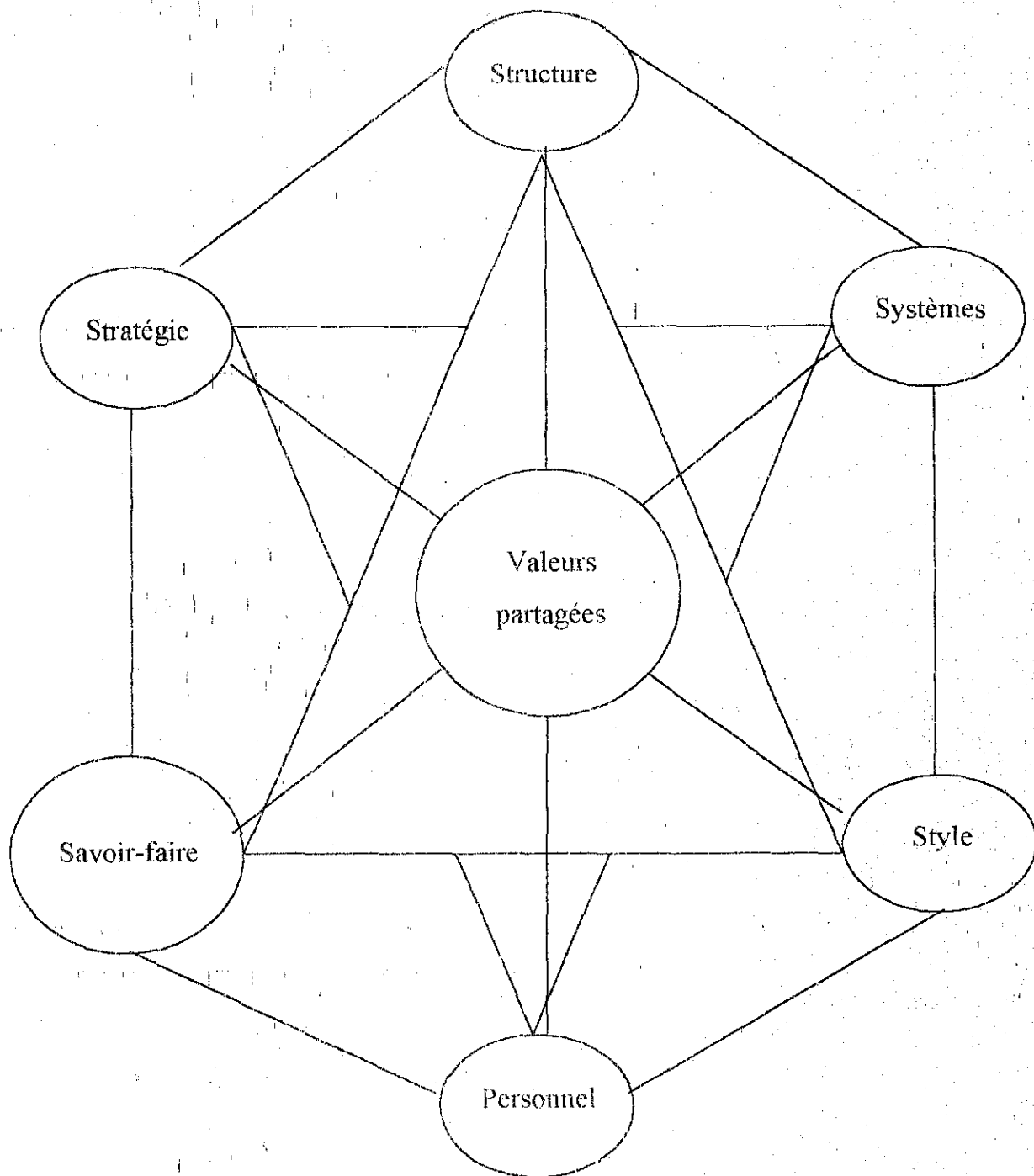
La structure, la stratégie, le personnel, le style de management, les valeurs partagées (culture) et les forces ou aptitudes actuelles et souhaitées de l'entreprise.

Le modèle McKinsey des 7 clés de l'organisation serait d'une aide incomparable pour faire comprendre la relation stratégie  $\Leftrightarrow$  structure, mais aussi tout ce qui est style, système, personnel, savoir faire et valeurs partagées (culture).

---

<sup>1</sup> : Tom Peters et Robert Waterman : " Le prix de l'excellence". Inter édition.





**Modèle Mc Kinsey des 7 clés de l'organisation**

**Figure (B)<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Figure (B) : se trouve dans "Le prix de l'excellence" de T. Peters et R. Waterman

La structure, la stratégie, la culture, le mode de management et les systèmes, sont tous concernés par le changement, mais ils se transforment différemment, et ont des rôles différents dans le processus de changement.

### **Section 1 : Changement et stratégie**

Si on veut définir la stratégie, ce sera selon les trois points suivants :

1. L'examen des forces en présence.
2. L'évaluation et le met sous contrôle des risques majeures.
3. Faire des choix d'investissements et de modalités pour les trois éléments chefs de la stratégie : l'animation, la communication et la formation.

La stratégie fixe l'activité de l'entreprise, ses objectifs, et les moyens engagés<sup>1</sup>. Elle s'occupe de la relation qui existe entre tout ce qui est extérieure à l'entreprise (c'est-à-dire, client, concurrents, innovations technologiques, pouvoirs publics, les fournisseurs ...) et l'entreprise elle-même.

La stratégie évalue les forces en présence, à partir d'une analyse des partenaires et du contexte dans lequel s'inscrit le projet, s'il est défavorable, neutre, favorable.

La stratégie<sup>2</sup> est importante, car elle constitue le cadre dans lequel les activités comme produits, prix, distributions, promotions, peuvent être organisée afin de les orienter dans la même direction.

Sans la stratégie, chaque élément sera considéré séparément, les décisions seront prises de manière isolée, et parfois contradictoire.

---

<sup>1</sup> B. Grouard et F. Meston "conduire et réussir le changement". Ed d'organisation.

<sup>2</sup> M. Wilson "Le management du marketing" stratégies et performances. Ed Mare Mostrium.

	Produits existants	Nouveaux produits
Marchés existants	Pénétration du marché	Développement de produits
Nouveau marchés	Développement du marché	Diversification

### Figure C<sup>1</sup>: Grandes options stratégiques

- ❖ *Stratégie de pénétration du marché* : On l'utilise lorsque le marché est en expansion ou lorsque la part de marché est faible ou menacée.
- ❖ *Stratégie de développement du marché* : Elle est utilisée lorsqu'il y a expansion géographique et lors des implantations sur d'autres marchés.  
Elle est élaborées à partir de l'évaluation systématique des autres besoins auxquels pourraient répondre les produits ou les services existants.
- ❖ *Développement de produits* : Elle consiste à trouver de nouveaux produits pour des marchés existants. Et c'est intéressant lorsque le progrès technologique permet d'améliorer l'indice de satisfaction du produit.
- ❖ *Stratégie de diversification* : Faire entrer de nouveaux produits sur de nouveaux marchés. Mais le risque de cette stratégie est que l'entreprise sait peu de choses au sujet du marché ou des produits. Les dirigeants doivent donc étudier soigneusement les points forts de leurs entreprise qu'ils peuvent exploiter pour combler l'écart entre le marché actuel et le nouveau.

Ce sont les différentes formes de la stratégie, qui nous aide à mieux comprendre la stratégie, et comprendre le fonctionnement de l'entreprise.

<sup>1</sup> Figure C: M. Wilson "Le management du marketing." Stratégies et performance". Ed : Mare et Ostrum.

### ❖ La stratégie face aux changements :

Dans cette partie, on va essayer de traiter un point important, c'est la stratégie face à un changement.

La stratégie va jouer un rôle primordiale dans le changement puisque c'est elle qui va la provoquer.

Pour mieux expliquer cette idée, la fusion avec une autre entreprise, le développement d'une nouvelle technologie, la réduction des coûts, sont tous des changements qui ne peuvent pas être effectués sans ordre stratégique.

La stratégie doit adapter l'entreprise à ce changement pour lui permettre de rester forte et performante, et pour cela il existe des méthodes parmi elles <sup>1</sup>:

❖ *La méthode du haut vers le bas* : La stratégie est définie par des experts. Ce sont les stratèges qui fixent les objectifs et les moyens à engager pour les atteindre et qui définissent les actions à entreprendre.

Cette méthode fixe le cadre dans lequel les autres domaines doivent agir.

❖ *La méthode de l'adaptation stratégique* : Cette méthode est utilisée par les entreprises occidentales. Elle est guidée par "l'intention stratégique" de l'entreprise.

"L'intention stratégique" correspond à l'objectif global que fixe l'entreprise à long et moyen terme.

Par exemple : être le numéro un (1) sur le marché de l'automobile en l'an 2004.

Dans cette méthode, chacun va essayer de réaliser les objectifs que l'entreprise s'est fixé, en suggérant des améliorations, qui pourront devenir des adaptations stratégiques.

La stratégie <sup>2</sup> se construit d'une somme d'efforts permanents destinés à renforcer la position de l'entreprise en améliorant l'ensemble des éléments qui la composent, en utilisant ses compétences pour gagner de nouveaux marchés, en déstabilisent les concurrents par des modifications des règles du jeu.

<sup>1</sup> : B. Grouard et F. Meston "L'entreprise en mouvement". Ed d'organisation

<sup>2</sup> : B. Grouard et F. Meston "L'entreprise en mouvement". Ed d'organisation

En conclusion on peut dire que la stratégie est affectée par le changement, mais cette affectation est différente d'une entreprise à une autre et selon la profondeur du changement.

D'autre part la vision de l'entreprise concernant la stratégie, a une forte influence sur la question du changement exemple des Japonais qui étaient les premiers à développer leur stratégie tout en ne parlant pas ou peu de stratégie. Et la conquête du marché automobile Américain par les constructeurs Japonais est la meilleure illustration, car aucun des constructeurs n'avait de stratégie d'entrée, telle qu'on connaît dans les entreprises et les écoles de gestion occidentales et malgré ça, leur opération ont connu un succès.

## **Section 2 : Changement et structure**

Les travaux de A. Chandler montraient qu'il y avait un lien important entre la stratégie et la structure d'une entreprise.

La structure : y apparaît comme "un élément clé de la mise en œuvre de la stratégie".

La structure <sup>1</sup> : définit la manière dont sont organisées les ressources de l'entreprise. Elle précise donc, la "case" dans laquelle se situe chaque ressource (homme, machine, marque...). Ainsi que les relations entre chaque "case" et le rôle de chacune de ces "cases".

Grâce à la structure <sup>2</sup> chaque salarié sait où il se situe dans l'entreprise, quel est son rôle, quels sont ses supérieurs, ses subordonnés, quels sont ses pouvoirs officiels, et qu'elle est la nature des relations qu'il a avec les autres membres de l'entreprise et son environnement.

La structure joue un rôle de filtre dans la perception qu'a une entreprise vis-à-vis des évolutions de l'environnement qui influe sur la stratégie.

La structure est définie par la direction de l'entreprise en fonction des réponses à apporter au marché et des besoins de communication interne.

---

<sup>1</sup> : Serge B. Grouard et F. Meston : "L'entreprise en mouvement". Ed Dunod.

<sup>2</sup> : Henry Mintzberg, "structure et dynamique des organisations". Ed d'organisation.

"La structure est ce qui décrit les rapports des différents services entre eux et liaisons hiérarchiques existant entre les chefs à différents niveaux".<sup>1</sup>

"La structure d'une organisation ... comprend tous les aspects tangibles et stables qui permettent de modeler le comportement de ses membres".<sup>2</sup>

"La structure est (...) la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre les tâches".<sup>3</sup>

En ce qui concerne la définition de J. Aubert – Krier, l'auteur fait référence à l'organigramme, qui selon lui est un bon reflet de la structure.

La définition de J. Child, elle englobe tous les processus d'organisation, de stratégie, de contrôle, de motivation directs ou indirects, officiels ou non...

---

<sup>1</sup> : J. Aubert – Krier.

<sup>2</sup> : J. Child.

<sup>3</sup> : H. Mintzberg.

<sup>1, 2, 3</sup>, définitions trouvées dans "Introduction à l'analyse des organisations" Yves Frederic Livian. Ed Economica.

## Les différentes formes de structure :

### A. La structure par fonction :

Type d'entreprise adapté	Avantages	Inconvénients
Petite taille	<ul style="list-style-type: none"><li>- Clarté.</li><li>- Simplicité.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Risques de conflits entre des logiques différentes</li></ul>
Produits peu différents	<ul style="list-style-type: none"><li>- Spécialisation par domaine de compétence</li></ul>	
	<b>Conditions de bon fonctionnement</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Comités de coordination.</li><li>- Délégation.</li></ul>	

Tableau - A'<sup>1</sup>

Cette structure est utilisée dans les entreprises de taille moyenne ou petite taille (PME) avec des produits peu différents. Elle est caractérisée par la clarté et la simplicité.

### B. La structure par divisions :

On a découvert cette structure au début du siècle aux Etats-Unis. Le but de cette structure, est de diviser l'entreprise en unités autonomes spécialisées.

Ces "divisions" peuvent être spécialisés selon :

- Les familles de produits.
- Les marchés ou clientèles.
- Les domaines d'activité stratégique.

Ce genre de structure est apparue avec l'accroissement de la taille et de la diversification des produits de l'entreprise.

<sup>1</sup> Tableau A',B',C',D' : "Introduction à l'analyse des organisations". Yves Frédéric Livian, Ed Economica.

<b>Type d'entreprise adapté</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<p>Plusieurs produits</p> <p>Marché diversifié</p> <p>Technologies différenciées</p> <p>Taille assez importante</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentration des compétences sur le produit et ses spécificités.</li> <li>- Coordination marketing ventes- production - recherche.</li> <li>- Favorable à la décentralisation des responsabilités</li> <li>- Désengorgement de la direction générale.</li> <li>- Orientation DG sur stratégie à moyen terme (en principe).</li> <li>- Visibilité des résultats.</li> <li>- Motivation des hommes.</li> <li>- Favorable à l'innovation au sein des divisions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doubles emplois</li> <li>- Non respect de la division du travail</li> <li>- Esprit de chercher, concurrence interne.</li> <li>- Risque d'incohérence d'image.</li> <li>- Rigidité dans la gestion des carrières Inter - divisions</li> <li>- Comment est prise en compte l'innovation hors produits-marchés existants ?</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Conditions de bon fonctionnement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessité d'une vision à moyen terme.</li> <li>- Arbitrage nécessaire de la DG si conflits.</li> <li>- Présence de bons gestionnaires (polyvalents).</li> <li>- Adaptation du système de contrôle de gestion.</li> </ul>	

**Tableau – B' -**



**C. La structure par projet ou par programme :**

Le principe de cette structure est d'assurer la coordination des différentes fonctions, dans le but de réaliser un projet ou un programme (Ex : Construction d'un pont, élaboration d'un nouveau moteur d'avion.).

Cette structure est adaptée aux activités ayant un début et une fin (Ex : Un chantier, un modèle..).

Cette structure est mise en place par un chef (ou directeur) du projet, qui a pour mission de coordonner les interventions des différents services tout au long de la vie du projet (de sa conception jusqu'à la remise des "clés au client...).

<b>Type d'entreprise adapté</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
Opérations discontinues lourdes  Technologie évoluée ou services	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordination inter-fonctions.</li> <li>- Facilité la synthèse des informations.</li> <li>- Facilité le contrôle d'avancement du projet.</li> <li>- Favorise l'adaptation du produit (ou service) au client.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complexité des communications.</li> <li>- Risque de conflits.</li> <li>- Décalage responsabilité- autorité.</li> <li>- Postes temporaires.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Conditions de bon fonctionnement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarté de la structure.</li> <li>- Plans, programmes, 'contrats'.</li> <li>- Système d'information adapté.</li> <li>- Capacités personnelles pour la fonction projet.</li> </ul>	

**Tableau – C'**

#### D. La structure matricielle :

Elle consiste à combiner deux modes simultanément, ce qui revient à créer deux hiérarchies.

On peut considérer par exemple à la fois, le produit et la zone géographique, dans une entreprise multi produit. Et dans ce cas, chaque responsable local d'un produit doit rendre des comptes au directeur de la division produit correspondante et au directeur de la zone géographique où il se trouve.

Cette typologie, est très réductrice mais elle permet un repérage rapide des grandes lignes de partage des responsabilités.

Type d'entreprise adapté	Avantages	Inconvénients
Plusieurs produits	- Rapidité dans la réponse à l'environnement.	- Nombreuses communications → Coût
Environnement mouvant	- Favorise l'innovation	- Négociation permanente
Technologie avancée	- Suppression des cloisonnements internes.	- Recherche d'équilibre du pouvoir.
Mentalité ouverte, climat humain bon	- Information plus complète pour la D.G. - Pleine utilisation des compétences	- Pression importante sur les individus.

Tableau – D'

L'importance de la structure peut être grande comme elle peut être faible pour les performances de l'entreprise.

- Grande : parce qu'elle définit et facilite l'activité de chacun.
- Faible : parce que le bon fonctionnement de l'entreprise ne dépend pas que de la structure.

Thomas Peters et Robert Waterman <sup>1</sup> ont parlé de structure simple et complexe.

Ces deux écrivains ont montré que la taille et la complexité sont toujours ensemble. Et que les grandes entreprises répondent à la complexité par la complexité, en adoptant des systèmes et des structures compliqués. Elles recrutent ensuite plus de personnel pour faire face à cette complexité, et c'est là que commence l'erreur.

En ce qui concerne, la simplicité, on découvre que les entreprises qui ont adopté une structure simple, et légère font preuve de souplesse pour réagir aux conditions très changeantes de l'environnement. Le meilleur exemple de la simplicité, c'est M<sup>c</sup> Donald's sont simplement organisées autour de leurs restaurants, de leurs magasins, de leurs boutiques, ou de leurs usines.

Aussi Johnson and Johnson <sup>2</sup>, une entreprise au chiffre d'affaire de 5 milliards de dollars fonctionnée en 150 divisions indépendantes dont le chiffre d'affaires moyen est d'environ de 30 millions de dollars. Les divisions ont le nom "d'entreprise" et chacune est dirigée par un "Président".

Les entreprises sont rassemblées en huit branches, comprenant vingt divisions.

Donc, on peut dire, que la simplicité de la structure de base facilite réellement la souplesse en matière d'organisation.

En conclusion, on peut prendre, comme guide, les travaux de A. Chandler.

---

<sup>1</sup> : T. Peters et R. Waterman "Le prix de l'excellence". Inter édition.

<sup>2</sup> : T. Peters et R. Waterman "Le prix de l'excellence". Inter édition.

Selon ces travaux qui démontrent qu'à une certaine évolution de la stratégie doit correspondre une évolution de la structure.

Cette adaptation peut être menée de différentes manières :

- Elle peut se faire par incrément : Dans ce cas, l'adaptation demeure invisible, jusqu'au moment où la somme de retouches, effectuées sur une période assez longue, vont modifier fondamentalement la structure initiale.
- Elle peut au contraire être de nature brutale : lorsque le temps presse, le changement de la structure se fait par un nouvel organigramme et une réaffectation des responsables.
- Elle peut enfin être planifiée à l'avance, lorsque la nécessité d'infléchir la stratégie apparaît suffisamment tôt pour permettre une adaptation programmée et un apprentissage progressif des nouveaux modes d'action exigés.

Donc tout comme la stratégie, la structure change face à un environnement plein de mouvement, et cela dans le but de préserver l'entreprise de la disparité, et de l'aider à garder sa place au milieu d'un monde concurrentiel.

### **Section 3 : Changement et mode de management**

Le mode de management<sup>1</sup>, ou le système de management des dirigeants et la manière dont ils gèrent l'entreprise, est lié à la personnalité des dirigeants c'est-à-dire des managers.

Dans ce contexte, avant de parler du mode de management, il faut d'abord définir ce qu'est un manager, et les caractéristiques de sa personnalité.

Le manager<sup>2</sup>, c'est le chef d'entreprise, qui est censé avoir une grande capacité d'adaptation et d'amélioration sans discontinuité leurs croissances (le savoir), leur habilités (le savoir-faire) et leurs attitudes et comportements (le savoir-être).

Le manager, doit posséder les qualités qui lui permettront :

1. de s'informer et d'écouter (capacité de communication).
2. de prévoir, d'anticiper et de planifier (capacité d'anticipation)
3. de coordonner les actions et les acteurs (capacité de coordination et d'animation).
4. de piloter des systèmes complexes (capacité de conceptualisation).
5. de faire mobiliser et travailler les hommes autour des mêmes objectifs. (capacité de commandement).
6. de s'adapter, évoluer, et améliorer leur travail à travers l'amélioration de leurs connaissances, habilités et attitudes (capacité d'ouverture et d'adaptation).

Le mode de management<sup>3</sup> est l'une des composantes importantes de l'entreprise.

Lorsque le changement s'impose dans l'entreprise, tous les membres de cette entreprise regardent le ou les dirigeants, leur manière de se comporter, d'agir, et de réfléchir. Leur mode de management, qui va s'exercer aux niveaux inférieurs de la structure, va provoquer un réel changement dans cette entreprise.

Les dirigeants qui sont le plus souvent les créateurs du changement, devraient adapter leur mode de management aux objectifs visés.

---

<sup>1</sup> : Mike Wilson : "Le management du marketing". Ed : Nostrum.

<sup>2</sup> : Edouard Michelin " conduire et réussir le changement". Ed Dunod.

<sup>3</sup> : Mike Wilson : "Le management du marketing". Ed : Nostrum.

Un dirigeant qui possède un bon mode de management va jouer un rôle essentiel et primordial dans la réussite du changement. Car si les dirigeants se sentent responsables de la réussite du changement, cela va faciliter énormément la transformation du mode de management, ainsi que sa réorientation vers les objectifs visés par l'entreprise.

Face à l'incertitude, à la crise et au changement, le manager doit tous les jours se déterminer et se positionner. C'est une démarche tournée vers le progrès.<sup>1</sup>

Face à un changement, le manager est assez souvent amené à faire des choix volontaristes dictés par sa personnalité. Son caractère, l'habileté acquise par l'expérience, sa capacité du jugement, son bon sens et son intuition, et cela dans la plupart du temps, lui permet de gérer "l'imprévisible" de redresser les situations en difficultés, et de bien mener le changement.

Ainsi, le management n'est pas une science exacte, il est plus un art et un ensemble de techniques au service de cet art.<sup>2</sup>

Donc, en conclusion, on peut dire, que la réussite du changement, dépend énormément des dirigeants, et de leur mode de management.

En ce mode de management, ce n'est pas des règles strictes et des théories que les managers ont appris, mais c'est un ensemble d'expériences, de connaissances acquises, de comportements, d'attitudes, menés d'une certaine façon qui diffère d'un manager à un autre.

---

<sup>1</sup> : Mohamed Belkadi : "Vers une nouvelle culture managériale". Ed OPU.

<sup>2</sup> : Mohamed Belkadi : "Vers une nouvelle culture managériale". Ed OPU.

#### Section 4 : Changement et systèmes :

Les systèmes <sup>1</sup> définissent la manière dont les flux circulent dans la structure : flux d'information, flux de matière première, flux de produits finis, flux d'argent, flux de ressources humaines...

Les systèmes sont extrêmement présents dans l'exercice de l'activité, et surtout, lorsqu'ils se caractérisent par la simplicité et la rapidité.

T. Peters et R. Waterman <sup>2</sup> parlent des systèmes et surtout les systèmes simplificateurs. C'est-à-dire les systèmes clairs, simples et faciles à comprendre. Pour ces deux écrivains, les systèmes sont de deux natures, aux aspects formels et les systèmes aux aspects informels, et tous les deux sont indispensables, au bon fonctionnement de l'entreprise.

Ex : la capacité d'une entreprise à saisir une opportunité et à réagir aux attaques dépend beaucoup des systèmes liés à la circulation de l'information, et aux prises de décision et aussi aux systèmes informels de communication et d'information (Ce sont les informations et les communications qui n'empruntent pas les circuits hiérarchiques ou qui se change entre les individus qui n'ont pas à se parler.

Dans ce contexte, les entreprises Japonaises accordent une extrême importance aux systèmes informels de communication, et qui ont la même valeur que les systèmes formels. Mais les entreprises occidentales, ne sont pas du même avis, les systèmes informels sont beaucoup moins valorisés.

Certains chercheurs, comme "Henry Mintzberg" <sup>3</sup> estime que "l'organisation peut être considérée comme un ensemble de constellations de travaux, qui sont autant de coteries quasi indépendantes d'individus travaillant sur des questions qui sont de leur ressort au niveau de la hiérarchie où il se trouvent".

<sup>1</sup> : T. Peters et R. Waterman : "Le prix de l'excellence". Inter édition.

<sup>2</sup> : T. Peters et R. Waterman : "Le prix de l'excellence". Inter édition.

<sup>3</sup> : Henry Mintzberg : "Structure et dynamique des organisations". Ed d'organisation.

Concernant le changement, ces systèmes, que nous venons de décrire sont au cœur de tout changement, soit parce que le changement concerne directement un système (système de gestion, de promotion...), soit parce que le changement implique d'agir sur les systèmes.<sup>1</sup> C'est-à-dire, le changement peut être directe ou indirecte sur les systèmes. Directe, lorsqu'il touche un système connu, et bien défini (ex: système de contrôle). Indirecte, c'est lorsqu'il y a changement, ou lorsque l'entreprise se trouve face à un changement, cela implique de revoir, qu'elle est le système qu'il faut améliorer, ou changer.

En conclusion, on peut dire que les systèmes jouent un rôle très important dans la concrétisation du changement. Mais, la chose la plus difficile c'est que, la multiplication et la diversité de ces systèmes, rendent le changement encore plus complexe qu'il est.

En dernier lieu, on va voir le changement et la culture de l'entreprise. Chose qu'on va la découvrir en une partie complète et qui s'intitulera : culture d'entreprise et management de changement.

---

<sup>1</sup> : B. Grouard et F. Meston : "L'entreprise en mouvement". Ed Dunod.



## CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE :

Les entreprises vivent dans un environnement en perpétuel changement. Ce qui les met dans une situation d'incertitude et souvent de crise profonde, qui fait appelle à des changements au niveau de la stratégie, la structure, les systèmes, le mode de management, et la culture.

Le changement est une donnée incontournable de la vie de l'entreprise, cette entreprise est donc soumise à ce changement.

Ce changement peut être subis ou géré sous une pression de l'environnement, chose que ne peut éviter, ou sous les pressions internes, et se sont les plus difficile souvent non préparés et mal encadrés.

Face à cet état d'incertitude et de crise, doit intervenir le rôle du management, qui va faire en sorte que le changement soit planifié, dans le sens ou une démarche managériale va être proposée.

Cette démarche consiste à <sup>1</sup> :

1. Mieux connaître l'entreprise (forces et faiblesses) et mieux connaître l'environnement (menaces et opportunités).
2. Déterminer les facteurs clés du succès.
3. Bien définir la stratégie dans cette phase de transition.
4. Mettre une bonne structure pour qu'elle soit en coordination avec la stratégie choisie.
5. La mise en œuvre des actions programnées par de différents systèmes.
6. Mettre en place un système de contrôle.
7. L'implantation d'une culture managériale favorable au changement.

---

<sup>1</sup> : M. Bellkadi : "Les capacités managériales en situation d'incertitude, de crise de changement". Ed. OPU.

# 2<sup>ème</sup> Partie

# **CHAPITRE I**

**Qu'est-ce qu'une culture d'entreprise**

## CHAPITRE I Qu'est-ce qu'une culture d'entreprise

### Définitions

Avant de définir, qu'est ce qu'une culture, il est important de connaître l'évolution de ce concept.

Depuis les années quatre-vingts aux Etats-Unis, certains psychosociologues, spécialistes de la théorie des organisations, ont renouvelé leur approche en proposant une théorie de la culture de l'entreprise.

Ce soudain intérêt est dû au succès des entreprises Japonaises. Ces entreprises sont fondées sur des principes et des valeurs différentes, et leurs systèmes et procédures de gestion fonctionnent sur un tout autre mode.

Les livres et les articles, utilisant le concept de culture se sont multipliés depuis 1981, aux Etats-Unis d'abord, en France ensuite.

De 1981 à 1985, deux approches vont coexister

- La première voit la culture comme un sous-système interne de l'ensemble de l'entreprise qui permet aux individus de s'adapter à la structure globale, et donc à l'entreprise de s'adapter à son environnement. Dans ce cas l'entreprise a une culture.
- La seconde approche, voit l'entreprise comme étant une culture, c'est-à-dire un système de connaissances, que chacun de ses membres peut interpréter par des mécanismes mentaux.

Les récentes études sur la culture, reprennent l'ancienne notion de sociologie des organisations celle qui décrit la société par un ensemble de règles de comportements qui, si vous les suivez, font de vous un indigène au comportement approprié, comme l'a montré C. Geertz<sup>1</sup>. Mais l'ont appréhendée sous une nouvelle forme, en particulier les recherches

<sup>1</sup> : C. Geertz : " Savoir local, savoir global". Ed : Gallimard.

de "M. Schall" qui s'appuyait sur l'idée que la culture se forme dans l'interaction sociale et donc dans la communication, c'est-à-dire, comment se comporte-t-on au sein d'un groupe donné, pour atteindre ses but ?.

Parmi les articles consacrés aussi à ce sujet, celui de V. Degot <sup>1</sup> intitulé "L'entreprise comme système culturel". Le contenu de ce sujet repose sur l'idée que l'application stricte de règles et de normes fait à la longue l'organisation va se rigidifier et produire des comportements stéréotypés (c'est-à-dire, des comportements sans importances

pour mieux comprendre cette idée, nous prenons l'exemple suivant : L'entreprise familiale qui utilise les systèmes de gestion peu informatisés, mais qui est confrontée à une plus grande complexité, a du mal à utiliser des systèmes plus sophistiqués, cela ne lui est pas naturel.

R. Kilman a parlé de "Le culture gap". Dans cet vision, il montre l'écart existant entre les normes de différents groupes de travail et les conduites qui seraient fonctionnelles pour l'organisation. Il distingue quatre sortes d'écarts :

1. Celles qui concernent le travail avec d'autres groupes (refaire systématiquement ce que d'autres on fait).
2. Celles qui concernent l'innovation (essayer toujours d'améliorer le produit).
3. Celles concernant les relations humaines à l'intérieur du groupe (essayer de connaître les autres en dehors du travail).
4. Celles concernant la liberté de chacun.

Après avoir donner l'évolution du concept de la culture, nous allons pouvoir le définir.

Selon "Chumpter" <sup>2</sup>, le manager est perçu comme un agent de changement dont l'action est cependant inévitablement contrainte par les forces centrifuges qui interagissent dans l'entreprise et qui ont tendance à contrarier les stratégies de ses responsables.

---

<sup>1</sup> : V. Degot : "L'entreprise comme système culturel".  
Revue bancaire de gestion. Novembre - Décembre 1981.

<sup>2</sup> : Shumpter : "Sicoalisme, capitalisme, et démocratie".

Afin, de faire de l'entreprise, un lieu d'initiative et d'innovation, il faut pouvoir connaître la réalité des forces centrifuges, et réaliser leur identification en vue de leur maîtrise; voir de leur asservissement au profit d'une politique entrepreneuriale orientée vers le progrès.

Ces forces centrifuges, se traduisent par un système de relations et de valeurs complexes et peuvent être appréhendées par un concept aujourd'hui largement utilisé, le concept de "culture d'entreprise".

Le concept "de culture d'entreprise" <sup>1</sup> est largement accepté, au sein de l'entreprise. Il est perçu en tant que patrimoine partagé de valeurs et de croyances. Il permet aux membres de l'organisation de s'identifier. Et il comporte à cet effet de nombreux points de repères qui peuvent aussi bien guider que modeler le comportement de ses membres.

A ce propos, Monsieur Bendiabdallah, cite les deux types de rationalités qui expliquent les différentes attitudes et les différents comportements :

1. **Une rationalité utilitariste** : Dans ce sens, il poursuit des fins qui coïncident avec des intérêts immédiats, surtout matériels.
2. **Une rationalité axiologique (relatif à la théorie des valeurs morales)** : Qui signifie que l'individu agit en fonction d'un code de valeur qui s'impose à lui.

Dans toute entreprise, les individus ont leurs propres rationalités, qui vont interagir avec d'autres individus et groupes créant des repères informels complétant ainsi les règles formelles. Et delà on peut considérer l'entreprise comme système humain complexe.

Cet écart entre le formel et l'informel, peut nous permettre de prévoir les comportements des divers individus, et dont ceux de l'entreprise face à ses problèmes.

---

<sup>1</sup> : M. Bendiabdallah Abdesselam : "culture d'entreprise et transition à l'économie de marché". Intervention.

La culture :<sup>1</sup> est un ensemble de valeurs durables et partagées par tous les membres de l'entreprise. Ces valeurs se traduisent par des comportements, d'habitudes et de rites.

Donc, on peut dire que la culture comprend des valeurs fondamentales de l'entreprise, qui donnent un sens à son activité.

La culture comprend également des aspects comme, les formes de socialisation avec les autres membres de l'entreprise, la place des clients et la manière de les traiter, l'importance accordée aux différentes fonctions, la forme des relations interpersonnelles.

- J.P. Kotter et J.L. Heskett montrent qu'il existe une relation positive entre la force de la culture et les performances. Cela, ne veut pas dire qu'une culture forte donne de meilleurs résultats. Car la performance d'une entreprise dépend de la bonne adéquation de celle-ci avec l'environnement dans lequel se situe l'entreprise.
- Nadine Lemaître<sup>2</sup> a écrit : "la culture est un système de représentation et de valeur partagées par tous les membres de l'entreprise, ce qui veut dire que chacun adhère à une vision commune de ce qui est l'entreprise, de son rôle économique et social et la place qu'elle occupe par rapport à ses concurrents, de sa mission vis-à-vis de ses clients, de son personnel et de ses adversaires.
- D'après "George Nizard"; " la culture de l'entreprise, c'est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et acceptés au moins en partie par les nouveaux membres pour être acceptés dans l'entreprise".

D'après, ce qu'on vient de citer. Le mot culture, comprend une vaste gamme de comportements : Les méthodes de production, la spécialisation et les connaissances de ces techniques, les attitudes vis-à-vis de la discipline et des sanctions, des coutumes et des objectifs de l'entreprise, son comportement en affaires, les méthodes de rémunérations, les valeurs assignées aux différents types de travail, et enfin les tabous et les conventions.

<sup>1</sup> : B. Gronard et F. Meston : "conduire et réussir le changement".

<sup>2</sup> / Nadine Lemaître : "culture d'entreprise, facteur de performance". RFG.OP.CITE.

Pour ceux qui sont dans l'entreprise, depuis un certain moment, connaissant cette entreprise et sa culture et qui constitue une part de leur seconde nature.

Les nouveaux, se reconnaissent au fait qu'ils ignorent la culture de l'entreprise et delà la rejetée, on les appelle les inadaptés.

La culture de l'entreprise<sup>1</sup> : comprend les moyens ou les techniques qui sont à la disposition de l'individu pour mener à bien ses relations et auxquels il a recours pour s'orienter dans ses relations avec d'autres membres dans l'entreprise.

D'après C. Ways, le système culturel de l'entreprise est un champ de forces constitué de représentations, d'attitudes, valeurs, normes d'action et de pensée, champ en communication avec d'autres, tels la personnalité au travail, l'économie, la culture, sociale environnante.

Donc on peut dire que la culture d'une entreprise, est le résultat de plusieurs cultures en interaction. Dans ce contexte, l'entreprise représente un lieu de socialisation.

On peut définir la culture de l'entreprise comme une construction intellectuelle et mentale permettant de représenter la réalité de l'organisation. Il s'agit aussi de la cohésion des valeurs, mythes, héros, symboles, langage, rites... que réalise l'entreprise.

Selon cette définition, la culture ne se limite pas aux seules dimensions artistiques et littéraires, mais l'idée est plus large que ça.

La culture d'entreprise se manifeste à travers les vecteurs suivants : les histoires, les valeurs, les rites, les mythes, signes et symboles, les héros, les fondateurs, le métier et le langage.

---

<sup>1</sup> : M. Benali : "Vers une nouvelle culture managériale". Ed : OPU.



Chaque entreprise dispose d'un héritage grâce à son histoire<sup>1</sup>. Les rites, les symboles, les mythes, les façons de faire, de croire et de penser, font toujours partie de cette histoire, et qui ne peuvent s'expliquer qu'en référence à elle.

C'est à partir de ces références, qu'on peut comprendre, identifier et aussi orienter à temps voulu, le savoir et le savoir faire de chaque entreprise. Cet héritage est appelé ainsi système de valeurs.

La survie et la sécurité de toute l'entreprise dépend des valeurs partagées. Plus il y a de valeurs, partagées entre les individus constituant l'entreprise et plus la cohésion est forte.

Et plus il y a une communication orientée vers l'intérêt général plus il y a un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.<sup>2</sup>

De cette idée, surgit une culture d'entreprise homogène où les individus en tant qu'éléments convergents par leur différence en se complétant. Et avec un système de communication efficace, qui favorise et valorise le facteur humain, l'entreprise aura plus de chance à être performants. Car la performance ne se mesure pas par des moyens exceptionnelles, mais tout simplement parce qu'il y a une bonne communication relationnelle dans l'intérêt général de l'entreprise.

Dans une entreprise lorsqu'il y a enrichissement et complémentarité, c'est-à-dire chaque individu contribue par un rapport positif, cela nous amène à conclure qu'il y a une valorisation culturelle dans cette entreprise.

Selon M. Benali : Culture d'entreprise c'est une éthique culturelle accompagnée d'un esprit de gestion. Une autre définition de la culture, a été donnée, et qui a été considéré comme satisfaisante. C'est celle de E. Schein<sup>3</sup> : "La culture est l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne".

<sup>1</sup> : M. Benali : "culture d'entreprise : Ethique culturelle + esprit de gestion". Ed : OPU

<sup>2</sup> : Pour mieux éclaircir cette idée, voir "la théorie A". Faire face au défi Japonais W. Ouchi inter édition.

<sup>3</sup> : Schein, E : "Organizational culture and Leadership". Ed : Jossey Bass 1985.

Tellement que ces hypothèses ont été confirmés, qu'on les considère comme valides, et donc les enseigné à tout nouveau membre du groupe.

Ces hypothèses concernent, la relation à l'environnement, la nature du réel, la conception du temps et de l'espace, le modèle de l'homme, de son activité, de ses relations interpersonnelles. Elles s'expriment par les mécanismes symboliques traditionnels qui sont : mythes, rites, tabous.

Cette idée rejoint celle de E. Morin : "la culture est un système qui fait communiquer une expérience essentielle personnelle et un savoir collectif constitué".

Le contenu et le fonctionnement de la culture contient quatre catégories :

1. Les croyances, valeurs et normes.
2. Les mythes et histoires.
3. Les rites collectifs.
4. Les tabous.

## Section : Les composantes et les déterminants de la culture :

Les composantes de la culture sont les : valeurs, les mythes, les rites, les tabous, et le réseau culturel.

### 1- Les composantes de la culture :

#### A. Les valeurs :

Il s'agit des idées, des croyances, et des normes collectives que partagent les individus dans une entreprise.

Selon l'étude de Hawthorne, E. Mayo et F. Roethlisberger<sup>1</sup> qui a montré que chaque groupe de travail constituait en quelque sorte une conception du monde permettant à ses membres de comprendre et d'interpréter ce qui se passe à tout moment.

Cette vision du monde comporte des "valeurs" c'est-à-dire des propositions générales sur le fonctionnement du groupe (si un groupe est bien soudé, il s'en sortira de toute situation embarrassante). Elle comportera ensuite les valeurs, c'est-à-dire des préférences collectives qui s'imposent au groupe (ex : la sécurité avant tout). Enfin les normes, c'est-à-dire, les règles spécifiques de comportement s'appliquant à tout les membres du groupe.

La fonction entre croyances, valeurs, et normes n'est pas toujours facile à tracer. Car chaque groupe a sa propre culture qui est une culture informelle. Cette culture est apprise par les membres du groupe qui doivent s'y soumettre sous peine d'être sanctionné.<sup>2</sup>

Les valeurs peuvent être :

- 1) Dites : elles se manifestent dans le discours de l'entreprise.
- 2) Non dites : elle se manifestent dans les autres variables de l'organisation.

1- C'est par la déclaration de la finalité de l'entreprise, son credo et sa propagande que s'expriment les valeurs dites.

<sup>1</sup> : "Stratégor" Politique générale d'entreprise. Inter édition.

<sup>2</sup> : "Stratégor" Politique générale d'entreprise. Inter édition.

- La finalité de l'entreprise n'a d'intérêt que si elle est connue, acceptée et mise en pratique par les gens de l'entreprise.

Ex : chez General Motors, l'objet de l'entreprise a changé en 1983. On est passé de "l'objet principal de la compagnie qui est de faire de l'argent à l'objet fondamental de GM qui est de fournir des produits et des services d'une telle qualité que les clients recevront une prestation supérieure".<sup>1</sup>

- Le credo d'entreprise propose des normes générales de comportements ou des principes. Ces normes, ces principes peuvent remplacer les règles et les procédures.

Ex : Mc Pherson, président de Dana corporation, qui, au cours d'une réunion, jeta dans la corbeille à papiers les manuels de politique et de procédures de l'entreprise et les remplace par une liste d'une seule page des éléments du credo.

- La propagande diffuse la finalité et les principes de l'entreprise.

Ex : chez Tandem computers, en plus des supports classiques d'information et de propagande, chaque employé reçoit un livre intitulé "comprendre notre philosophie". Tous les salariés suivent un séminaire de deux jours où leur connaissance et leur compréhension de l'ouvrage est approfondie.

2- Les valeurs ne se manifestent pas seulement dans le discours de l'entreprise, mais également dans les différents aspects de son fonctionnement. C'est-à-dire dans les autres variables de l'organisation. Ces variables sont : stratégies, structure, organigramme, style de management, relation entre les divisions, relation avec l'environnement, comportement individuel et collectif...

<sup>1</sup> : Exemple pris de la revue Française de gestion. N° 47-48 Septembre - Octobre 1984.

## B. Les mythes et histoires :

Les mythes font référence à l'histoire de l'entreprise, à ses succès, à ses époques héroïques.

Le mythe a pour objectif de créer, une image idéale de l'organisation et produire un système de valeur.

Pour beaucoup de gens, le mythe fait partie de l'irréel. En fait, dans l'entreprise, comme dans toute société, le mythe raconte une histoire idéalisée à partir de faits réels. Il raconte aussi les choses extraordinaires grâce auxquelles l'entreprise existe.

Les fonctions du mythe sont diverses; il a une *fonction explicative* son rôle, la reconstitution et l'explication de tout phénomène.

*La fonction sociologique* : Son rôle c'est d'unifier les croyances de tous les membres, et d'être un élément du consensus social. C'est-à-dire le mythe joue un rôle de régulateur social.

Enfin la *fonction ontologique* le mythe rassure, si l'entreprise a toujours existé, c'est qu'elle existera toujours, quelles que soient les circonstances de la vie et de la concurrence.

Si on récapitule, les mythes sont les histoires et les anecdotes que l'entreprise a vécu. Parmi ces anecdotes, il y a :

- ❖ **Les anecdotes mythiques** : Concernant soit la fondation de l'entreprise, soit l'entretien de ses valeurs.
- ❖ **Les anecdotes fondatrices** : Ce sont des événements présentés comme exceptionnels, mettant généralement en cause un fondateur de la compagnie.
- ❖ **Les anecdotes d'entretien des valeurs** : Elles mettent en scène des individus de différents niveaux hiérarchiques. Ces anecdotes sont des

illustrations du credo de l'entreprise dont elles facilitent l'intériorisation par les individus.

Ex<sup>1</sup> : La société Mac Donald's dont le credo est "rapidité, qualité, bas prix, propreté". L'anecdote qui circule dans cette compagnie et qui est bien connue, concerne la propreté : certains assurent avoir vu un jour une limousine noire s'arrêter un instant sur le parking d'un restaurant Mac Donald's. Ray Kroc (qui développe la société), en descendit, vêtu de son costume de bonne coupe, pour aller ramasser les papiers gras qui traînaient.

### C. Les rites collectifs :

Il s'agit d'actes qui se répètent, permettant la manifestation d'un consensus. On se retrouve ensemble par le rite, et le respect strict du rite correspond à une volonté de se rassurer, en dévoilant son appartenance à un groupe.

Une définition plus simple du rite, c'est : " les activités de tous les jours, systématiques et programmés, dans la compagnie". Les rites, se nourrissent de symboles.

- Qu'est ce qu'un symbole?

Le symbole est un signe qui est chargé d'une information d'ordre culturel. Ainsi, le style vestimentaire, les récompenses et les signes distinctifs de statut participent à l'activité symbolique de l'entreprise.

- Le style et les accessoires vestimentaires, sont les symboles. Ils sont cohérents avec les valeurs de l'entreprise.

Ex : Le port d'une chemise à manches courtes avec une cravate est un des classiques d'IBM.

- Les récompenses sont également de nature symboliques. Chez Addison Wesley (Edition), une étoile de bronze passe d'une personne choisie pour sa performance exceptionnelle à une autre, de semaine en semaine.

- Pour les signes distinctifs de statut, se sont les informations sur le prestige auquel a droit une personne. La voiture de fonction, la place du bureau, sa taille, son décor, et son mobilier en sont des éléments importants.

---

<sup>1</sup> : exemple pris de la revue Française de gestion n° 47-48 Septembre - Octobre 1984.

Les fonctions du rite sont :

1. Le développement du sentiment d'appartenance à l'entreprise.
2. Donner de l'importance aux événements qui orientent les valeurs.
3. fixer la culture pour éviter qu'elle soit détournée.

Selon Marc Bosche<sup>1</sup>, il existe trois types de rite :

1. *Les rites d'entrée* : Exemple : l'accueil de la nouvelle recrue dans l'entreprise fait généralement l'objet d'un cérémonial particulier.
2. *Les rites de passage* : Ils marquent le changement de la position statutaire d'une personne par une cérémonie.
3. *Les rites de départ* : Ils célèbrent le départ, le plus souvent à la retraite, des individus, par une cérémonie.

#### D. Les tabous :

Les tabous c'est la peur collective. La diversification, l'argent (ou le mon argent), le pouvoir, l'échec font partie de cette peur collective particulière de tabous qui l'appelait "l'impensable". Il s'agit d'événements catastrophes, qui peuvent affecter les produits de l'entreprise et que les dirigeants sont incapables de les prévoir. Mitroff et Kilmann citent quatre types d'impensable.

1. *L'évènement maléfique venu du dehors* : C'est-à-dire un événement inattendu de la part de l'entreprise, et qui a des conséquences dangereuses. Mettant l'entreprise dans une situation délicate. Exemple<sup>2</sup> : Le cas du Tyhénol, un produit de Johnson and Johnson qui avait été imbibé mal intentionnellement d'une dose de cyanure. Cet événement a fait le décès de deux personnes et 250 millions de dollars.
2. *L'évènement maléfique venu de l'entreprise* : Exemple : une entreprise qui fait des produits esthétiques, a dû retirer du marché, un de ses produits, à cause, d'une rumeur, qui disait que ce produit est à l'origine d'infections graves.

<sup>1</sup> : Mitroff et R. Kilmann ont écrit un texte sur une catégorie.

<sup>2</sup> : exemple pris de "stratégor" politique générale d'entreprise. Inter édition.

3. *L'évènement maléfique d'un parasite*: C'est lorsque l'entreprise est secouée par l'arrivée d'un autre produit. Exemple : Atari et les logiciels, de jeux (jeux destiné aux adultes).

4. *L'interprétation maligne des productions naturelles et symboliques de la société* : Exemple : Aux Etats-Unis, Procter et Gamble fut attaqué par une secte religieuse pour avoir un logo représentant un sorcier avec son chapeau conique, et son standard téléphonique fut bloqué par les appels des adhérents de la dite secte.

#### E. Le réseau culturel :

Le réseau culturel, c'est la hiérarchie cachée de l'entreprise. Elle est considérablement différente de l'organigramme. Sa fonction est de lier les éléments d'une compagnie.

Selon Marc Bosche <sup>1</sup>, le héros utilise intensivement les composantes du réseau culturel pour :

- 1). Remplacer les valeurs et diffuser les mythes.
- 2). Obtenir des informations sur le fonctionnement réel de l'entreprise.
- 3). Lier des amitiés et trouver des soutiens.

Avant d'avancer dans la définition du réseau culturel, il est important de clarifier qu'est ce qu'un héros ?

Selon Peters et Waterman <sup>2</sup>, les héros de l'entreprise sont de deux types. D'une part ceux qui fabriquent, vendent et assure le service des produits. Et d'autre part, ceux qui font donner aux premiers le meilleur d'eux-mêmes.

Cette description correspond à celle de 'Deal et Kennedy' <sup>3</sup> qui distingue entre "héros de la situation" et "héros né".

<sup>1</sup> : Marc Bosche : "corporate culture". Revue Française de gestion n° 47-48 Septembre - Octobre 1984.

<sup>2</sup> : T. Peters et R. Waterman : "Le prix de l'excellence". Inter édition.

<sup>3</sup> : Deal et Kennedy : "Revue Française de gestion". N° 47-48 Septembre - Octobre 1984.



- ❖ Les héros de la situation : C'est les individus performants, à différents niveaux de la hiérarchie. Ces héros sont choisis des individus dont les actions et les fonctions sont cohérentes avec les valeurs pivots de l'entreprise.
- ❖ Les héros nés : Ce sont les fondateurs de l'entreprise ou ceux qui ont pris leur succession.

Donc les héros, sont les personnages des mythes. Ce sont ces individus qui en raison de leur personnalité, de leur actes ou de leurs attitudes sont entrés dans la légende de l'organisation.

Selon Marc Bosche<sup>1</sup> : Les héros se distinguent des managers traditionnels par les caractéristiques suivantes :

Héros	Managers
- Visionnaire	- Décideur
- Expérimentateur	- Procédurier
- A du temps	- Est très occupé
- Aime jouer	- Aime la discipline
- Ethique de la création	- Ethique de la compétition
- Accent sur le long terme	- Accent sur le court et moyen terme
- Donne le droit à l'erreur	- Refuse le droit à l'erreur
- Inflexible sur les détails quantitatifs	- Inflexible sur les détails quantitatifs
- Style intense	- Style posé
- Fait confiance	- Délégué et contrôle

Tableau n° E<sup>2</sup>

C'était une petite définition de ce qu'est un héros.

Chaque réseau culturel a sa propre structure. Mais dans tous les cas, on retrouve six types de personnages et un type de groupe qui aime le réseau culturel.

<sup>1</sup> : Deal et Kennedy : "Revue Française de gestion", N° 47-48 Septembre – Octobre 1984.

<sup>2</sup> : Tableau n° 1 pris de "la réserve Française de gestion" n° 47-48 Septembre -Octobre 1984.

- 1). *Les diseurs d'histoire* : Ils font circuler les anecdotes et aussi les légendes.
- 2). *Les prêtres* : Les héros peuvent compter sur eux pour avoir le bon conseil au moment critique.
- 3). *Les Chuchoteurs* : Se sont ceux qui savent tout ce qui se passe dans l'entreprise.  
Ils sont l'oreille du chef.
- 4). *Les secrétaires* : Elles sont une source stable et objective d'information sur l'entreprise.
- 5). *Les espions* : Souvent, sans le vouloir, les jeunes recrutés sont des espions et eux-mêmes livrent facilement leurs informations et leurs impressions.
- 6). *Les cabales* : Si le management les a bien en main, ils peuvent être des leviers de changement efficaces;

Le réseau culturel a un fonctionnement positif pour l'entreprise, si les deux conditions suivantes sont réunies :

- 1). L'entreprise a une culture cohérente.
- 2). Le management, en particulier les héros, travaillent ce réseau.

## 2- Les déterminants de la culture :

### **Les déterminants socioculturels**

Sur ce point, trois niveaux se superposent :

1. La culture comme variable externe, c'est celle du pays, de la région : l'entreprise la subit.
2. La culture + la sous culture – d'un petit groupe au sein de l'organisation.
3. la culture de l'entreprise proprement dite en tant qu'organisation différenciée.

#### i. La culture "externe" :

L'entreprise vit dans un environnement qui a sa propre culture. Cette culture va s'imposer à l'entreprise et interviendra dans la définition de sa propre culture et cela au niveau de la résolution des problèmes qui relie l'entreprise à l'environnement.

Les variables culturelles externes sont de plusieurs ordres :

Nationales : W. Ouchi<sup>1</sup>, parlait des entreprises Japonaises en décrivant leurs mode de management, et en donnant la clé de leur réussite. Les entreprises Américaines ont repris ces caractéristiques, et elles ont réussi.

Chaque culture nationale est spécifiée et chaque structure de toute organisation porte la marque de la culture nationale de ses membres.

De même, les symboles utilisés par l'organisation sont eux aussi très influencés par la culture locale, que ce soient les symboles institués ou les symboles émergents.

Les premiers symboles institués provenaient du Japon (Matsushita) et aucune culture n'a été aussi loin dans la symbolisation de l'idéologie de l'entreprise : Le drapeau, la charte, les chants collectifs, forment une cohérence avec les cercles de qualité, le ring – sei (préparation collective des décisions).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : W. Ouchi : "Théorie Z", inter édition.

<sup>2</sup> : "Stratégor" Inter édition.

Régionale : Des études ont été menées en France pour montrer la diversité de cultures régionales et son incidence probable sur le fonctionnement des entreprises.

Socioculturelle : C'est les nouvelles valeurs de l'individu, de l'employé, du consommateur et du citoyen qui représentent des facteurs culturels qui influent, comme des variables indépendantes sur l'entreprise.

## 2. Les sous cultures :

L'entreprise est un réseau de sous cultures correspondant à des groupes qui ont dû développer une identité distinctive au sein de l'organisation<sup>1</sup>

Ces sous cultures sont souvent issues d'une diversité de métiers : métiers spécifiques de la production (soudeurs, monteurs...).

Elles représentent un facteur d'appartenance très fort et donc un potentiel d'implication pour l'entreprise.

Elles représentent également un risque de dispersion et le management doit constituer le ciment qui les intègre.

## 3. La culture d'entreprise :

La culture d'entreprise est située entre ces deux notions. A ce niveau deux remarques s'imposent :

- Pour mieux comprendre et définir la culture d'entreprise, il est nécessaire de déterminer le milieu culturel (national, régional, social) dans lesquels elle se situe.
- La culture d'entreprise, est un mode d'adaptation à l'environnement ainsi qu'un mode d'intégration de ses différentes sous cultures.

---

<sup>1</sup> : Revue Française de gestion n° 47-48 Septembre - Octobre 1984.

## Section 2 : Culture et identité

Avant de parler d'identité on va d'abord éclaircir un point celui de culture ou des cultures. Laurence et Lorsch<sup>1</sup> ont démontré, la nécessité pour une entreprise de reconnaître le besoin de différentiation psychologique de ses départements ou unités, tout en gardant à l'esprit l'idée d'intégration.

Les récentes études, ont confirmé l'existence de sous cultures, et les travaux de Schale l'ont démontré. Une recherche de P. Riley<sup>2</sup>, montre que dans un même groupe, deux filiales ayant des activités différentes (l'une de routine, l'autre d'innovation) utilisent des formes de langage symbolique très différentes d'une par rapport à l'autre.

J. Martin et K. Sichi<sup>3</sup> proposent une étude concernant la genèse des contre-cultures à l'intérieur d'une culture. Ce phénomène vise surtout les entreprises ayant une forte tradition de centralisation et dont certaines unités ne peuvent pas être autonomes. Les entreprises constituent ces contre-cultures avec un ensemble de procédures et systèmes de gestion différent, et surtout en utilisant un langage symbolique différent.

### Culture et Identité :

L'organisation est composée d'êtres humains, qui ont une certaine présence, et leur action collective est marquée par une certaine logique. Cette logique est caractérisée par la cohérence qui distingue une entreprise d'une autre. Elle se constitue et s'affirme dans le temps. Elle donne à l'entreprise une certaine continuité, et permet à chacun d'identifier cette entreprise, et de s'identifier à elle.

C'est ce qu'on appelle l'identité.

L'entreprise n'est pas communauté organique ni psychologique. Elle est et restera un lieu de tensions et de conflits, et cela parce qu'il n'y a pas d'entreprise sans pouvoir. Car, l'activité économique est si complexe que la cohérence interne du groupe humain qui, s'en charge n'est jamais assurée, et que la corruption du pouvoir est une tentation permanente.

<sup>1</sup> Prise du livre "Stratégor". Inter Edition.

<sup>2</sup> Prise du livre "Stratégor". Inter Edition.

<sup>3</sup> Prise du livre "Stratégor". Inter Edition.

Donc, face à toutes ces forces centrifuges, l'entreprise doit survivre. R. Bourdon et F. Bourricaud<sup>1</sup> montre que : "Lorsque la survie d'un groupe devient pour ses membres un objectif opposable à leurs yeux aux objectifs individuels que, de leur côté, ils se considèrent comme autorisés à poursuivre, on dira que ce groupement peut constituer une communauté, ou qu'il est en voie de communalisation".

De cela, on peut dire, que le mot culture est un terme, plus passif (car il s'agit de chercher les voies de la liberté d'agir) et aussi plus aseptisé, donc plus manipulateur.

- Culture reste au niveau du superficiel, des idées de valeurs, ou de croyances, et de ce qu'il est convenu d'appeler l'univers symbolique (les idéologies, mythes, rites, tabous, normes de comportement).
- L'identité c'est au niveau des passions. Elle s'interroge sur les modes d'émergence de ces images et de ces symboles; et c'est là que se trouve le vrai problème du pouvoir.

Les pères fondateurs non seulement annonce ce qui suit, mais continuent surtout pour "Selznick" d'indiquer des voies de recherches encore peu explorées.<sup>2</sup>

1. L'entreprise n'est pas en voie de communalisation. Car certaines entreprises n'effectuent que des tâches de routine. Leur succès, n'est pas mesurable par l'engagement et la qualité de travail des agents. Ces entreprises là n'ont pas besoin de devenir des communautés. Car pour devenir une communauté, ou une institution ça demande un long et difficile effort.  
Une fois qu'un groupe humain structuré, a acquis une certaine identité et que ses membres ont pu s'identifier à elle, "Selznick" dit, que cette identité constitue une réalité, elle se cristallise, et le changement devient problématique. Et ajoute qu'une identité non gérée transforme l'entreprise en un bastion, qui préfère souvent mourir que changer.
2. Le processus de communalisation et la gestion de l'identité sont affaires de leaders. Un détenteur de pouvoir peut se contenter d'occuper un siège ou de

<sup>1</sup> : R. Bourdon et F. Bourricaud : "Dictionnaire critique de la sociologie". PUF 1982.

<sup>2</sup> : Selznick : "Leadership in Administration" Harper and Row 1957.  
(Résumé prit du livre stratégor. Inter édition)

prendre des décisions opportunistes, il ne va pas conduire le processus social qui va transformer un groupe d'individus en une communauté. C'est le rôle du leader. (dont nous allons le développer par suit).

3. L'action du leader se concentre sur trois points : les buts de l'entreprise, ses valeurs (son idéologie) et la structure de son système social.

### Les buts de l'entreprise :

C'est la raison d'être du groupe. Chaque entreprise a ses propres buts qui la distinguent des autres.

Il n'y a pas de communauté sans but, c'est-à-dire stratégie pensée et commune, incarnée par le leader et défendue par lui contre toutes les attaques, en particulier celles de l'intérieur.

Une entreprise – institution est bâtie sur des valeurs, elle n'est pas considérée seulement comme un outil économique, mais qu'elle est aussi une source de satisfactions personnelles, intellectuelles et affectives.

La satisfaction est offerte par le biais des idéaux personnels (comme la mentionné Barnard <sup>1</sup>) ou des images de soi (Selznick)<sup>2</sup> et qui sont : fierté de ce que l'on fait, sentiment d'accomplir quelque chose qui a du sens, loyauté, mais aussi des sentiments plus troubles, comme celui du besoin de revanche personnelle.

Barnard met l'accent sur la structure informelle, qui selon lui est un moyen privilégié de communication et qui va consolider les valeurs de l'entreprise.

Pour faire émerger une identité, les leaders doivent suivre des règles et des procédures de gestion.

Selon Barnard et Selznick, ces règles et procédures sont :

- Le recrutement, qui sélectionne une base sociale.

---

<sup>1</sup> : Barnard et (2) Selznick : "Stratège". Inter édition.  
Résumé pris du stratège.

- La formation, qui permet la socialisation.
- La formalisation du système de valeurs en une idéologie (par des mythes organisationnels).
- La définition des rôles et de procédures.
- Les systèmes de gestion des conflits.
- Comment est le pouvoir (centraliser ou décentraliser).

Donc on peut dire qu'aujourd'hui, le terme le plus courant est celui de culture d'entreprise. Selon plusieurs auteurs, la notion de culture a plus facilement séduit que celle d'identité. Pourquoi ? La notion d'identité renvoie à des tabous, tels que le pouvoir et l'imaginaire, qu'aujourd'hui encore l'entreprise ne saurait toujours accepter.

Par contre la notion de culture a une fonction intégratrice qui peut séduire. Elle est qu'un signifiant de l'identité, elle laisse supposer qu'on peut la manipuler.

L'identité, au contraire, évite cette simplification du réel et pose des problématiques fondamentales de l'entreprise. La légitimité, le pouvoir, et la fonction idéologique.

La légitimité correspond au rapport entre l'entreprise et son environnement, l'identité correspond à la définition des limites de l'entreprise pour ceux qui y travaillent<sup>1</sup>. Selon Max Weber, légitimité signifie domination ou pouvoir. Parler de légitimité et d'identité renvoie directement au terme du leadership.

De manière générale, les différentes formes de leadership correspondent directement à des formes différentes de légitimités. Parler de culture et non de pouvoir, revient ainsi à occulté le problème de légitimité et à ne rester qu'au niveau des outils.

---

<sup>1</sup> "Stratégor" Inter Edition.



### Section 3 : Culture et leadership

#### 1. Les origines du leadership :

Quel que soit l'origine du leadership, il n'est pas étonnant qu'il ait suscité tant d'intérêt.

L'année 1974, était marquée par la déclaration de "Ralph Stogdill"<sup>1</sup> : "Le jazz n'est pas la seule contribution originale de l'Amérique à la culture mondiale, le leadership, en tant que champ d'analyse et de recherche est une création typiquement Américaine".

Stogdill ne veut pas dire que le leadership est né en Amérique, mais seulement la théorie et la recherche le concernant.

Vers les années 50, les spécialistes du leadership, ont connu un problème. L'approche fondée sur la personnalité, dont le rôle était identifier les qualités des grands leaders, ne fonctionnait pas, cela a empêché la mise en pratique de cette théorie.

La recherche s'orienta alors sur le comportement du leader, dont le rôle était de déterminer ce qu'il faut faire pour être un chef, la bonne manière de diriger, l'influence de l'opinion du dirigeant sur les dirigés....

Stogdill a dit que les premières recherches systématiques sur le leadership visaient à identifier les traits, ou les caractéristiques des grands leaders.

Ordway Tead<sup>2</sup>, définissait le leadership comme "l'art d'influencer les gens pour les amener à participer à la réalisation d'un objectif qu'il en arrivent à juger désirables".

Tead avait compris que les leaders se servent de la "logique des événements" pour exercer leur influence au moment opportun.

---

<sup>1</sup> : Ralph Stogdill : "Historical trends in leadership theory and research"  
Journal of contemporary business. Autumn 1974.

Résumé prit du livre "les grandes idées du management". Ed : NOSTRUM.

<sup>2</sup> : " Les grandes idées du management" W. Jack Duncan. Ed : Nostrum.

• *Qu'est ce qui fait un leader?*

Tead était convaincu que les grands leaders possèdent certains traits caractéristiques dont les plus importants sont :

**1. Energie physique et nerveuse :**

Le travail du leadership est considérable, de sorte qu'il doit avoir une énergie hors du commun.

**2. Détermination :**

Le leader doit avoir des buts, et les faire partager aux autres.

**3. Enthousiasme :**

Les bons leaders se sentent souvent "capables de tout". Leur enthousiasme se transforme en autorité ou en influence.

**4. Générosité ou chaleur humaine :**

Il faut que les leaders soient aimés par ceux qui les suivent pour pouvoir les diriger.

**5. Intégrité :**

Les leaders doivent être dignes de confiance. Les bons leaders doivent être de bons communicateurs, avoir le sens de l'humour et par dessus tout peut-être, des qualités de pédagogues.

## **2. Les différents types du fonctionnement psychique et mental du leader :**

### **1. Le leader narcissique :**

Il se caractérise surtout par un degré d'autonomie élevé, peu intimidable. Son fonctionnement psychique est orienté vers la conservation de soi-même. Les composantes narcissiques de sa personnalité (sentiment d'invulnérabilité, de toute puissance) le protègent des contraintes du monde extérieur. Le "moi" de ces leaders dispose d'une grande quantité d'agressivité.

Le narcissique se sont placé au centre du monde, les autres sont là pour le servir et servir ses projets. Il se sent immortel, il triomphe du temps et de l'espace.

Vu de l'extérieur, ces hommes apparaissent comme redoutables. Et il est difficile en général de trouver des successeurs pour eux.

Face au leader narcissique, les individus ne prennent pas toujours conscience de leur peu d'importance.

Le leader narcissique attend de son entourage le calme et la paix. Ce leader n'a pas de favori, si certains le croient, ils sont alors perdus, car ils se sont menacés par la rivalité. Il est au centre du monde et de l'attention, il doit le rester.

Cette description de types psychologiques presque purs a pour but d'illustrer certains fonctionnements psychiques. Dans la réalité on parlera plutôt de leaders à prédominance narcissique.

Quel que soit l'origine du leadership, il n'est pas étonnant qu'il ait suscité tant d'intérêt.

### **2. Le leader possessif :**

Il possède une capacité d'agir, avec une relation particulière avec les autres. La caractéristique de ce type de leader est l'avoir, avoir (possession) bien des êtres vivants que des objets de toute nature.

Dans les entreprises dirigées par de tels leaders, l'univers organisationnel vit dans un climat particulier : aucune résistance n'est tolérée.

L'individu qui résiste, est entraîné de s'opposer au leader possessif, et contraire sa vision du monde, cet homme doit disparaître.

Les collaborateurs du leader possessif doivent l'aider dans un monde où ils projettent avec force leurs pulsions agressives, et surtout destructrices. Ils participent eux aussi dans la conquête des parts de marché, ils participent à des stratégies de domination.

Les êtres humains s'identifient fortement à leur leader, qui valide leurs actes en les récompensant. La maîtrise de l'environnement externe est son objectif principal.

D. Miller, J-M Toulouse, et N. Béranger<sup>1</sup>, appellent ce type de leader "personnalité d'entrepreneur promouvant l'expansion". Ils disent aussi que "c'est managers, sont plus orientés vers les choses que les idées", ils se concentrent sur les faits et sont concernées par les faits immédiats, visibles, et tangibles". Ce type de leader a des stratégies de diversification et d'expansion.

### 3. Le leader séducteur :

Un tel leader exerce une étrange fascination sur l'entourage, qu'il séduit par la parole, il sait entraîner l'adhésion de ses collaborateurs.

Ce leader peut aussi bien être charismatique que consensuel, lorsqu'il est consensuel, il est perpétuellement dans la relation de séduction avec les directeurs qui l'ont porté au pouvoir. Ce personnage est immature (sa structure psychique est caractérisé par une lacune dans le développement de la maturité), il a une stratégie de domination par la fascination, il devient une idôle entourée de fans, il donne à ses adeptes l'impression qu'il peut tout et qu'il sait tout. Ce type de leader, peut entraîner des millions d'hommes et de femmes sur le chemin de la vertu (croyances, religions, idéologies), que dans le malheur et la destruction.

---

<sup>1</sup> : "Stratégor" Inter Edition.

Pour lui le danger réside dans le rapprochement. Les collaborateurs ont pour tâche par leur présence et par leur admiration inconditionnellement de renforcer chez lui l'amour de soi.

Le leader séducteur a des stratégies de maîtrise de l'organisation, il préfère les structures aux processus de décision, et il est le centre de l'identité organisationnelle.

#### 4. Le leader sage :

C'est une personne adulte, elle respecte profondément la personnalité des êtres avec qui il est en relation. Son exercice du pouvoir n'est jamais menaçant pour les autres. Il peut être craint, mais jamais redouté.

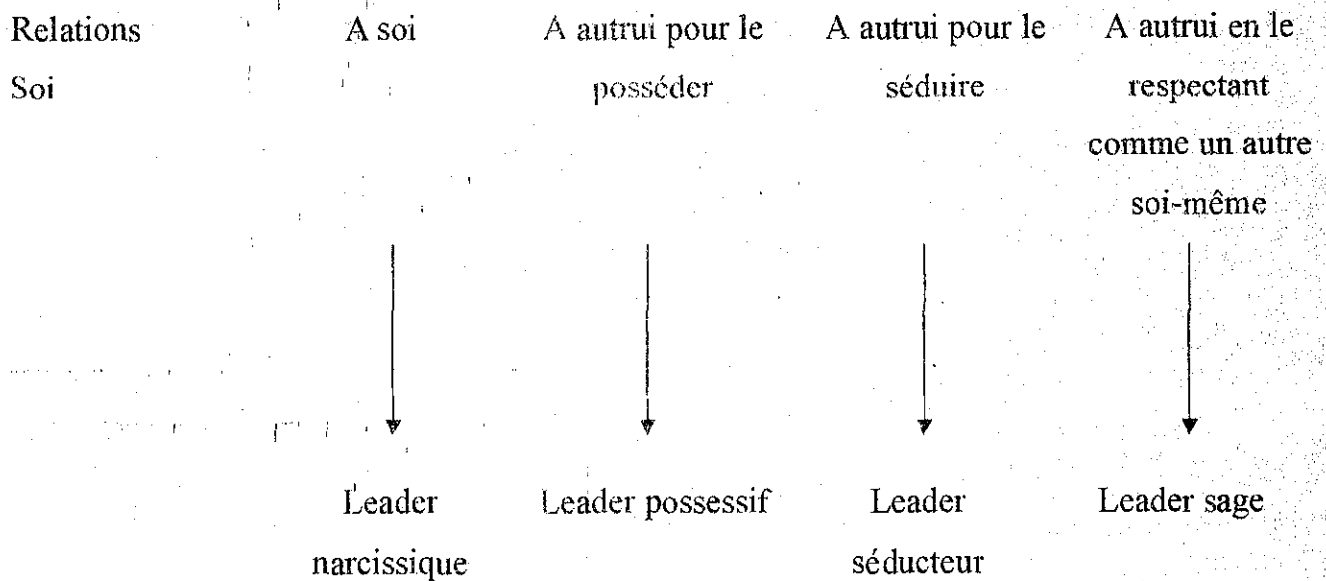
Il possède une personnalité bien intégrée. Il utilise pour le bien de la communauté au milieu de laquelle il vit la presque totalité de son énergie psychique : il est bienveillant, sévère et juste.

Ce type de leader permet des stratégies de développement et de croissance.

Grâce à sa maturité, il facilite la carrière de ses collaborateurs, qui pourront à leur tour diriger.

On ne rencontre pas ce type de leader dans les organisations; mais lorsqu'il dirige, on sent que le père est présent, à l'écoute de tous.

C'étaient les différents types du fonctionnement psychique du leadership, dont on peut les résumer comme suit :



**Figure -F- : Les types de leaders<sup>1</sup>**

### 5. Le leadership transformationnel :

Les meilleures entreprises sont ce qu'elles sont parce que leur organisation permet d'obtenir des efforts extraordinaires de gens ordinaires.

Mais il y a un domaine, où ces entreprises ont connu des réussites grâce à des individus, un peu exceptionnels, ayant des capacités différentes par rapport aux autres. Ce sont les leaderships.

La notion de leader recouvre beaucoup de choses. C'est changer méticuleusement le centre d'intérêt de l'entreprise par le biais du langage terre à terre des systèmes de management. C'est être visible lorsque les choses vont de travers, et invisible lorsqu'elles marchent bien. C'est être attentif la plupart du temps, encourager fréquemment, et renforcer les discours par une action crédible. <sup>2</sup>

MC Gregor Burns dans son livre "Leadership" a proposé une autre forme de leader moins fréquente, ce qu'il appelle le "Leadership transformationnel". Un leadership qui se fonde sur le besoin de l'homme d'avoir une raison d'être et qui crée un but pour l'entreprise.

<sup>1</sup> : Figure F : Prise du document "Stratégor". Inter édition.

<sup>2</sup> : T. Peters et R. Waterman. "Le prix de l'excellence". Inter édition.

Selon ce même auteur, la réussite de plusieurs entreprises est dû a une forte culture. Cette dernière a été bâti par le leadership transformationnel dans un moment donné de l'histoire de l'entreprise et surtout lorsque ces entreprises étaient relativement petites.

Les activités du leadership transformationnel sont d'un genre différent : il s'intéresse aux trucs du pédagogue, du linguiste. Et dans les meilleurs des cas c'est lui qui façonne les valeurs, les sens, le modèle .

Le leadership transformationnel intervient lorsque une ou plusieurs personnes s'engagent avec d'autres d'une façon telle que chefs et suiveurs atteignent en se stimulant mutuellement des niveaux de motivation et de moralité plus élevés. <sup>1</sup>

"Burns", comme d'autres, pense que les leaders font appel à certains besoins inconscient : "le processus fondamental est intangible, cela consiste, en grande partie, à rendre conscient ce qui est inconscient chez les suiveurs".

"Abraham Zalesnick" dit chose très similaire lorsqu'il oppose managers et leaders : "les managers préfèrent travailler avec les gens, les leaders provoquent les émotions".

"Burns" évoque une idée très importantes, celle du leader suiveurs qui est attribuée par deux éléments : la crédibilité et l'enthousiasme.

*La crédibilité* : Les entreprises exemplaire sont dirigées par ceux qui se sont développés avec l'armature de l'entreprise c'est-à-dire, il est rare qu'on trouve des entreprises considérée comme meilleures dirigées par des comptables ou des juristes.

Ex : mécanismes chez Fluor ou Bechtel.

*L'enthousiasme* : "James Brian Quinn" cite un exemple pour mieux comprendre ce qu'est l'enthousiasme; c'est celui d'un directeur d'une entreprise de biens de consommation qui dit : "Nous avons lentement découvert que notre objectif le plus payant est d'être les meilleurs dans certains domaines.

---

<sup>1</sup> : T. Peters et R. Waterman. "Le prix de l'excellence". Inter édition.

Nous essayons maintenant de faire travailler notre personnel dans ce sens, et de définir cette notion et de chercher comment devenir les meilleurs dans les sphères choisies<sup>1</sup>

Warren Bennis définit le leader transformationnel comme étant "un architecte sociale".

Mais cette définition fut dépasser par celle de Chester Barnard et Philip Selznick qui ont dit que "le leader est tout d'abord, un expert de la promotion et de la protection des valeurs".

Ces valeurs différentes d'une entreprise à une autre, et d'un leadership à un autre. Parmi ces valeurs "être les meilleurs" dans n'importe quel domaine. Selon James Brian Quinn "être fidèle à notre propre esthétique" comme le dit Walter Hoving, ou "le respect de l'individu" de Watson chez IBM.

De telles valeurs transfigurent les entreprises qui les appliquent.

Donc en conclusion, on peut dire que l'entreprise est une entité culturelle, enrichie de valeurs qui la diffère d'une autre entreprise. Et la bonne exploitation de ces valeurs et qui est le rôle du leadership donne la naissance d'une forte et solide culture, où tous les individus savent ce qu'ils ont à faire parce qu'ils disposent de quelques valeurs guides très claires.

---

<sup>1</sup> : Paragraphe pris du livre "le prix de l'excellence" de T. Peters et R. Waterman. Inter édition.



#### **Section 4 : Une culture de type Z**

Parmi les premiers acteurs qui ont parlé de culture. Il y a William Ouchi dans son livre intitulé "Théorie Z". Cette théorie suppose, simplement, que des travailleurs heureux et concernés sont la clef d'une productivité accrue.

William Ouchi dans ce livre, nous donne une étude comparative entre les entreprises Japonaises et les entreprises occidentales, dans le but de démontrer le secret de la réussite de l'entreprise Japonaise.

Avant de parler de culture de type Z, il est nécessaire de parler de la théorie Z à travers une comparaison entre deux entreprises l'une japonaise, l'autre occidentale, on peut résumer cette comparaison comme suit :

<b>Théorie Z</b>	
<b>Entreprise Japonaise</b>	<b>Entreprise occidentale</b>
<b>Travail</b>	
- C'est un travail à vie (l'entreprise est une deuxième famille)	- C'est un contrat (par le biais de la négociation)
<b>Promotion</b>	
- Très, très lente	- Très rapide
<b>Spécialisation</b>	
- Polyvalence avant la spécialisation	- Elle est poussée, la carrière aussi
<b>Contrôle</b>	
- Un autocontrôle	- Sévère et structuré
<b>Décision</b>	
- Collective	- Individuelle
<b>Responsabilité</b>	
- Elle est collective	- Une responsabilité des cadres et des responsables ⇒ elle est ciblée
<b>Intérêt</b>	
- Intérêt général	- Individuel, égoïsme
<b>Culture</b>	
- Acculturation des entreprises ⇒ là où va c'est la même entreprise	- Spécifique ⇒ une culture de maison
<b>Femme</b>	
- Une réglementation spéciale - Un arrangement des temps dans le travail	- Contrat de travail ⇒ elle est plus exploitée - Un salaire plus bas que l'homme
<b>Autonomie</b>	
- Souple et intègre les cercles de contrôle de qualités	- Très limitée, contrôler par la hiérarchie
<b>Retraite</b>	
- Réglementation spéciale pour la retraite	- Mise à la retraite sans condition

William Ouchi, à travers cette comparaison, nous démontre le secret de la réussite des entreprises Japonaises qui est due à l'individu lui-même, le sentiment d'appartenance qu'il a, la stabilité, la sécurité. Ce sont les éléments qui donnent un certain dévouement de la part des individus vis-à-vis de leur entreprise.

Quand on dit réussite des entreprises, ceci est sur tous les points. Car dans cet ouvrage, on remarque que des sociétés Japonaises ont très bien réussi aux Etats-Unis.

Elles ont connu des succès au point de vue opérationnel ou financier mais aussi en ce qui concerne leur personnel. Le personnel était généralement des américains, et ils se sentaient vraiment à l'aise d'ailleurs. Ils déclarent ne jamais travailler dans une aussi bonne maison. Ils savent ce qu'ils font, ils s'intéressent à la qualité.<sup>1</sup> Par contre, les sociétés américaines, ont tenté d'exporter au Japon leur conception purement Américaine de la gestion. Chaque tentative a débouché sur un échec total. Cela ne veut pas dire que toutes les entreprises Américaines n'ont pas réussi au Japon. Il en est deux qui se sont imposés : Mc Donald's au Japon, leur nombre dépasse la centaine, et le plus grand établissement du monde entier est situé au quartier de Ginza. Mc Donald's - Japon est dirigé par un Japonais, son personnel et son style de gestion sont entièrement Japonais, mais les établissements sont conformes aux critères de Mc Donald's - USA.

Le deuxième exemple, c'est celui d'IBM - Japon. Mais la remarque qu'on peut faire, c'est que si ces entreprises ont réussi, c'est parce que ces sociétés ont une conception très personnelle de la gestion et elles ne tentent en aucun cas de l'appliquer au Japon.

---

<sup>1</sup> : W. Ouchi "La théorie Z". Inter édition.

### ▪ La culture de type Z

Une culture de type Z véhicule des valeurs bien précises, parmi lesquelles on trouve l'emploi à long terme, la confiance, et l'intimité dans les relations humaines.

La valeur la plus importante est certainement la fidélité de la culture Z pour ses hommes et ses travailleurs.

Le sociologue "Emile Durkheim" a démontré que, dans une société mobile, la profession est la seule chose qui demeure constante pendant toute la vie, alors que tout le reste se transforme. Quand la mobilité se développe, les individus ont tendance à n'avoir que des vues à court terme sur leurs employeurs, ce qui les rend distants, peu fidèles, voire hostiles et litigieux.

Face à cette situation, les entreprises créent souvent des postes et des conditions de travail spécialisés, elles deviennent rigides, contractuelles et distantes par rapport à leurs employés. Une telle entreprise peut rassembler des milliers de personnes, parfaitement étrangères et dépourvues de toute intention de demeurer bien longtemps dans cette entreprise.

C'est précisément dans un tel environnement que l'entreprise de type Z réussit, tout particulièrement parce que sa culture offre aux employés un cadre social stable où ils peuvent se retrouver et puiser une aide qui leur permettra de construire les autres aspects de leur existence.

Les membres d'une entreprise Z ont des façons de travailler ensemble très particulières. L'intimité et la confiance sont les premières règles de leur culture, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

**La confiance** est une manière de travailler ensemble dans une culture de type Z. une manière de montrer aux individus qu'il existent en tant qu'êtres humains et pas seulement comme partie d'un tout.

Une des notions de base de la culture Z, c'est que celui qui aime ce qu'il fait a des grandes chances de faire du bon travail. L'excellence des résultats et le plaisir au travail sont deux notions très complémentaires. Ces deux idées sont absolument compatibles.<sup>1</sup>

La culture de type Z, s'intéresse et encourage la tâche commune. Les entreprises qui adopte la théorie Z, préfèrent commencer par créer une culture qui encourage la subtilité et l'intimité, et ce sont ces conditions qui encourage la force de cohésion dans les groupes de travail.

Des individus habitués à dépendre les uns des autres, qui se sentent engagés pour longtemps envers leurs relations de travail et qui travaillent bien ensemble, formeront des groupes cohésifs donc plus aptes à résoudre les problèmes qui se poseront à eux.

On peut dire que l'appartenance à un groupe passe dans la plupart des civilisations, pour restreignante, et elle provoque une perte de la liberté personnelle et de l'expression individuelle.

Dans une culture de type Z, on met en valeur les hommes qui mettent en valeur leurs produits. Le fait d'insister sur le long terme exige que les clients continuent d'apprécier les produits et les services au bout de plusieurs années.

Selon W. Ouchi, un cadre d'une entreprise Z lui a dit que : "La société Z voit dans les bénéfices la prime que le client verse à la société pour la part qu'elle prend à la résolution de ses problèmes. C'est le client qui décide si vous avez réussi ou non".<sup>2</sup>

Chez d'autres entreprises, les bénéfices constituent la différence entre le prix de vente et le prix de revient. Et pas mal d'individus pensent que les bénéfices dans une société Z se sont des bénéfices morales, et ils ne souhaitent pas s'en départir.

---

<sup>1</sup> : W. Ouchi "La théorie Z". Inter édition.

<sup>2</sup> : W. Ouchi "Théorie Z". Inter édition.

Donc la première place accordée à la valeur fait reculer l'efficacité. Et pour une entreprise Z, la tradition Z signifie, être professionnel, pas économiser sur les coûts de fabrication.

Passant à un autre point qui est assez intéressant, et que nous allons le développer grâce à une question.

- *Est-ce que la culture s'était développer après la maturation de l'entreprise ou elle existait dès le début?*

Selon l'étude de W. Ouchi, la plupart des entreprises Z ont élaboré leur culture avec lenteur. Sous la Direction d'un ou plusieurs directeurs fondateurs. Et qu'une culture primitive distincte se perpétua pendant la croissance de la société.

Une culture d'entreprise originale ne se développe qu'avec le temps. Car dans une entreprise Z, les employés travaillent presque tous avec l'idée que toute leur carrière se fera au sein de cette même entreprise, et l'entreprise accorde une très grande importance à l'enseignement de ses idées par le biais de la formation.

Il faut du temps et beaucoup d'expérience pour faire communiquer la complexité culturelle aux nouveaux cadres, mais il faut aussi qu'ils aient le désir d'apprendre. <sup>1</sup>

Parmi les éléments aussi, qui vont aider les entreprises à bâtir une culture, c'est l'environnement solidaire.

Une entreprise de type Z peut avoir besoin d'un environnement un peu spécial pour son développement.

Trois types d'environnement peuvent permettre ce développement : <sup>2</sup>

1. On trouve en premier lieu les fiefs : c'est le cas de sociétés telles que KODAK ou Procter et Gamble. La majorité des employés de ces sociétés sont regroupés dans des villes petites ou moyennes et ces employés, hommes et femmes

---

<sup>1</sup> : W. Ouchi "Théorie Z".

<sup>2</sup> : W. Ouchi "Théorie Z".

développent tout naturellement des relations entre eux. Mais le problème qui se pose des fois, est celui de dire si la culture de la société a débordé sur la ville ou si c'est la culture de la ville qui a déteint sur l'entreprise.

2. Le deuxième environnement propre à la culture de type Z est celui qui caractérise l'armée et certaines grandes firmes industrielles.

Les employés de ces entreprises ne sont pas stables, elles les déplacent souvent. Donc ces employés n'ont pas le temps de faire des relations et de les approfondir.

Mais des études ont montré que ce genre d'individus s'intègre facilement dans la société et avec ses membres.

Car il sait très bien qu'il n'a pas suffisamment de temps, donc il réagit rapidement et s'intéresse immédiatement aux activités culturelles, religieuses et communautaires.

3. Le troisième type d'environnement est celui que connait Hewlett-Packard, Texas Instruments. Dans ce genre d'environnement, il semble que chacun vienne d'autre part. Il n'y a pas de relations intimes, des liens familiaux ou sociaux. La plupart des employés implantés dans ce type d'environnement encourageront les relations humaines au travail.

En conclusion on peut dire que c'était une brève idée de ce qu'est une culture de type Z, qui nous a aidé à mieux comprendre la notion de culture d'entreprise. Et vu la complexité de cette notion et le manque d'expérience dans ce domaine, la culture de type Z, nous a été d'un grand support dans l'analyse des comportements, et la compréhension des attitudes des individus, dans l'entreprise et spécialement l'entreprise Z. cela ne veut pas dire que les résultats qu'a donné W. Ouchi dans son ouvrage concernant l'entreprise de type Z était spécialement pour les japonais; Mais on peut dire qu'on est arrivé assimilé et à maîtriser des notions différentes et quand peut à travers ces notions, comprendre la réalité de nos entreprises.

# **CHAPITRE II**

## **Conséquences du changement sur la culture de l'entreprise**



## **Section 1 : Processus de changement**

La culture est le ciment de l'organisation. C'est un ensemble de valeurs durables et partagés par tous les membres. Ces valeurs se manifestent à travers, des comportements des habitudes et des rites.

La culture en plus des valeurs, qui donnent un sens aux activités de l'entreprise, au delà de ses objectifs économiques, elle comprend aussi des aspects, tels que, les formes de socialisation avec les autres membres de l'entreprise, la place des clients, et la manière de les traiter, l'importance accordée aux différentes fonctions. La manière dont est vécu le travail, la forme des relations interpersonnelles.

Donc, on peut conclure, que la culture a une très forte influence sur la manière dont l'entreprise dirige ses activités.

John P. Kotter et James L. Heskett<sup>1</sup> montrent à partir d'une étude menée auprès de 200 dirigeants de grandes entreprises, qu'il y a une forte et positive relation entre la culture et les performances.

Et que en plus de cette forte culture, les entreprises ne sont performantes, que s'il y a adéquation de celle-ci avec l'environnement dans lequel se situe cette entreprise.

Et delà surgit la question de la capacité de changer la culture.

Sur cette question, il y a eu plusieurs débats. Les auteurs ont répondu que les entreprises comme British Airways, Xerox et GE semblent prouver qu'il est possible de faire changer la culture pour l'adapter à l'environnement. Et pour cela il faut des conditions tels que, la croyance très forte selon laquelle, l'innovation, le changement et l'apprentissage font partie de l'entreprise.

Donc faire changer la culture, est une chose compliquée et cruciale.

---

<sup>1</sup>: Jhon P. Kotter et James.L. Heskett. "corporate culture and performance". The Free Press.

Comme nous l'avons cité, un peu plus haut, la culture est le ciment de l'entreprise, donc elle influe sur tous les autres domaines, et la transformation de ceux-ci peut nécessiter des évolutions de cette culture.

La culture change beaucoup plus sous l'effet des actions quotidiennes, que sous celui des efforts de formation ou des décisions des dirigeants.

Un des moyens, d'utiliser la culture pour faciliter et accélérer les changements et de faire du changement lui-même une des valeurs partagées de l'entreprise.

Selon B. Grouard et F. Meston <sup>1</sup>, il faut être conscient du fait que la culture change lentement et ne se transforme pas "par décret".

Une évolution profonde de la culture demande plusieurs années. Donc il faut prendre en considération la notion du temps.

### **1. La culture de l'innovation :**

Elle va relier les trois concepts; l'innovation, le changement, et l'apprentissage dans une seule dimension.

Dans une entreprise, l'innovation est bien une forme d'exercice de la déviance, par rapport aux règles et aux normes de l'organisation, elle transgresse les formes de gestion établies et soumet ses acteurs à la sanction, même si celle-ci s'avère finalement productive. <sup>2</sup>

Les capacités de traitement institutionnel des processus d'apprentissage sont encore mal connues et l'apprentissage global de l'entreprise semble bien être en retard sur les apprentissages culturels des acteurs eux-mêmes.

R. Sainsaulieu <sup>3</sup> montre que : La transformation des organisations repose sur une modification des jeux de pouvoir.

---

<sup>1</sup> : B. Grouard et F. Meston "L'entreprise en mouvement". Ed Dunod.

<sup>2</sup> : R. Sainsaulieu. "L'identité au travail". Presses de la FNSP.

<sup>3</sup> : R. Sainsaulieu. "L'identité au travail". Presses de la FNSP.

Mais celle-ci s'articule sur quatre autres dimensions :

- 1- Une augmentation cognitive et affective des échanges (le changement mobilise de l'échange).
- 2- Un élargissement du champ perceptif (Réalisation de projets nouveaux, perceptions des enjeux).
- 3- Le développement de relais de communication informels et de réseaux d'alliés.
- 4- Une protection institutionnelle contre la sanction économique et sociale immédiate de l'erreur (management participatif...). On peut comprendre que les acteurs porteurs de l'innovation doivent constamment négocier, construire et déconstruire des réseaux d'alliés, et avoir toujours un sentiment de risque.

### *Qu'est ce que les acteurs de l'innovation*

#### **2. Acteurs de l'innovation :**

Selon M. Gozier<sup>1</sup>, le changement en organisation ne peut donc être le résultat d'un "décret", d'une série de nouvelles règles, il doit associer les acteurs dans la représentation qu'ils se font de leur intérêt".

M. Callon et B. Latour<sup>2</sup> ont cherché à comprendre les processus de l'innovation à travers les acteurs. Cela a permis d'identifier quatre phénomènes :

- 1) – Les situations sont dépendantes de la manière dont les acteurs les retraduisent.
- 2) – Le "coût" de l'innovation est un argument, jamais une contrainte objective (La mise en œuvre de robots dans une chaîne de production s'explique par l'intérêt que représente cet investissement pour les spécialistes de l'innovation).
- 3) – La réussite d'une innovation est liée à sa capacité à réunir des alliés. Ce qui fait avancer une innovation ne correspond pas à ses qualités objectives et économiques, mais à l'influence des acteurs qui la portent.
- 4) – Le développement des innovations repose sur un réseau informel de relations. Il n'a pas de structure de décision hiérarchisée.

<sup>1</sup> : M. Grozier. "Le phénomène bureaucratique". Ed : le seuil.

<sup>2</sup> : M. Callon. "Éléments pour une sociologie de la traduction". L'année sociologique n° 36 et 31.

### Le processus de changement

Pour faire évoluer la culture, le dirigeant peut d'abord agir sur la structure organisationnelle et sur les systèmes et procédures de gestion. C'est la décision la plus directe, dans la mesure où elle pèse à la fois sur les tâches de chacun, sur la répartition du pouvoir, et sur les règles du jeu en matière de gestion de ressources humaines.

L'ensemble structure/ imaginaire/ culture c'est l'élément qui caractérise l'entreprise, mais le problème qui se pose est que cet ensemble se trouve souvent en décalage avec les changements de l'environnement. Dans certains cas, l'entreprise préfère changer d'environnement (c'est-à-dire les segments stratégiques) que de peser sur sa culture. Et dans d'autre cas, elle suit le modèle qu'a décrit M. Grozier<sup>1</sup> : attendre que le décalage devienne invivable, et changer tout d'un coup, sous la pression de la crise résultante. C'est ce que D. Miller appelle "A quantum view of change".<sup>2</sup>

Dans tous les cas, le dirigeant, essaie alors de modifier la culture en mettant en avant les valeurs désirables, par le biais de documents. Ces documents sont ou bien internes (comme, les organigrammes, procédures écrites, descriptions de poste, brochure d'accueil) ou bien externes (comme les rapports d'activités, publicité).

On remarque que ces documents portent de plus en plus les couleurs de l'organisation. Car toutes les entreprises ont aujourd'hui des couleurs, un log type, un sigle qui est affiché sur les murs, épingle sur les uniformes, et reproduit sur les documents.

Ces symboles vont présenter l'entreprise comme un tout au monde extérieur, et lui donnent une image propre à elle.

Le dirigeant peut aussi produire des discours sur l'organisation et sur son environnement. Ils seront destinés à l'extérieur comme aux membres de l'organisation.

Ces discours sont normatifs, ont un auteurs ou des auteurs, cet auteur doit apporter un savoir, une façon de voir l'entreprise et que chacun peut comprendre.

---

<sup>1</sup> : M. Grozier "Le phénomène bureaucratique" Ed : le seuil.

<sup>2</sup> : D. Miller "A quantum view of organization adaptation". Mc Craw - Hill.

Concernant les valeurs que doit mettre le dirigeant en avant, Matsushita, qui fut une pionnière en la matière. On distingue sept valeurs et qui sont :<sup>1</sup>

- 1) Etre au service de la nation par le biais de l'industrie.
- 2) Faire toujours mieux.
- 3) S'adapter et s'assimiler.
- 4) Etre équitable.
- 5) Etre courtois et modeste.
- 6) L'harmonie et la coopération.
- 7) La reconnaissance.

Un des exemples les plus célèbres est celui de "Bowygues" qui affiche ses principes idéologiques un peu partout.

- Nous respectons la dignité et les droits de chacun.
- Nous donnons la primauté aux hommes.
- Nos croyances sont cohérentes et stables. Nous y adhérons profondément.
- Nous travaillons avec ardeur.
- Nos structures sont faites de responsabilités.
- Nous sommes une communauté combattante à l'esprit de challenge.
- Nous aimons les défis générateurs de progrès.
- Nous sommes internationaux.
- Notre justification est dans le service client : qualité – délai – prix.
- Notre développement est planifié.
- Notre personnel est solidaire de nos croyances.
- La promotion du compagnonnage est fondamentale.

Enfin, l'aménagement de l'espace et du temps, correspond également à un langage de l'organisation. L'aménagement de l'espace, c'est par exemple l'importance du style des bureaux, l'aménagement des locaux, et les habitudes vestimentaires.

Donc à travers cet aménagement de l'espace transparaissent la culture de l'entreprise et les représentations qu'ont les individus de la vie organisationnelle.

---

<sup>1</sup> : Les sept valeurs de Matsushita prises du livre "Stratégor". Inter édition.

L'aménagement du temps, est également un élément constitutif de ce langage. Arriver à 10 heures pour partir à 20 heures signifie qu'on préfère, dans l'entreprise, l'efficacité à la rigidité bureaucratique.

C'étaient les différents éléments que le dirigeant doit savoir comment agir sur eux dans le but de faire évoluer une culture.

❖ Quelques remarques venant de la part de différents acteurs dans le but de concrétiser le processus du changement

Selon les ethnologues et les historiens, le changement est lent. Ouchi et Wilkins<sup>1</sup> : "Les entreprises n'atteignent que rarement le degré de communalisation décrit par les anthropologues sur les sociétés qu'ils étudient". En conséquence, à condition de ne pas toucher aux hypothèses fondamentales sur lesquelles repose l'organisation, et qui ont trait à la forme de régulation sociale, on peut agir sur le paradigme qui exprime cette forme et que la culture couvre. A condition de prendre son temps.

Beaucoup d'auteurs partagent le même point de vue. P.O Berg<sup>2</sup>, montre que le temps est une condition majeure pour effectuer un changement culturel, et que les dirigeants l'utilise pour jouer sur l'univers symbolique de l'entreprise. Le dirigeant ou bien cherche à créer une cohérence historique à partir des développements en cours, avec la réinterprétation du passé en fonction de l'évolution voulu. Ou bien, il essaie de définir le nouveau contexte dans lequel il désire opérer. Il cherche à rattacher la stratégie, la structure, les politiques à ce contexte.

V. Sathe<sup>3</sup> : souligne que, pour changer la culture, on peut agir sur les comportements. Par exemple, en manipulant les règles. Cette action, implique, en particulier pour l'entreprise de repérer ses dérivants culturels et de s'en débarrasser. M. Schwartz et S. Davis<sup>4</sup>; cité une méthode plus intéressante. En premier lieu établir une liste des actions. (Changement de stratégie, de structure, création de nouveaux symboles et disparition

<sup>1</sup> : Ouchi. W et Wilkins, op, cit.

<sup>2</sup> : P.O Berg "Organizational change as a symbolic transformation process". Dans Organizational culture. Frost More et al. Sage.

<sup>3</sup> : V. Sathe "Implications of corporate culture" a managers guide to action". Organizational Dynamics automne 1983.

<sup>4</sup> : H. Schwartz et S. Davis. "Matching corporate culture and business strategy". Organizational Dynamics été 1981.

d'anciens). Ensuite, essayer de situer chacune de ces actions dans ce qu'ils appellent "une matrice de risque culturel". En dernier lieu, faire un tableau à double entrée croissant l'importance de l'action pour le plan global et la compatibilité avec la culture présente. Le résultat, c'est obtenir une représentation claire de l'aventure dans laquelle est engagée l'entreprise.

J. Lorsch <sup>1</sup>, voit que le changement n'est pas linéaire, mais il avance en crabe. Et il démontre que les agents de changement il faut qu'ils disposent de moyens structurels suivants :

- Des cadres dirigeants sans affectation opérationnelle précise (un luxe que toute entreprise ne peut s'offrir).
- Les membres du conseil d'administration.
- De nouveaux venus.
- Un recours abondant à la mobilité organisationnelle et à la formation permanente.

Ce sont les différentes idées et approches qu'ont donné des acteurs à propos du processus de changement. Donc, en conclusion, on peut dire, que le changement culturel est une affaire de temps et de mode de direction.

---

<sup>1</sup> : J. Lorsch "Managing culture : The invisible Barrier to stratégie change". California management review n° 2.

## **Section 2 : Le changement culturel et les différents comportements**

Comme on l'a signalé un peu plus haut, que le changement en organisation ne peut être le résultat d'un "décret" selon M. Grozier. Mais, il y a certains éléments que le dirigeant peut stimuler, pour faciliter le changement.

Selon W. Ouchi <sup>1</sup>, Alan-Fustec et Jacques Fradin <sup>2</sup>; si un cadre choisit d'entraîner sa société dans une nouvelle direction il peut agir sur quelques éléments qui sont :

### **1. Instaurer la confiance :**

Dans les organisations actuelles, le problème qui se pose est un problème de confiance et de méfiance. Les salariés se méfient du patron, représentant des actionnaires. Ceci se traduit, en premier lieu au niveau des directeurs, qui ont peur pour leur carrière, leur salaire ou simplement pour leur post. Pour les mêmes raisons, les chefs de services se méfient des directeurs, représentants du patron, et ainsi de suite. Chacun défend ses intérêts et par n'importe quel moyen, y compris le mensonge et la trahison.

Dans les slogans des entreprises et dans les théories, on écrit toujours, que les intérêts de l'entreprise passent en priorité. Mais dans la réalité, ils passent en second plan. Car pas mal de grands projets conduits par des dirigeants ou des cadres supérieurs vont à l'encontre de l'intérêt des entreprises qui les emploient et surtout lorsque cette entreprise est d'une grande taille.

*Exemple* : Un dirigeant qui décide de remplacer une partie du système d'information, parce que ce projet était bon pour sa carrière. Ce changement a créé de nouveaux comportements, il y a eu des partisans et des opposants. Le projet malheureusement a connu un échec, entraînant l'entreprise à une perte d'investissement considérable, heureusement, l'entreprise n'est pas morte, mais on a gravement souffert. (C'était le cas d'une compagnie d'assurance Française).

<sup>1</sup> : W. Ouchi "Théorie Z". Inter édition.

<sup>2</sup> : Alan Fustec et Jacques Fradin "L'entreprise Neuronale" éd d'organisation.



La suspicion (c'est-à-dire la non existence de confiance) a autres effets secondaires, outre l'égoïsme, elle entraîne le cloisonnement de l'information, le management par le contrôle et la surveillance, l'absence d'enthousiasme, manque d'envie d'innover ou de prendre de risques. Elle développe un certain esprit, celui de la lutte, et anéantit la collaboration, la coopération et la solidarité.

## 2. Vaincre les rigidités collectives :

L'évolution culturelle est devenue quelque chose d'important et de nécessaire. Mais cette évolution prendra beaucoup de temps à se réaliser, vu l'extrême interpendance entre les divers acteurs économiques. Et vu aussi la difficulté de vaincre les rigidités collectives. Car, en effet, les fonctionnements des sociétés, pendant très longtemps était alourdi par le fonctionnement de diverses habitudes.

A. *La difficulté de licencier* : Lors de la lutte sociale, des lois ont été établi dans le but de protéger l'emploi. Ces lois nuisent régulièrement aux entreprises, et dans pas mal de cas, se retournent contre ceux qui les ont obtenues.

La difficulté de licencier en est un exemple. Car beaucoup de dirigeants, gardent dans leurs entreprises des sureffectifs, ou maintiennent parfois des collaborateurs non performant a des postes clés. Ces situations persistes tous simplement parce que le licenciement serait trop coûteux et difficile. Par le temps, cela rend l'entreprise fragile, car elle aura des charges trop lourdes à supporter, et elle aura des problèmes de management ce qui augmente considérablement les risques de crises graves comme la récession, le dépôt de bilan.

C'est ainsi que la défense de l'emploi en arrive à tuer l'emploi.<sup>1</sup>

B. *L'appréciation de la valeur d'une entreprise* : Ces rigidité existent également chez les investisseurs, le fonctionnement et la valeur de l'entreprise sont appréciés lorsque cette dernière à des capacités à dégager des profits.

Et généralement c'est le seul critère que regardent les actionnaires. Or il s'agit là d'une manière réductrice et dangereuse de voir l'entreprise ainsi.

Réductrice et dangereuse pourquoi ?

---

<sup>1</sup> : A. Fustec et J. Fradin "L'entreprise neuronale". Ed d'organisation.

Pour répondre à cette question, on peut citer ce que L. Edvinson et M. Malone<sup>1</sup> dans "le capital immatériel de l'entreprise" disent. ils montrent que la richesse et la prospérité ne s'apprécient que très mal en utilisant les critères classiques de comptabilité. Ils proposent d'évaluer en complément :

- Le capital humain, c'est-à-dire les connaissances et les compétences des collaborateurs, leur adhésion à l'entreprise, leur capacité d'innovation, leur culture et leur philosophie.
- Le capital structurel, c'est-à-dire l'organisation, les marques et les brevets, le système d'information (ordinateurs et bases de données), la fidélité des clients et leurs principales caractéristiques.

Pour ces deux acteurs, l'entreprise ne se mesure pas par le profit mais par la valeur. Car, une entreprise produit de la valeur, et le profit n'est qu'un élément de la valeur produite qui peut être utilisé pour investir, former et innover. (voir tableau (G)).

### **3. La nécessité de travailler à long terme :**

Travailler à long terme avec les clients, les salariés, et les actionnaires est indispensable. Car, comme le montre W. Ouchi, l'emploi à long terme, nécessite une bonne dose d'apprentissage. C'est pour cela que les entreprises veulent retenir leur personnel, puisqu'elles sont investies en le formant à travailler de manière efficace dans un cadre bien précis.

---

<sup>1</sup> : L. Edvinson et M. Malone. "Le capital immatériel de l'entreprise" Ed : Maxima Laurent du Mesnil.

<b>Réalité d'entreprise d'hier encore en vigueur aujourd'hui</b>	<b>Exigences pour l'entreprise d'aujourd'hui et de demain</b>
Production de masse Marché demandeur Mutation très lentes Acteurs économiques interchangeable Héritage guerrier en économie Aucune exigence systémique ni écologique, ni socialement responsable	← Contraction du temps ← Augmentation de la complexité ← Overdose informationnelle ← Interdépendance de tous les acteurs économiques ← Disparition de l'interchangeable
<b>Rapport de force, défiance            Lutte contre les acteurs économiques</b>	<b>Impératifs de confiance, stabilité, relation            à long terme et coopération entre            actionnaires, collaborateurs et clients</b>

## Tableau G : La mutation "Entrepreneuriale"

(Tableau pris du livre "L'entreprise Neuronale")

(A. Fustec et J. Fradin Inter édition)

C'est pour cela que les employés demeurent au sein de l'entreprise, et que leurs connaissances sont si proche de ce que l'entreprise exige, et il leur serait difficile de trouver un autre emploi avec ces caractéristiques.

Donc le travail à long terme est nécessaire, pour faire face à l'explosion de l'information, à l'augmentation de la complexité, et à la contraction du temps.

En conclusion, on peut dire que, le vrai changement, c'est lorsque l'entreprise maîtrise et ait une bonne compréhension de son maillon élémentaire qui est l'homme, le centre de toutes les rigidités à vaincre et de toutes les solutions à venir.

### **Section 3 : Le changement culturel et autres dimensions**

#### **1. Changement culturel et pression extérieure :**

Les années 80 ont largement donné une importance à ce thème. Le changement culturel semble bien répondre à une pression extérieure à l'entreprise. C'est une réponse indispensable à l'adaptation stratégique de l'entreprise. Mais sans cette pression, il y aurait peu de chances qu'un changement s'opère.

L'entreprise ne survit que si elle sait s'adapter à son environnement ou mieux encore, adapter son environnement par son action stratégique. Cette adaptation a des conséquences sur la structure et sur le mode de gestion. Donc on peut dire que le système interne de l'entreprise va créer un type d'acteurs spécial, et génère une certaine culture.

Si l'environnement change, le système risque de perdre son équilibre et l'entreprise peut se retrouver en pleine contradiction. Les pressions extérieures sont aujourd'hui bien connues et répertoriées. Il s'agit de changements concernant : <sup>1</sup>

- A. *Le changement des règles du jeu de la concurrence, en particulier la déréglementation* : Face à la concurrence, l'entreprise est obligée d'accéder à un changement stratégique, structurel, et culturel majeur. Comme c'était le cas de "AT and T". L'ouverture à la concurrence de ses marchés protégés, l'a obligé à un changement majeur dont l'objectif était la création de vingt deux sociétés efficace pour remplacer plus d'un million de salariés.
- B. *La réponse au défi Japonais* : Si les entreprises nippones avaient un avantage concurrentiel, par rapport aux entreprises Américaines cela n'est pas dû au différentiel de salaires mais plutôt dans la qualité de leur gestion et dans le degré d'engagement de leur personnel.

Des études ont été faites, et elles ont démontré que cet avantage était de 1000 à 1700 Dollars par voiture et qu'un tiers à un quart seulement provenait de l'effet salaire. Donc pour Ford GM et Chrysler leur activité ne doit pas se concentrer sur

---

<sup>1</sup> : "Cultures 'entreprise" Ed : Vuibert. Gestion.

la production de nouvelles voitures mais sur le fait de s'organiser différemment et changer leur culture (modifier leur culture).

C. *Les caractéristiques mêmes de certaines industries* : Ceci concerne surtout la haute technologie, où le changement technologique et commercial est d'une extrême rapidité. Ce changement ne laisse pas les systèmes traditionnels le temps de se développer de se concrétiser et de prendre place. Donc, ils sont toujours remis en cause par ces changements.

D. *La mondialisation de l'économie* : Cette mondialisation a tendance à modifier l'idée du marché pertinent, à cause des changements perpétuels de l'environnement.

Elle accroît la complexité des opérations et entraîne une nouvelle forme d'action.

En plus ces pressions extérieures qui sont de nature politique ou économique, on trouve les pressions culturelles ou sociales. En particulier l'attitude des gens vis-à-vis de l'autorité et du travail qui n'est plus celle des années 1960. Les mécanismes de contrôle par le haut sont moins acceptés. L'engagement est d'ordre personnel, et c'est un choix fait par des individus mieux formés et plus autonomes.

En conclusion, on peut dire que, le changement de la culture interne est nécessaire pour faire face à ces pressions. Mais l'expérience du réel montre que le changement ne se fait pas toujours. Et que le changement culturel n'a lieu que si la pression extérieure est suffisamment forte.

## **2. Changement culturel et phase de développement :**

Les travaux de A.D Chandler en 1962, sur les grandes entreprises Américaines avait montré que toute entreprise a une dimension historique, et qu'elle passe généralement par des processus de développement spécifiques.

C'est-à-dire, à chaque stade de développement correspond un ensemble cohérent de dimensions concernant, la structure système d'évaluation, système de contrôle...

C. Scott (1971) et M. Salter (1970) insistent sur l'idée qu'à chaque ensemble de dimension, ne pouvait que correspondre "une façon de vivre" particulière (on ne parler à cette époque de culture). De nombreuses études, dans les années 70, ont essayé de démontrer que la performance d'une organisation dépendait de la cohérence de ces caractéristiques.

Mais, même avec cette idée, les acteurs recevaient toujours des messages incohérents et ne pouvaient pas adopter des conduites claires. Là aussi, on est au cœur du fonctionnement "culturel" des organisations.

Donc, les auteurs plus récents, influencés par l'idée de culture, partent du postulat qu'une culture a une grande inertie et une certaine réticence à reconnaître l'altérité.

Le problème des phases de développement devient critique dans cinq type de cas.

1. Quand une organisation, ayant basé ces premiers succès sur une culture entrepreneuriale, arrive à une taille, où il convient de se professionnaliser, en conservant les mêmes acteurs.
2. Quand une entreprise mono-produit décide de se diversifier par voie de développement interne, ceci nécessite une nouvelle activité avec une nouvelle culture qui doit coexister avec l'ancienne, déjà plus puissante.
3. Quand une entreprise a des problèmes d'intégration. Comment? C'est lorsque l'entreprise pour se diversifier, elle a besoin d'une ou de plusieurs entreprises, ayant des activités différentes et des cultures différentes.

C'est à ce moment là que se posent des problèmes d'intégration.

4. Lorsqu'une entreprise, s'étant diversifiée au fil des ans, remarque qu'il est devenu difficile de pratiquer trop de métiers différents. Il faut alors se replier sur ce qu'elle maîtrise le mieux.
5. Lorsqu'une entreprise pendant longtemps, elle s'est appropriée d'une position forte dans une activité arrivée au stade de la maturité. Il lui faut alors de se "revitaliser". Cette situation est extrêmement difficile. Car cette revitalisation suppose souvent la création d'une culture marginale destinée à s'étendre, mais qui rencontre souvent des résistances de la part du reste de l'organisation.

En conclusion, tous ces cas ont un point en commun, c'est le paradoxe de la culture.

T.E. Deal et A. Kennedy<sup>1</sup> ou T. Peters et R. Waterman<sup>2</sup> par la simplicité de leur analyse, suggèrent qu'une culture forte était nécessaire au succès de l'entreprise. Mais, par définition, une culture forte est rigide. Pour le changer, ou la faire coexister avec d'autres, au sein d'un même moule, n'est pas facile.

Pour sortir de ce dilemme, les années 1980 ont connu certaines propositions qui sont:

1. On pourra résoudre le problème si l'on trouve des "valeurs fondamentales" indépendantes des activités en permettant soit le passage d'une phase à l'autre, soit la coexistence d'activités différentes.

Mais le problème qui se pose au niveau de cette proposition c'est qu'il faut bien définir la valeur.

2. Le problème se résout de lui-même, si la culture de l'entreprise repose sur l'idée de flexibilité et de mobilité des hommes. Mais cette proposition est en contradiction avec ce qui a été dit au début, conservant la culture. Donc, on tourne en rond.
3. Reconnaître la profondeur du fait culturel, c'est-à-dire à la fois la lenteur de son évolution et la diversité de ses manifestations, accepter le fait qu'il faut faire évoluer les systèmes sociaux, soit pour permettre à plusieurs cultures de coexister, soit pour permettre à une culture de s'adapter aux changements extérieurs.

C'étaient les trois propositions, qui avaient pour but, la résolution du dilemme de la culture. Mais on remarque que c'est difficile. Et qu'il suffit tout simplement de proclamer ces nouvelles idées pour qu'elles aient lieu.

---

<sup>1</sup> : T.E Deal et A. Kennedy "Corporate culture : The rite and rituals of corporate life". Addison Wesley.

<sup>2</sup> : T. Peters et R. Waterman . "Le prix de l'excellence". Interédition.

### 3. Changement culturel et leadership :

Parler du changement, sans prendre en considération le leadership, posera un vrai problème. Pourquoi ?

Tous simplement, l'organisation s'est façonnée, sa nouvelle image, en rependant aux impératifs du passé. Seul, elle ne peut s'adapter. Seul in individu, ou un petit groupe, qui a pour rôle de comprendre les évolutions et va les interpréter. Et un changement ne se fait que lorsque, la situation atteint un seuil critique. Car au cœur de tout changement stratégique, on trouve un stratège, qui va guider ce changement.

Et delà, surgit le rôle du leadership, car pour nombreux d'auteurs, les leaderships sont les agents de changements. Et que pour qu'une organisation ou une entreprise se transforme, il faut qu'il y est un nouveau type d'homme, qui n'ont seulement vont gérer les systèmes, mais le plus important, c'est le fait d'avoir des capacités pour les transformer.

Les leaderships se définissent eux-mêmes, comme des agents de changements. C'est-à-dire, pas seulement comme des agents ayant une idée sur ce que devrait être leur organisation ou leur entreprise mais comme des architectes sociaux capables d'inspirer le changement à un groupe.<sup>1</sup>

Pourquoi les leadership se sont façonné cette image d'eux-mêmes ?

Parce que les leaderships sont des hommes courageux sur le plan intellectuel et sur le plan affectif. C'est-à-dire ils sont capable de dire la vérité, d'assumer les conséquences, et résister à la pression des groupes internes.

Ils croient en la capacité des hommes, lorsqu'il s'agit de responsabilité; et ils savent animer une organisation pour qu'elle apprenne à le faire.

Ils prennent toujours en considération, les valeurs de l'entreprise, et les articulent d'abord en un système, puis les faire partager par les collaborateurs.

---

<sup>1</sup> : "Cultures d'entreprise". Ed : Vuibert – Gestion.



Généralement, ils tirent leçons de leurs erreurs, et savent qu'en matière de culture (groupe humain), tout est toujours à recommencer.

Ils savent gérer la complexité, l'ambiguïté, et l'incertitude. Ce sont des visionnaires, capables de parler du futur, et de le rendre imagé.

#### **Section 4 : Les dix clés du changement**

Comme nous l'avons mentionner plus haut. Le changement est très complexe à gérer, sa gestion doit s'appuyer sur des méthodes, des techniques et des outils.

Et pour réussir un changement B. Grouard et F. Meston <sup>1</sup> proposent les dix clés du changement, qui sont issues de quatre grands principes.

Avant de citer ces dix clés, il faut d'abord, connaître ces quatre principes qui sont :

1. Principe de globalité.
2. Principe de rupture.
3. Principe d'universalité.
4. Principe d'indétermination.

##### **1. Principe de globalité :**

Comme nous l'avons dit au début, une entreprise est faite des composantes qui la concrétisent et des composantes qui l'animent.

Donc un changement doit agir sur ces deux composantes c'est-à-dire sur ce qui la concrétise et c'est la stratégie, la structure, les produits... Et sur ce qui l'anime c'est-à-dire les valeurs partagées, les compétences, les règles informelles. Mais sans oublier que ces deux types de composantes sont très fortement liées.

Si on se réfère aux méthodes traditionnelles, elles ont souvent tendance à les séparer et à les traiter séparément, et c'est là le problème, car un processus de changement doit

---

<sup>1</sup> B. Grouard et F. Meston : "L'entreprise en mouvement". Ed Dunod.

intégrer ces deux composantes en même temps pour qu'il y ait des résultats positifs. Cela suppose d'avoir une vue globale de l'entreprise même si le changement ne porte des fois que sur une de ses parties exemple sur l'entité, fonction, système.

Si l'objectif est de changer profondément l'entreprise comme dans le cadre de processus de revitalisation, de restructuration ou de formation, il faut que les deux types de composantes soient considérés comme importantes, si l'on veut que le changement soit réel et durable.

## **2. Principe de rupture :**

Le changement exige de déséquilibrer la situation existante et de maintenir l'instabilité durant tout le processus. C'est-à-dire, exiger une rupture par rapport à la situation présente.

Le degré d'importance de cette rupture varie, selon le changement à effectuer et le niveau d'adaptabilité au changement de l'entreprise.

Cette rupture consiste des fois à une simple adaptation bien acceptée. Mais des fois, elle provoque un véritable traumatisme. Comme par exemple, les changements qui entraînent des licenciements.

Les conséquences du changement sont nombreuses et inquiétantes. Car lui-même, il peut être, une source d'inquiétude, de tension et de désagréments. La création de cette rupture est le premier objectif du processus de changements, une fois sa finalité définie.

Le déséquilibre de la situation existante doit se faire dans le sens voulu et doit être maîtrisé, ce qui nécessite, de mobiliser des ressources importantes.

Une fois la rupture initiale provoquée, le changement va se réaliser, mais à la condition de maintenir un niveau d'instabilité élevé.

Donc, en conclusion, on peut dire que le changement se nourrit des risques, des incertitudes, de l'instabilité, et il est là pour gérer les opportunités, qu'il crée inévitablement. Cette instabilité que crée le changement, doit être vécue comme un phénomène positif par les salariés ou les individus pour ne pas justement, trouver à tout prix la stabilité. S'efforcer à maintenir, une instabilité positive, et une situation, qu'on trouve généralement, dans les entreprises, où le changement fait partie de la culture. C'est-à-dire, il est une valeur partagée, contrairement, aux entreprises, où, le changement est perçu comme menaçant et c'est le cas de la majorité des entreprises.

### **3. Principe d'universalité :**

Pour qu'un changement s'effectue, il faut la participation de tous les salariés de l'entreprise. Et ne peut être obtenue que si chacun peut jouer et joue un rôle actif et positif dans le processus de changement.

Le principe d'universalité demande que chaque individu appartenant à cette entreprise, doit proposer, décider, agir et soit responsable bien sûr en fonction de sa position. Et non pas être divisé en deux catégories, l'une décide et l'autre exécute.

Une universalité, ne peut être possible que, si le système informationnel et décisionnel fonctionne du haut vers le bas et du bas vers le haut. Ce qui implique, l'association et l'élaboration à la prise des décisions par les salariés. Ces salariés qui se trouvaient généralement sur le terrain, donc très loin des grands centres de décision ce qui permet de dire qu'ils sont au courant de tout ce qui se passe au niveau du terrain de travail, et delà faciliteront, la prise de décision et qui sera, une décision réelle basée sur des données concrètes.

### **4. Le Principe d'indétermination :**

L'expérience de différentes entreprises montre que le changement est immaîtrisable mais, en réalité, le changement est partiellement maîtrisable. C'est-à-dire, il s'agit là de guider, de conduire, et de piloter ce changement.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> : " Conduire et réussir le changement". Edouard Michelin, Ed : Dunod.

Pour réussir le changement, il nécessite une méthode qui repose sur la souplesse et la flexibilité, et s'assurait qu'il y est un suivi et un pilotage précis.

La complexité et l'impossibilité d'une parfaite maîtrise, doivent être acceptées et intégrées, et la responsabilité de tous les membres de l'entreprise est nécessaire pour répondre à ces deux éléments.

Mais, malheureusement on ne peut maîtriser un tel phénomène, prendre correctement toutes les décisions nécessaires. Il est donc indispensable de faire confiance aux personnes concernées, et de croire en leurs capacités.

Pour cela, on peut dire que le pilotage joue, un rôle déterminant car, d'une part, il permet d'évaluer la pertinence et l'efficacité de ces décisions et d'autre part, il permet toujours la correction et la réorientation éventuelle de ces décisions.

On conclue que, le principe d'indétermination, intègre le caractère complexe du changement et donne un rôle déterminant au pilotage. Ce pilotage qui permet, l'orientation et le suivi de ce changement.

## ***Les dix clés du changement :***

### **Clé 1 : "Définir la vision"**

La définition de la vision doit reposer d'abord, sur une connaissance approfondie de l'entreprise et de son environnement. La vision, ne rentre pas dans le détail du changement, mais aborde tous ses aspects : origine du changement objectif visé et les grandes lignes des actions à engager. Les responsables utilisent cette clé pour préciser le champ du changement, car elle fournit des premières réponses concernant la transformation qui devrait affecter les composantes de l'entreprise, et elle permet d'anticiper les possibilités possibles.

### **Clé 2 : "Mobiliser"**

Une fois la vision définie, cette clé rend l'entreprise mobile, tout en créant une dynamique de changement comme nous l'avons déjà mentionner un peu plus loin, le principe de rupture, est créé à partir de deux situations : la situation existante et les écarts par rapport à la vision. Ces écarts sont perçus comme étant les causes de l'inadaptabilité de ce qui constitue la situation actuelle où existante : ces écarts sont généralement reliés à l'organisation, le mode de pensée, comportements, procédures.

La clé "mobiliser" permet d'atteindre trois objectifs :

1. Sensibiliser les salariés pour la nécessité de changer maintenant.
2. Valider des enjeux, identifiés lors de la définition de la vision.
3. Le choix des axes d'amélioration ceux qui vont permettre d'atteindre la vision.

En conclusion, on peut dire que cette clé a pour rôle l'initialisation du processus du changement, mais elle ne disparaît pas par la suite. Donc l'effort de mobilisation persiste durant tout le processus de changement, mais bien sûr son intensité diminue petit à petit. Mais ce qui est important à noter est que la mobilité n'est jamais acquise et à tout moment la dynamique du changement peut s'effondrer, si la perception de la nécessité de changer n'est pas entretenue et renforcée.

### **Clé 3 : "Catalyser"**

Cette clé a pour rôle l'animation et la gestion du changement. Le changement, comme tout autre projet nécessite des ressources importantes, et encore plus son

accomplissement qui demande de constamment vaincre les résistances, ces résistances se résument dans l'inertie, l'immobilisme, les fausses transformations...

La clé "catalyser" traite de l'organisation, ce qui demande une participation totale des compétences et des savoirs-faire de tous les salariés, et cela suppose de les faire émerger, canaliser, et les structurer (une organisation particulière).

Donc cette clé a pour rôle, décrire l'organisation nécessaire à la conduite du changement et son fonctionnement (la direction générale, comité exécutif du changement, les équipements de compétences...).

#### Clé 4 : "Piloter"

Le changement étant un phénomène complexe, crée des risques importants de dérive par rapport aux objectifs tracés (principe d'indétermination) liés soit au contenu, soit au délai, soit au coût.

Dans ce cas là, intervient, une clé importante, qui est la clé du pilotage.

Le pilotage permet de s'assurer que le changement est en bonne voie, et qu'il suit le chemin tracé. Il ne peut être assuré que par la division du changement, donc c'est l'une des responsabilités essentielles.

La clé "pilote" définit les activités du pilotage :

- Construire la logique du processus de changement.
- Assurer la planification de ce processus.
- Veiller à son bon déroulement au jour le jour.
- Faciliter le changement et son accélération.
- Être une source impartiale d'idées et d'avis.
- Suivre la position des personnages clés de l'entreprise vis-à-vis du changement.
- Identifier et fournir aux salariés les méthodes et outils requis.
- Veiller à ce que les neuf autres clés soient très bien utilisées.

### **Clé 5 : "Concrétiser"**

Cette clé, permet la réalisation du changement, c'est-à-dire le passage de la situation existante, à la situation visée : la concrétisation de la vision. Mais cette concrétisation repose sur un processus, qui renforce la mobilisation, définit exactement le rôle de chacun pour qu'il participe au changement. Ce processus repose sur cinq étapes principales :

- La situation existante doit être bien détaillée selon les axes d'amélioration. Et bien sûr l'identification des opportunités choses très importantes.
- La conception détaillée du programme d'amélioration. Selon chaque axe, avec la définition précise du résultat à atteindre.
- La réalisation d'un test.
- La généralisation du changement à partir des tests effectués.
- La mise en place des systèmes qui assurent la pérennité du changement.

### **Clé 6 : "Faire participer"**

Comme nous l'avons mentionné un peu plus haut, le principe d'universalité nécessite la participation de tous les salariés, d'où surgit le rôle de la clé 6. Elle traite de cette participation et de la manière de l'obtenir.

Et cela, bien sûr est une chose importante, car la participation peut aider à résoudre beaucoup de problème. Comme par exemple, vaincre les résistances, grâce à l'implication directe des salariés, assure les pérennités du changement.

Donc, cette clé, peut montrer comment créer et maintenir la participation des salariés; et comment se comporter face au diversités des niveaux de participation, qui est inévitable.

### **Clé 7 : "Gérer les aspects émotionnels"**

Le changement étant un phénomène complexe et difficile dans son contexte, peut créer des réactions émotionnelles provoquées par la peur, ou à l'inverse par l'attrait de la nouveauté, l'attachement aux façons de faire déjà existantes, la peur de la responsabilité, le sentiment d'une remise en cause personnelle, la peur de l'échec... Ces réactions peuvent être positives comme, elle peut être négatives, le cas de plus fréquent. Mais, dans les deux cas, il faut qu'elles soient prises en considération, et qu'elles doivent être gérées avec une

plus grande attention, car elles peuvent perturber le changement, et même le bloquer, dans des situations extrêmes.

Le rôle de la clé 7, est de dégager le nuage existant entre la résistance au changement avec les blocages mentaux des individus et la nécessité de les faire participer activement au processus de changement, pour s'assurer de son bon déroulement. Donc, on peut résumer son rôle en 3 points :

- L'identification des aspects émotionnels liés au changement.
- Les difficultés provoqués par les résistances et les blocages mentaux.
- La gestion des aspects émotionnels.

#### **Clé 8 : "Gérer les enjeux de pouvoir"**

Comme tout élément, ne pouvant échapper, au processus de changement, ce changement peut provoquer une modification de la répartition du pouvoir dans l'entreprise, ce qui crée, chez certaines personnes un comportement de résistance ou à vouloir guider le changement, dans un sens qui leur serait plus favorable.

Et la réussite du changement demande que la répartition du pouvoir dans l'entreprise évolue pour être cohérente avec l'objectif visé.

Donc, cette clé permet de gérer les enjeux de pouvoir à partir de :

- L'identification des enjeux de pouvoir.
- La gestion de ces enjeux.
- La description des moyens de réorienter le pouvoir dans le même sens de l'objectif du changement pour ne pas créer des forces centrifuges.

#### **Clé 9 : "Former et coacher"**

Le changement nécessite l'intégration de nouvelles compétences, mais aussi de comportements et de modes de pensée nouveaux. La formation, et le coaching c'est-à-dire, le soutien accordé à chaque individu, pour pouvoir l'aider à changer effectivement et à s'améliorer, occupe une place importante dans le processus de changement et qui facilite, l'auto apprentissage. Cette clé, traite cette idée en se basant sur :



- La détermination et l'évaluation des besoins en formation et en coaching.
- La formation en distinguant les besoins techniques liés à l'évolution des postes et des responsabilités et les besoins liés aux savoir-faire.
- Le coaching en décrivant la procédure d'utilisation de cette technique.
- La dynamique d'auto apprentissage.

### **Clé 10 : "Communiquer intensément"**

Pour qu'il y est réussite du processus de changement, il faut qu'il y est une communication extrême dans toute l'entreprise.

Car la communication, est l'un des éléments qui assure la cohérence et l'homogénéité de ce processus. Elle permet à la fois, de rassurer, motiver et également de générer une foisonnement d'idées.

La clé "communiquer intensément", elle est là pour définir :

- Les acteurs de la communication et leurs rôles respectifs.
- Le contenu de la communication.
- Les moyens qui peuvent être utilisés pour soutenir la communication.

Donc on conclut, que la bonne utilisation de ces clés, permet un contrôle du changement et une réussite de son processus. Mais le plus important à noter est que l'expérience du changement tout en adoptant ces différentes clés devrait permettre aux entreprises de changer de plus en plus rapidement et efficacement. Les dirigeants décideront plus rapidement, et mieux l'organisation du processus de changement se mettra en place plus vite et fonctionnera plus efficacement, les salariés s'impliqueront mieux et plus rapidement.

## CONCLUSION :

Sur le processus de changement culturel, tous les acteurs s'accordent en effet à mettre en garde contre un changement programmé, imposé par le haut. Tous recommandent un processus d'appropriation du changement par le groupe social concerné . car comme le mentionne E. Mayo 'L'analyse des organisations' "un système humain ne se gouvernait pas comme une machine, mais que tout changement technique ou structurel entraînait des changements dans les relations interpersonnelles, donc dans l'esprit des acteurs".

Ce 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 de voies nouvelles, et une phase de structuration d'un nouveau système.

C'est-à-dire, d'abord, il faut reconnaître le passé, car le passé non seulement produit des habitudes, mais aussi, conduit à des visions parcellaires de la réalité organisationnelles. Il convient donc de faire reconnaître par les individus et les groupes la nocivité de ces habitudes ou de ces pratiques.

Ensuite la deuxième phase, du processus de changement, va permettre aux acteurs de s'engager dans de nouvelles voies. Les acteurs, doivent s'approprier le changement, tout en s'impliquant dans des expériences qui leurs permettent de mieux maîtriser la situation. Mais, ils doivent le faire en harmonie avec une ligne générale.

Enfin la troisième phase, qui est la structuration, pose moins de problèmes. Elle s'appuie sur l'engagement affectif et relationnel des acteurs une fois leur apprentissage effectué. Elle reformule le système sous forme de structures et procédures : une nouvelle répartition de l'autorité, de nouveaux détenteurs de pouvoir, des modifications dans le système d'évaluation et de sanction, la reconnaissance de l'importance de nouvelles valeurs.

Donc, on peut dire qu'en suivant ces trois étapes, le système sera légitime par le travail fait pendant les deux premières phases. Il n'est donc pas vécu comme imposé par décret, mais comme quelque chose d'intériorisé, qui va de soi.

# 3<sup>ème</sup> Partie

## **Section 1 : Aperçu sur l'économie Algérienne :**

L'entreprise algérienne est malade de sa gestion, de son environnement, de son histoire, et de ses traditions. Sa culture est profondément ancrée dans un projet de société qui valorise peu les compétences et les résultats.<sup>1</sup>

Première cellule de l'économie nationale, l'entreprise algérienne est le point de départ et la cause profonde de la crise, que nous vivons actuellement. Pourquoi ?

L'entreprise publique algérienne qui a été depuis les trois dernières décennies l'instrument majeur du plan central de développement, a été l'objet de plusieurs réformes économiques et structurelles.

Ce processus de réformes économiques, lancés à partir du début de l'année 1990 a transformé complètement l'entreprise algérienne.

Devenue autonome, l'état n'intervenait plus de façon directe, elle reste le propriétaire actionnaire de son capital par l'intermédiaire des holdings qui ont remplacé le fonds de participations dissous en Décembre 1995. 11 holdings gèrent les capitaux marchand de l'état. Dès 2003, on ne parle plus de holdings, mais de sociétés de gestion des participations (SCP).<sup>2</sup>

Par cette autonomie, l'entreprise publique économique, s'est fixée de nouveaux objectifs. Comme ; la restauration de son identité et de sa personnalité. La réhabilitation de sa stratégie et la prise en charge de son devenir. Aussi, la prise en charge de ses affaires.

Mais qu'on est-il des comportements et des attitudes que ce soit pour les cadres (manager) ou bien pour les simples travailleurs (salariés) ?

Pour répondre à ce questionnement, nous allons d'abord essayer de voir, si l'entreprise algérienne avait une culture, et qu'est ce qui caractérisait cette culture ?

<sup>1</sup> : Abdelhak Lamiri : "Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché". Prestcomm éditions.

<sup>2</sup> : C Harif Mustapha : "Comportement Managérial et changement dans l'entreprise". Thèse de Doctorat.

## I. L'entreprise industrielle en Algérie : Les limites d'une acculturation

Selon Djamel Guerid, l'industrialisation se présente comme acculturation, c'est-à-dire comme implantation d'une nouvelle civilisation : la civilisation industrielle se présente aussi comme l'effort d'un groupe social en vue d'accéder à l'hégémonie, ou en vue de consolider cette hégémonie et de la rendre irréversible.<sup>1</sup>

Le constat de l'industrialisation en Algérie, est presque unanime, que se soit sur le plan matériel ou sur le plan culturel, il n'est possible de parler de réussite, car selon nombreux d'auteurs, comme M. Benachenhou, A. Henni et également Djamel Guerid ont tous été d'accord que l'industrie en tant que systèmes d'usines n'a pas été mis en place, et que l'industrialisation en tant que mouvement de rassemblement social et de mobilisation n'a pas eu lieu, ce qui fait que l'entreprise ne peut pas s'imposer en tant qu'institution sociale et culturelle principale et de là son échec. Cet échec, est du à une mal interprétation des choses. Car l'industrialisation comme mouvement de civilisation, a l'entreprise, comme centre d'intérêt, celle-ci s'efforce de gagner son environnement social et ses ouvriers. Elle commence d'abord par produire dans sa région les conditions de son acceptation ; elle ranime avec elle du travail, des salaires, des activités annexes, des produits et des services rares, ainsi que de nouvelles opportunités sociales, (l'industrialisation est entrain de s'installer). Ensuite en organisant la re-socialisation de ses ouvriers, c'est-à-dire en leur enseignant ses normes et valeurs, elle a pour objectif de diffuser à travers eux et au sein de la société les nouvelles manières d'être de penser et d'agir.

En Algérie, l'industrialisation semblait se développer dans de meilleures conditions. Elle disposait de moyens et de ressources. Elle bénéficiait d'une stabilité politique et d'une paie sociale sans pareille. Elle avait aussi l'avantage d'évoluer dans une société éclatée (suite à une longue colonisation, et de guerre de libération).

Mais malgré ça, il y a eu échec.

---

<sup>1</sup> : Djamel Guerid "Cultures d'entreprises". Ed Gax Avril 1997.

## II. Les raisons de l'échec

Selon Braudel<sup>1</sup>, cette histoire qui pose une si importante question et qui est de la manière suivante : pourquoi, il y a eu échec dans les expériences de développement dans les pays du tiers-monde qui ont adoptés l'industrialisation, hors que ces mêmes expériences ont connu une réussite dans d'autre pays comme l'industrialisation soviétique, et l'industrialisation anglaise ?

Selon ce même historien le problème se pose de deux manières.

La première interne à l'entreprise, l'autre à l'échelle de la société entière.

### A. A l'intérieur de l'entreprise :

L'industrialisation (l'acculturation), a pris dans l'entreprise, la forme d'une disciplinarisation extrêmement sévère. C'est-à-dire les ouvriers étaient forcés d'accepter le seul genre de travail qui se présentait.

G.Friedmann<sup>2</sup> et J.D.Reynaud<sup>2</sup>; confirment cette idée, celle que la disciplinarisation est apparue comme la forme principale de l'acculturation. D'ailleurs, ils disent que la culture industrielle est un synonyme de discipline.

Et dans ce processus interviennent les éléments suivants et qui la rendent inévitable.

1. L'architecture des locaux : Les locaux sont bâtis et organisés de manière à ce que l'ouvrier soit constamment sous surveillance. Cette surveillance se fait de manière, en quelque sorte, personnalisée ; et elle n'est vraiment pas coûteuse.
2. La machine qui règle le rythme de travail de l'ouvrier, et qui donc le surveille.
3. Les règlements d'usine qui justifient et légitiment cette surveillance (sanctions, punitions....)

<sup>1</sup> : Braudel, F. " Civilisation matérielle, économie et capitalisme". Ed Colin.

Paragraphe pris des cahiers du Gax.

<sup>2</sup> Friedman et J.D Reynaud

4. Les surveillants qui sont les gardiens du nouvel ordre usinaire et les spécialistes de la mise du travail et du maintien de l'ordre.

### *B. L'acculturation à l'échelle de la société.*

S'il faut que tous les dispositifs et procédés de disciplinarisation à l'œuvre à l'usine, trouvent au sein de la société les relais nécessaires au soutien et à la consolidation de leur action et en premier lieu au niveau politique. En un mot, selon Braudel, il faut que la société soit « complice ».

En ce qui concerne, l'entreprise algérienne, les choses se sont dégradées, lorsque l'industrialisation a cessé d'être ascendante et lorsqu'elle s'est mise à reculer. Non hégémonique dans les faits, elle ne l'a pas été non plus sur le plan idéologique et donc, elle n'a pas pu réussir en tant que système et en tant que mouvement de rassemblement social et de mobilisation.

En conclusion de cette étape, l'entreprise Algérienne, s'est avérée obligée de passer par de nombreuses réformes, comme la restructuration, la privatisation, et en dernier lieu une nouvelle forme celle du partenariat, et tout ça dans le but de faire face aux changements perpétuels de l'environnement, et pour être compétitif sur le marché national et mondial.

Dans ce sens, elle a adoptée, pas mal de méthodes, parmi elles la formation des individus, sur le plan comportements, attitudes,....

Et en dernier lieu, on peut dire qu'il y a eu un élan de culture, qui s'est lancée, ces dernières années, avec la formation des individus, sur le plan comportements (positif), attitudes, acceptation du changement... et qui avait pour but d'éliminer les comportements d'attentisme, les attitudes de résignation, les inerties, les coûts élevés, l'absentéisme, et l'incompétence.

## **Section 2: Présentation de l'entreprise « SITEL »(dépliant commercial)**

### **1. Description de l'entreprise**

SITEL. Société Industrielle Algérienne de Télécommunication, Leader en Afrique dans l'industrie des télécommunications, cette société a été fondée le 12 Avril 1988 par l'entreprise nationale de télécommunication (ENTC) et la société suédoise ERICSSON. TELECOM. AB.

Son capital social est de 400 millions de dinars algériens. Il est réparti entre les actionnaires comme suit :

- « HEELIT » : Holding Electrique électronique Informatique Télécommunications (appelé récemment CABELEC) → 20%
- « ENTC » : Entreprise Nationale de Télécommunications → 20%
- « SONATITE » : Société Nationale des Travaux d'Infrastructures des Télécommunications → 15%
- « BEA » : Banque Extérieure d'Algérie → 10%
- « ERICSSON TELECOM AB » : → 35%

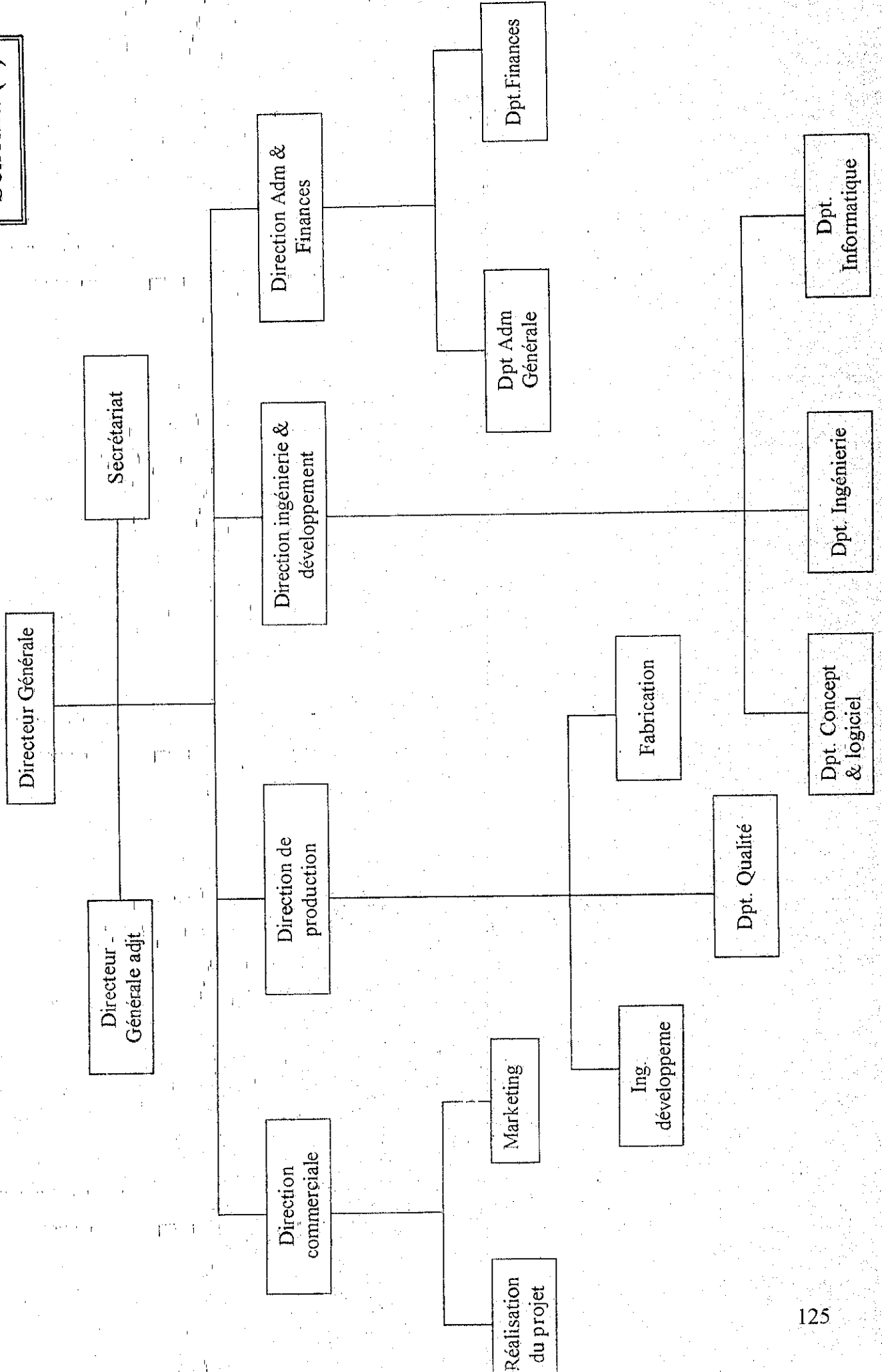
SITEL est implantée à Tlemcen, au nord ouest de l'Algérie et occupe une assiette de 20000m<sup>2</sup> dont plus de 6000 m<sup>2</sup> sont couverts.

SITEL a pour objectif l'établissement d'une industrie complète et moderne dans le domaine des télécommunications. Son activité est orientée vers la production de matériel de Télécommunications. Elle a démarré la production le 1<sup>er</sup> Mars 1990. Elle produit actuellement des centraux téléphoniques publics digitaux dans un court terme. Sa capacité de production sera de 600.000 lignes par ans. Jusqu'à présent, elle est arrivée à installer 2.500.000 lignes. Et il est prévu l'intégration d'autres produits au sein de l'usine comme :

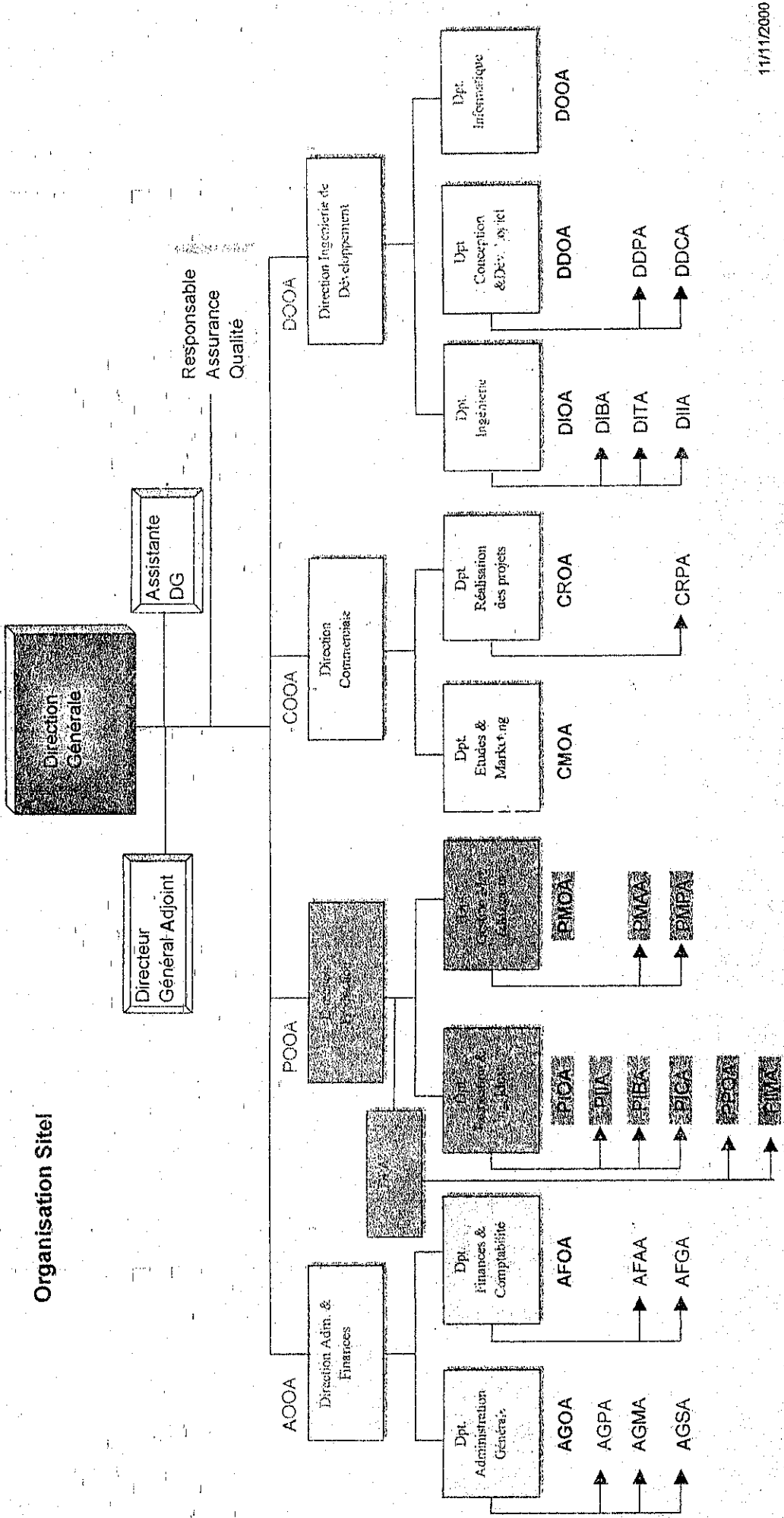
- Le mobile
- L'Internet (serveur)
- Equipement de transmission (équipements d'accès)



# Schéma (1)

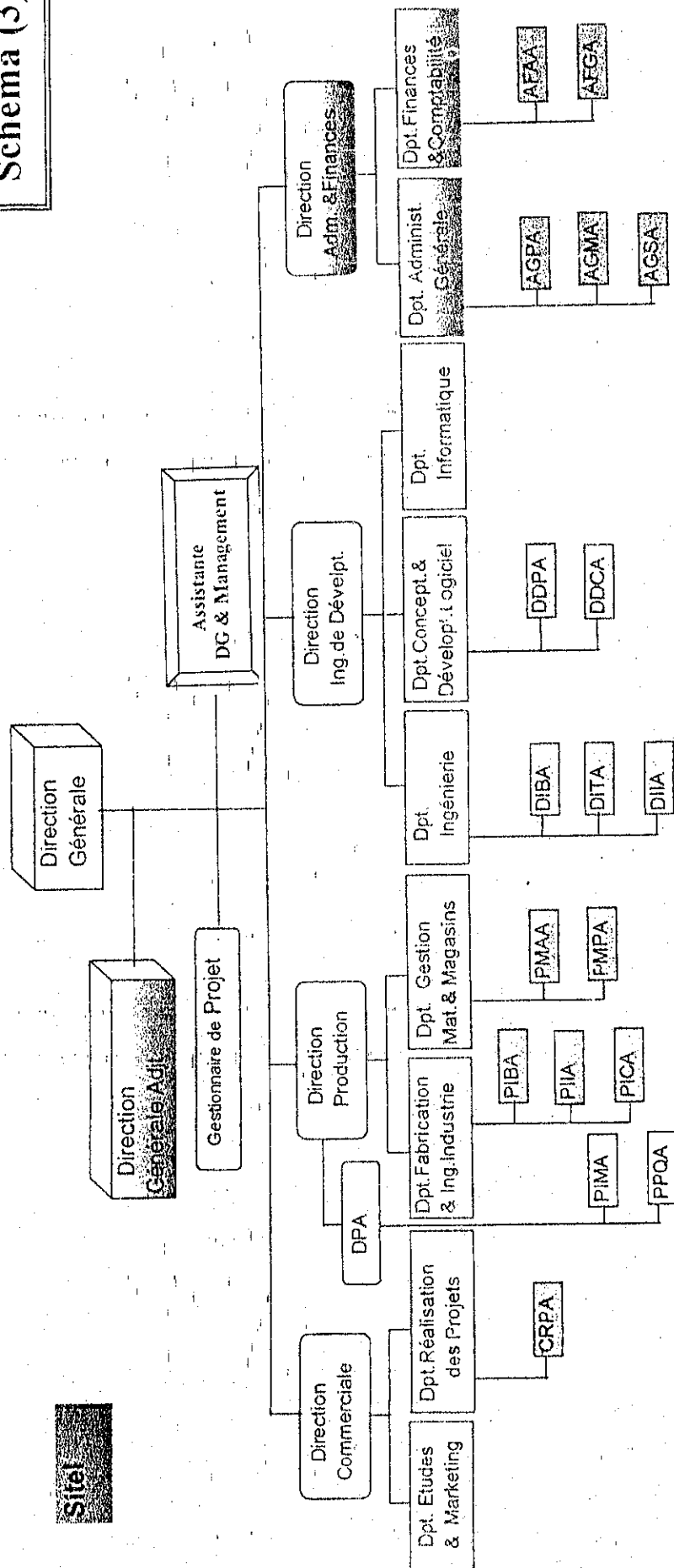


# Schéma (2)



11/11/2000

Schéma (3)



## 2. Les activités de l'entreprise

L'engineering, la production, et la commercialisation de centraux téléphoniques numériques AXE-10 sont les trois principales activités de la SITEL.

### *A. La production :*

Dotée des équipements de production les plus récents, l'usine est conçue pour répondre à un processus de production en continuelle évolution.

Afin de rentabiliser ses moyens de production et d'accroître son efficacité, SITEL, dispose d'un système de gestion de production assisté par ordinateur (GPAO) « TOLAS », outil d'avant garde lui permettant de rentabiliser ces moyen et d'accroître sa compétitivité

### *B. Ingénierie :*

L'ingénierie des centraux couvre leur dimensionnement fonctionnel et mécanique. Le suivi permanent des centraux en exploitation est effectué par le fournisseur SITEL, il dispose d'un centre de support logiciel pour la mise à jour.

La gestion, et la maintenance des différents blocs fonctionnels tant Hardware que Software. L'ensemble des programmes résidants dans ces blocs forme le système d'application devant répondre aux spécifications actuelles du client.

### *C. Commercialisation*

Produit de haute technologie, le système AXE-10 commercialisé par SITEL se prête à la téléphonie conventionnelle, à la radiotéléphonie mobile, à la transmission de données, et aussi au réseau numérique à intégration de services (RNIS).

Une fois le matériel livré au site, SITEL supervise l'installation depuis son montage mécanique jusqu'à sa mise en service par l'administration de P et T, en passant par les différents tests fonctionnels, tests dans le réseau et essaie de réception.

Avec la contribution d'ERICSSON, SITEL a mis au point une armoire compacte (RSS) permettant le rattachement de 812 abonnés à un central distant. Cette armoire est livrée prête au fonctionnement.

La parallèle de SITEL développe une version de central intégré de faible capacité (3 à 4 000 lignes) monté en usine dans un chalet transportable et livrable complètement testé au client pour répondre à des besoins urgents et cette version permet de raccourcir considérablement les délais de mise en service.

Une troisième réalisation en cours concerne des unités distantes (RSS) allant jusqu'à 3 000 abonnés livrés également en petits chalets prêts au fonctionnement.

Ainsi, SITEL continue à présenter au client les solutions les plus adéquates permettant l'optimisation du réseau téléphonique algérien.

### **3. Les raisons qui ont présidé à la création de SITEL**

SITEL a été créée suite à une nouvelle orientation stratégique en matière de télécommunication.

En fait les premiers choix en matière de télécommunication datent de 1975 au sein de la SONELEC (Société Nationale des Industries Electriques et Electroniques) qui après la restructuration de 1983 a donné lieu à plusieurs entreprises dont l'ENTC ( Entreprise Nationale des Télécommunications).

A cette époque, le partenaire n'était confiné durant cette période qu'à l'investissement de réalisation, en amont avec contrat « produit en main » réalisé par la société espagnole CESA filiale d'ITT.

L'ENTC a débuté sa production en 1980 avec les centraux et combinés téléphoniques. Cette technologie électromécanique a permis d'effectuer les premiers

montages en PC 1 000 ou penta- compta qui jusqu'à 1994 a couvert 55% de la demande. Maintenant, en diminution, à cause du numérique.

Au début, lorsque le marché était monopsonique, le dimensionnement de l'usine était déterminé par les besoins des PTT. Depuis 1985, les autorités s'aperçurent qu'il fallait s'adapter au contexte international de la technologie moderne basée sur le numérique. Or la réglementation de l'époque ne permettait pas au secteur public et encore moins au secteur privé de s'engager dans un partenariat dans ce domaine stratégique de la technologie des télécommunications.

Il a fallu attendre la promulgation en Août 1986 de la loi sur les sociétés d'économie mixte pour concrétiser ce nouveau choix stratégique.

En fait le choix d'ERICSSON s'est matérialisé lors de la visite en Suède vers la fin de 1986, du Président Algérien « CHADLI Bendjedid » par la signature d'un protocole d'accord avec le premier ministre suédois « Olof Palme » ; qui avait un penchant affectif pour l'Algérie.

#### 4. Les objectifs de l'entreprise :

Dés 1990, SITEL a mis en place trois activités, allant de paire avec la maîtrise de la production, à savoir :

- La supervision des installations des centraux, qui lui permettra de centrer le produit sur le site d'exploitation.
- La recherche et le développement concernant le central de manière à répondre aux nouvelles spécificités demandées par les clients ou par le processus de production.
- L'exploitation des centraux.

Pour réaliser ces objectifs, SITEL doit passer par une politique stratégique concernant d'une part, l'individu et ses besoins, d'autre part, le groupe social, son organisation et sa gestion.

## 5. L'organisation de SITEL :

Comme toute entreprise moderne, SITEL se compose de plusieurs départements qui sont chapeautés par des directions qui assurent le bon fonctionnement de l'entreprise. Ces départements se composent à leur tour de un ou plusieurs services.

### *A. La direction générale (D.G) :*

Représentée par le président directeur général, qui détermine la stratégie globale de l'entreprise, il définit la politique et les objectifs.

Sans oublier bien sûr, la direction adjoint (DGA) qui est le partenaire ERICSSON.

### *B. Assistante DG et management qualité :*

Il développe et maintient le système d'assurance qualité. Veille à son application et gère le système documentation.

Le management qualité est désigné par le président directeur général et dispose de l'autorité nécessaire pour identifier tout problème relatif au produit, au processus et au système qualité.

### *C. Direction commerciale (DC) :*

Son rôle est la commercialisation des produits et le suivi des installations. Elle est constituée de deux départements :

- Département réalisation des projets (montage, test, installation des centraux et livraison du produit)
- Département étude et marketing (dimensionnement des centraux et participation aux foires et exposés)

### *D. Direction d'ingénierie et développement :*

Elle est composée de trois départements :

- Département d'ingénierie (D.I.O.A) : (programmation de centraux, aménagement des sites et amélioration de la production)

- Département conception et développement logiciel : (simulation sur maquette de l'AXE-10, et documentation).
- Département d'informatique : c'est le support informatique de la société.

**E. Direction de l'administration et des finances (DAF) :**

Elle gère deux départements :

- Département finances et comptabilité : (analyse financière, comptabilité générale et trésors).
- Département administration générale : (gestion des ressources humaines)

**F. Direction de la production :**

Cette direction nommée (DP) partage ses tâches avec la direction adjointe (DGA) chargé de la qualité de produit et de maintenance des équipements de production. Les départements liés à cette direction sont :

- Département de fabrication et ingénierie industrielle (PIOA) : (son rôle c'est le montage des cartes et la fabrication des câbles et armoires).
- Département gestion des matériaux (PMOA) : il intègre deux services ; le service de planification et le service d'achat.



### Section 3: Changement et culture au sein de la STEL

Au sein de cette section, nous allons essayer de démontrer d'abord si la STEL, tant qu'entreprise algérienne a une culture propre à elle et ensuite voir si cette entreprise est affectée par le changement sur le plan structure, mode organisationnel, stratégie, gestion des ressources humaines et culture.

#### *A. Méthode de recherche*

Nous avons eu, en premier lieu plusieurs entretiens avec les cadres et responsables de l'entreprise. L'objectif de chaque entrevue était de déterminer comment les dirigeants percevaient le changement dans leurs services et aussi savoir si ses dirigeants connaissaient très bien la culture de l'entreprise c'est-à-dire connaissaient les comportements, les attitudes, les habitudes, des différents individus dans l'entreprise, et surtout lorsqu'il s'agissait de changement.

A la suite des entretiens, nous avons élaboré un questionnaire qui a été administré à tous les cadres dirigeants, cadres et responsables dont le nombre était de 126 cadres permanents et 12 cadres temporaires (voir tableau A)

**Tableau A<sup>1</sup>**

Groupe structure	Cadre		Cadre Supérieur		S/ Total	
	P	T	P	T	P	T
Direction GLE	04	/	05	/	09	0
Administration Finances	10	/	03	/	13	0
Commerciale	46	01	02	/	48	01
Ingénierie – Développement	27	10	03	/	30	10
Production	22	01	04	/	26	01
total	109	12	17	/	126	12

T : Temporaire

P : Permanent

<sup>1</sup> Tableau A : Document de l'entreprise SITEL.

### Description du questionnaire :

Le questionnaire utilisé dans cette étude se compose de 33 questions. Certaines sont fermées dichotomiques (exemple question 8 et 11) ; d'autres sont à choix multiple ou unique.

Ces questions sont regroupées en cinq dimensions :

- La première dimension intitulée : impact du changement sur la structure. Ainsi les questions 1,2,3 renvoient à la conception du changement en terme quantitatif, et les questions 4,5,6,7 concernent le changement qualitatif.
- La deuxième dimension : impact du changement sur le mode organisationnel. A travers les questions 8,9,10,11,12 vont nous permettre de connaître comment fonctionne le système de communication, le système hiérarchique et comment l'information circule au sein de l'entreprise.
- La troisième dimension : impact du changement sur la stratégie. Les questions 13,14,15,16,17 et 18 se sont spécialisées dans la description des différents rapports qui puissent exister au sein de l'entreprise et c'est généralement les rapports avec les clients, les fournisseurs, les banques et les médias. Le but de ces questions est de démontrer l'importance des parts de marché pour la SITEL.
- La quatrième dimension : impact du changement sur le mode de gestion des ressources humaines ; a pour objectif de démontrer comment les salariés de SITEL pourront être recrutés, formés, rémunérés,...et cela à travers les questions 19,20,21,22,23,24 et 25.
- La dernière dimension bien sur intitulée : impact du changement sur la culture de l'entreprise, c'est la dimension qui englobe le tous, voir qu'il faut considérer cette culture comme étant un élément qui fait fonctionner l'entreprise, tout comme la stratégie, la structure... A travers cette dimension et surtout à travers les questions 26,27,28,29 on a essayé de décrire le climat social de l'entreprise c'est-à-dire, si les individus ont le sentiment d'appartenance à cette entreprise, s'ils sont bien intégrés et si le nombre de conflits a diminué. Les questions 30 et 31 ont trait à l'utilisation des contractuels, et leurs effets sur la qualité du travail.

La question 32 avait pour objectif de démontrer, les attitudes des cadres et des autres personnels face à ce changement qui est le partenariat, s'il y a eu résistance, ou bien acceptation. Et enfin la question 33 qui est une question de sortie, ou de conclusion générale ; nous avons voulu savoir à travers cette question l'état actuel de l'entreprise SITEL sur le plan relations de travail, conditions de travail, l'organisation du travail, et sur le plan personnel c'est-à-dire, s'il y a eu amélioration des salaires, des primes et s'il y a plus de responsabilité ou pas.

### **B. Présentation et analyses des résultats :**

#### **a) Dimension : impact du changement sur la structure**

- *Changement en terme quantitatif*

#### **1. Y a t il eu accroissement d'effectif ?**

*Tableau a-1 (question 01)*

<b>Modalités</b>	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
1	16	16	30.19	30.19
2	31	47	58.49	88.68
3	6	53	11.32	100.00

*Nous constatons que 30,19% des enquêtes trouvent que l'accroissement des effectifs est très important .58,49% d'entre eux considèrent ce dernier comme étant peu important et seulement 11,32% le trouvent non important.*

*Nous pouvons dire qu'il n'y a pas eu un accroissement d'effectifs très important, donc l'entreprise, n'a pas fait recours au recrutement.*

*A noter qu'au court des entretiens avec les responsables qu'ils nous ont affirmé que SITEL, fait appel aux travailleurs (contractuels ou temporaires) que lorsqu'il y a des demandes, pressées ou des demandes d'une assez grande quantité. Chose qui ne figure pas dans l'analyse, car ces travailleurs accomplissent leurs tâches et repartent.*

2. *Y a t il eu accroissement de moyens matériels (biens mobiliers et immobiliers, équipement ...) ?*

*Tableau a-2 (question 02)*

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	28	28	52.83	52.83
2	25	53	47.17	100.00

*D'après ce tableau, il ressort que 52,83% des interviewés trouvent que l'accroissement de moyens matériel est très important et que 47,17% le trouvent peu important.*

*Donc, on conclut qu'il y a eu vraiment un accroissement de moyens matériels. Chose à confirmer par les responsables lors des entretiens, et même par nos visites à la SITEL, où nous avons remarqué des aménagements de bureau très sophistiqués, des équipements modernes. Aussi, la SITEL a aménagé une autre surface, pour faire agrandir la superficie de l'entreprise.*

3. *Y a t il eu accroissement des capitaux ?*

*Tableau a-3 (question 03)*

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	30	30	56.60	56.60
2	23	53	43.40	100.00

*Selon la question N°3, nous pouvons constater que 56,60% des réponses, indiquaient qu'il y a eu un accroissement très important des capitaux, et que 43,40% le trouve peu important. Cela semble logique. Si l'entreprise a procédé à des agrandissements de cette dernière, et à l'achat de nouveaux équipements, et même à l'accroissement de sa part de marché comme nous allons le voir, un peu plus loin cela suppose un accroissement des capitaux très important.*

- *Changement en terme qualitatif*

4. *Y a t il eu amélioration des qualifications des effectifs (formation, Promotion, nouveau recrutement...)?*

*Tableau a-4(question 04)*

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	19	19	35.85	35.85
2	32	51	60.38	96.23
3	2	53	3.77	100.00

Nous remarquons, que 60,38% des réponses indiquent que l'amélioration des qualifications des effectifs était peu importante. 35,85% la trouvent très importante et seulement 3,77% disent qu'il n'y a pas eu du tout d'amélioration. Donc en conclusion, on peut dire que la formation, la promotion, et les nouveaux recrutements n'étaient pas affectés par le changement, c'est-à-dire par le partenariat ou si on veut dire l'actionariat. C'est-à-dire SITEL a gardé ces propres procédures et règles.

5. *Y a t il eu globalement amélioration des techniques et des procédures (fabrication, organisation du travail, vente...)?*

*Tableau a-5 (question 05)*

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	24	24	45.28	45.28
2	28	52	52.83	98.11
3	1	53	1.89	100.00

Cette question, et qui concerne l'amélioration des techniques et des procédures, n'a eu que 45,28% des réponses l'indiquant comme étant une amélioration très importante. Mais 52,83% l'ont trouvaient peu importante, et le reste qui est de 1,89% l'a considéré comme non existante.

Donc, on conclut qu'il n'y a pas eu une amélioration très importante des techniques et procédures. Cela s'explique par l'idée suivante : est que SITEL a l'expérience au niveau de la fabrication, et l'organisation du travail... ce qui ne nécessite pas une amélioration très importante. Car comme l'affirme un cadre au niveau de la production, SITEL avant cet actionnariat avec Ericsson, travaillait déjà avec l'entreprise Espagnole CESA et avec des normes que SITEL exigeait.

6. *Y a-t-il eu amélioration, sur le plan technologique des outils et équipements utilisés ?*

Tableau a-6 (question 06)

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	31	31	58.49	58.49
2	22	53	41.51	100.00

Sur le plan technologique des outils et équipements utilisés, 58,49% ont affirmé qu'il y a eu une amélioration très importante et 41,51% ont trouvé cette amélioration peu importante. Cela semble vrai, car SITEL s'intéresse à tout ce qui est technologie moderne.

7. *Depuis la mise en œuvre du plan d'actionnariat, y-a-t-il eu des changements importants dans l'encadrement en place ?*

Tableau a-7 (question 07)

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	12	12	22.64	22.64
2	33	45	62.26	84.91
3	8	53	15.09	100.00

On remarque, d'après les résultats que 62,26% ont répondu qu'il a eu des changements peu importants dans l'encadrement en place et cela depuis la mise en œuvre du plan d'actionnariat. 22,64% ont trouvé ces changements d'une extrême importance. Et 15,09% n'ont pas constaté de changements. Donc finalement l'actionnariat n'a pas eu d'effet sur l'encadrement en place.

*b) Dimension : impact du changement sur le mode organisationnel :*

*8. Pensez-vous que les nouveaux cadres et managers sont ?*

a. Plus performant

**Tableau b-8 (question 08)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
0	23	23	43.40	43.40
1	26	49	49.06	92.45
VM	4	53	7.55	100.00

b. Plus ouverts au dialogue

**Tableau b-8' (question 08)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
0	29	29	54.72	54.72
1	21	50	39.62	94.34
VM	3	53	5.66	100.00

Nous avons pu voir à travers ce tableau que 43,40% des interviewés sont d'accord sur la performance des cadres et managers. Et 54,72% ont affirmé que ces mêmes cadres et managers sont plus ouverts au dialogue.



Donc, on constate qu'il y a un changement positif, au niveau de communication entre les individus de cette entreprise.

Mais à noter qu'un nombre important d'interviewés n'a pas répondu à ces deux questions (7,55% et 5,66%), ce qui s'explique soit par la peur de répondre à de telles questions, soit par l'indifférence envers ce genre de questions.

**9. Y-a-t-il eu des changements au niveau de l'organigramme ?**

a. Des services plus nombreux

**Tableau b-9 (question 09)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
0	26	26	49.06	49.06
1	14	40	26.42	75.47
VM	13	53	24.53	100.00

b. Des regroupements de service

**Tableau b-9' (question 09)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
0	12	12	22.64	22.64
1	29	41	54.72	77.36
VM	12	53	22.64	100.00

c. Un allongement de la chaîne de commandement

**Tableau b-9'' (question 09)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
0	30	30	56.60	56.60
1	15	45	28.30	84.91
VM	8	53	15.09	100.00

d. Un aplatissement de la pyramide

**Tableau b-9''' (question 09)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
0	37	37	69.81	69.81
1	4	41	7.55	77.36
VM	12	53	22.64	100.00

Selon les résultats obtenus, on remarque que 49,06% trouvent qu'il y a des services plus nombreux. 22,64% parlent du regroupement des services, 56,60% trouvent qu'il y a un allongement de la chaîne de commandement et 69,81% disent qu'il y a un aplatissement de la pyramide.

En se basant, sur les entretiens directs et sur ces données, on peut constater qu'il y a eu des changements au niveau de l'organigramme. Mais des changements pas assez important, et qui concernaient surtout, la réduction des départements et la création de nouveaux postes.

SITEL a décidé de fusionner les deux départements, département de qualité et département de fabrication (voir schéma 1 et 2), afin de réduire les coûts de gestion (salaires).

Et aussi, elle a décidé pour la création d'un nouveau poste. Le poste assistant (DG) et management qualité qu'a pour rôle de soutenir le DG et lui fournir toute aide comptable, juridique ou autre.

**10. Pensez-vous que le système de communication actuel est plus performant que celui qui était appliqué avant la conclusion de l'accord d'actionariat ?**

- a. Communication interne (avec les différents personnels de l'entreprise)

**Tableau b-10 (question 10)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	5	5	9.43	9.43
2	34	39	64.15	73.58
3	12	51	22.64	96.23
VM	2	53	3.77	100.00

- b. Communication commerciale (avec les clients et fournisseurs)

**Tableau b-10' (question 10)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	9	9	16.98	16.98
2	32	41	60.38	77.36
3	9	50	16.98	94.34
VM	3	53	5.66	100.00

- c. Communication institutionnelle [association (défense de l'environnement, défense du consommateur), partis politiques, collectivité locale, médias...]

**Tableau b-10'' (question 10)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	4	4	7.55	7.55
2	30	34	56.60	64.15
3	15	49	28.30	92.45
VM	4	53	7.55	100.00

D'après, les résultats de cette enquête, on a pu constater que la majorité des interviewés, trouvent le système de communication utilisé actuellement, et assez performant que celui qui était utilisé auparavant.

**11. Est-ce que l'information circule plus rapidement et plus facilement depuis la conclusion d'actionnariat ?**

- a) Plus rapidement, entre Les services

**Tableau b-11 A<sub>1</sub> (question 11)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
0	14	14	26.42	26.42
1	37	51	69.81	96.23
VM	2	53	3.77	100.00

b) Plus rapidement, entre Le personnel et les cadres

**Tableau b-11 A<sub>2</sub> (question 11)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
0	25	25	47.17	47.17
1	26	51	49.06	96.23
VM	2	53	3.77	100.00

c) Plus rapidement, avec le système financier externe

**Tableau b-11 A<sub>3</sub> (question 11)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
0	14	14	26.42	26.42
1	10	24	18.87	45.28
VM	29	53	54.72	100.00

d) Plus rapidement avec les fournisseurs et les clients

**Tableau b-11 A<sub>4</sub> (question 11)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
0	9	9	16.98	16.98
1	15	24	28.30	45.28
VM	29	53	54.72	100.00

a) Plus facilement entre les services

**Tableau b-11 b<sub>1</sub> (question 11)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
0	5	5	9.43	9.43
1	23	28	43.40	52.83
VM	25	53	47.17	100.00

b) Plus facilement entre Le personnel et les cadres

**Tableau b-11 b<sub>2</sub> (question 11)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
0	7	7	13.21	13.21
1	17	24	32.08	45.28
VM	29	53	54.72	100.00

c) Plus facilement avec le système financier externe

**Tableau b-11 b<sub>3</sub> (question 11)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
0	13	13	24.53	24.53
1	11	24	20.75	45.28
VM	29	53	54.72	100.00

d) Plus facilement avec les fournisseurs et les clients

**Tableau b-11 b<sub>4</sub> (question 11)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
0	11	11	20.75	20.75
1	12	23	22.64	43.40
VM	30	53	56.60	100.00

Cette étude nous a démontré, que malgré le système de communication qui était jugé assez performant, l'information circulait difficilement et lentement, entre les services, le personnel et les cadres, avec le système financier externe, et avec les fournisseurs et clients.

**12. Comment fonctionne le système de relations hiérarchiques ?**

- Style de type autoritaire
- Style de type démocratique
- Style de type bureaucratique

**Tableau b-12 (question 12)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	24	24	45.28	45.28
2	18	42	33.96	79.25
3	8	50	15.09	94.34
VM	3	53	5.66	100.00

Nous constatons à travers cette question, qui est relative au style du pouvoir au sein de la SITEL, que 45,28% des interviewés, trouve que le pouvoir est du style autoritaire, c'est-à-dire, le supérieure a toujours raison, et que 33,96% voient les supérieurs, comme des individus qui appliquant le style démocratique, décentralisation des objectifs et moyens. Et enfin 15,09 % disent qu'il y a un respect strict de la réglementation et c'est l'une des caractéristiques du style bureaucratique.

Mais en conclusion, et en se basant sur les entretiens avec des cadres et responsables qui ont affirmé que les dirigeants exercent un pouvoir du style démocratique, en insistant sur la décentralisation des objectifs et faire participer le personnel aux différentes réunions.

*c) Dimension : impact du changement sur la stratégie de l'entreprise :*

*13. En ce qui concerne les parts de marché, y-a-t-il eu un accroissement ?*

**Tableau c-13 (question 13)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	11	11	20.75	20.75
2	21	32	39.62	60.38
3	9	41	16.98	77.36
VM	12	53	22.64	100.00

Concernant cette question, et qui peut nous aider à connaître la situation compétitive de la SITEL, les résultats montrent que 60,38% trouvent que l'accroissement des parts de marchés est peu important.

A noter qu'au niveau national, SITEL s'encharge à vendre ces produits. Mais au niveau international, c'est Ericson qui s'occupe des ventes, et c'est généralement les pays d'Asie.



*14. Les rapports avec les clients, ont-ils évolué ?*

**Tableau c-14 (question 14)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	13	13	24.53	24.53
2	20	33	37.74	62.26
3	6	39	11.32	73.58
VM	14	53	26.42	100.00

On conclue, d'après les résultats de cette question, que 37,74 % disent qu'il y a eu une amélioration assez positive concernant les rapports avec les clients. Sachant que SITEL au début, avait un seul client, c'était les P et T.

*15. Les rapports avec les fournisseurs, ont-ils aussi évolué?*

**Tableau c-15 (question 15)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	13	13	24.53	24.53
2	20	33	37.74	62.26
3	8	41	15.09	77.36
VM	12	53	22.64	100.00

Aussi, concernant les rapports avec les fournisseurs ont évolué assez positivement. Vu que maintenant SITEL fabrique des produits de haute technologie, donc elle aura besoin de fournisseurs, qui vont lui offrir des matières premières d'une qualité supérieure et par quantité considérable.

*16. est-ce que les rapports avec les banques se sont améliorés ?*

**Tableau c-16 (question 16)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	10	10	18.87	18.87
2	23	33	43.40	62.26
3	4	37	7.55	69.81
VM	16	53	30.19	100.00

Concernant les rapports avec les banques, les interviewés, trouvent qu'il y a eu petite amélioration mais reste, la difficulté et la lenteur qui caractérise la communication avec ce secteur.

*17. L'entreprise entretient-elle des rapports avec les médias ?*

**Tableau c-17 (question 17)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	17	17	32.08	32.08
2	24	41	45.28	77.36
3	1	42	1.89	79.25
VM	11	53	20.75	100.00

Pour cette question, le personnel affirme que entre l'entreprise et les médias, il n'existe aucun rapport.

18. L'entreprise prend-elle à cœur le développement de la donne technologique?

Tableau c-18 (question 18)

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
0	18	18	33.96	33.96
1	35	53	66.04	100.00
VM	0	53	0.00	100.00

- a. Y-a-t-il eu accroissement de la productivité?

Tableau c-18 A (question 18)

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
0	4	4	7.55	7.55
1	27	31	50.94	58.49
VM	22	53	41.51	100.00

- b. Y-a-t-il eu une amélioration des conditions de travail ?

Tableau c-18 B (question 18)

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
0	2	2	3.77	3.77
1	28	30	52.83	56.60
VM	23	53	43.40	100.00

- c. Y-a-t-il eu une amélioration de l'organisation du travail ?

**Tableau c-18 C (question 18)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
0	10	10	18.87	18.87
1	22	32	41.51	60.38
VM	21	53	39.62	100.00

- d. Y-a-t-il eu une introduction des pratiques d'innovation en matière de produit?

**Tableau c-18 D (question 18)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	13	13	24.53	24.53
2	22	35	41.51	66.04
VM	18	53	33.96	100.00

- e. Y-a-t-il eu introduction des pratiques d'innovation en matière de procédures de fabrication ?

**Tableau c-18 E (question 18)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	9	9	16.98	16.98
2	23	32	43.40	60.38
VM	21	53	39.62	100.00

D'après les résultats de ces cinq tableaux, et qui concernent l'attitude de l'entreprise vis-à-vis la donnée technologique, on remarque, que la SITEL s'intéresse peu au développement de la bonne technologique. En effet ceci se confirme par la non amélioration des conditions de travail (52,83 % des interviewés le confirment), de l'organisation du travail (41,51 %), des pratiques d'innovation en matière de produit (41,51 %), et même en matière de procédures de fabrication (43,40 %).

Donc, on peut conclure, qu'il n'y a pas eu un changement, en ce qui concerne l'attitude de l'entreprise envers la technologie. Et que la technologie utilisée est restée pratiquement la même que celle utilisée avant l'accord de l'actionnariat.

*d) Dimension : impact du changement sur le mode de gestion des ressources humaines :*

*19. Est-ce que votre entreprise offre une formation au personnel ?*

a. Interne

**Tableau d-19 A (question 19)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	48	48	90.57	90.57
2	1	49	1.89	92.45
VM	4	53	7.55	100.00

b. Externe

**Tableau d-19 B (question 19)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	41	41	77.36	77.36
2	4	45	7.55	84.91
VM	8	53	15.09	100.00

D'après ces deux tableaux, on remarque que l'entreprise donne de l'importance à la formation interne et externe. Mais ce n'est que lorsqu'elle a besoin de personnels spécialisés dans le domaine voulu.

**20. Quel est le profil du personnel que vous recrutez ?**

- a. Universitaire.
- b. Cadre issu de formation spécialisée.
- c. Personnel ayant déjà de l'expérience.
- d. Personnel sans expérience.

**Tableau d-20 (question 20)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	6	6	11.32	11.32
2	5	11	9.43	20.75
3	1	12	1.89	22.64
12	1	13	1.89	24.53
13	12	25	22.64	47.17
14	7	32	13.21	60.38
23	4	36	7.55	67.92
123	2	38	3.77	71.70
124	1	39	1.89	73.58
134	6	45	11.32	84.91
1234	5	50	9.43	94.34
VM	3	53	5.66	100.00

On remarque, que l'entreprise accord la première place, lorsqu'il s'agit du recrutement aux universitaires, la deuxième place, est pour les cadres issu de formation spécialisée, ensuite le personnel ayant de l'expérience. et enfin le personnel sans expérience.

Donc, pour être recruté, au sein de la SITEL, il faut avoir un certain niveau, pour qu'il y ait maîtrise du travail effectué.

21. *Quels sont les critères que vous prenez en considération lors d'une promotion au sein de votre entreprise ?*

a. La compétence acquise sur le terrain.

**Tableau d-21 A (question 21)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	23	23	43.40	43.40
2	2	25	3.77	47.17
VM	28	53	52.83	100.00

b. Le nombre d'année de service dans l'entreprise.

**Tableau d-21 B (question 21)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	24	24	45.28	45.28
2	5	29	9.43	54.72
VM	24	53	45.28	100.00

c. Les diplômes

Tableau d-21 C (question 21)

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	16	16	30.19	30.19
2	3	19	5.66	35.85
VM	34	53	64.15	100.00

On remarque, que l'entreprise accorde une place primordiale, aux compétences acquise sur le terrain lors d'une promotion. Sans pour autant négliger le nombre d'années de services dans l'entreprise et les diplômes.

*22. De quoi dépend le système de rémunération au sein de votre entreprise?*

a. Du temps de travail consacré à la tâche.

Tableau d-22 A (question 22)

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	29	29	54.72	54.72
2	2	31	3.77	58.49
VM	22	53	41.51	100.00



b. De la qualité du travail effectué.

**Tableau d-22 B (question 22)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	31	31	58.49	58.49
2	2	33	3.77	62.26
VM	20	53	37.74	100.00

Lorsqu'il s'agit de rémunération au sein de l'entreprise, le temps du travail consacré à la tâche et la qualité du travail effectué sont les deux critères à prendre en considération.

*23. Quelle en est la part du salaire et des primes dans votre rémunération ?*

**Tableau d-23 (question 23)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	10	10	18.87	18.87
2	24	34	45.28	64.15
3	2	36	3.77	67.92
VM	17	53	32.08	100.00

On constate, d'après les résultats de ce tableau, que les salaires et les primes sont presque égaux. Ceci rentre dans le cadre de la réglementation de la SITEL, car les primes ne doivent pas être supérieure que les salaires.

*24. Le système d'évaluation au sein de l'entreprise, a-t-il connu des changements ?*

**Tableau d-24 (question 24)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	4	4	7.55	7.55
2	10	14	18.87	26.42
3	23	37	43.40	69.81
VM <sub>i</sub>	16	53	30.19	100.00

On remarque, selon les résultats obtenus que le système d'évaluation au sein de l'entreprise n'a pas connu de changement et qu'il est resté le même que celui qui était utilisé avant le partenariat:

*25. Y-a-t-il eu des changements au niveau des rapports avec les partenaires sociaux (représentants des travailleurs) ?*

**Tableau d-25 (question 25)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	9	9	16.98	16.98
2	25	34	47.17	64.15
VM	19	53	35.85	100.00

A travers les résultats, et lors des entretiens avec le personnel, on a pu conclure que les relations avec les partenaires sociaux c'est-à-dire les représentants des travailleurs, n'ont pas vraiment changés; et qu'ils sont resté telle qu'ils étaient avant l'accord du partenariat.

*E) Dimension : impact du changement sur la culture :*

*26. Croyez-vous que le personnel est d'avantage intégré à la vie de l'entreprise, depuis l'accord d'actionnariat ?*

**Tableau E-26 (question 26)**

<b>Modalités</b>	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
1	9	9	16.98	16.98
2	25	34	47.17	64.15
VM	19	53	35.85	100.00

Concernant cette question, relative à l'intégration du personnel à la vie de l'entreprise, 47,17% des enquêtés trouvent qu'il n'y a pas eu de changement et 16,98 % trouvent qu'après le partenariat, le personnel est de plus en plus intégré à la vie de l'entreprise.

Donc, on peut dire, que malgré, le faible pourcentage, le partenariat commence à diffuser au sein de l'entreprise, les nouvelles idées du management moderne.

*27. Le personnel partage t-il d'avantage que par le passé les objectifs de l'entreprise?*

**Tableau E-27 (question 27)**

<b>Modalités</b>	<b>Effectif</b>	<b>Eff.Cumulé</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulé</b>
1	22	22	41.51	41.51
2	10	32	18.87	60.38
3	7	39	13.21	73.58
VM	14	53	26.42	100.00

La même constatation a été faite pour cette question, 41,51 % des interviewés trouvent que le personnel partage d'avantage les objectifs de l'entreprise. Donc, on peut dire, que l'entreprise fait participer le personnel, dans les prises de décision.

**28. Les conflits au sein de l'entreprise, ont-ils?**

- a. Augmenté
- b. Pas de changement
- c. Diminué

**Tableau E-28 (question 28)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	3	3	5.66	5.66
2	28	31	52.83	58.49
3	10	41	18.87	77.36
VM	12	53	22.64	100.00

**29. Les situations opaques et non réglementaires (privilèges complaisances, parti-pris...) ont-elles ?**

- a. Augmenté
- b. Pas de changement
- c. Diminué

**Tableau E-29 (question 29)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	6	6	11.32	11.32
2	18	24	33.96	45.28
3	14	38	26.42	71.70
VM	15	53	28.30	100.00

On constate, que les conflits au sein de l'entreprise, et les situations opaques non réglementaires, ont diminué avec l'arrivée de partenariat, et c'est une chose de très positive, car on sent que les principes du partenariat sont entrain d'être assimilés par le personnel.

*30. Le contractuel pratiqué actuellement par l'entreprise est-il perçu comme ?*

- a. Juste
- b. Injuste
- c. Sans conséquence

**Tableau E-30 (question 30)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	15	15	28.30	28.30
2	13	28	24.53	52.83
3	16	44	30.19	83.02
VM	9	53	16.98	100.00

*31. Ces contractuels créent-ils des clivages au sein du travail, ou un esprit de solidarité ?*

**Tableau E-31 (question 31)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	9	9	16.98	16.98
2	11	20	20.75	37.74
3	24	44	45.28	83.02
VM	9	53	16.98	100.00

On peut dire, que le contractuel pratiquée actuellement par l'entreprise est sans conséquences, et que 28,30 % des gens interviewés le trouvent juste, car il apporte plus de stabilité pour l'entreprise sur le plan financier (moins de coûts) et sur le plan climat social de l'entreprise car, il crée selon les enquêtés plus de solidarité entre eux.

**32. Qu'elle a été la réaction du personnel de l'entreprise face au contrat de partenariat ?**

a. Les cadres

**Tableau E-32 A (question 32)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	22	22	41.51	41.51
2	2	24	3.77	45.28
3	11	35	20.75	66.04
VM	18	53	33.96	100.00

b. Les autres personnels

**Tableau E-32 B (question 32)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	19	19	35.85	35.85
2	9	28	16.98	52.83
3	8	36	15.09	67.92
VM	17	53	32.08	100.00

Pour cette question qui est d'une si grande importance, car son objectif, est de démontrer la réaction du personnel face au contrat de partenariat, on peut dire, qu'il y a eu des résultats positifs, car la majorité trouvent qu'il y a eu une adaptation facile que es soit pour les cadres, ou pour les autres personnels.

### 33. Comment jugez-vous l'état actuel de votre entreprise ?

a. Sur le plan des relations de travail (climat social)

**Tableau E-33 A (question 33)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	21	21	39.62	39.62
2	9	30	16.98	56.60
3	11	41	20.75	77.36
VM	12	53	22.64	100.00

b. Sur le plan des conditions de travail (sécurité, santé, hygiène)

**Tableau E-33 B (question 33)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	27	27	50.94	50.94
3	13	40	24.53	75.47
VM	13	53	24.53	100.00

c. Sur le plan de l'organisation du travail

**Tableau E-33 C (question 33)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	20	20	37.74	37.74
2	9	29	16.98	54.72
3	10	39	18.87	73.58
VM	14	53	26.42	100.00

d. Sur le plan du succès commercial de l'entreprise

**Tableau E-33 D (question 33)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	15	15	28.30	28.30
2	10	25	18.87	47.17
3	17	42	32.08	79.25
VM	11	53	20.75	100.00

e. Sur le plan Personnel  
- Amélioration du salaire

**Tableau E-33 E<sub>1</sub> (question 33)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	9	9	16.98	16.98
2	20	29	37.74	54.72
VM	24	53	45.28	100.00



- Accroissement des primes

**Tableau E-33 E<sub>2</sub> (question 33)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	8	8	15.09	15.09
2	13	21	24.53	39.62
VM	32	53	60.38	100.00

- Plus grande autonomie dans le travail

**Tableau E-33 E<sub>3</sub> (question 33)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	11	11	20.75	20.75
2	13	24	24.53	45.28
VM	29	53	54.72	100.00

- Plus de responsabilité

**Tableau E-33 E<sub>4</sub> (question 33)**

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	29	29	54.72	54.72
2	1	30	1.89	56.60
VM	23	53	43.40	100.00

- Meilleures relations avec les collègues

Tableau E-33 E<sub>5</sub> (question 33)

Modalités	Effectif	Eff.Cumulé	%	% Cumulé
1	25	25	47.17	47.17
2	3	28	5.66	52.83
VM	25	53	47.17	100.00

Concernant cette question, qui est une question de conclusion générale, car elle permet de juger, l'état actuel de l'entreprise sur tous les plans.

- *Sur le plan relations du travail* : le climat social est caractérisé par de meilleures relations entre le personnel.
- *Sur le plan des conditions de travail* : il y a eu amélioration au niveau de la sécurité, la santé, l'hygiène...
- *Sur le plan de l'organisation du travail* : il y a eu une meilleure organisation.
- *Sur le plan du succès commercial* : les interviewés trouvent qu'il n'y a pas eu un grands changement.
- *Sur le plan personnel* : on peut dire qu'il y a eu amélioration au niveau des relations avec les collègues.

En conclusion, on peut dire que le partenariat a apporté des nouveautés en ce qui concerne les relations entre les individus, et que le sentiment d'appartenance commence à se développer chez eux.

## CONCLUSION :

Ainsi, on a pu constater à travers notre étude, et tout en émettant certaines réserves dues aux limites de cette enquête, que la création de ce leader Africain "SITEL" est le résultat d'une nouvelle orientation stratégique en matière de télécommunication.

Pour cela, l'entreprise SITEL s'est avérée obligé de faire adapter sa stratégie, sa structure, son mode de management, ses différents systèmes, et sa propre culture afin de répondre aux exigences de ce nouveau choix stratégique qui est le partenariat.

D'après les résultats obtenus, SITEL, entreprise de taille moyenne, possède une ligne hiérarchique peu développée, ce qui fait que les décisions se prennent de façon moins centralisée. Elle dispose d'un environnement concurrentiel relativement stable et qui s'identifie essentiellement à travers les P et T, une structure initiale, comme le montre le schéma <sup>1\*1</sup> qui a évolué en fonction des besoins, mettant à la création d'un nouvel organigramme représenté par le schéma <sup>2\*2</sup>.

En comparant ces deux organigrammes, on a remarqué, qu'il y a eu quelques évolutions structurelles, concernant la réduction des départements et la création de nouveaux postes. Cet effort de restructuration est basé sur l'idée suivante : plus d'efficacité, moins de coûts.

Comme toute entreprise moderne, SITEL essaye d'appliquer la stratégie la plus efficace, et la moins coûteuse, qui répond à ses besoins et permet la réalisation des objectifs, qui résultent de la mission qu'elle s'est donnée. Pour cela, elle doit passer par une politique stratégique concernant d'une part l'individu et ses besoins, d'autre part le groupe social, son organisation, et bien sûr sa gestion qui doit être faite d'une manière souple et relationnelle.

Donc, pour conclure, on peut dire que "SITEL", entreprise qui dispose d'une stratégie basée sur des objectifs et une structure simple et bien organisée, peut désormais franchir les

---

<sup>1 \*1</sup> voir page 125.

<sup>2 \*2</sup> voir page 126.

portes des marchés européens, grâce à la compétence de ces cadres et surtout à la dimension de l'apprentissage managérial qu'elle a su développer.

En effet, nous avons pu noter que depuis cette nouvelle étape, marquée par le partenariat avec Ericson, SITEL a appris à gérer sa propre culture et à la rendre plus ouverte sur un environnement en mutation rapide. Car, le véritable partenariat ne peut se fonder que sur un processus de co-développement de tous les éléments. Et pour être viable il doit être articulé autour d'un perfectionnement actif afin de créer une dynamique saine entre le nord et le sud.

# **CONCLUSION GENERALE**

## CONCLUSION GÉNÉRALE :

Thomas Watson Junior, patron d'IBM a écrit<sup>1</sup> : " afin de survivre et de réussir, une entreprise doit d'abord. Posséder un ensemble de valeurs saines, sur lequel elle fonde toutes ses politiques et son action. Ensuite elle doit veiller au respect fidèle de ces croyances", et il ajoute : "la philosophie fondamentale, l'esprit et le dynamisme d'une entreprise jouent un rôle beaucoup plus important que les ressources technologiques ou économiques, la structure d'organisation, l'innovation, et le calendrier de ses actions".

Le changement n'est pas, en effet un phénomène qui se résoud avec une simple formule. Car le monde est devenu si complexe que quoi que nous fassions au sein de l'entreprise, nous serons obligé de prendre en considération les autres dimensions.

Malheureusement, jusqu'à nos jours un certain nombre de gestionnaires continuent à penser que le succès de l'entreprise repose exclusivement sur la réunion de certains éléments, comme la stratégie, la structure et différents autres systèmes (communication, information...).

Cette vision est très réductrice dans son identification des facteurs qui font vraiment la réussite d'une entreprise. L'entreprise en plus des stratégies, des structures, des systèmes et des modes d'organisation, possède en effet une culture propre à elle. Cette culture est le ciment qui réunit tous les autres éléments. Car, il s'agit là des individus, de leurs comportements, de leurs habitudes, surtout qu'il s'agit de canaliser ces comportements autour d'un certain nombre d'action. On peut dire pour reprendre une formule célèbre que "la culture dirige"<sup>2</sup>, car, faire agir et diriger : ce sont bien les fondements de la gestion des hommes.

La culture, joue donc un rôle capital, et elle est pour autant un instrument de gestion pour le changement. C'est ce que, nous avons essayé de montrer à travers, l'étude que nous avons menée.

---

<sup>1</sup> J. Brillman: "Gestion de crise et redressement". Ed Hommes et techniques

<sup>2</sup> : M. Groune : "Vers une nouvelle culture managériale". Ed O.P.U.

La résistance au changement, prend le dessus en ces temps difficiles, mais dès lors que la culture évolue, le changement est possible. Par contre, si elle stagne, il faudra créer les conditions nécessaires pour aller vers son évolution.

En effet, d'après les résultats de notre enquête, et les conclusions de notre étude, la culture ne peut pas connaître de "rupture brutale", car il s'agit d'intervenir sur des comportements humains qui offrent une résistance très difficile à modifier. Mais, par contre, on peut la faire évoluer, en mettant en place les conditions pour cela.

Tous les acteurs s'accordent à mettre en garde contre un changement culturel programmé, imposé par le haut. Il faut que ce changement soit approprié par le groupe social concerné. C'est-à-dire par les individus appartenant à l'entreprise et qui sont bien évidemment concernés par ce changement. Mais, pour cela, il faut créer les conditions d'une volonté réelle de changement.

C'est précisément cet état d'esprit qu'il faut développer chez les chefs d'entreprises Algériennes, car ce que nous avons remarqué au cours de notre recherche, indique qu'un grand nombre de ces responsables, trouvent que le changement dans l'entreprise consiste essentiellement dans des changements purement matériels, et toute autre mesure d'ordre humain leur apparaît comme secondaire.

L'entreprise autonome selon Abdelhak Lamiri <sup>1</sup>, n'a modifié les structures relationnelles qu'à un très haut niveau de l'échelle hiérarchique (PDG et conseil d'administration). Plus nous descendons et plus l'impact de ce changement se dissipe jusqu'à devenir inexistant dans les différents lieux de production de base. Or, le changement concerne tout les types de personnel à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

Notamment, dans le domaine du management, nous espérons avoir pu montrer dans notre travail, que l'adoption d'un nouveau système formel de gestion (autrement dit, de nouvelles méthodes, techniques et procédures de gestion) ne produit les performances

---

<sup>1</sup> : Abdelhak Lamiri : "Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché". Prestcomm édition.

# BIBLIOGRAPHIE



attendues que dans la mesure où ce système de gestion s'accompagne d'une logique culturelle des comportements qui soit en harmonie avec ce système.

Nous avons également pu voir que pour SITEL, l'entreprise Algérienne des télécommunication, l'adoption d'un nouveau système de partenariat, choix stratégique, était judicieux dans la mesure, où il a permis d'homogénéiser la culture managériale et le niveau d'apprentissage, inexistant avant cet accord.

Pour cela, les dirigeants de SITEL ont essayé de réunir toutes les conditions nécessaires, pour faire réussir ce partenariat, qui est pour eux un changement de très grande importance, car il influe sur tous les éléments de l'entreprise (matériels et immatériels).

En effet, pour qu'il y ait réussite de ce changement, il est impératif de réunir toutes les compétences, et les intelligences disponibles, afin que cette réussite puisse passer par le renforcement du management et l'acquisition de nouveaux mode de comportement, qui vont à leur tour, faciliter cet apprentissage managérial, et de la développer une culture forte afin de faire face aux changements perpétuels de l'environnement.

Et pour finir, nous emprunterons les termes d'un participant à un colloque sur la culture d'entreprise qui disait : "une entreprise ne peut s'en sortir que si elle se montre capable de produire ses propres normes conçues comme la synthèse entre l'universel et le spécifique et entre l'informel et le formel"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> : Mounir Hadj -- Mouri. Paragraphe page 14. pris de la revue "cultures d'entreprise" de Djamel Guerid. Ed Gax. Avril 1997.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adda. J: "La mondialisation de l'économie"  
2- Problèmes Ed : Casbah.
- Afitep: "Le management de projet"  
Principes et pratiques. Ed : Mare  
Nostrum
- Bartoli. A.- Hermel. P. : "piloter l'entreprise en mutation"  
Une approche stratégique du changement Ed : d'organisation
- Bendiabdellah.A : "Gestion des ressources humaines"  
Cours de 4<sup>ème</sup> année de licence en sciences économiques. 1994
- Booquet.R : "Vers une gestion stratégique des ressources humaines" Ed : d'organisation
- Boyer. A: "Panorama de la gestion"  
Marketing- Production- Finance- Ressources Humaines- Ed : Chihab  
Stratégie. Ed : d'organisation
- Bussenault. C et Prétet.M "Préparation Au D.E.C.F" épreuve n° 3  
Organisation et gestion de l'entreprise Ed : Vuibert
- Chevalier. A. « Le bilan social de l'entreprise » Ed : Masson
- D'iribane. PH: "La logique de l'honneur"  
Gestion des entreprises et traditions nationales Ed : du seuil 1989
- Duncan. W.Jack: "Les grandes idées du management"  
Des classiques aux modernes. Ed : Mare  
Nostrum
- Edvinson.L- Malone.M : "Le capital immatériel de l'entreprise" Ed : Maxima  
Laurent du Mesnil
- Elliot. Ja. « Intervention et changement dans l'entreprise » Ed : Dunod.
- Fustec.A- Pradin.J : "L'entreprise Neuronale" Ed : d'organisation
- Geertz.C : "Savoir local, savoir global" Ed : Galinard
- Grouard.B- Mester.F : "L'entreprise en mouvement"  
Conduire et réussir le changement. Ed : Dunod
- Lamiri. A. « Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché » Ed : Prestarmm.
- Levy- Leboyer. C « Le psychologue et l'entreprise ». Ed. Masson
- Livian.Y.F : "Introduction à l'analyse des organisations" Ed : Economica
- Lonjon.B- Raynal.S -Banchereau.J.Y : "Le management du projet 2000"  
Ed : d'organisation

- Mintzberg.H: "Structure et dynamique des organisations" Ed : d'organisation
- Ouchi. W. « Théorie Z. » - Faire face au défi Japonais. Inter Editions.
- Raynal.S : "Le management par projet" Ed : d'organisation
- Reitter.R: « Cultures d'entreprise ». F.Chevalier, H.Laroche, E.Mendoza, P.Pulica.Gestion Ed: Vuibert.
- Sainsaulieu,R : "L'identité au travail" Ed : le seuil
- Schein.E: "Organizational culture and leadership" Ed: Jossey. Bass 1985
- Stratégor: "Stratégie, décision, identité"  
Politique générale d'entreprise Inter Edition
- Thévenet. M: "Culture d'entreprise"
- Wilson. M: "Le management du Marketing"  
Stratégies et performances Ed : Mare  
Nostrum

### Colloques

- "Culture et Gestion"  
Interventions au colloque international 28-30 Novembre 1992  
Université d'Alger.
- « Vers une nouvelle culture managériale ».  
Ministère de la restauration industrielle et de la participation.  
Ed : OPU.
- « Cultures d'entreprises » Djamel guerid.  
Ed : Crasc.  
Avril 1997.
- « Culture d'entreprise et transition à l'économie de marché »  
A. Bendiabdellah.  
Colloque international de Tlemcen  
24-25 / 05/ 1994.
- « Le Dualisme économie- culture ».  
Une illustration à travers la problématique de la culture de l'entreprise.  
A.Bendiabdellah.  
Colloque international de Tlemcen  
24/ 05/ 1994
- « Les facteurs de performance de l'entreprise ».  
M.M. Agdodan.  
F.G. Amoussouga..  
Ed. AS.

- “ La restructuration industrielle et relance économique en Algérie ».

Institut des Sciences Economiques.

Mai 1996.

- « Partenariat d'Entreprise Nord- Sud :

Nouveaux modes de coopération et/ou processus de gestion stratégique.

Colloque international. Université Laval. Québec 9- 11 Novembre 1994.

Dr. Abderrezak Benhabib.

• التحولات و ثقافة المؤسسة.

علي عبد الله. جامعة الجزائر.

### Thèses:

- Charif- Mustapha: “ comportement managérial et changement dans l'entreprise.”

Université Aboubekr Belkaid. Tlemcen 2002/ 2003.

Faculté des Sciences Economiques.

▪ تسيير الموارد البشرية في ظل التحولات الاقتصادية الجديدة.

عزوي منال.

قباطي حفيظة.

جامعة أبي بكر بلقايد. كلية الاداب والعلوم الانسانية و الاجتماعية 2001- 2002

▪ نظام معلومات الموارد البشرية.

بوزيان عثمان.

جامعة أبي بكر بلقايد كلية العلوم الاقتصادية و التسيير 2002- 2003

### Reunes:

- “ L'entreprise comme système.culturel”.

Revue Française de Gestion. N° 33.

Novembre- Décembre 1981.

- « Culture d'entreprise ».

Revue Française de Gestion. N° 47- 48

.Septembre- Octobre 1984

- « La culture d'entreprise comme facteur de performance ».  
Revue Française de Gestion.  
Juin- Juillet- Août. 1989.
- « Peut-on changer l'organisation du travail et la culture de l'entreprise ».  
Revue Française de Gestion.  
Mars- Avril- Mai 1992.
- « Vers une intervention culturelle dans l'entreprise ».  
Genevieve Dahan- Seltzer:  
Education Permanente N° 114.  
1993/ 1.
- « Sonatrach ».  
La revue N° 3  
Mai 1996.
- « Sciences humaines », N° 20.  
Mars- Avril 1998.

**Internet :**

- Environnement entreprise  
[www. novéthic. Fr.](http://www.novethic.fr)
- Ethique, changement et culture.  
[www. knowledge board. Com](http://www.knowledgeboard.com)
- Gestion du risque  
[www. Camagazine. Com/ index.](http://www.camagazine.com/index)
- Les valeurs du groupe Danone.  
[www. danone. Fr/ wps/ portal/ download.](http://www.danone.fr/wps/portal/download)
- Méthode OPR : Présentation Générale.  
[t 1Le : // A : / Présentation Général. h T m.](http://www.t1le.com/A/Présentation_Général.htm) 11/ 03/ 01
- Un engagement à l'apprentissage continue.  
Test web. Opc. On. Ca/ bloc archive/ Articles.

# **ANNEXE**

## **Questionnaire**

# QUESTIONNAIRE

Depuis la mise en place du contrat d'actionariat entre SITEL et ERICSSON, un certain nombre de changements ont du être enregistrés au niveau de la SITEL.

Le but de ce questionnaire, qui rentre dans le cadre de la recherche scientifique (MAGISTER) est de tenter d'identifier ces changements, et constater leurs effets sur le passage à l'économie de marché.

## A. Dimension : impact du changement sur la structure de l'entreprise :

### • Changement en terme quantitatif :

1. *Y a t il eu accroissement d'effectif ?*

Très important                       Peu important                       Aucun

2. *Y a t il eu accraissement de moyens matériels (biens mobiliers et immobiliers, équipement ...) ?*

Très important                       Peu important                       Aucun

3. *Y a t il eu accroissement des capitaux ?*

Très important                       Peu important                       Aucun

### • Changement en terme qualitatif :

4. *Y a t il eu amélioration des qualifications des effectifs (formation, Promotion, nouveau recrutement...) ?*

Très important                       Peu important                       Aucun

5. *Y a t il eu globalement amélioration des techniques et des procédures (fabrication, organisation du travail, vente...) ?*

Très important                       Peu important                       Aucun

6. *Y a t il eu amélioration, sur le plan technologique des outils et équipements utilisés ?*

Très important                       Peu important                       Aucun

7. *Depuis la mise en œuvre du plan d'actionnariat, y-a-t-il eu des changements importants dans l'encadrement en place ?*

Très important

Peu important

Aucun

**B. Dimension: impact du changement sur le mode organisationnel :**

8. *Pensez-vous que les nouveaux cadres et managers sont ?*

a) Plus performant

oui

non

b) Plus ouverts au dialogue

oui

non

9. *Y-a-t-il eu des changements au niveau de l'organigramme ?*

a) Des services plus nombreux

oui

non

b) Des regroupements de service

oui

non

c) Un allongement de la chaîne de commandement

oui

non

d) Un aplatissement de la pyramide

oui

non

10. *Pensez-vous que le système de communication actuel est plus performant que celui qui était appliqué avant la conclusion de l'accord d'actionnariat ?*

a) Communication interne (avec les différents personnels de l'entreprise)

Plus performante

assez performante

non performante

b) Communication commerciale (avec les clients et fournisseurs)

Plus performante

assez performante

non performante



e) Communication institutionnelle [association (défense de l'environnement, défense du consommateur), partis politiques, collectivité locale, médias...]

Plus performante       assez performante       non performante

**11. Est-ce que l'information circule plus rapidement et plus facilement depuis la conclusion d'actionnariat ?**

❖ Plus rapidement:

a) Entre Les services  oui  non

b) Entre Le personnel et les cadres  oui  non

c) Avec le système financier externe  oui  non

d) Avec les fournisseurs et les clients  oui  non

❖ Plus facilement:

a) Entre Les services  oui  non

b) Entre Le personnel et les cadres  oui  non

c) Avec le système financier externe  oui  non

d) Avec les fournisseurs et les clients  oui  non

**12. Comment fonctionne le système de relations hiérarchiques ?**

- Style de type autoritaire (le supérieur a toujours raison)

oui  non

- Style de type démocratique (décentralisation des objectifs et des moyens)

oui       non

- Style de type bureaucratique (respect strict de la réglementation)

oui       non

**C. Dimension : impact du changement sur la stratégie de l'entreprise :**

*13. En ce qui concerne les parts de marché, y-a-t-il eu un accroissement ?*

important       peu important       Aucun

*14. Les rapports avec les clients, ont-ils évolué ?*

très positivement       assez positivement       Pas du tout

*15. Les rapports avec les fournisseurs, ont-ils aussi évolué ?*

très positivement       assez positivement       Pas du tout

*16. est-ce que les rapports avec les banques se sont améliorés ?*

beaucoup       un peu       Pas du tout

*17. L'entreprise entretient-elle des rapports avec les médias ?*

excellent rapport       aucun rapport       mauvais rapport

*18. L'entreprise prend-elle à cœur le développement de la donne technologique ?*

oui       non

*Si oui :*

- a) Y-a-t-il eu accroissement de la productivité?  oui  non
- b) Y-a-t-il eu une amélioration des conditions de travail ?  
 oui  non
- c) Y-a-t-il eu une amélioration de l'organisation du travail ?  
 oui  non
- d) Y-a-t-il eu une introduction des pratiques d'innovation en matière de produit?  
 oui  non
- e) Y-a-t-il eu introduction des pratiques d'innovation en matière de procédures de fabrication ?  
 oui  non

**D. Dimension : impact du changement sur le mode de gestion des ressources humaines :**

*19. Est-ce que votre entreprise offre une formation au personnel ?*

oui  non

*Si oui :*

- a) Interne.  oui  non
- b) Externe  oui  non

*20. Quel est le profil du personnel que vous recrutez ?*

- a) Universitaire.

- b) Cadre issu de formation spécialisée.
- c) Personnel ayant déjà de l'expérience.
- d) Personnel sans expérience.

21. *Quels sont les critères que vous prenez en considération lors d'une promotion au sein de votre entreprise ?*

- a) La compétence acquise sur le terrain.  oui  non
- b) Le nombre d'années de service dans l'entreprise.  oui  non
- c) Les diplômes.  oui  non

22. *De quoi dépend le système de rémunération au sein de votre entreprise?*

- a) Du temps de travail consacré à la tâche.  oui  non
- b) De la qualité du travail effectué.  oui  non

23. *Quelle en est la part du salaire et des primes dans votre rémunération ?*

- a) Salaire beaucoup plus important que les primes.
- b) Salaire et prime presque égaux.
- c) Prime plus importante que le salaire.

24. Le système d'évaluation au sein de l'entreprise, a-t-il connu des changements ?

important

peu important

Pas du tout

25. Y-a-t-il eu des changements au niveau des rapports avec les partenaires sociaux (représentants des travailleurs) ?

oui

non

Si oui, Ces changements ont eu pour conséquences :

a) Une amélioration des relations de l'entreprise et des partenaires.

b) Une dégradation des relations de l'entreprise et des partenaires.

**E. Dimension : impact du changement sur la culture :**

26. Croyez-vous que le personnel est d'avantage intégré à la vie de l'entreprise, depuis l'accord d'actionariat ?

plus intégré

pas de changement

Non intégré

27. Le personnel partage t-il d'avantage que par le passé les objectifs de l'entreprise?

Oui

Non

pas de changement

28. Les conflits au sein de l'entreprise, ont-ils?

a) Augmenté

b) Pas de changement

c) Diminué

29. *Les situations opaques et non réglementaires (privilèges complaisances, parti-pris... ) ont-elles ?*

- a) Augmenté
- b) Pas de changement
- c) Diminué

30. *Le contractuel pratiqué actuellement par l'entreprise est-il perçu comme ?*

- a) Juste
- b) Injuste
- c) Sans conséquence

31. *Ces contractuels créent-ils des clivages au sein du travail, ou un esprit de solidarité ?*

- a) Clivage important
- b) Solidarité entre travailleurs
- c) Sans conséquences

32. *Qu'elle a été la réaction du personnel de l'entreprise face au contrat de partenariat ?*

- a) Les cadres :
- Adaptation facile
  - Difficulté d'adaptation
  - Sans conséquences
- b) Les autres personnels :
- Adaptation facile
  - Difficulté d'adaptation
  - Sans conséquences

*33. Comment jugez-vous l'état actuel de votre entreprise ?*

- a) Sur le plan des relations de travail (climat social)
- Meilleures relations
  - Relations détériorées
  - Pas de changements
- b) Sur le plan des conditions de travail (sécurité, santé, hygiène...)
- Meilleures conditions
  - Conditions détériorées
  - Pas de changements
- c) Sur le plan de l'organisation du travail
- Meilleure organisation

- Moins bonne organisation
- Pas de changements
- d) Sur le plan du succès commercial de l'entreprise
  - Accroissement de la part de marché
  - Réduction de la part de marché
  - Pas de changement
- e) Sur le plan personnel
  - Amélioration du salaire  oui  non
  - Accroissement des primes  oui  non
  - Plus grande autonomie dans le travail  oui  non
  - Plus de responsabilité  oui  non
  - Meilleures relations avec les collègues  oui  non

*Nous vous remercions d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire.*



## Table des matières

Introduction générale .....	(01)
<b>Première partie : Management de changement</b>	
Chapitre I : Aperçu théorique sur le changement .....	(07)
Définitions .....	(07)
Section 1 : Le changement et ses origines .....	(09)
A. Les types de changement .....	(10)
1. La profondeur du changement .....	(11)
2. La rapidité du changement .....	(12)
3. Mode d'imposition du changement .....	(14)
B. Le stimulus du changement .....	(16)
Section 2 : Les causes du changement : .....	(17)
A. Les causes externes .....	(17)
B. Les causes internes .....	(22)
Section 3 : Les conséquences du changement .....	(25)
1. L'évolution du management .....	(25)
2. Caractéristiques et nouveaux principes .....	(26)
3. Nouvelles tendances .....	(27)
4. L'évolution du métier du manager .....	(27)
Section 4 : Comment se comporter face à un changement .....	(28)
1. La conduite du changement .....	(28)
2. Les attitudes face au changement .....	(29)
3. Les dirigeants face au changement .....	(31)
Chapitre II Conséquences du changement sur l'entreprise.....	(33)
Définitions .....	(33)
Section 1 : Changement et stratégie .....	(38)
-La stratégie face aux changements .....	(40)
Section 2 : Changement et structure .....	(41)
1. Les différentes formes de structure .....	(43)

2. La structure face aux changements .....	(47)
Section 3 : Changement et mode de management .....	(49)
Section 4 : Changement et systèmes .....	(51)
Conclusion de la première partie .....	(53)
<b>Deuxième partie : changement et culture d'entreprise</b>	
chapitre I : Qu'est ce qu'une culture d'entreprise .....	(56)
Définitions .....	(56)
Section 1 : Les composantes et les déterminants de la culture .....	(63)
1. Les composants de la culture .....	(63)
A. Les valeurs .....	(63)
B. Les mythes et histoires .....	(65)
C. Les rites collectifs .....	(66)
D. Les tabous .....	(67)
E. Le réseau culturel .....	(68)
2. Les déterminants de la culture .....	(71)
1. La culture "externe" .....	(71)
2. Les sous- culture .....	(72)
3. La culture d'entreprise .....	(72)
Section 2 : Culture et identité .....	(73)
Section 3 : Culture et leadership .....	(77)
i. Les origines du leadership .....	(77)
2. Les différents types du fonctionnement psychique et mental du leader .....	(79)
- Le leader narcissique .....	(79)
- Le leader possessif .....	(79)
- Le leader séducteur .....	(80)
- Le leader sage .....	(81)
- Le leader transformationnel .....	(82)
Section 4 : Une culture de type Z .....	(85)
Chapitre II : Conséquences du changement sur la culture de l'entreprise .....	(93)

Section 1 : Processus de changement .....	(93)
1. La culture de l'innovation .....	(94)
2. Acteurs de l'innovation .....	(95)
3. Le processus de changement .....	(96)
Section 2 : Le changement culturel et les différents comportements .....	(100)
1. Instaurer la confiance .....	(100)
2. Vaincre les rigidités collectives .....	(101)
3. La nécessité de travailler à long terme .....	(102)
Section 3 : Le changement culturel et autres dimensions .....	(104)
1. Changement culturel et pression extérieure .....	(104)
2. Changement culturel et phase de développement .....	(105)
3. Changement culturel et leadership .....	(108)
Section 4 : Les dix clés du changement .....	(109)
1. Principe de globalité .....	(109)
2. Principe de rupture .....	(110)
3. Principe d'universalité .....	(111)
4. Principe d'indétermination .....	(111)
5. Les dix clés du changement .....	(113)
Conclusion de la deuxième partie .....	(118)

### **Troisième partie : Cas pratique**

Section 1 : Aperçu sur l'économie Algérienne .....	(120)
1. L'entreprise industrielle en Algérie: Les limites d'une acculturation .....	(121)
2. Les raisons de l'échec .....	(122)
Section 2 : Présentation de l'entreprise (SITEL) (Dépliant commercial) ...	(124)
1. Description de l'entreprise .....	(124)
2. Les activités de l'entreprise .....	(128)
3. Les raisons qui ont présidé à la création de SITEL .....	(129)
4. Les objectifs de l'entreprise .....	(130)
5. L'organisation de SITEL .....	(131)