



Université Abou-Bakr BELKAID - TLEMCEM

Faculté des sciences économiques & de gestion

Mémoire de magister

En management des ressources humaines & développement des compétences

Thème

Management du changement dans une entreprise Algérienne

Cas pratique: Algérienne Des Eaux -Unité de TLEMCEM

Présenté par :

M. AMRAOUI Abdelkader

Sous la direction de:

**M. le professeur: A. BENDIABDALLAH
Directeur de recherche en management**

Soutenu devant le jury composé de:

Dr. A. KERZABI

Prof. A. BENDIABDALLAH

Dr. M. TAOUZI

Dr. M. BENBOUZIANE

Dr. M. CHARIF

Maître de conférence

Professeur

Maître de conférence

Maître de conférence

Maître de conférence

Président

Encadreur

Examineur

Examineur

Examineur

Année universitaire : 2007/2008

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE 1 : NATURE ET CARACTERISRIQUES DU MANAGEMENT DU CHANGEMENT

INTRODUCTION

Section 1 : Définition du changement

Section 2 : Obstacles au changement

Section 3 : Leviers du changement

Section 4 : Management du changement

CONCLUSION

CHAPITRE 2 : MANAGEMENT STRATEGIQUE DU CHANGEMENT

INTRODUCTION

Section 1 : L'éveil ou l'analyse de la situation

Section 2 : Evaluation de la disposition au changement

Section 3 : Choix des leviers d'action

Section 4 : Modèles de changement culturel

CONCLUSION

CHAPITRE 3 : MANAGEMENT OPERATIONNEL DU CHANGEMENT

INTRODUCTION

Section 1 : Le management par projet

Section 2 : Cadrage de l'action

Section 3 : Conduite et évaluation de l'action

Section 4 : Accompagnement de l'action.

CONCLUSION

CHAPITRE 4 : ETUDE DE CAS.

INTRODUCTION

Section 1 : Mutations présentes du service public

Section 2 : Historique de la gestion du service public de l'eau potable en Algérie.

Section 3 : Management du changement au sein de l'E.P ADE TLEMCEN.

CONCLUSION

CONCLUSION GENERALE.

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

Je voudrais avant tout remercier mes maîtres et mes professeurs qui ont marqué ma vie par leur savoir, leur dévouement et leur espoir....

Mes gratitudes à monsieur le professeur BENDIABDALLAH Abdesselam qui a bien voulu diriger ce modeste travail et dont la pertinence de ses conseils et de ses orientations m'ont beaucoup aidé.

Je suis reconnaissant aux membres du jury qui ont accepté d'examiner mon travail et j'espère que leurs critiques et remarques me serviront à parfaire ce travail et combler ses lacunes.

Je présente également mes remerciements aux cadres de L'unité ADE de TLEMCEM qui m'ont prêté assistance et ont collaboré à l'aboutissement de ce travail.

Enfin, j'étends mes remerciements à tous ceux qui ont manifesté un intérêt particulier à ce travail et dont leur soutien m'a donné du courage à aller au bout de cette expérience. Encore mille fois "merci".

A. AMRAOUI

DEDICACES

Je dédie cette modeste mémoire à mes parents qui m'ont donné la joie d'apprendre et m'ont toujours entouré de leur affection, à mes frères et sœurs qui m'ont soutenu lors de la réalisation de ce travail.

Je le dédie aussi à ma femme et à mes enfants Imene et Souheil pour leur patience et leur compréhension.

Enfin, je le dédie à tous ceux qui croient et œuvrent pour changer et trouvent du plaisir dans le changement.

INTRODUCTION GENERALE

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"... إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ...)"
الاية 11 من سورة الرعد

"...Car Allah - qu'Il soit exalté - ne change l'état d'un peuple, de la gêne à la prospérité ni de la force en faiblesse, que s'ils se changent eux-mêmes de manière à pouvoir s'adapter à leur nouvel état..."

**Traduction française du verset 11
Sourate du tonnerre.**

Dans un environnement en pleine mutation (fusion , restructuration ,évolution technologiques, globalisation des marchés et obsolescence de plus en plus rapide des produits...) et un contexte interne très mobile (évolution des valeurs et aspirations , exigences de plus en plus croissantes des travailleurs en matière d'avantages sociaux et amélioration du cadre de vie au travail...) les entreprises sont propulsées dans la spirale du changement ,contraintes à se remettre en cause constamment et passer d'une situation à une autre plus meilleure, oscillant entre stabilité et mouvement, à la recherche de l'excellence.

L'entreprise d'aujourd'hui doit développer en elle les capacités qui lui permettront de faire face à l'instabilité de l'environnement. Elle doit pouvoir répondre aux changements externes auxquels elle se trouve confrontée par des changements internes afin de pouvoir maintenir sa place sur le marché.

Toutefois, Prendre le train du changement n'est pas aussi simple qu'on le pense, il est souvent synonyme de perturbation des équilibres installés, il est à la fois déstabilisateur et générateurs de résistance. Les obstacles qui tendent à ralentir ou carrément saboter le processus entier du changement au niveau de l'entreprise sont multiples et changent de facettes.

Les principales raisons psychologiques qui amènent les individus à résister au changement sont la peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce que l'on possède, la remise en cause des compétences, la préférence générale pour la stabilité. Le changement ne fait pas l'unanimité car il symbolise tout aussi le progrès que le risque de perdre un existant connu. Donc faire le lien entre la volonté de changer et la mise en œuvre du changement n'a jamais été une tâche facile pour les chefs d'entreprises.

Conscient du fait qu'au coeur de la relation entre l'entreprise comme organisation et la technologie se trouvent des êtres humains avec leurs capacités d'adoption, mais également de résistance, les chefs d'entreprises ont trouvé dans le management des réponses à leurs préoccupations. Ils ont admis subséquemment que "*le management correspond à l'art de diriger l'entreprise comme un système non seulement économique et technique mais aussi humain*"¹.

¹ François Boneu, Françoise Fétu et Luc Marmonier. Piloter le changement managérial, édition liaisons. Paris 1992.

Dés lors on cumule de jour en jour des expériences d'entreprises , des recherches proposant diverses méthodes et approches de conduite , de pilotage ou de management du changement , intégrant l'un ou l'autre des aspects individuels ou organisationnels du changement.

Le management du changement nous oblige à passer en revue deux concepts qui se trouvent au centre de la problématique du changement, le pouvoir dans l'entreprise et le leadership comme stimulant et producteur du changement.

Origine de la recherche:

Cette recherche a pour origine d'une part notre humble expérience d'une dizaine d'années au sein de l'entreprise de production de gestion et de distribution d'eau d'Oran "EPEOR" devenue après la restructuration du secteur de l'eau en 2001 Algérienne Des Eaux " ADE", d'autre part notre retour à l'université de TLEMCCEN pour suivre des études de poste graduation en management des ressources humaines.

Notre motivation derrière le choix du thème avec sa complexité, je dirai que ça n'a pas été du hasard. En effet j'ai remarqué que le changement prend une place remarquable dans la littérature managériale et notamment celle du management des ressources humaines et j'ai vu en lui la réponse à mes questions.

En effet, durant les années où j'assurais la fonction de chef de division administration et finances, j'ai contribué à la mise en œuvre de projets organisationnels et informatique et j'ai été membre du comité de pilotage du projet intitulé "gestion intégré de l'eau au groupement urbain de Tlemcen" initié dans le cadre d'un programme de coopération algéro - allemande qui devrait s'étaler entre 2002 et 2009.

Malgré les nombreux résultats obtenus, nous avons relevé une grande difficulté qui est aujourd'hui au cœur de notre problématique, le manque d'une approche globale permettant l'implication du personnel et son adhésion à un projet de progrès permanent.

Nous sommes toujours préoccupé à résoudre des problèmes superficiels pour avoir des résultats instantanés, ça était souvent, la partie visible de l'iceberg qui nous importe sans autant prendre la peine d'explorer le fond des choses.

Cette difficulté m'a amené à orienter le choix du thème de recherche à un sujet qui aura un intérêt à double portée pour moi : réaliser un travail de recherche académique pour

finaliser mes études de poste graduation "magister " et être utile à mon entreprise en tentant d'introduire une germe de réflexion autour d'un sujet qui ne cesse de prendre place dans les discours des parties prenantes du secteurs de l'eau notamment avec le passage à une nouvelle formule de partenariat avec des entreprises étrangères prometteuse d'un transfert de management et de savoir-faire.

Objectif de la recherche:

Cette mémoire s'inscrit donc dans le domaine du management des ressources humaines et a pour objectif de présenter le changement comme partie intégrante de la vie de l'entreprise contemporaine et un passage obligatoire dans un environnement turbulent. Le management du changement se présente comme le wagon qui traîne l'entreprise à exhausser son ambition d'avoir une place dans cet environnement et de passer à une situation de plus en plus meilleure à la recherche de l'excellence.

Problématique et hypothèses de recherche:

La mondialisation de l'économie impose un niveau de compétitivité aux entreprises algériennes. Ces entreprises doivent en conséquence, améliorer leurs performances pour rester compétitives, survivre et se développer, cependant pour rester compétitive, elles doivent adopter un processus de progrès qui prendra en compte l'ensemble des composantes de l'entreprise.

Hors un projet de changement, qu'elle que soient sa nature ou sa profondeur doit être sérieusement préparé et capable d'apporter des solutions pérennes aux problèmes fondamentaux. Nous citerons que l'une des causes d'échec de plusieurs expériences de changement résidait dans la précipitation à avoir des résultats dans l'immédiat. En réponse à nos inquiétudes relatives à la lenteur de l'étude de faisabilité du projet pilote initié par les allemands, leurs experts nous répétaient à chaque fois : *"nous visons la pérennité, nous voulons être rassuré que les investissements que nous allons financer tiendront le plus longtemps possible et qu'ils seront entre de bons mains"*

Un projet de changement doit être capable de faire disparaître les effets négatifs sans en créer de nouveaux et l'idéal dans l'histoire du changement est de le faire accepter avec enthousiasme, sans lever de résistances.

La lecture des expériences vécues par les précurseurs dans le domaine du changement nous renseigne de certains obstacles qui se distinguent par rapport à leurs liens avec le changement, il y a ceux qui ont trait au changement lui-même et il y a ceux qui se rapportent à la manière de manager le changement.

Ainsi, Nous formulons notre problématique comme suit: le changement étant un passage obligatoire de l'entreprise algérienne dans un environnement en évolution perpétuelle, cette dernière est-elle en mesure de s'engager dans une démarche de management du changement ?

Nous évoquons ici la complexité de plusieurs phénomènes qui construisent cette problématique : la complexité de l'entreprise, la complexité de l'environnement et la complexité du changement et de sa mise en œuvre.

Pour répondre à cette problématique, il était nécessaire de poser une série de questions qui peuvent être résumées ainsi:-

- Quelle est la disposition de l'entreprise algérienne à changer pour s'adapter aux mutations imminentes de son environnement ?
- Quels sont les leviers à actionner dans le cadre d'un processus de management de changement?
- Les cadres en tant qu'acteurs de changement disposent-ils de l'information pertinente pour faire un diagnostic de la situation de leur entreprise, de scruter l'environnement et éprouver la nécessité de changer?
 - le personnel, est-il préparé psychologiquement aux changements ?
 - d'abord peut-on parler de management du changement et par quoi doit-on commencer, si on veut changer?
 - Y a-t-il une place pour les TIC comme catalyseurs de changement dans l'entreprise?

Compte tenu de cette complexité, nous avons orienté notre travail vers la dimension humaine du management du changement. L'homme se trouve au cœur de l'entreprise, au cœur de l'environnement et au cœur même du management, d'où l'implication et la participation sont sollicitées à tous les niveaux. Nous tentons donc d'évaluer la disposition du personnel et notamment les cadres de l'entreprise à s'adapter au changement, de l'ancrer dans leurs mentalités avant même de l'imposer par des actes au sein de leur entreprise.

Les portes du changement s'ouvrent de l'intérieur, Je commence alors à comprendre le sens du changement exprimé dans le onzième verset de la sourate du tonnerre. Voilà une autre motivation pour le choix du thème.

Pour manager le changement dans l'entreprise algérienne nous postulons les hypothèses ci-après.

Hypothèse 1: il est possible d'évaluer la disposition du personnel notamment les cadres à accepter et vivre le changement avec enthousiasme.

Hypothèse 2 : il est possible de proposer une démarche participative impliquant le personnel au projet de changement;

Hypothèse 3: il est possible de créer une adaptabilité au niveau l'entreprise pour anticiper les changements à venir.

Démarche:

Le management du changement est un processus complexe. La prise en compte de l'aspect dynamique du changement nous contraint à passer en revue tous les composantes de l'entreprise comme support et leviers d'action, de voir les possibilités et mécanismes d'évolution et mesurer leur impact sur le système tout entier.

Pour répondre à ces questionnements, nous avons procédé à une recherche sur terrain par le biais d'un questionnaire à choix multiple, en vu d'évaluer la disposition au changement dans une entreprise algérienne de service public ADE unité de Tlemcen, complétée par nos observations journalières en tant que cadre gestionnaire dans cette entreprise.

Les questions posées tenaient à avoir des réponses qui seront en fin de compte des points de repère pour proposer une démarche de management d'un projet de changement qui tient compte du contexte spécifique de l'entreprise.

Les dimensions retenues dans cette recherche sont celles qui ont été relevées comme obstacles à la réussite de plusieurs expériences de changement, nous en faisons des guides pour concrétiser notre démarche.

- L'étude préalable au changement ;
- Acteurs du changement, sa nature et ses raisons;

- Les objectifs du changement;
- Le degré d'implication du personnel de l'entreprise et leurs réactions psychologiques faces au changement;
- Le pilotage du changement;
- Utilisation de La technologie de l'information et de la communication comme catalyseur du changement.

Organisation de la recherche:

Nous avons choisi d'organiser ce travail en quatre chapitres avec en introduction générale cette présentation de la recherche et une conclusion générale présentant la synthèse de résultats et les perspectives à venir. En début de chaque chapitre nous avons commencé par une introduction reprenant les principales questions développées, et une conclusion en fin du chapitre.

Le premier chapitre a été consacré à la présentation du changement et du management et leurs caractéristiques, les obstacles possibles et les leviers d'actions et ensuite le management au service du changement.

Dans *le deuxième chapitre*, nous nous sommes intéressés au management du changement notamment le management stratégique du changement. Nous avons proposé une démarche comportant trois étapes : L'éveil ou l'analyse de la situation, l'évaluation de la disposition au changement et la gestion des enjeux du pouvoir et enfin nous avons cité deux modèles de changement culturels le projet d'entreprise et le (TQM) le management par la qualité totale.

Quant au *troisième chapitre*, il nous a paru utile d'aborder la mise en œuvre opérationnelle du changement, ou nous avons présenté le management par projet comme moyen de conduite irremplaçable du changement en déduisant que le projet en question passe par des étapes comportant le cadrage de l'action, la conduite et l'évaluation de l'action et enfin l'accompagnement de l'action.

Enfin *le quatrième chapitre* et pour illustrer notre approche, il était tout à fait nécessaire de réaliser une enquête auprès des cadres de l'algérienne des eaux unité de Tlemcen, vu les changements qui se succèdent sur l'environnement de l'entreprise et qui ont induit des effets sur son organisation et son fonctionnement. Nous avons cherché à travers l'étude à extraire les lignes directrices qu'il faut en tenir compte pour manager le changement.

NATURE ET CARACTERISTIQUES DU MANAGEMENT DU CHANGEMENT

« Seul le changement est permanent ».

Parménide, philosophe grec

Plan du chapitre:

Introduction

Section 1 : définition du changement

Section 2 : obstacles au changement

Section 3 : leviers du changement

Section 4 : management du changement

Conclusion

Introduction.

La compréhension du changement en tant qu'un processus qui se présente dans un environnement évolution continue, le situant entre mouvement et stabilité, l'exploration de la nature du changement et ses caractéristiques et enfin ce que le management peut apporter comme solutions aux managers nous ont imposé l'ordre des points évoqués au chapitre.

Dans *la première section* et comme d'habitude nous avons cité quelques définitions, suivi d'une revue des types du changement à la lumière des dimensions qui le caractérisent et les principes fondamentaux qui encadrent le phénomène.

La deuxième section nous avons présenté les enjeux du changement pour l'entreprise et le rapport entre la complexité du changement et celui de l'entreprise, un passage sur le prix du changement. Egalement dans cette section nous avons cité les principaux obstacles qui peuvent mettre en échec un projet de changement avec un zoom sur le phénomène de la résistance au changement en particulier. Nous sommes intéressés aussi à la relation entre le changement et le leadership et comment cette qualité est devenue l'une des compétences clés du manager d'aujourd'hui pour la réussite du changement.

Dans *la troisième section* nous avons présenté les différentes composantes de l'entreprise, celles qui le concrétisent (stratégie, structure et système) et celles qui l'animent (culture et mode de management). En effet l'intervention sur l'un ou l'autre des ces composantes aura inéluctablement un impact sur les autres. Chaque levier a été décrit d'une manière à donner une vue globale sur son importance dans l'entreprise et les possibilités d'amélioration qu'il incarne.

Enfin, *la quatrième section* a été pour nous l'occasion de présenter un aperçu sur l'évolution du management en général et du management du changement en particulier à travers les approches et démarches qui ont été adoptés par les précurseurs pour manager les projets de changement.

SECTION 1

Définition du changement

1-1 le Changement, C'est quoi ?

Le changement pour Serge RAYNAL est « *un phénomène interactif entre un acteur, un système et un environnement. Ce phénomène est déclenché par un stimulus provoquant un écart, un décalage, une rupture, ou un déséquilibre* »¹

BERIOT définit le changement « *un processus dynamique qui crée une différence dans un système entre un instant t et un instant $t+1$* »²

De même YATCHINOVSKY considère que « *tout changement est un processus : entre l'état de départ et l'état d'arrivée, il y a un chemin à parcourir* ».³

Pour Richard BARRETT, le changement est « *une différente façon de faire. Faire ce que nous faisons maintenant, mais de façon plus efficace, productive et en améliorant la qualité* »⁴

Dans la lettre du CEDIP, Philibert de DIVONNE présente une autre définition, pour lui « *Un changement est un processus de passage d'un état A vers un état B. ce processus s'opère en réponse à des modifications de l'environnement, à la fois sur les organisations et sur les individus qui les composent* »⁵

Le changement, donc comporte deux aspects, l'un individuel qui touche l'individu en tant qu'un être humain et l'autre organisationnel qui concerne l'organisation toute entière.

1.1.1 Le changement organisationnel:

Il est le processus par lequel une organisation s'adapte en continu ou par rupture, sous la contrainte ou par anticipation, aux évolutions de son environnement. La conduite du changement désigne le pilotage du changement organisationnel : c'est l'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre

¹ Serge RAYNAL, le management par projet, édition d'organisation, paris 2000, p08

² Mohammed NOUIGA, la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. ENSAM, paris 2003

³ Mohammed NOUIGA, op. Cit.

⁴ Richard BARRETT, libérer l'âme de l'entreprise, de boeck p10.

⁵ La Lettre du CEDIP - En lignes n° 33 - octobre 2005

d'action qui permet l'élaboration, le choix et la mise en œuvre d'une solution dans des conditions optimales de réussite. Le management du changement comme nous allons le découvrir plus tard fait appelle aux outils du management par projet.

1.1.2 le changement individuel :

Il est de nature radicalement différente, il s'agit d'un processus psychologique d'apprentissage, le changement individuel peut être appréhendé comme une adaptation des comportements individuels à un nouveau contexte. Ce processus individuel nécessite une attention particulière de la part de l'encadrement : c'est l'accompagnement du changement au niveau individuel qui permet de le ritualiser et le pérenniser.

En Bref, Le changement est la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité du monde en général et au développement de son environnement en particulier.

Dans notre monde, des changements et des adaptations se produisent en permanence, aucune adaptation ne peut être définitive c'est pour cela qu'il ne s'agit pas simplement d'aller de A vers B, car B est en perpétuel mouvement.

Dés lors l'anticipation et la préparation du changement sont mieux que la constatation à posteriori. Les entreprises qui n'avaient pas anticipé ni donc préparé les changements nécessaires pour faire face aux évolutions de l'environnement ont souvent été condamnés à disparaître.

D'après Françoise KOURILSKY-BELLIARD *"tout système vivant, humain ou social est régit par deux tendances fondamentales, l'une vers l'évolution, l'autre vers l'homéostasie ou « stabilité dynamique ». Ce rapport dialectique entre l'homéostasie et l'évolution génère toute la complexité de la conduite du changement dans les systèmes humains".¹*

D'après le même auteur, la plupart des changements accomplis sont le fruit d'une adaptation au fur et à mesure des situations à gérer et des problèmes à résoudre et assurent à ce titre la permanence du système, mais l'adaptation à elle seule ne peut suffire, il faut apprendre à projeter le futur pour s'y préparer, de favoriser les changements nécessaires chez les individus et dans les systèmes humains.

¹ FRANCOISE KOURILSKY -BELLIARD, Du désir au plaisir de changement -. DUNOD ,1999 P.06

Cependant il est important de noter que le changement est activé uniquement si l'état permanent est ressenti comme une insatisfaction.

1.2 Nature du changement :

Le changement¹ selon A. BENDIABDALLAH est un système ouvert dynamique qui évolue sur un temps discontinu, il est alors :-

- **Imprévisible :**

Programmer une action de changement ne signifie pas nécessairement d'avoir le résultat escompté, des aléas induits par l'environnement ou par des actions menues de l'intérieur de l'entreprise, des résistances imprévues peuvent interférer et modifier le rythme du programme. La nature imprévisibilité du changement nous mène à évoquer le terme de pilotage ou management du changement

- **Discontinu :**

Le changement est processus discontinu, le changement et la stabilité s'articulent de manière complexe, il n'y a pas de ligne droite, le changement et l'adaptation se produisent en permanence et aucune adaptation ne peut être définitive. La prise de conscience du changement ne peut s'effectuer que par rapport à l'immobilité.

- **Perpétuel:**

Le changement est un mouvement perpétuel il n'y a ni début ni fin, HERACLITE, philosophe du mouvement fut le premier à évoquer la rapport dialectique entre mouvement et permanence, il disait « *tout coule ...on ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve. Si l'on y retourne, non seulement l'on n'est déjà plus le même mais l'eau de naguère est déjà loin : c'est donc un nouveau fleuve, une autre eau que nous expérimentons.* »²

Alors le changement n'est pas une fin pour soi, mais une recherche continue de solutions à des problèmes toujours renouvelés, et « *si nous ne changeons pas notre façon de penser nous ne serons pas capable de résoudre les problèmes que nous créons avec nos modes actuels de pensée.* » Disait Albert EINSTEIN c'est-à-dire une nouvelle lecture de la réalité.

¹ A.BENDIABDALLAH, le changement managérial, université de TLEMCEM 2005

² FRANCOISE KOURILSKY -BELLIARD, Du désir au plaisir de changement -. DUNOD ,1999, p03

• **interactif :**

Le changement est un processus qui se provoque dans l'interaction et il est le lieu d'interaction entre changeur et changés, entreprise et environnement, entre quotidien et nouvelles pratiques, entre actions de changement entre-elles, c'est de ces interactions que surgit la complexité.

1.3 types de changement :

Les types du changement sont définis par rapport au trois dimensions qui le caractérisent à savoir :-

La profondeur, la rapidité et le mode d'imposition.

❖ **La profondeur :**

Il y a des changements superficiels qui relèvent du quotidien, des micro-ajustements continus qui répondent parfaitement à un environnement en mouvement, qui passent à l'intérieur du système sans changer le système tout entier.

Quant aux changements en profondeur, ils sont actionnés en dernier ressort, c'est-à-dire quand les changements superficiels ne suffisent pas, ils touchent le système. Ils sont généralement rares et coûteux et mobilisent une grande partie des forces de l'entreprise.

❖ **La rapidité :**

Dans un environnement aussi changeant, l'entreprise doit développer son adaptabilité aux changements, voir créer une habitude de changement. La rapidité est une dimension qui résulte de la combinaison de la profondeur du changement et de sa durée, qui doit être la plus courte possible pour deux raisons :

▪ La nécessité de mobiliser les ressources de l'entreprise sur des tâches qui ne sont pas courantes.

▪ La capacité d'implication des individus dans un processus de changement, à force d'invoquer des « révolutions » successives, on ne crée chez les salariés que doute et lassitude.

❖ **Le mode d'imposition du changement :**

La manière dont le changement est administré peut varier entre l'imposition forte à un consensus total. Il est rare de voir réussir des changements imposés, sans manifester de

résistances contraignantes, l'adhésion des acteurs est déterminante. Les changements consensuels se traduisent par une forte participation dès l'amorce du projet.

Les types de changement qui se répètent dans la littérature du management peuvent être scindés par rapport aux dimensions cités ci-dessus comme suit :-

1.3.1 Changement de niveau 1 et changement de niveau 2

Gregory BATESON psychologue de l'école de PALO ALTO, distingue deux types de changement dans les systèmes humains et ce par rapport à la profondeur du changement:-

o *Changement de niveau 1 :*

C'est un changement qui intervient à l'intérieur d'un système et concerne ses éléments internes qui maintiennent son équilibre. Mais il arrive souvent que le changement à ce niveau n'aboutit pas au résultat escompté et on sent le besoin d'aller à un niveau plus haut.

o *Changement de niveau 2 :*

C'est un changement qui modifie le système lui-même, il agit sur les règles qui le régissent. On relève dans cette approche, que les changements de niveau 2 sont plus rares car ils supposent souvent une intervention de l'extérieur du système. Pour réussir un changement de tel ordre, il faut que la transformation attendue touchera tous les niveaux hiérarchiques et tous les secteurs concernés de l'entreprise, sans discrimination ni exclusion. Voir les promoteurs du changement eux même concernés, est la conviction la plus convaincante aux yeux des salariés pour toutes éventuels sacrifices ou remises en cause, certains dérapages dans la manière de provoquer et conduire les changements ont poussé des auteurs à développer l'idée de l'éthique du changement.

La mise en œuvre du changement de niveau 2 implique nécessairement un processus d'apprentissage, tout changement résulte soit de l'acquisition de nouvelles connaissances soit d'une reconstruction de la réalité.

D'autres auteurs proposent une graduation qui n'est pas loin de la précédente mais elle est plus fine : Fauvet et Buhler (1992) distinguent quatre types de changements : le réglage, la réforme, la rénovation et la refondation.

▪ **Le réglage** : est l'opération qui consiste à intervenir sur un mécanisme pour régler un problème de performance qui est jugée inadéquate par rapport à une norme, ce sont des changements continus de premier degré qui sont à l'initiative du responsable immédiat de la structure.

▪ **La réforme** : elle vient en second degré, elle ne cherche pas à retrouver une performance perdue, mais à la renforcer tout en gardant la structure du système. La réforme s'impose quand la performance fait défaut dans certains secteurs de la structure, c'est une sorte de réglage généralisé à l'ensemble des secteurs en sous performance.

▪ **La restructuration**: elle donne une nouvelle forme, elle induit le remplacement des secteurs défectueux de la structure, elle touche également les quatre leviers du changement et elle est décidée par le niveau le plus élevé de la hiérarchie. La restructuration est une action qui vise l'avenir de la structure.

▪ **La refondation** : elle est l'acte de changement le plus radical, c'est l'étape la plus décisive d'une vie d'une entreprise, c'est à la fois la déstructuration d'une ancienne structure et la construction d'une nouvelle, de nouveaux systèmes et une nouvelle culture et surtout un nouveau management. Elle ne peut être engagée que grâce à la volonté et le pouvoir d'une autorité extérieure (actionnaires, conseil de surveillance...).

1.3.2 Changement réactif et changement proactif :

Cette perception est faite par rapport à la façon dont les décideurs regardent et adoptent le changement dans leurs organisations.

Il y a ceux qui préfèrent attendre jusqu'à ce qu'ils n'aient plus ni le choix, ni la liberté d'agir, alors ils sont en face d'un changement réactif, c'est le cas des structures bureaucratiques qui sont selon Michel GROZIER incapables de changer et la crise est le seul moyen de les faire changer, le cas de la plupart de nos entreprises qui sont dans une situation d'hibernation ou d'équilibre précaire par rapport à l'environnement en pleine mutation, ils n'ont pas d'autres alternatives que d'accepter la réalité et de s'adapter.

D'autre part il y a ceux qui ont su comment anticiper et préparer le changement en l'intégrant dans leur quotidien, c'est un changement proactif qui tend à aboutir à une organisation qui diffère significativement en termes de structure, de processus, de culture et de stratégie. Il vise à aboutir à la création d'une organisation qui fonctionne dans un mode lié

au développement - celui qui apprend continuellement, s'adapte et s'améliore, c'est une organisation apprenante.

1.4 Les principes fondamentaux du changement :

Les Principes de base qui guident les auteurs à accompagner les entreprises dans leurs démarches de changement sont:-

1.4.1 *Principe de globalité :*

Le changement dans une entreprise peut concerner les composantes qui la concrétisent (stratégie, structure, et système) ou les composantes qui l'animent (culture et mode de management) ou les deux quand il est radical, de toute façon, il est nécessaire d'avoir une vue globale de l'entreprise, même quand le changement paraît partiel.

1.4.2 *Principe de rupture :*

Ce principe exige une rupture avec une situation présente, dans certains cas, la rupture consiste en une simple adaptation bien acceptée, alors que dans d'autres cas elle provoque un véritable traumatisme. Elle est facile à atteindre dans les entreprises dont le changement devient une habitude et elle l'est beaucoup moins dans les entreprises pour lesquelles le changement demeure un phénomène exceptionnel.

1.4.3 *Principe d'universalité :*

La participation des salariés au processus du changement suppose l'existence d'une gestion participative découlant d'un système décisionnel et informationnel de haut en bas et inversement, cette implication universelle conditionne la réussite et la pérennité du changement.

1.4.4 *Principe d'indétermination :*

Le changement étant un phénomène complexe et paradoxal, entouré de l'incertitude, il ne suit pas les lois des effets et des causes, d'où l'impossibilité d'une parfaite maîtrise doit être acceptée et intégrée, dès lors on parle de gérer, conduire ou manager le changement.

Il est indispensable de faire confiance aux managers du changement, de croire en leurs capacités à piloter, à évaluer la pertinence et l'efficacité de leurs décisions et d'apporter les corrections nécessaires à temps.

SECTION 2

Obstacles au changement

2.1 L'entreprise et les enjeux du changement :

L'entreprise est un ensemble extrêmement complexe .cette complexité existe dans un ensemble qui paraît simple puisque « *l'entreprise est le résultat de la combinaison de trois grands ensembles aisément identifiables et cernables : des ressources humaines, des actifs matériels (bâtiments, machines, terrains ...) et des actifs immatériels (brevets, droits, marques, savoir faire...)*¹

Cependant, la diversité des éléments qui forment ces trois ensembles et la multiplicité des relations et interactions qui existent entre ces éléments créent un univers d'une grande complexité.

Il s'agit pour les managers de savoir d'optimiser le management de cette diversité, de ces relations et interactions pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

Les systèmes changent pour survivre et se développer, MANZANO considère que le changement est une condition de survie, compte tenu de la concurrence laquelle est soumise l'industrie d'aujourd'hui « *l'entreprise doit favoriser l'éclosion de nouvelles idées. Cette innovation peut se traduire par l'apparition de nouveaux produits mais aussi par la recherche de mode de fonctionnement plus adapté à son activité* ». ²

Effectivement, les modifications nombreuses et rapides affectant l'environnement, liées à la mondialisation, aux privatisations, à la concurrence, aux concentrations résultant de fusions, aux évolutions des NTIC ...obligent l'entreprise à être plus flexible et à l'écoute de tout changement.

L'implantation de nouvelles méthodes de management par la qualité, l'engineering, la mise en place des NTIC, en particulier le réseau intranet/Internet, la pratique du benchmarking ne font qu'accélérer le changement.

Concernant le changement et l'évolution GENELOT recommande de « *passer du concept flou de changement à celui d'évolution permanente* ». ³

¹Benoît GROUARD – Francis MESTON, L'entreprise en mouvement, DUNOD 1998. P 27

² Mohammed NOUIGA, la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. ENSAM, paris 2003.

³ Mohammed NOUIGA, op. Cit..

L'évolution étant « un processus graduel de croissance et de développement, alors que la révolution est un changement complet, radical ou subit, une réorientation fondamentale »¹, elle est une rupture avec le passé, une discontinuité.

Alors les entreprises doivent anticiper et préparer les changements nécessaires pour continuer à exister et se développer.

2.2 Le prix du changement :

Le changement a toute fois un prix qui peut être analysé par la différence entre son prix économique (mobilisation des moyens techniques , financiers et de matière premières et son prix social (existence,emplois,espérances,remises en causes) et le résultat économique (création de richesse ,augmentation de la croissance ,amélioration de la compétitivité et social (régulation de l'équilibre social) la valeur positive du changement est donc source de progrès si elle correspond à un résultat économique et social supérieur à leurs prix respectifs.

Toute fois le prix obéit à la réalisation de l'équation utilisée dans le domaine du changement :

$$C = A \times B \times D > X$$

C = la probabilité de la réussite du changement

A = l'insatisfaction de la situation actuelle

B = une représentation claire de la situation voulue à la fin du processus de changement.

D = les premiers pas fixes vers le but voulu

X = coût du changement

Cette équation signifie que si vous voulez que des individus changent,

(A) Il faut les convaincre de leur besoin de changer,

(B) de créer en eux une image de l'amélioration de leur vie s'ils se changent.

¹ Ken BLANCHARD & Terry WAGHORN, anticiper le changement .mission possible, DUNOD, 1997

(D) Vous devez leur montrer que vous parler en connaissance de causes et ce en réalisant certains résultats positifs dès le début de l'opération de changement et que le résultat global de l'opération est supérieur à son coût.

Ceci étant, il ressort que la plus importante des composantes de l'équation est de faire accepter l'idée du changement au sein de l'organisation, c'est-à-dire implication des salariés.

2.3 Les obstacles possibles au projet de changement:

Jean BRILMAN se réfère dans son livre intitulé « *les meilleures pratiques de management* » à une enquête réalisée aux États-Unis, pour citer les principaux obstacles au changement selon l'ordre d'importance, nous les relevons dans le tableau ci-après.

Obstacles	Pourcentage	Observations
La pression pour obtenir des résultats à court terme	59%	
La résistance du middle –management	51%	
Le manque de temps	48%	
Une approche non structurée du changement	43%	
Le manque de prise de conscience du besoin de changer	37%	
Le manque de leadership du management	36%	
Des compétences inadéquates	34%	
La rigidité du système informatique	31%	
Le manque de vision	28%	
Le manque d'argent pour les investissements nécessaires	13%	

Tableau 1.1 : principaux obstacles au changement

On remarque que la précipitation pour avoir les résultats dans le court terme, ajoutée au manque de temps sont les obstacles les plus rencontrés sans négliger les autres.

Les principales craintes et causes de résistances peuvent être regroupées en six :-

1. prévoir des résultats négatifs : le changement laisse un impact négatif sur l'individu et le groupe puisque il produit une quantité énorme de sentiment de crainte et de

peur de l'avenir, perte de liberté, avantages et pouvoir, prérogatives et responsabilités, bonnes conditions de travail et bonne qualité de vie.

2. la peur de surcharge excessive de travail : la plupart des salariés pensent que le changement va augmenter la charge de travail sans contre partie sur le salaire.

3. Les changements obligent les employés à changer des habitudes qu'ils ont adoptés depuis longtemps : ce qui est très difficile. Machiavel écrivait : *« il n'y a rien de plus difficile, de plus incertain, de plus périlleux à diriger que d'initier un nouvel ordre des choses. Pour celui qui initie, c'est avoir contre lui l'ensemble des personnes qui veulent continuer à bénéficier de l'ancien système et ne pas avoir encore le soutien de ceux qui y veulent gagner quelque chose. »*¹

4. la faiblesse de la communication :

John p. COTTER² voit dans son livre « Leading change (1996) » que la plupart des gens estiment qu'avant d'accepter le changement, il faut avoir des réponses à ce que signifie ce changement pour eux? Ils se posent souvent des questions du genre.

- Que signifie-t-il pour mes collègues?
- Que signifie –t-il pour l'entreprise?
- Quelles sont les alternatives possibles?
- Y a t- ils des choix meilleures?
- Si on me demande de faire autrement, est il possible ?
- Comment apprendre les nouvelles compétences dont j'aurai besoin?
- Est-ce que je serai obligé à donner des sacrifices ? et lesquels ? devrai-je l'accepter ?
- est-ce que je crois réellement au changement?
- Est-ce que je dois croire ce que j'entends de la vision future?
- Est-ce que c'est le sens juste que je dois suivre?

¹ Jean-marie DUCREUX, Maurice MARCHAND-TONEL, déjà cité P 287

² Repris par Tarik SOUAIDANE, déjà cité p25.

- Est-ce qu'il y a une probabilité que certains exploitent ce changement pour améliorer leurs situations au détriment de la mienne?

5. L'échec dans l'engagement de toute l'organisation au processus :

La perception de ce qu'est une organisation et des raisons qui l'obligent à évoluer et de se réorganiser influe massivement sur la réussite du processus de changement ,alors dès qu'on s'aperçoit qu'il y a une inadéquation entre le fonctionnement d'une organisation et ses finalités ,il faut initialiser un processus de changement pour lequel doit adhérer tout les composantes de cette organisation (structure, systèmes de travail, techniques et compétences, principes des travailleurs ,culture ,valeurs et croyances).

Une organisation qui ne possède pas cette dynamique ne peut que freiner toute tentative de changement.

6. Le rejet par les travailleurs de tout ce qui est imposé : la résistance au changement doit être revue à l'origine, en effet les travailleurs ne refusent pas le changement, mais les conséquences qu'il induit sur leurs vécus. Le fait de perdre les repères de l'habituel engendre une peur de l'inconnu. Cette état de fait nous mène à rappeler le mode d'imposition du changement en relation avec le style d'autorité, ou nous avons conclu que la plupart des changements imposés par la force ont échoué et qu'on ne décrète pas le changement. La meilleure façon de faire est de gagner la participation et l'adhésion des individus au processus.

Pour des raisons de méthodologie nous supposons que les autres obstacles sont surmontables et nous nous attardons à expliquer les causes de la résistance des individus au changement.

2.4 La résistance au changement :

Le problème avec le changement consiste en ce que les gens y résistent - et chaque fois que le changement est grand, plus ils y résistent. Quelques managers considèrent cette résistance comme un complot Machiavélique, manigancé par ceux dont les positions et l'autorité vont être diminués par le changement. Cela est loin d'être raisonnable. En fait, la résistance au changement est naturelle et constitue une réponse humaine universelle. Les gens deviennent inévitablement investis et attachés à ce qu'ils se sont familiarisés avec. La plupart des personnes répondront négativement même au changement qui promet d'être bon

pour eux. Alors Le problème n'est pas la nouvelle situation elle-même après le changement mais la douleur de la transition. De ce qu'ils connaissent à ce qu'ils vont découvrir c'est-à-dire, la transition d'une mauvaise situation à une bonne nouvelle situation. Ils préfèrent rester dans celle qu'ils connaissent, plutôt que continuer au bout de celle qu'ils ne connaissent pas.

La résistance au changement est simplement n'importe quel comportement qui empêche l'implémentation réussie de ce changement; un tel comportement peut prendre des formes innombrables. Chris ARGYRIS a observé le phénomène, il a remarqué que les individus en sociétés, même qui sont fortement instruits s'engagent dans ce qu'il appelle des *routines organisationnelles défensives* pour préserver leur statut et le sentiment constant de sécurité, la résistance est donc un phénomène naturel et attendu.

Celui que la plupart des personnes prennent comme pratiquement synonyme de résistance - est le sabotage. En fait, le sabotage est relativement rare et relativement facile à traiter, parce qu'il est si explicite. La forme la plus répandue est celle qui concerne la résistance passive dans laquelle les gens soutiennent superficiellement le programme du changement en supportant chacune de ses étapes mais ils font discrètement tout pour le saboter.

Probablement la forme la plus commune de résistance et certainement la plus difficile à reconnaître et à traiter. Les individus soutiennent l'obligation absolue aux buts de l'entreprise et même au besoin du changement, mais soulèvent des objections infinies aux détails du programme du changement, exigeant de ceux qui le conduisent de gaspiller du temps précieux et de la ressource pour surmonter ces objections.

Autrement dit, la résistance pour changer est inévitable, universelle et multi facettes. Il n'y est donc aucune surprise que c'est maintenant la cause principale d'échec chez les organisations cherchant à transformer leur performance en misant sur la puissance de leurs processus opérationnels.

La résistance au changement est naturelle pourtant, on a souvent l'habitude de l'incriminer à chaque fois qu'on constate des résultats non appropriés d'un projet de changement. Hors la raison veut que cette résistance est une manière de défense des intérêts installés et suscite à cette égard une certaine méfiance voir une franche hostilité. La question qui se pose aux managers, comment préserver l'équilibre existant en puisant du passé, tout

en avançant dans la démarche du changement? « il faut considérer que les vraies « révolutions » sont rares, et que de nombreux changements réussis ont su au contraire associer habilement éléments d'innovation et préservation d'acquis antérieurs qui sont rarement tous mauvais ». ¹ Alors une démarche qui ne prend pas en considération cette réalité est vouée à l'échec sans doute.

2.4.1 Les causes de la résistance au changement

La problématique du changement peut être résumée par cette formule de FREDRIC VESTER, reprise Par Paul WATZLAWICK dans son ouvrage les cheveux du baron de Munchhausen : « c'est moins l'absence de moyens intellectuels et techniques qui fait obstacle à la transformation de notre manière de penser et d'agir que l'énorme poids des traditions et des tabous, acquises et des dogmes intouchables. Sans aucun fondement génétique, ils ont été transmis comme des vérités inaltérables de génération en génération. » ² Le problème n'est pas du à une insuffisance de moyens techniques ou intellectuels mais au poids des croyances et des cultures qui sont rigides et imperméables à toute remise en cause. Toute fois l'origine de la résistance au changement n'est pas globale ou universelle pour tous les projets de changement, néanmoins nous pouvons distinguer trois causes :-

1- les causes individuelles : le changement a des impacts émotionnels qu'il faut admettre ,il est générateur d'anxiété ,dès le moment qu'il s'agit d'une rupture ,d'une remise en cause ,une perte de points de repères(relatives à l'espace, au temps, au comportement , aux relations) et une porte ouverte sur la critique de soi : qualification ,possibilité d'adaptation et enfin question d'avenir , c'est un « *contrat de méfiance* » ³ qu'entretiennent ces hommes avec la peur du changement ,du moment qu'ils préfèrent se priver d'outils utiles et efficaces ou carrément les détruire plutôt qu'affronter le changement.

2- Les causes structurelles et conjoncturelles : on peut citer trois causes qui sont liées à la structure ou au climat social.

▪ **Les conditions de travail :** le travail spécialisé et le manque de polyvalence sont des obstacles au changement, tout changement qui augmente la charge du travail est refusé.

¹YVES FREDERIC LIVIAN, Ressources humaines, éditions d'organisation 2003 p 544.

² Op.cit p 544

³ La porte du changement s'ouvre de l'intérieur – Jacque CHAISE

▪ **Fonctionnement organisationnel de l'entreprise** : ainsi la gestion bureaucratique suscite routine et homéostasie, alors que le changement est dynamique, l'échec peut être dû à la l'organisation de l'entreprise, ses mode de fonctionnement, à ses techniques et compétences et aux principes des employés qui ne sont pas en accord avec les efforts de changement.

▪ **Le climat de l'entreprise** : il faut prendre en considération le climat social pour amoindrir la résistance des différentes forces sociales. De ce principe le changement ne doit pas être arbitraire, donc il doit être perçu comme nécessaire, utile et d'un intérêt clair à tous. Dès lors il faut bien avoir l'adhésion de tous les acteurs notamment ceux qui ont un certain pouvoir sur les salariés, les syndicats par exemple..

3- Les causes collectives : tous ce qui est normes, traditions, et tous qui a trait au système de valeurs en place, le fait d'introduire du nouveau dans une organisation implique une résistance au résultat de ce changement qui représente une perte de contrôle et de pouvoir. Dès lors « *toute entreprise au corps plongé dans le changement subit une poussée verticale dirigée du bas vers le haut, égale au poids des habitudes déplacées* ». Disait Gérard – Dominique CARTON¹.

Le même auteur qualifie la résistance de naturelle, nécessaire et pertinente. Elle est pertinente d'un point de vue psychologique car elle permet de minimiser les frustrations et marquer la personnalité de l'individu. Elle est pertinent d'un point de vue opérationnel car le changement proposé n'est pas forcément le meilleur et peut être amélioré par la critique. Elle est pertinente du point de vue d'éthique car certains changements peuvent s'avérer injustes et/ou malhonnête. Enfin elle est pertinente d'un point de vue humain car elle permet de réguler les abus de pouvoir et de domination statutaire et par conséquent d'éviter un autocratie absolu.

2.4.2 Résistance et intégration du changement

La résistance au changement ne peut être localisée qu'à travers un processus de cinq phases selon une approche psychologique citée par le même auteur et dont l'intégration du

¹ Gérard- Dominique CARTON, « Eloge du changement », (Edition Village Mondial) 1999.

changement qui présente la cinquième phase ne pourra se faire que si les autres ont été déroulés :-

1- **L'inertie** : absence de réaction évidente de l'individu à l'annonce qui permet de gagner du temps et trouver des raisons pour ne pas accepter ce changement.

2- **la révolte** : réaction forte qui s'installe quand l'argumentation n'a pas permis d'ajuster le changement et le rendre acceptable par rapport à la réalité des sujets.

3- **Le sabotage** : réaction qui reflète une soumission apparente au premier abord et une révolte intense à faire échouer le processus.

4- **La décompensation** : elle est qualifiée par Gérard -Dominique la phase clé dans le processus, elle représente l'abandon de toute forme de résistance. Elle est la plus moins forte en fonction de l'affectivité qui nous liait à ce qui va changer (sentiment de perte intense) et en fonction de l'intensité de la résistance déployée pour mettre en échec ce changement. La fin de cette phase correspond à l'acceptation du changement comme un devoir de faire avec.

5- **La résignation** : l'auteur la qualifie de démission devant les pressions personnelles ou environnementales .C'est la phase la plus longue du processus, elle marque la fin du travail du deuil. Les gens cherchent alors des arguments rationnels, par rapport à la réalité, pour se faire accepter les changements et les contours nouveaux d'une nouvelle situation.

6- **L'intégration** : c'est la phase caractérisée par l'acceptation totale du changement, L'intégration au processus intervient en deux temps, une intégration conceptuelle qui se passe au niveau de l'intérieur de l'individu et une intégration comportementale qui consiste à changer ses habitudes, ses attitudes, c'est l'aspect extérieur qui va confirmer l'adoption du processus.

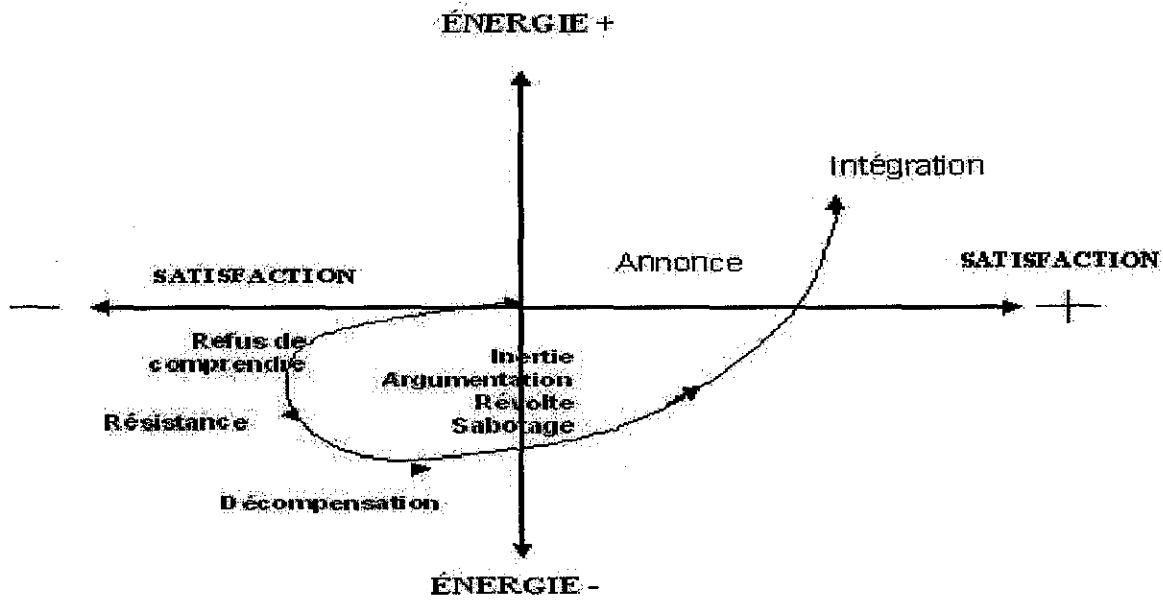


Figure : 1.1 le processus de changement individuel¹

Jean BRILMAN reprend la perception du changement par certains auteurs qui l'assimilent à une crise en s'inspirant de la tragédie, dans laquelle l'acceptation du changement passe par quatre étapes² :-

- Choc – menace perçue comme submergeant la vie actuelle et conduisant à la panique et la désorganisation.
- Retraite défensive – fuite de la réalité, tentative pour maintenir l'ancienne structure.
- Prise de conscience et acceptation de la réalité, dépression et amertume.
- Adaptation et changement, réorganisation, nouvelles structures et expériences.

Notant que l'intégration de la notion psychologique au processus du changement ne peut être valide que si le changement est perçue comme indésirable par la personne c'est-à-dire qu'il est loin de ses aspirations.

¹ Gérard-Dominique CARTON, « Eloge du changement », (Edition Village Mondial) 1999

² Jean BRILMAN, Les meilleures pratiques de management, édition d'organisation 2005. p 426.

2.5 - Leadership et changement :

Le leadership est la capacité manifestée par un individu à commander et surtout de se faire obéir. Pour Harry TRUMAN *"Le leadership est la capacité d'amener les gens à faire ce qu'ils ne veulent pas et aimer de le faire "*¹

Les entreprises adoptent différentes visions par rapport au leadership qui dépendent de leur conception du pouvoir, nous pouvons distinguer deux tendances :-

- *la première tendance* : un leader est d'abord un chef efficace, capable de faire obéir ses hommes, un visionnaire avant tout qui possède un projet d'entreprise.

- *La deuxième tendance* : se basant sur le management par consensus, le leader est plus animateur qu'entraîneur d'hommes.

- *La troisième tendance* : veut réussir les deux conceptions.

Le problème qui se pose de plus en plus ces dernières années est : *comment le manager moderne peut être "démocratique" dans ses relations avec des subalternes et maintient en même temps l'autorité nécessaire au contrôle de l'organisation pour laquelle il est responsable ?*

Au début du siècle, ce problème n'a pas été si intensément senti. Un bon directeur était généralement décrit comme possédant de l'intelligence, l'imagination, l'initiative, la capacité pour prendre rapidement des décisions généralement sage et la capacité d'animer ses subalternes. Les gens ont eu tendance à penser le monde comme étant divisé entre "des leaders" et "des suiveurs".

Dans leur article intitulé « **Comment choisir un modèle de leadership** », en essayant de répondre à la question posée : **un manager doit-il être démocratique ou autocratique ou quelque chose au milieu ?**² Robert Tannenbaum et Warren H. Schmidt ont présenté une étude des différentes relations entre leader et subordonnés, en ce qui concerne la prise de décision entre autorité du manager et participation des subordonnés.

¹ Artur F. Lenehan, leadership with human touch, , the economics press (UK) Ltd.

² Business classics fifteen key concepts for managerial success, HBR , p115.

Ils conclurent en fin de l'article qu'un bon manager d'hommes ne peut être principalement caractérisé seulement comme un leader fort et non pas laxiste. Plutôt il est celui qui maintient une haute précision dans l'évaluation des forces qui déterminent le comportement approprié à n'importe quel moment, il est donc clairvoyant et flexible, il est moins probable pour lui de voir les problèmes de leadership comme un dilemme.

Selon Paul OHANA¹ *«un manager serait un homme mobilisé plus par les questions opérationnelles de gestion, la résolution de problèmes alors que le leader aurait une responsabilité plus stratégique. En ce sens le leader serait un manager possédant une vertu de plus : la capacité de voir plus loin et de faire partager cette vision à ses collaborateurs.»* Pour le faire nous estimons qu'il doit communiquer et encore communiquer jusqu'à ce que chacun soit approprié la vision.

Le leader s'efforce de rendre ses actes conformes à ses paroles et donner l'exemple de la culture d'entreprise qu'il veut adopter à ses collaborateurs.

"L'éthique doit commencer en haut de l'organisation. C'est une question de leadership, le directeur doit donner l'exemple." Disait Edward L. HENNESSEY, JR.

Avec la pyramide inversée, le client a succédé au trône, il est désormais le roi et les autres sont les serviteurs. Donc les rôles ne sont plus les mêmes, ce qui implique une nouvelle répartition du pouvoir et co-production des décisions.

Alors le nouveau dirigeant doit surtout :-

- manager l'opinion par l'acculturation au sein de son entreprise pour créer et faire évoluer la culture d'entreprise porteuse d'une vision dans le sens de la nouvelle conjoncture.

- l'idée de monopoliser le pouvoir de décision jusqu'à un degré fanatique tend à disparaître avec les changements qui se précipitent à une vitesse incroyable en laissant la place à la co-production des décisions au niveau les plus informés et les plus compétents, cela ne signifie pas bien sur le délestage de l'obligation de revenir au niveau immédiatement supérieur de la hiérarchie chaque fois que ça dépasse le seuil de compétence autorisé.

- le recours à la concertation et la participation des collaborateurs avant de prendre toute décision dont l'impact est collectif.

¹ Paul OHANA, les 100 mots clés du management des hommes, DUNOD, paris, 1999, p108

Qualités du chef d'entreprise idéal :

D'après une enquête réalisée par le HENLY MANAGEMENT COLLEGE¹, les qualités requises pour un chef d'entreprise idéal sont :-

- Le sens des affaires,
- L'esprit de décision,
- La faculté de motiver les autres,
- L'intégrité,
- La vision
- La capacité de déléguer,
- **La propension à changer,**
- La qualité de jugement,
- Une motivation forte pour la réussite,
- Une conscience de l'organisation,
- Des talents de planification,
- Des facultés d'avoir une vue d'ensemble,
- La détermination.

Ces qualités ont été regroupées pour former trois sous ensembles représentant ce qui est un chef d'entreprise idéal : il est stratège, gestionnaire et leader. Il est bien évident que ces qualités ne peuvent être incarnées dans une seule personne, cela suppose que parmi les chefs d'entreprises, il y'a qui se distingue comme stratège d'autres comme gestionnaire et le peu qui reste comme des leaders.

¹ Jean BRILMAN, Op. Cit. p 528

SECTION 3

Leviers du changement

3.1 L'entreprise face au changement:

L'entreprise est constituée selon Gérard DOMONIQUE CARTON par le corps et l'esprit qui correspondent à deux groupes de composantes :-

- ✓ Les composantes qui concrétisent l'entreprise (le corps)
- ✓ Les composantes qui animent l'entreprise (l'esprit).

Le corps de l'entreprise : représente tout ce qui est matériel et visible (stratégie, structure et systèmes) ;

L'esprit de l'entreprise : correspond à tout ce qui est immatériel et invisible (culture, mode de management).

Dans leur livre intitulé « *collaborative organisational design* », Mary GELINAS et Roger JAMES proposent un autre modèle de l'entreprise coopérative voir figure ci-dessous¹, dans laquelle ils présentent un découpage plus fin, en ajoutant trois composantes :-

- Personnel et compétences
- Composantes de l'activité
- Valeurs et objectifs centraux

Nous avons préféré leur présentation pour souligner l'importance de chaque composante comme levier de changement, et nous avons passé en revue les possibilités existantes pour le changement, sans autant occulter que l'intervention sur un des leviers aura des répercussions *in fine* sur toute l'organisation.

L'analyse que fait CHANDLER du développement de l'entreprise dans les différentes économies européennes et américaines ,sur différents marchés ,l'a conduit à conclure que « *ce n'est qu'en comparant l'évolution de très grandes entreprises multi branches évoluant dans des systèmes économiques différents que l'on peut identifier les impératifs organisationnels et que l'on peut comprendre l'impact des valeurs et des comportements culturels, des idéologies, des systèmes politiques et des structures sociales qui les affectent* »

Le choix d'une structure adéquate dépend donc de l'environnement

¹ Ken BLANCHARD & Terry WAGHORN, anticiper le changement .mission possible, Dunod, 1997, p40

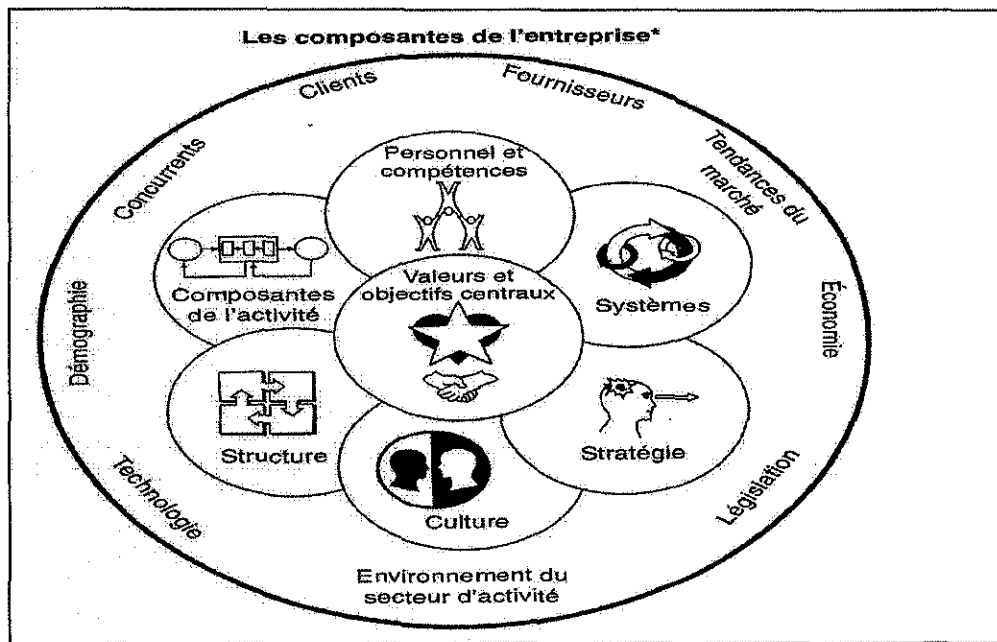


Figure 1.2 : les composantes de l'entreprise¹

3.2 La stratégie :

Pour CHANDLER, « la stratégie consiste en la détermination des buts et des objectifs à long termes d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs ».²

Benoît GROUARD et Francis MESTON résume la stratégie en trois éléments « la stratégie fixe l'activité de l'entreprise, ses objectifs et les moyens engagés »³.

« La stratégie est la vision mise en action : c'est la perception de la direction générale du devenir de l'entreprise et la mise en œuvre des moyens pour réaliser ce devenir »⁴

Il y a évidemment d'autres définitions qui se complètent mais elles insistent sur trois principes nécessaires pour former une stratégie :-

3.2.1 l'orientation :

Elle exprime la mission ou la finalité et les valeurs qui différencient l'entreprise de ses concurrents, et une réponse à la question : *en tant qu'entreprise, pourquoi j'existe ?*

¹ Ken BLANCHARD & Terry WAGHORN, op. Cit.

² Jean-luc CHARRON – sabine SEPARI, organisation et gestion de l'entreprise, DUNOD, 2001 p 326

³ Benoît GROUARD – Francis MESTON, L'entreprise en mouvement, DUNOD 1998

⁴ Paul OHANA, les 100 mots clés du mangement des hommes, DUNOD ,1999 .p178.

Philippe VIGNEAU, chargé de développement pour TRANSATEL, le pionnier et spécialiste allemand des MVNOs (Opérateur Mobile Virtuel), pour faire la promotion de ce modèle en ALGERIE, il dit « *sur un marché où la concurrence est intense, les opérateurs sont incités à se diversifier avec des produits et des services de plus en plus spécifiques, Aujourd'hui, des solutions sur mesure qui permettront de répondre au mieux à ce marché en plein expansion* ». ¹

Par ses orientations stratégiques, l'entreprise cherche des avantages concurrentiels, c'est-à-dire être différente de ses principaux concurrents, et de présenter toujours la meilleure pour les clients.

Dans leur livre « exigence du choix », les consultants Michael TREACY ET Fred WIERSMAN donnent trois orientations possibles pour la stratégie de l'entreprise :-

- 1- atteindre l'efficacité organisationnelle ;
- 2- développer des produits et services innovateurs ;
- 3- établir des relations étroites avec la clientèle.

Le choix d'une orientation fondamentale n'implique pas de négliger les deux autres, quoique les entreprises se différencient généralement par rapport à l'importance accordée à chaque orientation.

3.2.2 Les valeurs centrales de l'entreprise :

Elles sont les valeurs que l'entreprise défend, ce sont les principes que tous le personnel y croit et doit refléter dans leurs actions à l'intérieur qu'à l'extérieur, ces valeurs sont riches de signification, pour autant que les gestionnaires se sentent liés par elles et s'y conforment dans leurs comportements, c'est dans cet ordre de pensée qu'en a été développé « *le management par les valeurs* ».

3.2.3 Les objectifs :

Ils sont l'expression quantifiée et concrète de la réalisation des buts qui ne sont finalement que l'expression qualitative de cette orientation.

Exemple : si on suppose que l'orientation d'ORASCOM TELECOM est d'établir des relations étroites avec la clientèle et que son but en ALGERIE est de devenir le N° 1

¹ Le quotidien d'Oran, le 08/06/2006.

dans la téléphonie mobile. Alors l'objectif de réaliser 30 % du marché dans trois ans correspond donc au but d'être le n°1 sur le marché algérien.

4 les moyens : pour réaliser ses objectifs, l'entreprise fait agir de nombreux processus liés les uns aux autres, ce sont les composants de l'activité c'est-à-dire la mise en œuvre des facteurs de production (les matériaux, les capitaux et le personnel)

Les mobiles du changement sont toujours issus, directement ou indirectement de préoccupations stratégiques, l'entreprise étant confronté en permanence à un contexte turbulent et incertain, elle doit réagir aux évolutions de l'environnement, en adaptant l'orientation de ces actions, de ses activités, de ses objectifs et de ses moyens en fonction des forces et contraintes de l'environnement économique, technologique, politique et social.

Bruce D .HENDERSON, fondateur de la stratégie moderne et du Boston Consulting Group disait « *la stratégie est l'art de réussir mieux que ses concurrents sans avoir nécessairement des ressources supérieures* ». ¹

Les choix stratégiques doivent lui permettre de répondre à deux préoccupations majeures, dont la première consiste à satisfaire les besoins des clients qui n'attendent pas seulement des biens et services au moindre coût mais exigent aussi des qualités et des services rattachés au produit, la deuxième est dégager un profit permanent de ces activités, c'est une compétitivité à double dimension que doit intégrer l'entreprise dans sa stratégie.

Généralement, il ne s'agit pas de grands mouvements stratégiques, mais d'une somme d'efforts permanent destinés à renforcer la position de l'entreprise en améliorant l'ensemble de ses composantes.

Bien qu'elle est dirigée du haut de la pyramide vers le bas, la stratégie s'en serve de l'information provenant de la base, et elle prend en considérations les autres composantes de l'entreprise, même si l'application concrète est toujours complexe du fait de l'évolution permanente et plus en plus rapide de l'environnement externe et interne de l'entreprise.

On s'aperçoit généralement que le fossé entre l'étude conceptuelle et l'action concrète vient de considération touchant aux hommes de l'entreprise de ses compétences, de son organisation et de sa culture.

¹ Jean -marie DUCREUX & Maurice MARCHAND-TONNEL, STRATEGIE, Editions d'Organisation, 2004

Cette vision de la stratégie a une influence sur la question du changement qui s'inscrit dans le cadre de l'adaptation stratégique de l'organisation.

3.3 la structure :

Henri MINTZBERG présente cette définition « *La structure de l'organisation, somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches* »¹

La structure définit la manière dont sont organisées les ressources de l'entreprise. Elle établit la répartition en direction, division, département ou service et la localisation de chaque entité.

En fait, l'importance de la structure n'est pas à démontrer dans le cadre de l'organisation des activités et affectation des ressources, définitions des pouvoirs et des rôles, délimitation des responsabilités et liens entre les entités et ses acteurs.

La structure est un élément déterminant de la rapidité et de la souplesse de réaction d'une entreprise ; dès lors la définition de la structure peut faciliter l'activité et la rendre plus efficace ou à l'inverse, la compliquer et être une source d'inefficacité. Dans cet ordre d'idée, CHANDLER définit la structure comme « *la manière dont l'organisation est assemblée pour appliquer la stratégie choisie, avec toutes les hiérarchies et les relations d'autorité que cela implique* »² il est évident pour l'auteur du célèbre livre, *strategy and structure* (1962) [stratégies et structures de l'entreprise, 1989] que la structure suit la stratégie c'est-à-dire que la première détermine la deuxième, c'est l'évolution de l'entreprise et le développement de stratégies qui induit des modifications organisationnelles.

Nonobstant que la structure peut également induire des stratégies, une structure souple favorisant l'échange de savoir peut renforcer la capacité de l'entreprise à développer des stratégies d'innovation par exemple.

3.3.1 Aperçu historique :

² Carol Kennedy, toutes les théories du management. MAXIMA, paris 2003. p78.

5 Frederik TAYLOR (1856-1915) est le fondateur de l'organisation scientifique du travail, fondée sur la division du travail, identification de « *la meilleure façon* », « *the one best way* » ,l'incitation par la rémunération à la pièce ,le contrôle permanent et systématique et la séparation des tâches d'exécution,de conception et de contrôle.

6 Henry FAYOL, ingénieur français diplômé de l'école des mines de Saint-Étienne est considéré comme le premier théoricien à s'être préoccupé de l'administration des entreprises, dans son principal ouvrage : *administration industrielle et générale* (1916), il a donné une définition de la fonction administrative : planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler. Cette définition a été considérée pour longtemps comme les principes fondamentaux de la direction des organisations.

7 Max weber, sociologue et économiste allemand est le premier auteur à avoir analysé le rôle du leader dans une organisation, les types d'autorité, la forme d'organisation rationnelle de l'entreprise. selon lui l'administration bureaucratique ne peut exister que si ses agents appliquent dix critères qu'on peut les regrouper dans les principes ci-après :-

- ✓ Une structure hiérarchique forte, clairement définie,
- ✓ Valorisation et rémunération des individus selon compétence et qualification, sans tenir compte des relations personnelles,
- ✓ Procédures de travail très formalisées,
- ✓ Système strict de contrôle et discipline.

• **Elton w. MAYO (1880-1949)** et **Abraham MASLOW (1908-1970)** furent les pionniers d'une école de pensée développée à l'encontre des principes jugés trop rigides et limités ,en fait il y a d'autres fondements non économique de la satisfaction du travail ,se sont les relations humaines et le respect de l'individu.

Cette école admet l'existence de comportements émotionnels non rationnels, d'où il est nécessaire de réunir les meilleures conditions de travail : matériel et psychologique et met en évidence l'existence de relations formelles et informelles dans l'organisation.

MASLOW a construit une pyramide ou il a classifié les besoins fondamentaux de l'individu selon un ordre de satisfaction qu'il a appelé « *hiérarchie des besoins* ».

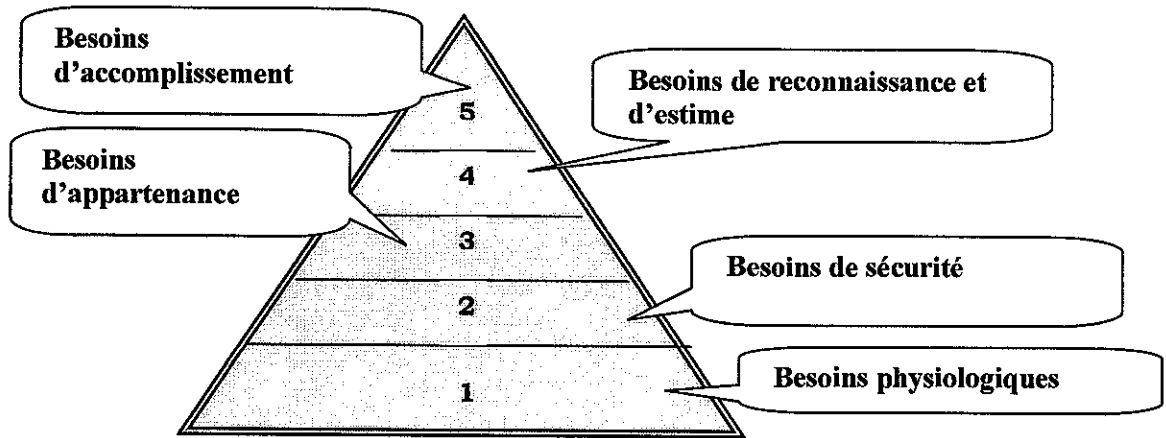


Figure 2.2 : La pyramide de MASLOW

Chacune des pensées précédente étaient centrée sur l'idée qu'il existait une organisation « idéale », à partir de 1970, sont apparues des écoles de management qui partent du principe qu'il n'y a pas de modèle idéal pour l'entreprise et que chaque entreprise est contrainte de tisser son propre modèle en fonction de l'environnement, c'est la théorie de la contingence élaborée par LAWRENCE et LORCH.

• **Henry MINTZBERG** (1939-) est l'un des gourous du management, a identifié cinq formes des structures d'organisation à savoir :- la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure en département et l'adhocratie. Dans son ouvrage de référence « structure et dynamique des organisations » il présente une approche globale de l'organisation qui est analysée en fonction des relations entre cinq de ses composantes et de leurs poids respectifs dans la structure :

- *Le centre opérationnel* : unités qui exécutent les tâches de productions et de distribution ;
- *Le sommet stratégique* : équipe dirigeante (direction générale) ;
- *Ligne hiérarchique* : qui relie le centre opérationnel et le sommet stratégique ;
- *La technostructure* : unités qui planifient et organisent le travail ;
- *Le support logistique* : unités qui assurent des prestations et services non directement liées à l'activité.

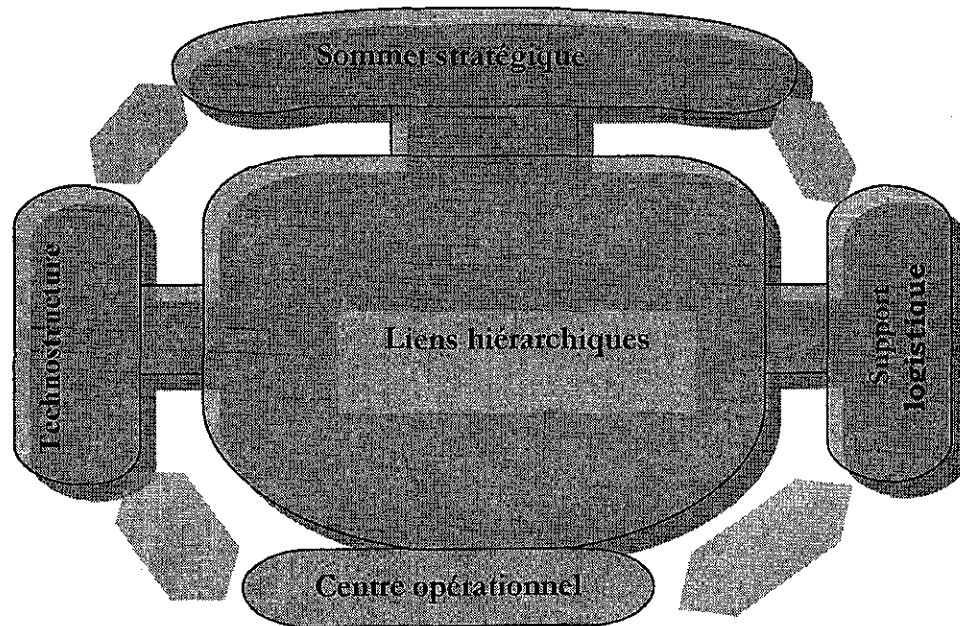


Figure 1.4: les composantes de l'organisation selon MINTZBERG

Il met en avant le concept de coordination et de flux (flux d'autorité, flux de communication...) entre les ces composantes de l'organisation.

Et selon le même auteur, il y a Cinq mécanismes qui expliquent les moyens fondamentaux par lesquels les organisations coordonnent leur travail :

- **L'ajustement mutuel** : coordination du travail par simple communication informelle,
- **la supervision directe** : mécanisme de coordination par lequel une personne se trouve investie de la responsabilité du travail des autres (un supérieur hiérarchique),
- **la standardisation des procédés** : le contenu du travail est spécifié ou programmé (ex : mode d'emploi, gamme de fabrication),
- **la standardisation des résultats** : par exemple, spécification des dimensions du produit ou de la performance à atteindre,
- **la standardisation des qualifications** : spécification du niveau de formation nécessaire à la réalisation du travail.

H. MINTZBERG note qu'il existe une solution de continuité entre ces mécanismes. Lorsque le travail accompli par l'organisation devient plus complexe, on passe de l'ajustement à la supervision directe, puis à la standardisation, pour revenir au point de

départ. L'ajustement mutuel, naturel dans les situations simples, est inévitable dans les situations très difficiles.

3.3.2 Les formes de structures:

Pour longtemps, les prescriptions de FAYOL et de TAYLOR ont guidé les choix de la forme des structures en préconisant la structure « idéale ». Les expériences d'Elton MAYO à l'entreprise Western Electric de CHICAGO ont mis en évidence l'importance des relations informelles qui existent dans l'entreprise et entre les groupes de travail tel que le pouvoir non formalisé comme la maîtrise d'un savoir faire,...

Depuis la structure organisationnelle tend à prendre en considération les deux formes formelles et informelles, bien que la pratique organisationnelle reste attachée à la structure formelle.

L'organigramme n'est que la représentation graphique qui détermine les relations verticales et relations transversales entre individus ou entre services.

Il existe donc deux natures de relations au sein de l'organisation: les relations hiérarchiques qui établissent une logique de dépendance et les relations fonctionnelles de type client- fournisseur.

Chaque forme présente des avantages et des inconvénients et s'adapte plus ou moins à une situation donnée de l'entreprise.

3.3.2.1 la structure fonctionnelle :

C'est la hiérarchie pyramidale classique, la répartition des tâches et des responsabilités est rigoureusement organisée en cascade. Cette structure en favorisant la spécialisation, elle est souvent utilisée dans les entreprises mono produit, de moyenne ou petite taille, elle offre une grande efficacité technique, une concentration de ressource et une unicité de commandement mais on relève certaines problèmes organisationnels:-

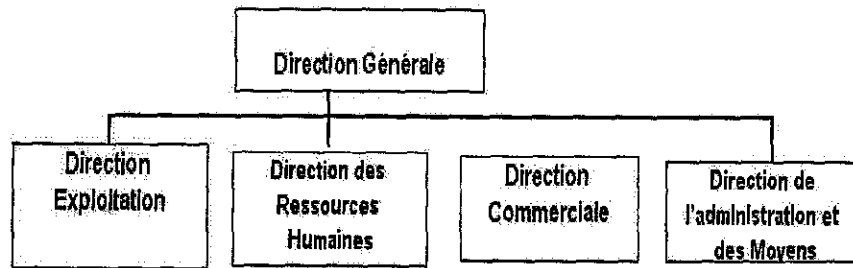


figure 1.5 : forme d'une structure fonctionnelle

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • répartition claire des tâches • simplicité et cohérence des décisions • contrôle maîtrisé • rapidité dans la prise de décisions 	<ul style="list-style-type: none"> • direction surchargée • pouvoir et décisions trop centralisées • coordination difficile, tendant à la bureaucratie • besoins de passerelles entre services exigés par la remontée de l'information aux responsables fonctionnels.

3.3.2.2 La structure mixte : hiérarchico-fonctionnelle (staff and line).

Dans cette forme de structure on distingue entre les activités opérationnelles et les activités fonctionnelles, le rôle de la direction générale est la coordination entre directions opérationnelle et directions fonctionnelles.

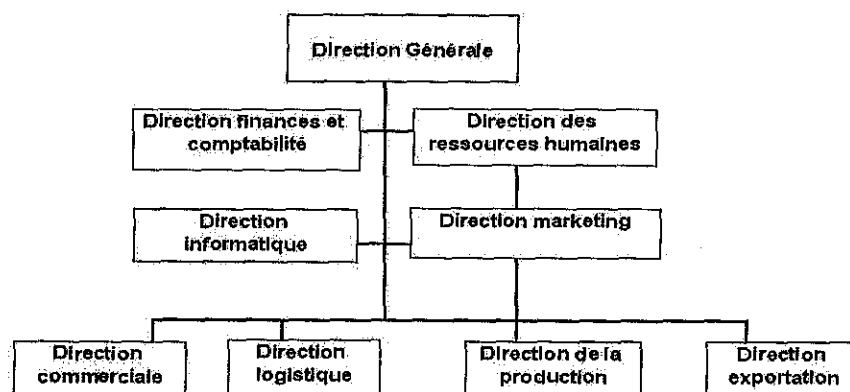


Figure 1.6 : forme d'une structure mixte

3.3.2.3 La structure divisionnelle :

Ce type d'organisation est adopté au sein des entreprises dont les activités sont diversifiées, et dont la taille est grandissante, alors elle crée des divisions opérationnelles indépendantes chargées d'animer chaque domaine d'activité. Elle peut avoir ses propres fonctions ou simplement recours aux services des fonctions centrales.

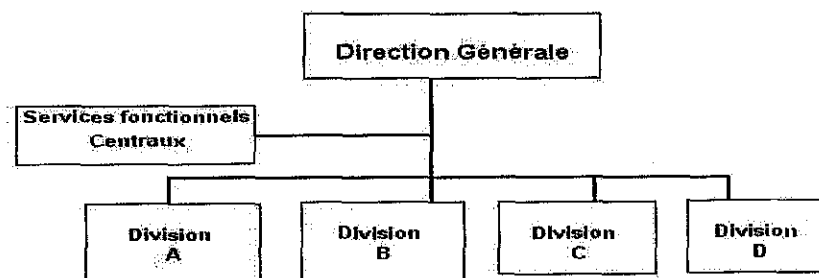


Figure 1.7: forme d'une structure par division

Ce type de structure se caractérise par ses avantages : recentrage sur les activités, chaque division est autonome, elle se prête à la diversification avec son adaptabilité, mais on relève cependant certains inconvénients : la dispersion des ressources et la perte d'économie d'échelle.

3.3.2.4 La structure par produit, marché ou zone géographique :

Ce type est assez proche du précédent, la déférence se situe au niveau du regroupement des tâches, dans la première forme, diverses activités fonctionnelles sont regroupées par service, dans la deuxième elles sont regroupées par produit, service ou zone géographique.

3.3.2.5 La structure matricielle :

Dans cette forme, la cellule de travail est structurellement subordonnée à deux chefs qui ont chacun une responsabilité différente de l'autre, l'un est responsable d'une activité fonctionnelle et l'autre est responsable d'un produit ou d'un service. L'organisation par fonction est verticale et l'organisation par produit ou projet est transversale.

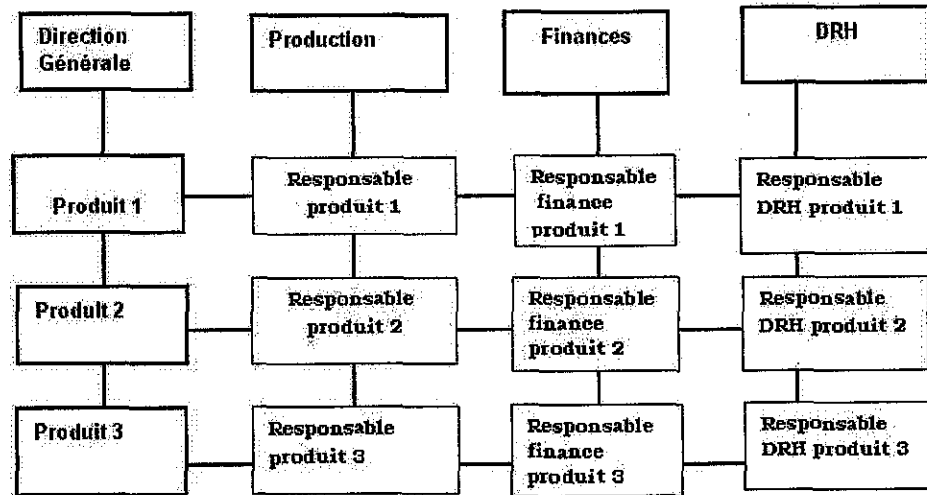


Figure 1-8 : forme d'une structure matricielle

Si la structure fonctionnelle pose des problèmes de coordination entre services et départements, et l'organisation par produit ou par marché est coûteuse vu quelle nécessite un nombre de spécialistes, la structure qui vient au milieu tend à réunir les conditions favorables pour assurer la coordination entre ce qui est fonctionnel et celui qui est chargé de développer certains produits ou projets avec la mise en commun des ressources affectées par projet. La structure matricielle donne donc au manager une double responsabilité.

Ce type d'organisation est utilisé fréquemment dans les multinationales diversifiées, hormis la lourdeur et des difficultés fonctionnelles, ce type reste le plus utilisé pour résoudre le problème de complexité et diversification dans les grandes entreprises, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et la communication ont permis d'améliorer sensiblement le fonctionnement de ces entreprises.

3.3.3 Dynamique des structures :

Pour certains auteurs comme Ernest DALE, cité par Robert PAPIN¹, l'élément moteur de l'évolution des structures est la taille, pour d'autres tel que Jay GALBRAITH, ce n'est pas la taille qui induit le changement de la structure mais l'importance des flux d'informations circulants que l'entreprise devra traiter, bien que le volume de ces informations dépend de la fluidité des informations entre unités organisationnelles : secteurs, services, départements...

L'organisation recourt d'habitude aux règles et procédures pour réguler les flux d'information mais dès qu'il n'est pas possible d'assurer la coordination, les managers opteront pour une modification de structure.

Les formes décrites précédemment sont utilisées dans la plupart des entreprises contemporaines dans un souci de maintenir le fonctionnement de l'entreprise, passant par la délimitation des responsabilités, la définition des objectifs et l'instauration des mécanismes de contrôle. Ces formes ont jusqu'ici donné satisfaction dans un environnement assez stable évoluant en douceur. Or l'omniprésence de nouvelles technologies, la mondialisation des échanges, la concurrence, font que ces structures sont devenues trop rigides et mal adaptées à cet environnement.

Pour survivre et se développer dans cette incertitude, l'organisation de l'entreprise doit être flexible, en mesure de répondre à deux préoccupations majeures :-

- Mettre en place des structures décentralisées d'orientation client, capables de réagir rapidement,
- Recherche permanente de l'efficacité des ressources financières et humaines.

C'est dans cet ordre stratégique que se sont apparus de nouveaux concepts et formes d'organisations :-

Entreprise libérée, Entreprise en réseau, Entreprise apprenante, Entreprise déstructurée, Entreprise autogérée.

¹ Robert PAPIN, l'art de diriger, DUNOD .p94.

Toute fois La restructuration répond à la nécessité de réduire le nombre des niveaux hiérarchiques dans le but d'accroître la réactivité et la souplesse de l'entreprise, l'aplatissement des structures doit être accompagné par un changement de modes de management.

Ces divers types et formes de structures comportent des points de forces et de faiblesse et sont adaptées plus ou moins au contexte économique de l'entreprise.

3.4 Les systèmes :

« Les systèmes définissent la manière dont les flux circulent dans la structure : flux d'information, flux de matières premières, flux de produits finis, flux d'argent, flux de ressources humaines, etc. ... »¹

Ils sont *« les modes de fonctionnement de l'entreprise, la procédure formelle et informelle qu'elle adopte. Ils organisent les flux dans la structure »²*

Le fonctionnement de l'entreprise et son niveau de performance reposent sur l'efficacité de ses systèmes, si l'entreprise est un corps et un esprit, alors les systèmes sont les veines qui véhiculent les flux nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

Les systèmes d'une entreprise ne se limitent pas au seul aspect formel mais ils s'étendent aux aspects informels et implicites qui sont d'une importance primordiale, ce qu'explique comment des dysfonctionnements sont souvent découverts et résolus par des échanges informels. Les systèmes liés à la circulation de l'information et aux prises de décision sont particulièrement déterminants.

Les systèmes sont au cœur de tout changement, soit parce que le système est directement concerné (système de contrôle, d'évaluation ...) ou parce que le changement touche tous les systèmes.

Nous pouvons citer cinq systèmes de base dans chaque entreprise :

- *les systèmes financiers et administratifs* : processus de facturation, comptabilisation et allocation des ressources et des dépenses;
- *Les systèmes de productions* : gestion des stocks et approvisionnement;

¹ Benoît GROUARD – Francis MESTON, déjà cité

² BLANCHARD & Terry WAGHORN, déjà cité

- **Les systèmes économiques et commerciaux :** processus d'innovation, de développement de nouveaux produits;
- **Les systèmes culturels et humains :** processus de formation, d'information et de retour de l'information, de communication, de recrutement, d'évaluation, de gratification et reconnaissance des mérites;
- **Les systèmes décisionnels.**

Bob LOBER, co-auteur du best-seller mondial *le manager minute* met l'accent sur des systèmes spécifiques pour atteindre un rendement de haut niveau :-

- **La répartition des responsabilités :**

Chacun doit savoir les limites de sa responsabilité, ses objectifs, en définissant exactement ce qui doit être fait, par qui, quand et comment mesurer les résultats ?

- **les systèmes d'information et retour de l'information :**

Sont les moyens par lesquels sont obtenus et utilisés les renseignements qui permet de prendre des décisions appropriées, l'information est pertinente dans les deux sens, au profit des dirigeants et pour les salariés pour suivre leurs propres résultats et prennent de bonnes décisions.

Dans ce contexte marqué par l'explosion des technologies de l'information et de la communication, il est impensable qu'une entreprise ne s'échange pas l'information avec ses membres, les informer des résultats, permet par le retour d'information de définir les problèmes, suivre et évaluer les résultats.

- **Le système de reconnaissance des mérites :**

Il n'est pas à souligner l'importance d'un bon système de reconnaissance des mérites pour prendre les décisions adéquates en matière de rémunération et de promotion. Il est injuste de mettre ceux qui méritent et ceux qui ne méritent pas aux pieds de l'égalité.

- **L'organisation de la formation :**

La formation est un choix stratégique essentiel pour les entreprises qui veulent apprendre, d'autant plus que le changement résulte d'un apprentissage et l'aplatissement des organigrammes nécessite une formation polyvalente pour que l'entreprise puisse s'adapter aux exigences de la nouvelle structure.

3.5 La culture:

La culture d'entreprise est une formule souvent attribuée à Eliot Jaques, fondateur du TAVISTOCK institute à Londres, mais elle a été utilisée en masse dans la littérature managériale dans les années 80. Eliot Jaques la définit en 1952 en tant que « *son mode de pensée et d'action habituel, plus au moins partagé et qui doit être appris et accepté* ». ¹

Une organisation est d'abord un ensemble de personnes, dont les comportements sont les clés de la réalisation effective des opérations, cette diversité de comportement est le produit d'une multitude de potentiel psychosociologique qui différencier tout individu.

L'entreprise, étant une entité sociale est capable de sécréter des règles, des coutumes, des préférences et des croyances, ses modes de management qui lui sont propre et qui sont partagées par ses membres.

FRANCFORT, OSTY, SAINSAULIEU et ULHALDE dans leur livre (les mondes sociaux de l'entreprise ,1995)² distinguent trois grandes composantes :-

- Les rites, symboles, codes vestimentaires et linguistiques ;
- La mémoire collective, résultante d'une histoire vécue ou mythique ;
- Les attitudes partagées.

Pour Jean BRILMAN apporte une autre distinction « *la culture c'est l'ensemble des valeurs, des savoirs, des traditions et habitudes.* » ³ des membres de l'entreprises, la culture fait référence à deux composantes regroupées selon la nature des valeurs :

3.5.1 A l'attachement aux valeurs sociales de l'entreprise :

C'est-à-dire ce à quoi on croit dans l'organisation: sentiment d'appartenance à un métier, à l'entreprise, attachement aux valeurs de solidarité, de convivialité, mœurs sociales (portes ouvertes ou fermés, pause cafés, habillement, manière de régler les conflits...), en bref c'est le comportement à l'intérieur de la maison ou " *la façon collective de résoudre les problèmes*"⁴ selon Serge ALECIAN et Dominique FOUCHER.

¹ Revue des sciences humaines –hors série n°20 : mars /avril 1998.

² Revue des sciences humaines, op. Cit.

³ Les meilleures pratiques de management, Jean BRILMAN, édition d'organisation 2005. p.69

⁴ Serge ALECIAN & Dominique FOUCHER, le management dans le service public .éditions d'organisation 2005 p91.

3.5.2 À l'attachement aux valeurs professionnelles :

Elle regroupe entre autre respect du client, du produit, polyvalence ou spécialisation du personnel, ponctualité, respect des procédures et consignes, prise en compte du temps, des coûts, de la qualité dans les réflexions...

Au vécu de l'organisation et du management : historique de l'entreprise, de sa création, de son organisation et de son mode de fonctionnement, est elle orientée – client ou profit ? Le personnel reconnait-il l'initiative ? Le mode de management existant : hostilité, participation, esprit d'équipe ?...

Cependant La culture d'entreprise cohabite avec des sous-cultures appartenants a des groupes sociaux qui partagent des traits comportementaux et psychologiques spécifiques à leurs groupe de référence : métier, territoire, age, sexe, religion... cette dimension induit une complexité énorme qui peut être un frein au changement, notamment quand les sous cultures se placent en contradiction avec la culture d'entreprise.

Dans leur best-seller « le prix de l'excellence » 1981, Peters et Waterman décrivent la culture d'entreprise comme une variable d'action qui participe à sa performance et elle a été intégrée comme l'un des sept clés de l'organisation dans le model 7 S (Mac Kinsey).¹

Les grands redresseurs d'entreprises ont souvent changé fondamentalement la culture de leurs entreprises, on cite comme exemple : Jack WELCH chez GENERAL ELECTRIC et Thierry BRETON chez THOMSON et bien d'autres.

Pour expliquer la complexité du changement de la culture enracinée dans les hommes d'une société, nous reprenons ce qu'a dit BERTRAND de Jouvenel dans son livre – du pouvoir – « *plus les croyances d'une société sont stables ,plus les comportements sont prédéterminés ,moins le pouvoir est libre dans son action .Il peut paraître absolu quand on le voit exercer le rôle que les mœurs lui réservent .Mais le découvrent infiniment faible s'il veut aller contre la puissance des usages... la coutume est la cristallisation de tous les usages quelconque d'une société .Un peuple dont la coutume est entièrement souveraine doit être regardé comme courbé sous le despotisme des morts* ». ²

¹ G. Lécivain, management des organisations et stratégies-

² G. Lécivain, management des organisations et stratégies

Et le pouvoir « se mesure à l'influence qu'il exerce sur les âmes, et la pierre d'achoppement du pouvoir c'est le changement des habitudes ou des mœurs »¹

Alors synonyme de valeurs partagées, la culture d'entreprise est l'élément fédérateur qui constitue un facteur essentiel de cohésion interne et une force de conservation qui peut devenir un frein ou un obstacle au développement lorsqu'elle ne correspond plus aux valeurs et exigences de l'environnement. C'est le déficit à relever par les entreprises publiques qui sont tôt ou tard livrées à une bataille de compétitivité, ce qui leur impose de faire évoluer leur culture autour des axes comme :-

- Le passage de la notion d'utilisateur à celle de client ;
- L'introduction du concept de qualité ;
- La responsabilisation des agents de maîtrise et d'exécution accompagnant la décentralisation.

Dans sa conclusion, Cheraiet MAHIEDDINE, sociologue et cadre supérieur à l'entreprise ISPAT /ANNABA, actuellement Arcelor Métal Steel dessine ce à quoi ressemble la nouvelle culture de l'entreprise sous la gouvernance des managers indiens, il dit « ce qui ressort de prime abord c'est une nouvelle culture basée sur plus de discipline dans le travail, plus de rigueur dans les dépenses et plus d'efforts dans les ateliers de production. "Time is money" dit l'adage que les indiens se sont évertués à appliquer sans répit. »²

La culture est sans doute un levier de changement très important et un outil utilisé par le management pour produire l'adhésion du personnel autour d'un projet mobilisateur, elle est le moteur qui propulse en eux le désir du changement.

3.6 Le personnel et les compétences :

" Lorsque le monde change, les hommes et les femmes qui constituent une organisation et qui prennent des décisions doivent évoluer au même rythme".disaient Serge ALECIAN et Dominique FOUCHER.

¹ Jean BRILMAN, Op.cit.p69

² Cheraiet MAHIEDDINE, culture d'entreprise en Algérie, l'expérience de SIDER, O.P.U 2004.p154

La qualification et les compétences que doivent avoir les membres d'une entreprise doivent être déterminées d'une façon claire pour que l'entreprise puisse mettre en œuvre la stratégie définie et atteindre les objectifs fixés.

Ces compétences doivent lui être propre, d'ailleurs c'est ce qui la différencie des autres entreprises.

Yves CANNAC, président de la CEGOS, cite l'importance de la mise à niveau et le développement des compétences individuelles et collective de l'entreprise pour s'adapter au changement en vu de :-

- d'une meilleure maîtrise et utilisation des nouvelles technologies.
- D'une meilleure suivie de l'évolution des métiers.
- La nécessité de disposer de collaborateurs qualifiés, et d'équipes efficaces.
- La reconversion des qualifications en vue de plus de polyvalence.
- La nécessité d'atteindre un certain niveau d'excellence.

Cependant, l'entreprise dispose aussi de compétences collectives qu'il ne faut pas considérer comme la simple addition des compétences individuelles de ses membres. Ceci est d'autant plus vrai puisque l'entreprise garde toutes ses compétences même dans le cas de renouvellement de son personnel.

En clair, l'entreprise n'est pas une simple collection d'individus mais aussi une organisation construite dans l'histoire ayant son épaisseur et sa propre réalité. »¹

Nous rappelons ici que la gestion des ressources humaines a évolué au cours des dernières années pour répondre au besoin d'adaptation aux nouvelles formes d'organisation et pour profiter des possibilités offertes par les nouvelles technologies, ce qui lui impose d'anticiper les pratiques classiques assignées à la structure gestionnaire du personnel par un nouveau management qui met en évidence les axes suivants :-

- A la recherche de la performance, on est devenu plus conscient à présent que les R.H ne sont pas une simple ressource mais un capital qu'il faut fructifier pour être gagnant et l'accroître par en attirant et en conservant les compétences.

¹ A. BENDIABDELLAH, développement des compétences,p 2.

- La DRH d'aujourd'hui assume un rôle prépondérant dans l'écoute et la veille des mutations technologiques, attentes des salariés, pressions des partenaires sociaux, des actionnaires et autres. Ce qui lui confère le droit d'être sans équivoque une partie prenante des décisions stratégiques.

- Revoir et intégrer un model de management des compétences aux pratiques classiques dévolues à la DRH : à savoir : recrutement et embauche, formation et développement personnel, suivi et évaluation, gestion et planification des carrières, gestion prévisionnelles des RH, rémunération et récompenses)

- Inciter chaque responsable hiérarchique à devenir lui-même DRH, en lui fournissant les données et formules pour réduire les coûts de la fonction RH, tout en améliorant la qualité de service.

- Apporter de la valeur aux personnels par une politique de rémunération adéquate favorisant l'effort, un management participatif émergent d'une justice organisationnelle qui prend en considération l'intérêt au travail, la reconnaissance, la sécurité.

4.1 Définition du management :

Le management est un mot utilisé à la fin des années soixante pour englober les termes de la théorie administrative des entreprises, dont Henry FAYOL est le premier à avoir jeté les bases dans son ouvrage intitulé « *administration industrielle et générale* (1916) » et dans lequel il a défini les cinq fonctions clés du management¹ à savoir :-

Prévoir et planifier, Organiser, Commander, Coordonner et Contrôler

Ces principes ont été considérés pour longtemps comme des principes fondamentaux de direction des organisations, jusqu'à la publication des travaux de Henry MINTZBERG dans les années soixante.

Le management : *''action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise''*².

*"Le management correspond à l'art de diriger l'entreprise comme un système non seulement économique et technique, mais aussi humain."*³

C'est pourquoi le management mobilise un éventail très large de disciplines qui ne sont pas limitées à l'économie et la gestion mais il touche d'autres aspects tels que sociologie, psychologie,...

4.2 Les concepts du management moderne :

L'introduction de nouveaux concepts au management a bouleversé le principe taylorien « *the best one way* » et a donné un autre aspect plus participatif au manager et tend à standardiser les actions des parties prenantes à la gestion de l'entreprise.

En réalité, et selon Jean BRILMAN, la production au plus juste, management par la qualité totale, engineering, organisation apprenante, entreprise en réseau, se complètent pour constituer une partie du système de direction des entreprises adaptés au nouveau contexte

¹ Henry FAYOL utilisait le terme de commandement à l'époque.

² R.A. THIETARD, In management, collection « que sais-je ? ».

³ François BONEU, Françoise FETTU & Luc MARMONIER. Piloter le changement managérial, éditions liaisons. 1992 p XIV.

La nouvelle économie ajoute à cela une autre strate de concepts pratiques tels que commerce électronique, travail coopératif en réseau, management des connaissances.

La mise en œuvre de ces concepts s'est fait au cours des 15 dernières années, c'est une transformation en continu qui s'accélère grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, elle est baptisée de **post-taylorienne**¹.

Pour marquer le caractère évolutif des concepts du management moderne l'auteur ajoute « *certaines (start-up) de la nouvelle économie fonctionnent d'emblée sur la base des concepts du management le plus moderne et introduisent des méthodes révolutionnaires dont certaines sont encore en phase expérimentale.* »²

4.3 Approches et Démarches en management du changement :

Le management du changement: peut être défini comme « *l'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en œuvre d'une solution dans des conditions optimales de réussite* ». ³

La démarche proposée pour le management du changement n'est pas une formule universelle prêt-à-porter qui peut être utilisée partout et à n'importe quelle circonstance, ce qui explique les différentes démarches et pratiques qui ont été proposées, auxquelles participent différents acteurs et ce qui exige des pilotes du changement d'adapter leurs outils en fonction des caractéristiques de l'organisation, des acteurs et de la nature du changement lui-même. Du changement individuel au changement organisationnel, nous serons appelé à utiliser l'une ou l'autre approche.

4.3.1 Approches en management du changement:

Le changement est aujourd'hui envisagé à la lumière de deux grandes théories qui s'opposent : la théorie E est basée sur des concepts à dominance économique, et la théorie O, à l'opposé privilégie les valeurs organisationnelles.

A travers ces deux tendances on relève trois approches stratégiques dans le management du changement.

¹Jean BRILMAN, Les meilleures pratiques de management, édition d'organisation 2005. p 30.

² Jean BRILMAN, déjà cité p.30

³ Philibert de Divonne, la lettre du CEDIP, en ligne n°33, octobre 2005.

1 - *l'approche économique-technique* : il s'agit d'une suite d'étapes définies en terme technique associées à des échéances et des coûts : définition des changements, introduction des différents outils de gestion, formation des acteurs.

2 - *l'approche psychosociologique* : se fonde sur analyse sociologique des résistances au changement, pour faciliter l'appropriation des nouveaux modes de management, on associe les acteurs (ou groupes représentatifs) à la définition des objectifs du changement, quand ceux-ci sont définis, ils sont communiqués à l'ensemble du corps social.

3 - *l'approche globale* : elle prend en compte l'ensemble des dimensions, le fait d'actionner l'un de ces dimensions peut avoir un effet d'entraînement sur les autres, telle qu'une boule de billard.

4.3.2 Le choix de la méthodologie:

Le choix de la méthodologie à adopter relève du management stratégique

4.3.2.1 la méthodologie de type « management de projet » :

Cette démarche consiste à appliquer la méthodologie classique de gestion de projet, elle est utilisée pour manager et accompagner le changement.

Par ailleurs, dans un monde où le changement s'accélère, le nombre de projets s'accroît à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur, qu'il s'agisse de nouveaux produits ou services, de projets d'investissement, ou de projets de changement en vue de progrès.

La norme ISO 10006, qui a été élaborée par des personnes très expérimentés dans le management de projet définit projet « *un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que contraintes de temps, de coûts et de ressources* ». ¹

Le management du changement est considéré l'un des trois éléments les plus significatifs associés au projet, les deux autres sont :- management de la qualité et management du risque de projet.

Il implique la mise en place des structures de décisions adaptées à différentes circonstances, et permet de faire travailler un ensemble d'équipes dispersés, on trouvait

¹ Jean BRILMAN déjà cité, p 351

cette forme d'organisation dans les secteurs de BTP, ingénierie, il est aujourd'hui implanté dans tous les secteurs industriels (automobile, aéronautique, pharmacie...) et dans les services.

Au niveau du projet, les différentes tâches sont formalisées (manuel de projet) et planifiées, le suivi consiste à vérifier que ces tâches sont réalisées dans la limite des crédits alloués.

Cette approche néglige souvent l'aspect humain car les responsables de projets ont généralement une culture plus technique que fonctionnelle. D'où il est primordial de dimensionner correctement l'accompagnement du changement et de choisir le mode d'intervention adéquat.

4.3.2.2 Méthodologies des grands cabinets de conseils :

Assurer un management du changement avec succès est devenue extrêmement difficile dans un environnement où les organisations sont en quête de l'excellence. Beaucoup d'initiatives ont échoué à cause d'une vision peu claire et un manque de définition des objectifs. Seulement la nouvelle conception de l'entreprise en tant qu'un ensemble de processus a induit que le management du changement peut alors être traité isolément comme un processus. Cela devient mesurable et peut être contrôlé.

Des méthodologies de management du changement ont été développées par certains grands cabinets, IBM a développé la « méthode blue » dont les grandes phases sont : préparer, cibler, sélectionner, concevoir, configurer/développer et déployer.

IDS Sheer an Allemagne a développé ARIS qui présente selon Michael HAMMER une méthode opérationnelle loin des théories de management du changement qui apparaissent et disparaissent avec une régularité inquiétante.

Selon ces méthodes qui s'en servent de solutions informatiques pour construire un processus opérationnel efficace et efficient basé sur la définition du management du changement de (HAMMER & STANTON 1995) :¹

- Information
- Communication
- Formation

¹ AUGUST-WILHEIM SCHEER, Business Process Change Management, ARIS in practice, springer 2003. p 05.

Les gens doivent être informés du changement et leurs réactions connues. Une intense communication commence et finalement ces gens doivent être formés pour s'intégrer dans l'environnement des nouveaux processus.

Ces approches vont du diagnostic de la capacité au changement jusqu'à la formation et à la communication, cependant, ces méthodes sont principalement basées sur le « comment » et non pas le « pourquoi », ils dépendent du rôle du consultant et sa capacité à maîtriser les outils et l'interprétation des résultats.

Le management du changement d'après ces approches passe souvent par les étapes suivantes : étude et analyse préalable, plan d'action et mise en œuvre.

La phase étude : permet de connaître et identifier les acteurs, formaliser les processus et dresser la liste des procédures. Elle permet entre autres d'analyser les impacts du projet et de prévoir les accompagnements nécessaires. Ce type d'approche est souvent complété par l'étude des valeurs et la culture dominantes ainsi que le mode de management.

Ces approches sont souvent standardisées et rencontrent des résistances notamment quand il s'agit d'utiliser un nombre important de consultants.

4.3.2.3 les méthodologies psychosociologiques :

La plupart de ces approches valorisent le travail en groupe, reposent sur les travaux de K. LEWING (1951), qu'on lui connaît la théorie du « dégel ». Pour lui il faut d'abord arriver à un déblocage ou dégel de la situation, en la remettant en cause, il faut localiser et utiliser le stress ou l'insatisfaction résultant de la situation actuelle pour produire le changement à l'aide de la formation, des modes de contrôle et style de management, et restabiliser ensuite sur une situation avec des nouvelles bases qu'on cherche à pérenniser.

L'approche méthodologique se fonde sur la définition du changement en tant qu'un processus en trois étapes (passé de l'état actuel à l'état désiré en passant par l'état de transition).

C. ARGYRIS (1923.) Analyse les « routines défensives » qui se trouvent dans une organisation, selon lui la meilleure démarche à employer pour mettre fin à ces attitudes de défense pourtant naturelles, est de procéder lentement et par répétition que l'organisation tire des leçons de chaque expérience, de sorte que la suivante soit encore plus profitable, et qu'elle parvienne à une telle compréhension des processus de changement qu'elle pourra en

bénéficiaire tout entier. Pour lui commencer par un ou deux problèmes clairement identifiés et par le sommet de l'organisation, aller lentement et progressivement d'autres approches sont fondés sur les recherches faites sur le fonctionnement du cerveau, comme celle du neurophysiologiste SPENNY (1975), selon lesquelles les individus se différencie par l'utilisation de l'hémisphère gauche ou droit du cerveau. Les gens qui pensent avec la partie droite ont tendance à être plus intuitifs et créatifs, alors que ceux qui pensent avec l'autre partie sont plus logiques et rationnels.

Ces approches peuvent donner des orientations utiles pour le changement mais elle sont toute fois fondés sur une vision simplifié du changement, en partant d'un principe que le changement est linéaire , hors il n'est pas aussi évident qu'on peut stabiliser une nouvelle situation.

Comment passer du discours à l'action ? Quels sont les points clefs pour réussir le changement ? Quels sont les blocages à surmonter, les erreurs à ne pas commettre et comment y remédier? Quelles sont les méthodes qui ont fait leur preuve dans les expériences passées de changement?

Pour trouver les éléments de réponse opérationnels à ces questions, l'approche ne pouvait être qu'inductive : partir du terrain et de l'expérience des acteurs, et des entreprises pour arriver enfin à élaborer et concevoir des méthodes de management du changement.

A travers ces démarches, nous pouvons présenter la démarche de management du changement d'une façon à appréhender l'ensemble des phases proposées par ces auteurs, tout en distinguant deux types de management.

- Management stratégique du changement ;
- Management opérationnel du changement.

L'ordre de présentation des deux types de management ne signifie pas qu'ils se suivent dans un schéma linéaire ou séquentiel, en effet, ils s'accompagnent mutuellement tout au long du processus du changement. Le management du changement repose à la fois sur une vision stratégique et une méthode opérationnelle qui tend à concrétiser cette vision

Dans le cadre de notre approche nous nous sommes inspiré pour présenter la démarche du changement des trois phases successives adoptées par P. COLLERETTE, R. SCHNEIDER et P. LEGRIS (2001)¹ : l'éveil, la transition et la ritualisation et nous les avons intégrés respectivement dans les deux niveaux de management stratégique et opérationnel du changement.

¹ Philibert de DIVONNE, La lettre du CEDIP, en ligne n°33, octobre 2005.

Conclusion.

Nous pouvons retenir que le changement est un processus dynamique d'amélioration continue qui s'opère en réponse à des modifications de l'environnement, il touche à priori l'organisation et l'individu.

La complexité du changement trouve son origine dans sa nature caractérisée par son aspect imprévisible, discontinu, perpétuel et interactif à la fois. Les types du changement sont identifiés par rapport aux dimensions qui le déterminent à savoir la profondeur, la rapidité et le mode d'imposition.

La recherche d'une vue d'ensemble, nous renvoi à connaître les principes qui forment l'étiologie même du changement, alors ils mettent en évidence les fondements de globalité, de rupture, d'universalité et d'indétermination.

Les obstacles au changement sont revisités à travers les expériences, on a pu relever les causes d'échec les plus répandues, ils sont souvent attribués à la résistance des salariés, à la préparation du changement et en fin à la manière de manager le changement. Pour y remédier on a trouvé que les solutions s'articulent autour de trois axes : information – communication et formation.

La résistance au changement est générée souvent par la faiblesse de l'emploi de des trois leviers dans la mise en œuvre du processus. Pourtant, elle est tout à fait naturelle, capable de stopper la dérive de la décision autocratique et d'obliger les décideurs à impliquer l'ensemble des acteurs dans la démarche entière du changement. Les causes de la résistance sont liées aux individus, à la structure de l'entreprise ou à son fonctionnement et à parfois à des origines collectives.

Il ressort également que l'être humain est au cœur du changement, ce qui impose aux managers de prendre en considération le processus psychologique d'intégration du changement par les individus et de les accompagner jusqu'à la dernière étape couronnée par l'acceptation totale du projet.

Le changement ne peut être envisagé qu'à la lumière d'un diagnostic des faiblesses et points forts que recèle l'entreprise, c'est pourquoi nous avons présenté les leviers d'action qui sont d'habitude remis en cause lors de la recherche d'une nouvelle façon de faire.

La qualité du leadership et la compétence tant individuelle que collective sont d'une grande importance dans la production et la stimulation du changement.

En fin, le management du changement doit tenir compte de l'aspect stratégique et opérationnel de la démarche que nous développons dans les chapitres qui suivent.

MANAGEMENT STRATEGIQUE DU CHANGEMENT

"Le management pourrait bien être la plus importante
innovation du XX^{ème} siècle"

Peter F.drucker

Plan du chapitre:

introduction

Section 1 : L'éveil ou l'analyse de la situation

Section 2 : Evaluation de la disposition au changement

Section 3 : Choix des leviers d'actions

Section 4 : Modeles de changement culturels

conclusion

Introduction.

« Le management stratégique est un processus qui vise à faciliter la gestion d'une organisation et utilise la stratégie pour guider ses actions »¹. Il se présente comme un véritable système d'actions qui dépasse la simple procédure de planification stratégique, en y ajoutant le développement des aptitudes et compétences internes qui donneront à l'entreprise la flexibilité et l'invulnérabilité requise.

Le management stratégique cherche à éviter les conséquences fâcheuses de la désarticulation entre les décisions stratégiques qui sont orientées vers l'extérieur et les décisions organisationnelles visant l'intérieur de l'entreprise. Ceci suppose une certaine organisation et un ordonnancement des actions qui permettent à tout instant de pouvoir se situer par rapport aux objectifs.

Il s'appuie sur un effort de diagnostique et une large communication, et pour diagnostiquer ou changer, on peut observer ou agir sur les leviers qui composent l'entreprise. L'effort de diagnostique consiste à repérer de façon fine la situation de départ, définir la vision puis clarifier l'objectif souhaité, pour enfin décrire la trajectoire la plus adaptée, c'est l'étape de l'éveil que nous avons développé dans la première section.

L'entreprise, face au changement adopte souvent deux attitudes, l'une passive et l'autre active et entre les deux il y a lieux de guetter le moment propice pour le changement et la stratégie de son adoption.

Dans la deuxième section, nous nous sommes penché sur la connaissance des enjeux du changement pour les acteurs et le management du pouvoir dans l'entreprise pour évaluer la disposition au changement.

C'est au niveau du management stratégique qu'il faut choisir les leviers d'action par rapport au niveau du changement recherché. L'intérêt accordé à cette question nous a conduit à réserver la troisième section à présenter la manière d'actionner les leviers qui composent l'entreprise.

Enfin, et dans la dernière section, nous avons présenté deux modèles de changement : le projet d'entreprise et le management par la qualité totale (TQM), à ce niveau nous pensons que le choix d'un projet mobilisateur relève des prérogatives du management stratégique.

¹ Annie BARTOLI & Philippe HERMEL, piloter l'entreprise en mutation, une approche stratégique du changement, les éditions d'organisations, p 115, paris 1986.

SECTION 1**L'éveil ou L'analyse de la situation**

« Le succès en stratégie dépend d'abord et avant tout d'une évaluation approfondie et réaliste de la situation (LIDDEL Hart). »¹

Avant de se lancer dans une démarche de changement, il faut prendre conscience de l'écart entre la situation prévue et la situation actuelle, c'est l'étape de l'éveil, lorsque le besoin de changer se fait sentir, L'important à ce stade est de préparer le changement.

1.1 préparer le processus du changement :

Le changement n'est pas une fin en soi, ni une mode, c'est une nécessité et un exercice douloureux au terme de son impact émotionnel du moment qu'il représente une rupture avec une situation habituelle, cela implique que toute l'importance doit être accordée au management du processus du changement : préparation, mise en œuvre, accompagnement et pérennisation. Toutes ces phases doivent être préparées et pilotées dans le sens où certains chercheurs qui ont abordé la question du changement préfèrent le terme pilotage et conduite au lieu de gestion pour montrer l'aspect imprévisionnel du processus tout entier, qui dépend énormément de la compétence des pilotes et leurs capacités à réorienter le train du changement au sens voulu.

- **Définir la vision :**

En principe, un projet de réforme doit remplir certaines conditions incontournables : il doit être au point dans ses différentes dimensions, techniques, juridiques, financières, etc., si l'étude de faisabilité à contrario n'est pas prometteuse, l'étape de mise en œuvre n'a pas lieu d'être.

Sur le fond, les projets de réforme sont travaillés et mûris au fil des rapports et conclusions des commissions. C'est-à-dire l'importance de la préparation, laquelle requiert du temps et l'anticipation et une façon de garantir ce temps de préparation. Une organisation devrait avoir une réflexion prospective portant sur ses missions, ses façons de les accomplir et l'environnement dans lequel elles s'insèrent.

¹ Serge Raynal, Bernard LONJON et Jean-Yves BANCHEREAU, le management du projet 2000, éditions d'organisation, Paris 1999, p212.

Mais le projet de changement, aussi solide soit il dans son contenu ne peut être qu'une affaire de techniques, de procédures, de mécanismes .Il doit être porté par une vision qui fondera sa légitimité et lui donnera sa force, on ne réussit pas le changement si l'on ne sait pas communiquer à toutes les parties prenantes le sens de cette direction, les échecs soulignent en général l'incapacité des responsables à construire une vision compréhensible à partager.

Cette vision doit être substantielle, positive, claire et complète.¹

- **Substantielle** : c'est-à-dire porter sur le fond, elle doit décrire un point d'arrivée concret, faisant directement écho à des missions, à des résultats .Elle doit invoquer des principes qui aident à la justifier notamment les valeurs fondatrices du service rendu.

- **Positive** : c'est-à-dire se garder de présenter le changement comme la conséquence inéluctable d'une pression extérieure. même lorsque celle-ci est présente le changement ne peut seulement résulter d'une contrainte .il doit découler d'une vision constructive, d'une prospective qui aide à saisir des opportunités.

- **Clare** : c'est-à-dire permettant une formulation immédiatement compréhensible par chacun à tous les niveaux de l'organisation concernée, en limitant au maximum les mauvaises interprétations, même si on doit recourir à chiffrer cette vision, comme la fait Carlos GHOSN² dans son plan de changement chez le constructeur automobile Nissan : il trace trois objectifs fondamentaux (un million de véhicule en plus, 8% de marge opérationnelle et zéro dette).

- **Complète** : c'est-à-dire ne laissant aucun point dans l'ombre. Toutefois si cette vision comprend des inconnus, le changement est menacé par des rumeurs et des inquiétudes infondées, l'incertitude nourrit l'inquiétude.

1.2 Évaluer les conditions du changement :

Pour conduire le changement, il est nécessaire de vérifier si les conditions du changement sont disponibles afin de mettre en place le dispositif d'accompagnement le plus adapté.

¹ Aurélien COLSON, la conduite du changement au sein du secteur public: une contribution pour l'action, N°13, septembre 2005.

² Carlos GHOSN, d'origine libanais né au Brésil, ayant fait ses études en France a été choisi par le PDG de Renault Louis SHWEITZER pour diriger le plan de renouveau de Nissan relatif à la restructuration de Nissan lors de l'alliance avec Nissan.

Quelque soit l'organisation, un changement s'opère sur un terrain dont la culture, les valeurs et d'autres caractères constitutifs de son identité importent du point de vue du management du changement. Plus un terrain est ancré dans une identité, plus il est nécessaire de le préparer aux changements à venir.

L'entreprise doit connaître parfaitement sa propre organisation, ses structures, ses systèmes de gestion, sa culture, ses métiers, les freins au changement et anticiper les attitudes des individus et des groupes face au changement.

Soit en décomposant un changement fondamental en étapes successives, nous citons l'expérience de la privatisation de la SEITA intervenue en 1995, en réalité l'opération a été préparée par plusieurs changements antérieures : d'abord établissement public à caractère industriel et commercial en 1959, société nationale en 1980, en 1984 l'idée d'une privatisation dénouant la schizophrénie entre l'état producteur de tabac et l'état défenseur de la santé publique gagnait peu à peu les esprits. La décision de privatiser la SEITA¹ ne fut prononcée qu'en 1993, mais ces changements successifs avaient permis de lever la quasi-totalité des difficultés et de créer un relatif consensus chez les différents acteurs.

1.3 saisir ou susciter le moment favorable pour le changement :

Un projet de changement doit tenir en compte le moment favorable à saisir, et le susciter s'il ne parvient pas, comment est il possible?

Comme le souligne gaël GUEGUEN,² ZALEZNIK distinguera trois stratégies principales qui permettront de remédier aux déséquilibres entre organisation et environnement :

- **stratégie homéostatique** : qui répond au besoin de préserver l'organisation des bouleversements internes.
- **Stratégie médiative** : l'organisation se modifie intérieurement pour faire face aux perturbations venues de l'environnement.
- **Stratégies proactives** : stratégies qui vont agir sur cet environnement pour le modifier.

¹ Une entreprise française de fabrication du tabac.

² Gaël GUEGUEN, face aux turbulences, l'entreprise doit-elle être réactive ? Université Montpellier I.

La capacité à saisir le moment propice, celui qui favorise le basculement vers l'action, dépend de l'attitude face au temps, Aurélien COLSON¹ cite quatre types d'attitudes possibles :-

1- **la passivité** : attendre en subissant, en effet la peur d'un changement peut être un frein important pour celle-ci .elle se renfermera dans un immobilisme, une passivité qui n'est pas toujours néfaste, puisque parfois attendre vaut mieux que se lancer dans une aventure sans issue ou changer pour changer. Les dirigeants des entreprises sont davantage formés pour assurer la continuité que pour le changement, ils ne veulent pas mettre en jeu leur carrière, si le changement projeté est peut être voué à l'échec. La mise en œuvre du changement est sans doute l'étape la plus difficile car les organisations ont une inertie qui les rend lourdes à mouvoir et même quand la décision de mettre en œuvre le changement est prise, il y a toujours une réticence de la part des acteurs.

Ces acteurs dans la plupart des cas adoptent une logique de conservatisme pour préserver un confort présent et expliquent souvent l'immobilisme par le fait que les autres ne sont pas prêts.

2- **la réactivité** : attendre puis agir, l'attitude réactive permettra à l'entreprise de s'adapter afin de ne pas trop souffrir des déséquilibres.

Dans son article consacré à l'étude de la réactivité de l'entreprise face aux turbulences de l'environnement Gaël GUEGUEN différencie entre l'évolution de l'entreprise et sa réactivité.

L'évolution permet à l'entreprise de survivre, il s'agit d'une dimension structurelle à long terme, donc l'adaptation y sera lente et sûre. Par contre la réactivité concerne le court terme, elle est tendancielle et c'est l'environnement qui oblige l'entreprise à être réactive.

Dans son effort d'adaptation, l'entreprise compte énormément sur son degré de réactivité qui est influencé par des facteurs, tel que sa perception des modifications et la compréhension des changements.

La perception des modifications oblige l'entreprise à être à l'écoute de son environnement et à formaliser une démarche de veille stratégique qui lui permettra de

¹ Op. Cit.

scruter efficacement son environnement en vue de mieux s'adapter au changement de celui-ci et être durablement compétitive.

La veille stratégique doit également s'intéresser des mouvements à l'intérieur de l'organisation pour prévenir les turbulences qui peuvent surgir par l'effet de la croissance des exigences sociales des salariés (grèves,...).

Le potentiel d'écoute externe et interne est facteur déterminant dans la capacité de réaction de l'entreprise. Cette capacité se nourrit de l'apprentissage au fil des années et procura à l'entreprise des compétences cognitives qui lui permettront de bien analyser les divers signaux et d'apprécier les éléments révélateurs d'un changement, de ce fait elle n'aura pas à réagir inutilement.

Par ailleurs, la compréhension des changements entraînera une réactivité stratégique (réorganisation des buts par exemple.), une réactivité marketing (adaptation d'une gamme de produits) ou encore une réactivité technologique (évolution des moyens de production).

3- la préactivité : l'entreprise se prépare à un changement anticipé pour s'adapter

4- La proactivité : agir en amont pour provoquer et orienter un changement souhaité. L'attitude proactive aura pour ambition de maîtriser l'environnement en imposant des règles.

Plus le changement aura pu être anticipé et mieux les objectifs fixés pour le changement auront pu se fonder sur un diagnostic approfondi de la situation, plus les conflits potentiels auront pu être désamorçés, meilleurs enfin aura été la préparation des esprits.

Il faut enfin considérer le cas dans lequel l'anticipation n'est guère possible, lorsque les circonstances rendent le changement tant imminent qu'inéluctable. C'est la situation de crise, dans laquelle il faut transformer l'urgence en levier.

Ce dernier type de cas souligne le risque qui accompagne la recherche du moment propice, celui de remettre à demain les changements qui s'imposent aujourd'hui.

Pour susciter le moment favorable du changement, il est possible d'utiliser trois leviers : un diagnostic objectif, la pression des usagers, et la fixation d'une date butoir.

- **Le diagnostic objectif** : un diagnostic lucide et sans détour de la situation, le changement démarre lorsqu'on décide de mener une réflexion lucide sur certains faits menaçant, ou au contraire sur des éléments prometteurs à condition de les saisir. un diagnostic sur les possibilités qu'offrirait tel changement, ou sur les risques qu'il permettrait d'éviter, peut suffire à créer ce moment de basculement. La force de tel diagnostic est de faire apparaître le statu quo comme moins intéressant que le changement, même celui-ci à ce stade peut encore intégrer beaucoup d'ambiguïté.

Reprenant l'exemple du constructeur automobile japonais Nissan, qui venait de d'enregistrer six exercices déficitaires, avec une dette de 20 milliards d'euros et 148000 employés, l'entreprise sombre dans un manque de liquidité et se rapproche d'avantage de la cessation de paiement, tel est le diagnostic annoncé par Carlos GHOSN pour entamer son plan de restructuration.

- **La pression des clients :**

Les attentes des clients sont un levier essentiel pour enclencher le changement. En effet, de tout temps, on s'est préoccupé de satisfaire le client .le marketing a développé des méthodes pour connaître et comprendre les besoins des clients et en particulier a introduit des techniques de segmentation considérant que tous les clients ne sont pas semblables.

Bien connaître les clients ne suffit pas à les satisfaire, encore faut- il leur fournir des produits et services conformes et fiables. Cela implique que toute l'organisation travaille correctement pour assurer la qualité exigée .c'est ainsi qu'on voit poindre un client -roi qui ne se limite pas à exiger des produits et services de bonne qualité, mais il veut être rassuré que l'entreprise qui les lui fournit est organisé pour lui assurer durablement la qualité demandée sinon il se tourne vers le fournisseur qui lui offrira plus de satisfaction et de garantie. Les exigences des clients font pression sur l'entreprise pour susciter le changement.

- **Fixer une date butoir :**

L'existence d'une date butoir constitue un troisième facteur décisif dans le déclenchement du changement. Mais choisir ce moment opportun ne signifie nullement qu'il faut attendre éternellement le moment propice du changement. Le fait de prolonger le processus ne produira que lassitude et dégoût et peut compromettre le processus tout

entier, on tend à favoriser les tâches courantes au détriment des actions inscrites au plan de changement.

1.4 Identification de la cible du changement :

Si on se réfère aux définitions du changement selon RAYNAL, BERIOT et YATCHINOVSKY comme étant un processus qui se situe entre deux situations, le management du changement implique de faire en sorte que le passage de la situation A qui est initialement caractérisée par ses résultats, ces processus, ses modes de fonctionnement, ses comportements vers la situation B qui est elle aussi caractérisée par ces propres

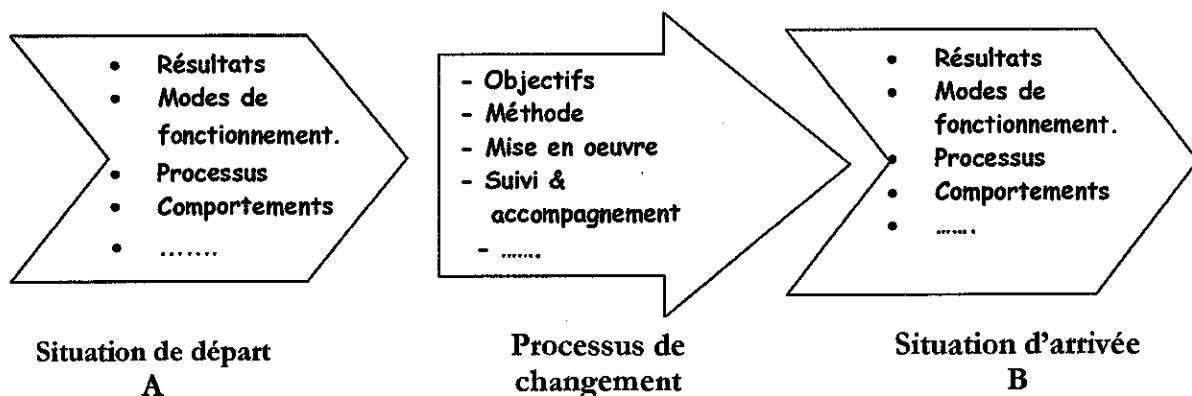


Figure 2-1: le passage de la situation A à la situation B

Résultats, ces processus, ses modes de fonctionnement, ses comportements ... pour y parvenir il faut mettre en œuvre un processus de changement dont les objectifs généraux sont bien définis.

On peut penser à informer les acteurs et perfectionner les outils à mettre en place, mais la perception des salariés dépend des réponses apportées à leurs questions du genre : pourquoi ce projet ? Quelle est sa légitimité ? Où cela nous mène-t-il ?

De nombreux échecs sont dus à l'incapacité des promoteurs du changement à faire partager aux salariés concernés la signification véritable du changement et de les convaincre de la raison qui a poussé la direction à suivre ce sens au lieu et place de l'autre, d'autant plus que parfois l'incompréhension vient du fait que les managers du changement,

eux même n'étaient pas convaincu et n'étaient pas surs du sens des réformes qu'on leur demandait de promouvoir.

On a tendance, toujours de se poser la question, quel est le vrai projet de la direction ? Alors avant de passer à l'action il faut créer le besoin de changer et convaincre les autres du devoir de se changer en conséquence, cela implique que la situation prévue est en quête de la norme en termes de souplesse, prise de décisions, créativité et anticipation. Donc le point de départ de tout changement de bonne pratique commence par se connaître soit même, décrire la situation actuelle correctement, en évoquant pourquoi doit on changer et que se passera-t-il si on ne se change pas ? Il s'agit d'une prédiction argumentée par des expériences réussies d'autres entreprises.

- Avoir une vision claire à moyen et long terme et situer le changement dans la stratégie d'ensemble et par rapport à cette vision du futur et que le changement n'est pas une fin en soi.

- Le changement doit être vécu comme découlant d'une réalité impersonnelle (mondialisation, concurrence, évolution technologique...) et se produisant principalement en réaction à un événement ou une menace, c'est pourquoi la situation de crise le légitime par nature.

- Bâtir une vision signifie qu'il faut déterminer avec précision la finalité de l'entreprise et le traduire en valeurs centrales et comportements justifiant le recours au changement. Etre par exemple le leader mondial vaut comme même des sacrifices.

- La plupart des problèmes proviennent de la divergence entre les objectifs avancés et les résultats, les individus seront plus motivés pour le changement quand ils voient que le projet commence à donner ses fruits sous peu de temps.

Tout cela afin d'éviter que le changement ne soit considéré comme gadget managérial sans pour autant être en rapport avec les problèmes posés.

1.5 - La stratégie d'adoption du changement :

La stratégie d'adoption du changement dépend de trois dimensions : le temps, l'espace et la participation des acteurs.

1. le temps :

Le court terme : il correspond au changement brutal, pour solutionner un dysfonctionnement ou une crise, il est entre un jour et trois mois ex. grève, accident.

Le long terme : c'est un changement construit avec la collaboration des acteurs, il s'étend d'un an à dix ans ex. culture client, qualité...

De toute façon, un processus de changement doit prendre le temps nécessaire pour aboutir aux résultats escomptés, sans excès, si non il ne provoquera que lassitude et dégoût aux acteurs. Une révolution ne peut se faire sans un long processus de maturation et le temps fait partie de la médication.

La durée du changement est variable en fonction des facteurs internes et externes, elle dépend de la personnalité des promoteurs de changement, de la mentalité qui règnent dans l'entreprise, la manière de gérer le changement reste toute fois un facteur décisif dans la réussite du processus (la privatisation des entreprises publiques en Algérie illustre bien le temps que peut prendre un processus).

2. l'espace :

Il faut intervenir là où il faut, par le choix des sites, des services, des filiales ou mener le changement et là où la chance de réussir est plus grande. Ouvrir plusieurs fronts à la fois peut avoir des conséquences en dehors de la portée des promoteurs du changement.

1- la participation des acteurs :

Le management stratégique du changement pose la question du degré de participation des individus concernés par le changement et le mode d'imposition de ce dernier, les analyses classiques dont celles de BLACK et MOUTON font référence à quatre styles principaux d'autorité appliqués aux stratégies de changement.

- **La stratégie autoritaire** : la décision et la mise en œuvre sont faites unilatéralement, l'information est parcimonieuse. certes cette stratégie est rapide mais elle peut susciter une résistance frontale, ou un alignement d'acteurs passifs dont l'adhésion au changement est réduite et donc la pérennité du changement est compromise.

- **La stratégie de persuasion** : une présentation d'un projet accompagné d'une large communication, on joue sur la conviction ou la séduction à travers l'exposition de ses

mérites, la aussi on peut s'attendre à une passivité des acteurs puisque le projet est du prêt-à-porter et on s'interroge sur la durabilité de l'intégration au changement.

• **La stratégie de négociation** : les acteurs cherchent ensemble un arrangement entre les intentions des promoteurs et les points de vue des salariés concernés. le processus est lent mais s'il est réaliste.

• **La stratégie participative** : une information large est donnée et l'expression de tous est sollicitée, on sait que le coût psychique d'une adaptation à un changement est d'autant plus élevée qu'il est imposé de l'extérieur, le changement grâce à ce processus est durable et consensuel.

Le changement participatif a fait l'objet de nombreuses tentatives dans les entreprises, mais il importe de bien distinguer les intentions et les formes qu'il a pu prendre.

L'idée d'associer les salariés à des aménagements de leurs situations de travail et de les faire contribuer aux améliorations du produit ou de l'organisation est ancienne, elle s'est développée sous l'influence de l'école des relations humaines et de l'approche sociotechnique. Cette approche peut être très utile, mais les changements sont limités et le processus reste toujours vertical et les directions gardent le dernier mot sur les propositions émises.

SECTION 2

Evaluation de la disposition au changement

2.1- Enjeux du changement pour les acteurs:

Force est de constater que le changement n'est pas appréhendé de la même façon de la part des acteurs de l'entreprise. Le responsable de la production ne verra que l'aspect évolution technologique, le financier est attiré par l'équilibre économique, d'autres ne verront que la dimension qui leur concerne du changement.

L'attitude des individus impactés par le changement est donc fonction de leur perception des enjeux concrets du changement par rapport à leur situation de travail, c'est-à-dire les avantages et inconvénients qu'il comportera pour eux.

La perception du changement joue un rôle prépondérant ainsi que la perception des ressources disponibles et nécessaires. L'une des causes de résistance réside dans le sentiment de l'insuffisance des moyens : en terme de temps, de matériel, d'information et de compétences face au changement.

Alors le changement peut créer une incertitude par rapport aux habitudes et repères dans la situation de travail. Pour analyser les enjeux du changement, il faut identifier quels sont les gains et pertes possibles pour les acteurs, ensuite voir les ressources disponibles (humaines, matériel, psychologiques, compétences...) et en fin les moyens qui l'aident à assimiler le changement (formation et apprentissage, moyens supplémentaires, allègement de la charge du travail ...)

L'analyse des enjeux réels du changement pour les individus est une phase indispensable pour la réussite d'un projet de changement, parce que le fait de comprendre les attentes de ces individus va permettre de faciliter le marketing interne du projet à travers la communication, ainsi les promoteurs du changement montrent qu'ils tiendront compte des aspirations des salariés et ne trouveront pas de difficultés à passer leur message.

D'après Paul STREBEL, responsable du programme de changement des directeurs de plusieurs régions du monde auprès de l'institut international en suisse, la résistance au changement de la part des employés est provoquée par l'effet que les changements

importants modifient en profondeur les situations personnelles des individus dans leurs entreprises, il cite trois dimensions qu'entretiennent les individus dans leurs entreprises :-

- **la dimension formelle** : elle définit la nature des obligations relatives à la responsabilité et le rôle que doit jouer le salarié dans l'accomplissement de sa fonction et les droits et avantages qu'il aura en contre partie.

- **La dimension psychologique** : elle met en évidence les relations induites de la fonction, c'est la réponse au questionnement du genre :-

- Quel effort, dois-je fournir?
- Quelles sont les avantages et privilèges que j'aurai en récompenses à mes efforts?
- Est-ce que ces récompenses méritent l'effort demandé ou non?

- **La dimension sociale** :

Les salariés évaluent l'entreprise d'après la dimension sociale qui répond à ces questions :-

- Les valeurs que je défends, sont-elles semblables à celles qui prévalent dans l'entreprise.

- Quels sont les systèmes pondérant qui règnent ici et qui décide ce qui prend et quoi?

On peut attendre des gestionnaires des Ressources Humaines qu'ils disposent d'une vue plus large des différentes dimensions du changement dans l'entreprise.

Prendre en compte et gérer les aspects humains et sociaux du changement est seul capable d'épargner les promoteurs du changement des surprises provenant des attitudes qui peuvent surgir au cours de la mise en œuvre du processus. Selon Yves-Frederic LIVIAN¹, la fonction des ressources humaines doit gérer sept dimensions du changement.

1. Le changement peut avoir un aspect structurel modifiant les modes de division du travail et de coordination (exemple : réorganisation d'atelier, création d'une nouvelle fonction centrale.) c'est-à-dire touchant la structure.

¹ Yves-Frederic LIVIAN, déjà cité p 546

2. Il met souvent en jeu une dimension politique en soulevant la question de la répartition du pouvoir entre les acteurs (exemple : renforcement ou affaiblissement de la hiérarchie, poids du siège, négociation avec les syndicats.)

3. Il peut concerner les valeurs, croyances et règles partagées et mettre en jeu les cultures et identités de tout ou partie du personnel (exemple : les changements touchant aux classifications personnels, aux métiers.)

4. De nombreux changements auront une dimension psychiques, à la fois par les processus mis en jeux (identification solidarité ou révolte...) et par les répercutions que ces changements pourraient avoir sur la vie des individus et des groupes (composition des groupes, conditions physiques et mentales du travail...).

5. Le changement peut référer de manière consciente ou non à une dimension mythique, qui lui fournit sa légitimité (ou au contraire l'en prive) Exemple : mythe du progrès technique, de la globalisation, de la lutte des classes...

6. En fin, même s'il est situé au niveau (micro), le changement peut avoir des liens avec des phénomènes plus (macro) existant dans la société dans son ensemble (exemple : violence, exclusion, chômage ...).

Les dimensions seront plus ou mois important en fonction du contenu du projet de changement, mais généralement il existe une certaine articulation entre plusieurs d'entre elles.

Prenant un exemple : la mise en place d'un système d'information commerciale au niveau des centres de distributions de l'Algérienne Des Eaux a posé le problème du contrôle de l'information et a changé les modes de relations entre les individus au sein des centres et avec la direction. La remise en question de la gestion du pouvoir, le siège ne détient plus l'information mais il dépend des centres pour tous ce qui est communication de l'information.

2.2 Le management du pouvoir dans l'entreprise :

Après avoir saisi l'opportunité du changement aux acteurs, le management du changement doit faire un diagnostic du pouvoir qui caractérise l'entreprise pour éviter des affrontements avec des forces qui existent.

Henry MINTZBERG définit le pouvoir étant " *la capacité à produire ou à modifier les résultats ou effets organisationnelles en fonction de ses objectifs et de ses besoins propres* ». ¹

2.2.1- sources du pouvoir dans l'entreprise :

- L'autorité légale. (Hiérarchique), c'est un pouvoir formel
- La maîtrise d'une ressource, d'une compétence, de l'information (maîtrise d'une zone d'incertitude), c'est un pouvoir informel.

On peut ajouter une autre source de pouvoir c'est la possibilité d'être proche de ceux qui disposent d'un pouvoir reposant sur l'une des quatre sources de pouvoir : une secrétaire ou un chauffeur peut modifier une décision d'un directeur.

Selon MAX WEBER L'organisation bureaucratique est le modèle le mieux adapté pour imposer un pouvoir, cette organisation est caractérisée par le rôle de la hiérarchie et de la formalisation, ce qui néglige les aspects informels de certains acteurs.

Selon CROZIER ET FRIEDBERG, le pouvoir peut ne pas se confondre avec la hiérarchie et peut correspondre à la maîtrise d'une « zone d'incertitude ».

Quant à MINTZBERG : il a identifié six configurations du pouvoir ²:

- *Le système clos* : Forte coalition interne
- *L'instrument* : grande influence de l'extérieur (sous-traitant, actionnaire,...)
- *L'organisation autocratique* : (P M E ou entreprise gérée par une forte personnalité)
- *L'organisation missionnaire* : très forte coalition interne autour d'un système de valeurs.
- *L'organisation méritocratique* : Le pouvoir d'expertise et le positionnement professionnel priment sur la structure (cabinet de conseil, praticiens en clinique...)
- *L'arène politique* : un trop grand nombre d'acteur détenteurs de pouvoir suscitant une logique d'affrontement et de conflits.

¹ Henry MINTZBERG, le pouvoir dans les organisations. Traduit de l'Américain par Paul SAGER. Ed. D'organisation. 2003. p39.

² Henry MINTZBERG, déjà cité.

2.2.2 Répartition du pouvoir dans une entreprise :

○ L'expression des relations de pouvoir entre les acteurs devient de plus en plus importante notamment avec le développement du pouvoir de l'actionnaire dans l'entreprise moderne.

○ Les relations peuvent créer des espaces de confrontation ou de coalition entre deux formes de pouvoir :

- Le pouvoir de propriété (les actionnaires)

- Le pouvoir managérial (la technostucture ou la direction de l'entreprise).

Mais il y a d'autres formes de relations entre les différents acteurs de l'entreprise , ce qui fait d'elle *un nœud de contrats*¹ selon ALCHIAN et DEMSETZ, servant de lieu de recherche et de réalisation d'équilibre entre les objectifs conflictuels entre agent et principal à l'intérieur d'un cadre de relations contractuelles.

Le style de management est essentiel, en mettant en évidence la satisfaction des besoins d'accomplissement et d'estime de MASLOW.

Rensis LIKERT (1903 – 1981) distingue trois styles de management² :-

- *le style autoritaire* : caractérisé par une forte centralisation, fonctionnement par la crainte et la sanction, sans délégation de pouvoir, la coordination se fait par les règles et le contrôle.

- *Le style consultatif* : favorise le travail en équipe et la consultation avant de prendre les décisions.

- *Le style participatif* : une forte coopération et implication, les individus et les groupes participent à la prise de décision, à la fixation des objectifs, la coordination se fait par ajustement mutuel.

2.2.3. Les modes d'organisation du pouvoir de direction :

Le pouvoir de direction peut prendre trois formes :-

1- *la centralisation du pouvoir* :

¹ Lécivain, managemarket.com

² Lécivain, déjà cité.

- le pouvoir de décision est concentré au sommet de la hiérarchie ;
- éviter la dilution de la prise de décision ;
- un système rigide, peu impliquant.

2- la délégation :

Le pouvoir est attribué à un nombre limité de personne.

3- la décentralisation :

- concerne l'ensemble de la structure organisationnelle ;
- la décision est prise au niveau de l'application ;
- Coordination par ajustement mutuel ;
- favorise l'autonomie et la participation (structure matricielle, management participatif,...).

2.2.4. Valeur ajoutée de l'exercice de pouvoir

Le concept révolutionnaire de management par la valeur, nous renvoi à poser la question qui retourne chaque fois qu'on s'interroge sur le rôle et l'apport des directions générales et de certains niveaux hiérarchiques intermédiaires aux unités opérationnelles, notamment qu'on parle des frais de sièges et on évoque notre vœux de minimiser les frais des structures administratives.

Les clients veulent avoir affaire avec des personnes qui ont le pouvoir de décision sur place, c'est-à-dire délégation de pouvoir aux agents qui sont proche des clients, réduire le nombre des niveaux hiérarchiques

Eliminer les taches purement administratives et les répartir entre les opérationnels et enfin remplacer le contrôle par l'autocontrôle.

A ce niveau, les chefs voient leur rôle dans l'entreprise se transformer pour apporter de la valeur, ils sont devenus des coordinateurs, facilitateurs et formateurs.

Les services centraux vont voir leurs rôles évoluer pour s'occuper en sus des orientations stratégiques et contrôle financier, mais de moins en moins de la direction fonctionnelle des unités opérationnelles et de plus en plus à la diffusion des valeurs du

groupe et des nouveaux principes de management, et de la circulation de bonnes idées entre les unités et à l'augmentation de performance des unités en retard.

Dans son livre « les meilleures pratiques de management », Jean BRILMAN¹ présente le nouveau rôle des directions générales et la valeur ajoutée après laquelle ont été considérées pour longtemps comme source de coûts supplémentaires et de perte de temps pour les unités opérationnelles.

2.3 Evaluation et Gestion des enjeux du pouvoir

Avec le thème de pouvoir, on aborde un sujet sensible qui touche l'identité de l'individu et à sa représentation qu'il a de lui-même. D'autant plus que chacun possède son propre référentiel qui correspond à une rationalité différente.

Un des enjeux majeurs pour la réussite du changement est d'intégrer cette diversité et de faire converger les intérêts de chacun vers l'objectif visé.

Le fonctionnement de l'entreprise est régi par des règles qui sont des expressions de pouvoir à travers lesquels apparaissent des relations formelles de pouvoir.

Les relations informelles qui existent entre les salariés ne supposent pas contenir du pouvoir en elles même, mais elles en génèrent souvent par rapport aux autres, le pouvoir exercé réside dans le contrôle de certaines zones d'incertitudes : compétences, savoir-faire, information, relations et réseaux.

Le pouvoir cherche toujours à se renforcer et ne remet en cause une situation dominante que s'il attend un élargissement de son pouvoir dans la nouvelle situation.

Le changement, étant une rupture avec la situation initiale, il déstabilise l'équilibre déjà fragile des relations de pouvoir, les salariés ont tendance à combattre la remise en cause des relations de pouvoir, et même ceux qui paraissent les plus défavorisés par crainte de l'incertain.

Lorsqu'on cherche à réduire le pouvoir des individus, il est tout à fait normal qu'ils s'opposent au changement.

¹ Jean BRILMAN, déjà cité.

L'accroissement de la rationalité des comportements pour minimiser les sources d'incertitude des dirigeants, ils cherchent à prévoir le fonctionnement de l'entreprise, une fois les responsabilités ont été réinstallées.

Le vrai pouvoir découlera de l'officieux, c'est-à-dire du pouvoir informel

Après chaque restructuration, il y a reconstitution des relations de pouvoir ou chacun veut recouvrer son équilibre perdu.

Les enjeux de pouvoir doivent être bien gérées par les promoteurs du changement, en observant et évaluant la situation du pouvoir existant par rapport à l'importance des relations de pouvoir pour les salariés, les rôles clés des détenteurs actuels du pouvoir dans le fonctionnement de l'entreprise.

Dans la phase de transition, il faut surveiller l'évolution des relations de pouvoir puisqu'il n'est pas possible de prévoir cette évolution avant l'amorce du processus de changement.

Réorienter le pouvoir au sein de l'entreprise est l'un des moyens décisifs dans le management du changement, la réussite ou l'échec dépendent de la manière de reconstruire les relations de pouvoir existantes, officielles ou officieuses, les gains de pouvoir doivent être suivi de près pour empêcher les excès d'autorité qui vont développer de résistances.

Dans une entreprise, nous avons observé les réactions des agents suite à la nomination d'un responsable à la tête de leur structure, ce dernier en voulant instaurer une certaine discipline il a réussi à créer un climat de tension et de conflits par son style de direction.

Les pertes de pouvoir méritent d'être identifiées parce qu'elles sont les plus importantes de par leur impact émotionnel sur les personnes concernées.

Dans un changement organisationnel, il est toujours douloureux de perdre un acquis, un changement de poste, une mutation peuvent être mal vécu par des personnes, redéfinitions des responsabilités et des rôles peuvent être considérés comme des sanctions, ce qui demande une prise en charge toute particulière et une assistance.

La gestion des enjeux de pouvoir et la réorientation du pouvoir vers les objectifs visés s'appuie sur une méthode en trois phases empruntées de BENOIT GROUARD et FRANCIS MESTON, tous les deux auteurs du livre « l'entreprise en mouvement »¹ :-

- la définition de la situation de pouvoir visé ;
- la gestion des enjeux de pouvoir ;
- l'utilisation des systèmes pour réorienter le pouvoir.

Phase 1 : La définition de la situation de pouvoir visé

L'identification des enjeux de pouvoir doit être fait dès le début du processus de changement, et la définition de la situation de pouvoir visé demande d'évaluer l'importance du pouvoir exercé par les personnes clés de l'entreprise, quelque soit leurs positions par rapport à ce pouvoir formel ou informel, cette importance est confrontée à son évolution par rapport à la quantité de résistance soulevée.

L'analyse de l'évolution doit permettre d'identifier les « zones de forces » et les « zones de risque » pour pouvoir dessiner la situation cible et faire le choix entre les configurations possibles.

Phase 2 : la gestion des enjeux de pouvoir

Le pouvoir est très important dans le fonctionnement de l'entreprise au travers de son action sur les modes de relations entre salariés et sur le respect des règles.

La réussite d'un processus de changement dépend énormément de la capacité des promoteurs du changement à gérer les enjeux de pouvoir qui s'articulent autour des relations et rapports de forces qui existent entre les salariés de tous les niveaux .ces relations peuvent être de confiance, de dépendance, de respect, d'amour, de crainte...

A priori, tous les membres de l'entreprise dans laquelle le changement se déroule ne sont pas forcément acteurs du changement. Si on admet que l'acteur du changement est celui qui œuvre activement dans le sens du changement, on considère le rôle des acteurs selon le pouvoir qu'ils ont et qui peut influencer le processus du changement. C'est dans

¹ Benoît GROUARD et Francis MESTON, déjà cité.

cet ordre d'idée que nous passons en revue les sources de pouvoir existants dans une organisation¹ :-

- prérogative officielle, légitimité,
- contrôle d'une ressource, d'un savoir faire,
- maîtrise des réseaux d'information, des relations avec l'environnement.
- Une bonne connaissance des règles organisationnelles.

Ce pouvoir donne à l'employer la raison de dire oui ou de dire non au changement. Cependant, même parmi les acteurs, une distinction peut encore être faite entre les acteurs –pilotes et les non –pilotes. Nous distinguons au moins cinq catégories de personnes dans l'entreprise, selon un critère croissant d'implication personnelle par rapport au changement² :-

- les opposants
- les indifférents et les réticents non acteurs
- les complices

- les acteurs « simples » } acteurs
- les pilotes et copilotes }

À l'inverse des acteurs, les non-acteurs n'agissent pas dans le sens du changement, bien que certains le suivent mais passivement, d'autres agissent franchement en sens contraire.

On peut résumer les attitudes au changement par rapport aux raisons évoquées comme suit :-

¹ BENDI ABDALLAH, déjà cité.

² Annie BARTOLI déjà cité p 167.

Raisons exprimées	Attitude favorable « oui »	Attitude défavorable « non »
Raisons personnelles	-perception de gain pour eux même. Le projet de changement offre souvent des raccourcis de carrières.	- sans intérêt pour eux, cela suppose qu'ils sont bien informés des conséquences du changement.
Raisons organisationnelles	Type de leadership : ils sont acteurs, et ils ont été consultés.	Ils n'ont pas été consultés.
Raisons sociologiques et culturelles	La conviction que l'entreprise doit suivre l'évolution de l'environnement et survivre.	Perception du changement différente selon la formation initiale, selon la culture, la philosophie et le rapport affectif (fidélité) avec l'organisation

Tableau 2.1 : attitudes des acteurs face au changement.

Il est du rôle des acteurs –pilotes de chercher à transformer les non-acteurs en acteurs par le biais d'actions de formation et d'information et de gérer les enjeux du pouvoir. En effet, il s'agit là d'une grande difficulté de management du changement qui consiste en la nécessité de faire comprendre aux membres de l'entreprises la réalité du changement et ses multiples dimensions (économique, technique, sociale, culturelle, stratégique,...etc.) et de forcer le pouvoir existant à s'orienter en faveur de la nouvelle vision. Cependant la remise en cause des relations de pouvoir existant, officielles et officieuses doit être faite avec une extrême attention.

La gestion des enjeux de pouvoir vise l'acceptation du changement par les individus qui détiennent du pouvoir, cela est possible à l'aide des entretiens individuels, et l'évaluation de l'importance des personnes clés dans la réussite du changement. L'objectif est d'avoir une large adhésion et implication à travers l'information et la communication et l'accompagnement.

Toute fois il ne faut pas occulter le rôle du dirigeant dans la réorientation du pouvoir, une position ferme et un sponsor efficace pour établir un lien entre le pouvoir visé et les objectifs de la vision. Une fois les objectifs affichés, les dirigeants doivent gérer avec détermination cette phase, les éventuels compromis pour éviter les conflits ne font que les

retarder, dès lors le dirigeant doit s'abstenir de faire des soumissions, il impose une finalité universelle aux intérêts particuliers.

Le dirigeant d'une entreprise, lors d'un changement organisationnel et a force de céder à la volonté de certains centres de pouvoir a fini par avoir un organigramme sur mesure, loin de ce qui a été arrêté.

Phase 3 : l'utilisation des systèmes pour réorienter le pouvoir

Bien que la modification de la structure est un effet générateur de la réorientation du pouvoir, vu qu'elle place les hommes dans leurs nouveaux contexte, la culture ne fait que renforcer la situation qui vient de naître sans qu'elle ne contribue à la créer, son effet est lent. Les systèmes par contre constituent un outil efficace pour rendre effective la nouvelle situation de pouvoir, ces systèmes sont :-

- le système de reporting :

Il décrit la façon de rendre compte, et la structure de contrôle dans une entreprise.

La nouvelle organisation de l'Algérienne Des Eaux a introduit un niveau hiérarchique « une direction de zone » qui se situe entre la direction régionale et un nombre d'unités. Pour ces unités qui ont toujours rendu compte à la direction régionale pensaient que cette zone n'a pas lieu d'être puisque elle n'apporte rien de nouveau, par contre elle ne fait qu'alourdir la communication ascendante et descendante. Pour amener les unités à respecter le nouvel état de fait, la direction régionale a mis en place un système de reporting qui permet de remonter l'information à la zone avant de passer à la direction régionale.

- Le système d'évaluation des performances :

Les paramètres du système d'évaluation doit mettre en valeur les éléments qui correspondent au mieux aux nouveaux objectifs, qui permettent d'évaluer en conséquence les nouveaux hommes clés. Ces paramètres vont donner de l'importance aux hommes qui sont tenus de les mettre en œuvre et les concrétiser, ceci entend que la légitimité du pouvoir de ces hommes dépend de ce qu'ils peuvent réaliser en performance.

- Le système de rémunération :

Le système de rémunération est un stimulant pour les hommes afin de les engager à œuvrer en faveur de la réalisation des nouveaux objectifs, une motivation comprenant une partie variable du salaire est un moyen efficace pour impliquer et motiver les hommes et s'assurer de leur adhésion au changement.

L'analyse et le management du changement ne peut être réaliste du point de vu des gestionnaires des ressources humaines qu'a partir du moment, ou la plupart des types d'enjeux sont repérés et compris, dans leurs différentes dimensions.

SECTION 3

Choix des leviers d'action

Les leviers d'actions sont envisagés en fonction des dimensions et du degré de changement recherché, allant du simple réglage à la refondation complète de l'organisation.

- 1- *la dimension culturelle* : on cible la culture, les valeurs : l'impact est très important mais le changement nécessite plus de temps.
- 2- *la dimension organisationnelle* : jouer sur l'adaptation de la structure aux exigences de la stratégie de l'entreprise, le changement peut concerner une partie de la structure ou l'ensemble suivant le degré recherché.
- 3- *La dimension psychosociale* : aider les acteurs dans le changement des comportements.
- 4- *La dimension politique* : maîtriser les enjeux du pouvoir
- 5- *La dimension technique* : l'introduction des nouvelles technologies, outils ou processus.
- 6- *La dimension économique* : l'objectif étant de minimiser les coûts.
- 7- *Dimension temporelle* : maîtriser le rythme du changement, ainsi le rythme varie selon l'environnement et les capacités de l'organisation, il pourra être plus rapide si les changements sont faciles à accepter par le corps social et il est trop long quand il s'agit d'intervenir sur des leviers qui évoluent à faible allure comme la culture.

Dans le tableau ci-après, nous avons présenté l'ordre d'utilisation des leviers pour répondre aux situations de déséquilibre, il suffit parfois des simples réglages pour y remédier sous une logique d'amélioration.

Quand la survie de l'organisation est menacée, il faut adopter une logique de rupture, la plupart des leviers sont touchés et le changement est plus ou moins imposé par une autorité externe.

Les leviers du changement à actionner

	Evolution de la performance	Le mode de management	La structure	Les systèmes	La culture
Logique d'amélioration					
Réglage	Réglage ponctuel nécessitant un retour aux normes	Initiative et action du management opérationnel	Pas d'effet	Impact sur quelques flux/circuits	Peut d'effet
Réforme	Stagnation ou aggravation prévisible	Initiative de la hiérarchie du management opérationnel	Effets indirects ultérieurs mais sensibles	Impact sur plusieurs circuits d'un système	Fort effet à long terme
Logique de rupture					
restructuration	Détérioration Sérieuse	Initiative et actions au plus haut niveau (ex : directoire)	Impact direct sur quelques secteurs clés	Fort effet immédiat sur des systèmes clés	Fort effet à court/moyen terme
refondation	Dégradation générale mettant en péril la survie de l'entreprise	Changement du management actuel par une autorité extérieure	Impact direct sur l'ensemble de la structure	Impact direct sur les systèmes.	Révolution culturelle

Tableau 2.3: présentation des leviers à actionner en fonction du degré recherché de changement¹

3.1 La restructuration :

Les restructurations de l'entreprise doivent être rares, du fait qu'elle déstabilise les relations informelles indispensables à son fonctionnement.

Les changements de structure doivent faciliter le fonctionnement de l'entreprise, assurer la cohérence avec la stratégie, la culture et le mode de management et non pas une mode ou une formule prêt-à-porter pour donner l'impression qu'on change.

Selon François DUPUY, l'organisation est avant tout « *un ensemble de comportements humains* », ¹ cette définition implique que l'organisation est un objet dont la

¹ <http://www.Webzinemaker.com> dossier sur le changement.

dimension est systémique, ce qui suppose de voir le fonctionnement du tout et non pas la prise individuelle des parties du système, la structure n'est qu'une de ces parties, les acteurs sont dotés d'une rationalité qui leur permet de résoudre leurs problèmes dans le contexte dans lequel ils se trouvent.

Agir sur les organisations en modifiant leur structure (organigrammes, processus, règles et procédures) est satisfaisant intellectuellement, pourtant bien formalisé sur papier, il ne produit généralement pas le résultat attendu, en effet « *les organisations ne fonctionnent pas suivant leurs définitions officielles, ni selon les règles et les procédures, pourtant longuement et soigneusement pesées* » le vécu dans nos entreprises démontre clairement que la répartition des pouvoirs dans une organisation n'est pas toujours en cohérence avec sa représentation dans la structure. C'est donc bien à l'organisation réelle qu'il faut s'attaquer, le travail sur les structures est certes nécessaire, mais quand il est perçu comme une finalité il est souvent improductif et ne servira qu'à la mise au point de structures politisées ou d'un manuel de procédures bureaucratiques lourdes et paralysantes.

En effet, il n'existe pas des structures idéales mais il existe des structures favorables au changement. Dans un environnement stable la structure est plutôt centralisée et spécialisée mais dès que cet environnement deviendra incertain, on a tendance à décentraliser et à différencier les structures exemple : structures par projet agencées sous la forme matricielle, l'entreprise en réseau

Pour impulser et orienter le changement stratégique, il faut passer par la réorganisation des structures pour qu'elles s'adaptent au mieux, partant du principe Chandlerien : la structure devrait suivre la stratégie mais la structure en place peut-elle stimuler l'innovation stratégique ? Pour répondre à ce dilemme, il faut prendre en considération que le fait de toucher aux structures agit systématiquement sur la répartition des responsabilités, ce qui entraîne des impacts psychologiques individuels et des réactions de groupes qui échappent souvent au contrôle des managers et met en jeu le fonctionnement de l'organisation toute entière.

Pour améliorer le fonctionnement, il convient de prendre non seulement les structures mais également les méthodes de travail et le comportement des individus.

¹ François DUPUY, « l'alchimie du changement, problématique, étapes et mise en œuvre », DUNOD, 2001, p07

Pour modifier des structures :

- Il faut d'abord faire un diagnostic préalable et repérer les sources de blocage.
- Améliorer le fonctionnement des structures avant de les modifier, des simples aménagements peuvent suffire.
- En fin si on tient à modifier les structures, il faut commencer par imaginer un schéma qui répondra le mieux aux objectifs, en recherchant des structures flexibles.
- Aplatisser les structures en limitant le nombre de niveaux hiérarchiques et la distance entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.
- Favoriser la communication et le transfert du savoir entre services
- Orienter l'organisation de l'entreprise vers une logique et une culture de création de valeur.
- Pour réussir un changement organisationnel, il faut être objectif et faire attention aux préférences personnelles : les autocrates souhaiteront mettre en place une organisation centralisée pour soit disant contrôler tous, les démocrates opteront pour la décentralisation.
- Le changement des structures n'est pas une mode, il est un bouleversement qui entraîne de nombreuses perturbations et de nombreuses conflits au sein de l'entreprise, ce qui impose de bien manager le processus de changement en intégrant la mise en œuvre d'un ensemble cohérent d'accompagnement qui va de l'information et communication, implication et participation des individus à la prise de décisions, et en fin la formation.

3.2 changer le mode de management :

Si on revient à l'expérience de SIDER, actuellement ARCELOR METAL STEEL ANNABA, C. MAHIEDDINE, sociologue et cadre supérieur à l'entreprise se pose la question avec amertume « ...en d'autres termes, qu'est ce qui nous faisait tant défaut à l'époque, c'est-à-dire avant la prise en main du complexe d'EL HADJAR par les indiens d'ISPAT ? ». Il continue à se poser des questions « comment se fait-il qu'en en peu de temps tout l'environnement de l'entreprise économique de fabrication de l'acier enveloppé d'hostilité, de freinage, et de bureaucratie en amont et en aval redevienne subitement "cool", perméable, permissif et facilitateur comme presque par enchantement ?

Nous avons cité cet exemple pour montrer comment le changement de modes de management peut avoir un effet mobilisateur des potentialités de l'entreprise.

En effet, le mode de management fait référence à la manière de gérer les hommes par les cadres dirigeants pour atteindre les objectifs. Cette notion nous renvoi :-

- A la répartition des pouvoirs formels et informels,
- Au degré d'autonomie de la prise de décision à différents niveaux,
- Au degré de participation et de concertation,
- Diffusion et explication des objectifs stratégiques.

Ce levier doit être actionné en priorité car il est à l'origine de l'initialisation du processus et influence fortement le succès de son implantation. Il importe donc de faire un pré diagnostic pour connaître les points forts et les points faibles :-

- Le mode de management des dirigeants favorise -t-il la réussite du changement ?
- Les dirigeants sont -ils en mesure de faire partager une vision de l'entreprise suffisamment claire et forte pour mobiliser les salariés, faciliter et ancrer le changement?
- Le comportement des dirigeants reflète-t-il cette volonté ?
- Le mode de management des dirigeants tient-il lieu de référence au sein de l'entreprise et tend-t-il à être reproduit aux niveaux inférieurs ?
- les dirigeants, sont ils sensibles aux nouvelles méthodes de management des hommes et des projets ?

en général un mode de management trouve sa source dans les performance d'une entreprise innovante et audacieuse , parmi les exemples ,on peut citer la production juste à temps qui vient de TOYOTA et le BENCHMARKING de XEROX , alors il faut utiliser ces modes comme models pour changer ,les entreprises américaines sont en avance par rapport aux européennes qui essayent vainement a montrer une certaines résistance à l'implantation de ces modes de management, mais ils finiront toujours à les adopter ou au moins a les adapter à leur contexte.

3.3 Produire le changement par le leadership:

Dans son ouvrage intitulé *A Force For Change* (1990), John P KOTTER définit à partir de l'observation et l'analyse rigoureuse de grandes entreprises américaines ce qui distingue le leadership du management et les relations entre ces deux dimensions. Son message clé était « *le facteur le plus important qui distingue la réussite des changements culturels majeurs de leurs échecs est un leadership compétent au sommet de l'entreprisele leadership a comme fonction première la production du changement.* »

KOTTER poursuit ce thème en étudiant 100 cas de changements de grandes entreprises pour présenter son ouvrage qui est intitulé *Leading Change* (1996). En dépassant la traditionnelle «gestion du changement», il identifie huit phases dans le processus de changement, chacune correspond à une action de leadership à laquelle les cadres de l'entreprise doivent s'y atteler :-¹

- Aident à développer un sentiment d'urgence,
- S'associent pour accompagner le changement,
- Elaborent une vision cohérente du changement,
- Communiquent cette vision à chacun,
- Permettent à tous d'agir sur cette vision,
- Développent des réussites à court terme afin de construire la crédibilité,
- Utilisent ce mouvement positif pour prendre en charge des problèmes de changement les plus importants,
- Systématisent de nouvelles approches dans la culture organisationnelle.

A notre avis le leadership produit effectivement du changement, d'ailleurs on le sent chaque fois qu'on désigne un nouveau chef à la tête d'une organisation, un directeur, un wali par exemple, on voit des signes de changement à travers des actions qui traduisent sa vision et sa volonté de rompre le statu quo, néanmoins le changement généralement se heurte à des résistances et des obstacles qu'ils faut surmonter, ce qui nécessite d'être sponsorisé par un pouvoir qui l'impose d'une façon ou d'une autre pour être finalement accepté par toutes les parties prenantes.

¹ Carol KENNEDY, déjà cité. p201.

3.4 changer Les systèmes :

Les systèmes sont au cœur de tout changement, soit parce que le changement concerne directement un système (système d'évaluation des performances, système d'information...) ou simplement parce que le changement implique d'intervenir sur les systèmes pour stimuler l'entreprise. La multiplicité et la diversité des systèmes comme a été présenté précédemment rendent leur changement complexe malgré leur relative souplesse et leur adaptabilité.

Nous pensons que les systèmes liés à la circulation de l'information et à la prise de décision sont particulièrement déterminant , et aussi les systèmes d'évaluation et récompense des mérites .avant de passer en revue les actions qu'on peut engager pour changer les systèmes ,notamment ceux que nous avons cité ,il faut mettre en évidence le concept de fabrication sous forme de flux tendus tirés par l'aval ,ou chaque poste de travail ayant pour client le poste suivant ,le but est de fournir au client final le produit demandé en respectant l'exigence : qualité ,coût et délai ,cette conception de OHNO chez TOYOTA a marqué l'évolution vers le management par la qualité.

Un autre système qui mérite d'être entretenu en permanence est le système d'information et retour d'information, pour Roger MARTIN¹, c'est l'un des quatre éléments sensibles qui caractérisent une entreprise en crise, nous les citons respectivement : *Premièrement* : l'articulation de la vision d'un fondateur; *deuxièmement*, la consolidation des mécanismes de directions ; *troisièmement* : la détérioration de réactions nécessaires; et *quatrièmement*, la prolifération de routines organisationnelles défensives. Le changement de l'esprit de l'entreprise passe par la prise en considération de ces éléments, en effet c'est la défaillance du système d'information et retour d'information qui perturbe la perception et l'interprétation des signaux du marché et donne de fausses informations au manager lequel peut prendre de mauvaises décisions.

Les systèmes traduisent la vision du manager en actions et concrétisent les objectifs en leur donnant un sens, le matérialisation de la vision ne peut être que a travers ces objectifs, ceci nous oblige à mettre en place d'outils de suivi et de contrôle de gestion qui

¹ Roger MARTIN, HARVARD BUSINESS REVIEW, décembre- novembre 1993

se préoccupe de la fiabilité des systèmes par des indicateurs objectivement vérifiables et qui touchent l'ensemble des niveaux de la hiérarchie.

Un autre système qui mérite d'être revu à la lumière des nouvelles mutations des entreprises est le système d'évaluation qui doit permettre une motivation et une implication au travail des salariés. Nous avons appris que la CNEP-BANQUE a lancé une opération d'évaluation de ces cadres et employés, dirigé par un cabinet externe, cette action est une habitude dans les entreprises performantes.

Les pratiques salariales tendent vers une flexibilité et une individualisation des salaires .le salaire de base étant fixé librement dans le cadre des conventions et accords collectifs ou du contrat individuel, la rémunération ne peut être inférieure au SMIG. Toute fois le salaire de base peut être individualisé par rapport à la façon dont il est calculé : soit au temps de présence, au rendement ou il varie selon les quantités produites.

D'autres composantes du salaire qui flexibilisent et individualise la rémunération :-

- le complément de salaire de base : tel que les heures supplémentaires et différentes primes et indemnités servies en numéraire ou en nature.
- Intéressement et participation des salariés en fonction des résultats, un agent m'a dit un jour donnez- nous ce que les chinois donnent à leurs salariés, nous travaillerons jours et nuits.

3.5 Développer les hommes et les compétences :

L'orientation client et la création de valeur sont les finalités de l'entreprise d'aujourd'hui, cela suppose un haut degré d'implication du personnel et la mise en évidence de quelques considérations dans la mise en valeur du facteur humain sur lequel repose le succès du management du changement.

Changer les hommes au travail c'est miser sur une transformation des comportements individuels et collectifs dans l'entreprise.

Ce changement n'est in facto que la conjugaison des efforts entrepris par les hommes et sous la coupole des hommes. Alors le management du changement commence par la qualité du leadership exercé en interne sur les troupes et la maîtrise optimale des

ressources humaines et du capital humain et intellectuel disponible en chaque collaborateur.

Le changement passe donc par la disponibilité de leaders convaincus et capables d'entreprendre une démarche de remise en cause des comportements défavorables au développement de l'entreprise et d'engager les actions nécessaires pour les remodeler au sens voulu.

La conférence board a réalisé une recherche auprès de 150 entreprises américaines pour déterminer les caractéristiques de leaders qu'il faut recruter maintenant pour les avoir prêts en 2010¹. Quatre rôles apparaissent comme majeurs :-

- maître en stratégie ;
- manager le changement ;
- bâtisseur de relations et manager de réseau ;
- développeur de talents.

La liste des compétences ou talents que le leader performant aura en 2010 :

1. capacité cognitive : puissance intellectuelle et agilité mentale ;
2. pensée stratégique en particulier concernant la mondialisation et l'impact de la technologie ;
3. prise de décision dans un environnement ambigu et incertain ;
4. compétences en communication personnelle et organisationnelle ;
5. influence et persuasion non seulement à l'intérieur de la firme mais avec les clients, fournisseurs, partenaires stratégiques, investisseurs ;
6. management de la diversité des cultures, sexes, et ages ;
7. délégation des tâches et responsabilités, tout en établissant les contrôles appropriés ;
8. découvrir et manager les talents, capable de les identifier, attirer et retenir à tous les niveaux ;

¹ Jean BRILMAN, déjà cité

9. adaptabilité personnelle, capable d'apprendre par l'expérience et d'ajuster son action en conséquence.

Si la qualité des leaders est requise pour changer, la formation est une autre dimension qui ne peut être ignorée pour développer les compétences.

Une autre série de mesures contribuent également:

- système d'évaluation et rémunération
- valorisation individuelle et collective
- développement de la gestion prévisionnelle des ressources humaines
- se préoccuper de ceux qui sont à la traîne : gestion individualisé des ressources humaines.

3.6 L'acculturation ou le changement culturel

Pour changer une culture, il faut des actes et non pas de simples incantations, Jean BRILMAN reprend les sept leviers proposés par Henri -JANNE dans son livre '*le système social*' ce qu'il considère comme des mécanismes d'acculturation :-

1. Le langage : la langue constitue un des fondements naturels de la culture, dès lors introduire des mots et expressions nouvelles à l'occasion de la mise en place de nouvelles procédures telle que le management par la qualité totale dans une organisation contribue à modifier et accroître la culture.

Le président de *DAEWOO*, Kim Woo CHUNG disait « *trouvez des endroits ou personne n'a jamais été et faire ce que personne n'a jamais fait* » pour illustrer l'esprit de son entreprise qui est fondé sur les trois valeurs « *créativité, défi et sacrifice* ». Ces paroles reflètent bien une vision claire de ce que doit être le prix de la recherche de l'excellence, un langage fort contribue énormément à créer un certain enthousiasme parmi le personnel.

2. L'éducation et la formation : la société est une société d'information et de formation permanente, l'entreprise étant une cellule sociale qui constitue une masse de connaissances et de valeurs accumulées. De ce fait entretenir et développer la culture de l'entreprise est la clé du succès du changement.

Les entreprises avancées dépensent des sommes colossales pour la formation (entre 3% et 10% de la masse salariale), en Algérie on a institué une loi¹ pour inciter les entreprises à dépenser plus pour la formation et l'apprentissage, faute de quoi elles seront obligées à payer une taxe de 0.5% de la masse salariale, c'est une façon d'imposer la formation.

3. La propagande : si « *la propagande est une méthode de conditionnement social utilisée avec systématisme afin d'exercer une pression psychologique sur un ensemble d'individus dont on espère infléchir les opinions et les comportements dans un sens déterminé* »² on remarque qu'on a souvent négligé notamment par nos dirigeants l'importance de la communication en tant que levier pour faire adhérer et réussir de tel ou tel changement. Il ne s'agit pas en fait de communiquer mais de bien communiquer et communiquer intensément.

4. Les prédictions créatrices, accélératrices et destructrices : « *gouverner c'est prévoir, dit-on, mais tout autant savoir prédire* ». la prédiction accompagne le phénomène par la création, l'accélération ou la destruction de ce phénomène.

5. L'attente normative : c'est l'attente d'une réaction conforme à certaines normes qui poussent l'homme à exécuter l'acte escompté, ces normes sont : les valeurs, les indicateurs, les objectifs, la reconnaissance, les récompenses et les systèmes de rémunération.

6. Les exemples et models culturels : on constate qu'il y a plusieurs niveaux de models :-

- Les models d'hommes,
- Les models d'équipes,
- Les models d'organisations,
- Les models de nations

¹ Loi de finance pour 2007 l'a ramené à un taux de 1%.

² Jean BRILMAN, déjà cité.

L'imitation de ces modèles est un facteur important d'acculturation, c'est pourquoi des entreprises désignent des lauréats, qui ont été distingués par leur comportement exemplaire au regard des valeurs.

« Les supérieurs hiérarchiques, qu'ils le veuillent ou non sont automatiquement pris comme modèles, c'est pourquoi l'exemplarité est tellement importante .les chefs doivent être les premiers à ce comporter conformément aux valeurs qu'ils préconisent. »¹ Est –ce toujours le cas pour nos dirigeants?

Dans la section qui suivra nous donnons deux modèles de changement culturel qui ont animé les entreprises et ont mobilisé leurs forces.

¹ Jean BRILMAN, Les meilleures pratiques de management, édition d'organisation 2005. p80

SECTION 4**Modèles de changement culturel**

Le changement culturel vise à modifier ou créer une nouvelle culture, si celle-ci n'est pas en mesure de s'adapter aux nouvelles exigences de l'environnement et quand elle constitue un frein pour le développement de l'entreprise. Pour arriver à changer toute une culture, il faut faire découvrir aux gens d'abord leur identité avec tout ce qu'elle incarne comme valeurs, de leur montrer ensuite pourquoi ils doivent changer leur culture et en fin leur présenter un guide ou une charte qui les accompagnera tout le long du processus du changement.

Nous estimons qu'il y a deux éléments fédérateurs qui ont suscité l'intérêt des entreprises et qui ont été utilisés jusqu'ici pour façonner la culture d'entreprise et la rendre un moteur de changement : le projet d'entreprise et la démarche qualité.

4.1 -Le projet d'entreprise**4.1.1 Définition :**

Le projet d'entreprise selon l'encyclopédie libre wikipedia sur le web « *est une charte qui précise les objectifs généraux, les valeurs, la philosophie de l'entreprise tout en affirmant son identité.* »

Il correspond à la charte d'identité de l'entreprise et à ce titre il formalise sa culture, il répond aux questions :-

- Qui sommes nous ? -Notre identité, nos valeurs...
- Pourquoi combattons-nous ? -notre raison d'être, notre mission.
- Où voulons-nous aller ? - nos objectifs, notre position par rapport aux autres.

4.1.2 L'objectif d'un projet d'entreprise :

❖ Il est destiné au personnel pour le motiver et créer un sentiment d'appartenance à un projet de valeur.

❖ Il assure au personnel la cohésion autour d'une vision commune des enjeux et des ambitions afin d'obtenir l'adhésion et l'implication d'un grand nombre de salariés.

4.1.3 Les composantes d'un projet d'entreprise :

❖ *Une vision partagée par tous* de la mission qui précise le rôle que l'entreprise doit remplir. Ce sera la grande ambition de l'entreprise. Exemple : devenir le leader des producteurs de l'acier en Afrique, telle est l'ambition des managers indiens d'ISAPAT ANNABA.

❖ *des valeurs* : selon M. THEVENET, « *les valeurs découlent d'expériences vécues .chaque collectif crée ses propres valeurs, par référence à ces codes externes existants.* »¹

Le projet doit reprendre les signes révélateurs de la culture de l'entreprise, ce qui l'identifie, capitalise son image et fait l'objet de signe de reconnaissance et de fierté.

M. THEVENET distingue trois types de valeurs :-

- des valeurs déclarées : dont les traces sont visibles sur les documents officiels, évoqués au sein des discours et affichés sur les supports de communication tels que les journaux d'entreprise, dépliants, manuels et guides.

- des valeurs apparentes : dans le choix des « héros », des dirigeants, la manière de récompenser des efforts exceptionnels et ce que l'on estime être une réussite, des cérémonies pour les retraités...

-des valeurs dits opérationnelles : qui se trouvent dans certaines procédures de gestion, d'évaluation budgétaire...

❖ *un plan d'action* :

Une fois la mission est précisée, l'entreprise traduit les éléments composant le projet en engagement sous forme d'actions claires et précises.

Pour concrétiser la mise en oeuvre du projet avec l'accompagnement requis, nous développerons la démarche dans le chapitre suivant « management opérationnel du changement. »

Le projet d'entreprise peut être considéré comme un prétexte de déclenchement du changement et catalyseur pour les réactions de l'ensemble des composantes de l'entreprise et peut constituer l'un des axes privilégiés du management stratégique du changement de l'entreprise.

¹ Maurice THEVENET, La Culture d'entreprise de, Que sais-je ?

4.2 –le TQM « Le management par la qualité totale » :

La recherche de la « qualité totale » constitue pour la plupart des entreprises un processus de changement qui touche tous les aspects de l'organisation. Il est un projet mobilisateur autour d'un objectif unique : servir au mieux le client.

4.2.1 Définition :

« Ensemble de concepts managériaux visant à organiser l'entreprise autour de sa raison d'être : la réponse aux attentes de son client. »¹

Ce concept s'est développé de la simple guette de la qualité comme une étape de contrôle à posteriori du processus de fabrication à un concept plus évolué, on parle de la TQM (Total Quality Management).

Le TQM est à la fois une philosophie du management et un ensemble de méthodes et d'outils qui forment un système et une démarche de progrès permanent.

Selon la définition du professeur R. HODGETTS *« le TQM est un système de management basé sur les ressources humaines, qui vise un progrès continu dans le service au client à un coût toujours plus bas »*. Alors toute la démarche se base sur les hommes avec tous ce que cela signifie comme diversité et complexité relatives aux comportements des êtres humains, ce qui nécessite une prise en charge du processus de mise en œuvre.

Pour montrer le caractère évolutif du concept, on constate chez les entreprises qui ont pratiqué le TQM depuis longtemps qu'elles sont en train de rechercher un autre aspect de la performance, l'excellence. La qualité devient une phase préparatoire pour l'atteindre.

La qualité est donc un nouveau mode de management et surtout un nouvel état d'esprit. Dans ce contexte, une série de normes internationales tel que ISO 9000 qui a été adopté pour permettre aux entreprises d'intégrer le model qui répond mieux à leurs dispositions fonctionnelles et organisationnelles.

La barre a été rehaussée aux entreprises, on parle aujourd'hui du respect de l'environnement par l'introduction des normes 14000 qui fournissent les critères pour certifier les systèmes de management environnemental.

¹ Paul OHANA, les 100 mots clés du management des hommes, DUNOD, p.159

4.2.2 Evolution de la notion « qualité » :

La notion a évolué pour passer du :-

- contrôle de la qualité : qui consiste au contrôle de routine des produits finis.
- assurance qualité : la qualité est contrôlée non seulement à la fin mais avant et durant tout le processus de production ;
- management par la qualité totale ,c'est le management par l'obtention de la qualité des produits et des services qui doit générer une dynamique ,ce qui signifie que toutes les fonctions sont impliquées et la qualité est l'affaire de tous.

Selon ISHIKAWA, « *la qualité totale est un système de fonctionnement de l'entreprise fondé sur un principe clé : celui de l'extrapolation des relations de type « clients- fournisseurs » à toutes les relations de l'entreprises ».*¹

C'est ainsi que chacun devient fournisseur et client, investi d'une conviction que la ou il est, il peut contribuer à satisfaire le client final par des tâches qui apparemment n'ont aucun lien direct avec ce client mais contribue à une fin unique.

4.2.3 Enjeux de la qualité :

La qualité comporte des enjeux sur différents plans :-

- Sur le plan économique : productivité, rentabilité
- Sur le plan humain : implication, efficacité, climat de travail, communication ;
- Sur le plan commercial : fidélisation de la clientèle, image de marque de l'entreprise.

4.2.4 La démarche de mise en œuvre :

Pour mettre en œuvre une démarche qualité totale, nous reprenons les principaux axes d'élaboration du projet.

1- engagement de la direction générale ;

2- planification du projet par :-

- un diagnostic de l'existant ;

¹ Annie BARTOLI et Philippe HERMEL, piloter l'entreprise en mutation, une approche stratégique du changement, éditions d'organisation 1986, p232.

- mise en œuvre d'un plan d'action qui définit les responsabilités de chaque service, de chaque personne avec un échéancier d'exécution ;

- mise en place des ressources nécessaires (personnel, équipement ...)

3- mise en place d'une équipe de pilotage, dont les missions sont :-

- planifier le processus de mise en œuvre ;
- donner les directives ;
- rechercher les ressources.

4- mise en place de groupes de travail pour :-

- informer, former, sensibiliser et motiver en continu ;
- préparer les procédures et instructions à suivre ;
- rendre compte de l'évolution du projet à la direction.

5- évaluation et contrôle.

Le contrôle se fait par rapport au travail exécuté par l'entreprise dans le cadre de son adaptation aux normes de qualité, c'est un autocontrôle en premier lieu, elle peut cependant recourir à l'audit externe pour plus d'objectivité.

La dernière étape est l'introduction de la demande de certification ou accréditation.

Conclusion.

Définir une stratégie de changement, c'est répondre à des questions simples et claires pour l'ensemble des acteurs de l'organisation du genre : -

1. c'est quoi l'entreprise ? connaissance de soi même : sa mission, ses finalités, son activité, son organisation, ces forces et faiblesses, ses moyens humains et matériels,...

2. Ou veut-elle aller ? vision de l'entreprise future, quelle sont les activités à développer ? les produits et services à promouvoir, quelle est l'image de demain ? maintenir l'actuelle ou trouver une nouvelle ? c'est à ce niveau que le changement se justifie.

3. Dans quel environnement évolue l'entreprise ? Quels sont ses alliés, ses concurrents ? les menaces ? les opportunités ? Quel est le moment idéal pour lancer le changement ?

4. De quel savoir a-t-elle besoin ? quelles sont ses compétences et de quelle culture doit-elle disposer ?

5. comment y parvenir ? quelle est la stratégie d'adoption du changement ? lentement ou rapidement ? superficiellement ou profondément ? faire participer ou imposer le changement ? les acteurs sont ils disposés au changement ? quels sont les enjeux du changement pour eux ? le pouvoir existant est-il en faveur du changement ? comment gérer les enjeux du pouvoir et l'orienter en faveur du processus ?

6. l'entreprise, que devra-t-elle changer ? définir les leviers d'actions du changement, laquelle des composants de l'entreprise est concernée par le changement : structure, systèmes, culture, valeurs ou autres... ?

7. comment passer du discours à l'action ? quelle méthode de déploiement de la stratégie, tout en sachant que le changement est un risque à prendre mais il est également une opportunité à saisir. Le temps compte énormément et pourra être un allié comme il peut être fatal pour l'entreprise.

Les entreprises innovatrices telles que TOYOTA, RENAULT et autres qui ont réussi à rehausser leurs niveaux de performance et de compétitivité imputent leur succès à leur pouvoir de définir une vision claire et partagée par tous, centrée sur des projets fédérateurs tels que la qualité, les valeurs

MANAGEMENT OPERATIONNEL DU CHANGEMENT

Plan du chapitre:

Introduction

Section 1 : le management par projet

Section 2 : cadrage de l'action

Section 3 : conduite et evaluation de l'action

Section 4 : accompagnement de l'action.

Conclusion

Introduction.

Le management opérationnel se veut une méthodologie adaptée à la situation pour guider les acteurs opérationnels dans le renouvellement de leurs pratiques et enfin un dispositif cohérent d'actions.

Dans la première section nous avons présenté le management de projet comme un outil au service du management du changement, ses principes qui ont été adaptés pour construire un cadre logique d'actions en vue de un dispositif pour définir et organiser le projet, le mettre en œuvre, l'évaluer et le boucler.

La deuxième section a été consacrée au cadrage de l'action, il s'agit de définir le projet, analyser l'existant, situer le problème, formuler les objectifs à atteindre, identifier les différentes stratégies à adopter et enfin la recherche et le choix de la solution adéquate.

Nous évoquons dans la troisième section la phase de mise en pratique du projet de changement. Il faut d'abord le planifier dans le temps, élaborer un plan d'action et mettre à disposition des acteurs les moyens nécessaires. La mise en œuvre du plan d'action commence par l'expérimentation et se concrétise par la généralisation des résultats, le suivi et l'évaluation sont des instruments qui garantissent le maintien en rail du train du changement.

Pour ne pas occulter l'aspect humain, nous nous sommes intéressés dans la quatrième section au suivi de l'impact émotionnel du changement sur l'individu, la confiance doit être gérée dans le temps au fur et à mesure de l'avancement du processus. Un accompagnement à l'aide des outils tels que l'information, la communication et l'implication des salariés est plus que nécessaire au passage à la nouvelle situation.

Un diagnostic des sources probables de résistance et le traitement systématique de toute forme de révolte ainsi que la formation continue et l'apprentissage favorise la pérennisation des acquis et consolidation des résultats.

SECTION 1

Le management par projet

1.1 Introduction à la démarche :

Le management opérationnel du changement est la phase de mise en œuvre concrète du processus qui va permettre de passer de la situation actuelle à la situation visée. Une fois l'analyse stratégique de la situation de l'entreprise a été faite, la vision est bien claire, il s'agit de passer à l'action et de mettre en pratique les moyens pour aboutir a cette position stratégique. On expérimente donc une nouvelle manière de faire les choses, ou on tente d'abandonner les anciennes pratiques pour en acquérir les nouvelles. Elle se traduit par la mise en œuvre opérationnelle du changement, ce changement en tant que projet appelle l'utilisation des techniques de management de projet, dès lors le mot projet est attaché désormais à la notion de changement.

Partant du principe que l'entreprise se trouve à tout moment obligée à conduire des projets, dont les finalités sont d'ordre technique ou économique et mobilisent fortement les acteurs de l'entreprise, on peut citer entre autres : développement de nouveaux produits, mise en place d'un système d'information, introduction d'une nouvelle technologie, réduction des coûts et délais.

La démarche constitue à accrocher « *le wagon du changement* »¹ au train de ces projets, c'est-à-dire profiter de cet engagement dans les techniques et méthodes pour déployer de nouveaux comportements et un nouveau mode de management, le management par projet qui se présente comme la solution la mieux appropriée aux problèmes socio-économiques actuels. Tout le long de ce chapitre on fait des zooms sur le cas du plan de renouveau de Nissan² qui nous parait un exemple parfait de l'association du changement au management par projet à travers l'emploi des équipes multifonctionnelles, processus de développement par étape...

¹ Alain COFFINEAU, directeur associé de BPI. Webzinemaker. com.

² François Jolivet, manager l'entreprise par projets, les métarègles du management par projet. Editions EMS 2003.

1.2 Les principes de la démarche :

Le management par projet se voit différent du management classique par ce qu'il apporte en plus, en effet il ajoute aux fonctions habituelles de décision, de réalisation, de coordination et de gestion attribuées aux gestionnaires trois autres fonctions : mobilisation, facilitation et de pilotage de projet ce qui lui donne l'exclusivité du management du changement et pousse certains à se poser la question: si le management par projet est le management du changement, alors le reste du management est pour le statu quo.

Avant de passer en revue les différentes étapes d'élaboration d'un projet, nous devons connaître qu'est ce qu'un projet ?

L'association française de normalisation (AFNOR) définit un projet comme « *un système complexe d'intervenant, de moyens et d'actions, constitué pour apporter une réponse à une demande élaborée pour satisfaire au besoin d'un maître d'ouvrage ; le projet implique un objet physique ou intellectuel, des actions à entreprendre avec des ressources données* »¹.

Une autre définition apportée par le Project Management Institute (PMI) selon laquelle « *un projet est toute activité réalisée une seule fois, doté d'un début et d'une fin déterminée et qui vise à créer un produit ou un savoir unique* »²

Dans une approche de management de projet, un projet est considéré comme « *un ensemble coordonné d'actions à réaliser qui mettent en jeu des compétences transversales à différentes fonctions d'un organisme pour atteindre un objectif, concrétiser une intention* ».

Il présente selon AFITEP « *le plus souvent une grande complexité, et fait intervenir des disciplines, étrangères les unes aux autres, dont il faut coordonner les activités parfois contradictoires* ». ³

Manager un projet consiste à animer des personnes et des groupes en vue de réaliser un objectif dans un délai fixe, en leur proposant un cadre logique d'action et un dispositif pour définir et organiser le projet, le mettre en œuvre, l'évaluer et le boucler.

¹ Gilbert Richard MBALA, op.cit.

² <http://www.pmi.org>.

³ AFITEP, le management de projet, principes et pratiques. Editions Mare NOSTRUM, 1996 .p02

L'instauration d'un processus de changement dans une entreprise correspond à la volonté d'en mobiliser les ressources internes pour faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise notamment maintien et développement de sa compétitivité.

1.3 Déroulement global de la méthodologie d'un projet :

La démarche du management opérationnel d'un projet de changement passe par trois cycles principaux que nous pouvons les subdiviser en étapes :-

Cycle 1 : analyse diagnostique

Etape 1 : définition de la vision ;

Etape 2 : analyse critique de l'existant ;

Cycles 2 : recherche de solutions

Etape 3 : recherche et choix des solutions;

Etape 4 : élaboration d'un plan d'action ;

Cycle 3 : mise en œuvre des solutions

Etape 6 : mise en œuvre du plan d'action ;

Etape 7 : évaluation et suivi des résultats.

1.4 Les étapes du processus de projet :

<p>1- Définition de l'objectif</p> <p>1.1 formulation du changement à effectuer</p> <p>1.2 Eléments d'analyse générale de la situation : environnement externe, analyse systémique, champs des mœurs.</p> <p>1.3 Validation et reformulation de l'objectif, avec ses conséquences internes et externes</p>
<p>2- Analyse de la situation</p> <p>2.1 identification et carte de partenaires</p> <p>2.2 analyse des pouvoirs de promotion, d'entrave, d'influence</p> <p>2.3 analyse des normes/modèles sociaux</p> <p>2.4 analyse du style des principaux dirigeants et responsables</p> <p>2.5 mise en évidence des « facteurs déterminants » de la situation, des atouts et des contraintes.</p>
<p>3- Recherche des modes d'actions .que faire en :</p> <p>3.1 organisation</p> <p>3.2 communication</p> <p>3.3 formation</p> <p>3.4 style de direction ou de conduite de projet</p>
<p>4- Elaboration des scénarios</p> <p>4.1 choix des normes ou des critères d'établissement des scénarios</p> <p>4.2 élaboration des différents scénarios</p> <p>4.3 passage au crible des critères de choix : moyens, temps, coûts, conséquences</p> <p>4.4 évaluation budgétaire du scénario retenu</p> <p>4.5 Etude critique : le scénario traite -t-il le problème et permet-il d'atteindre l'objectif</p>
<p>5- Etablissement du plan d'action et du calendrier</p>
<p>6- Procédure de suivi et des corrections</p>

Tableau 3.1: les étapes d'un processus de projet¹

¹ (Tableau inspiré et modifié par Gilbert Richard MBALA à partir de Nicole Aubert in " diriger et motiver, secrets et pratiques " les éditions d'organisation. 1996. collection EOFP)

SECTION 2**Cadrage de l'action****2.1 Définition du projet**

La direction générale définit la vision pour l'entreprise y compris les objectifs économiques et qualitatifs cibles. La définition des objectifs passe évidemment par un diagnostic de la situation qui prévaut et faire apparaître le problème que l'on veut résoudre, c'est-à-dire expliquer l'origine du changement et s'assurer de la validité du problème et donc la pertinence de la solution et du fondement du changement.

Cette phase est primordiale et absolument indispensable .elle est le point clé dans la réussite ou l'échec du projet. .

Une définition parfaite, non pas seulement du pourquoi du projet, c'est-à-dire l'objectif visé mais toutes les idées traduites globalement en objectifs, résultats et activités.

2.2 Analyse critique de l'existant

Cette phase regroupe d'une part la recherche et la mise en évidence des problèmes et d'autre part la synthèse, laquelle donnera ensuite l'orientation principale à suivre dans la recherche des solutions.

L'analyse de la situation consiste à recueillir, traiter et mettre en ordre l'information afin de maîtriser tous les éléments de prise de décision .elle facilite le choix des axes stratégiques et des modes d'actions, et de la elle permet de bâtir des plan et scénarios opérationnels.

Il s'agit de commencer « l'étude de la demande »¹ c'est-à-dire la demande émane des acteurs de l'entreprise, ceux qui ont éprouvé la nécessité de changer, ils l'ont fait selon leur visu de la situation et de leur représentation du dysfonctionnement.

L'objet de l'étude de la demande est d'éclairer la situation et comprendre les motivations des demandeurs et pour en conséquences la recherche des origines et de l'élargir pour cerner d'autres aspects qui peuvent leur échapper et qui forment la problématique globale.

¹Annie BARTOLI et Philippe HERMEL, déjà cité.

Un projet bien instruit qui répond aux besoins réels d'un groupe cible doit nécessairement se baser sur une analyse correcte et complète de la situation donnée.

L'analyse critique peut permettre selon Annie BARTOLI et Philippe HERMEL :-

-de connaître et d'objectiver les vrais problèmes de l'organisation, ainsi que les atouts sur lesquels il sera possible de s'appuyer ;

-de repérer l'ensemble des acteurs qui de près ou de loin, risque d'être touché par les premières actions de changement ;

-de cerner les opinions et perceptions des personnels concernés quant aux dysfonctionnements majeurs et aux possibilités de les réduire ;

-de comprendre les besoins majeurs et les attentes insatisfaites, souvent sources de motivation profonde et de contre performance ;

-de lancer une dynamique de changement participative dans l'organisation, il s'agit d'engager une démarche de négociation, formelle ou informelle d'une façon à approcher d'une convergence d'opinions sur la forme de la recherche de solutions, et se mettre d'accord sur les règles de jeux avant de se lancer dans le vif du problème.

Il y a plusieurs façons d'analyser une réalité. Les études des experts apporteront des réponses aux questions posées

2.2.1 l'analyse du problème, c'est faire apparaître une image de la réalité actuelle, elle est capitale pour la planification puisqu'elle oriente la conception du processus d'intervention d'une part et elle est la raison d'être du changement d'une autre part.

L'analyse des problèmes est l'établissement des relations causes à effets entre des facteurs négatifs d'une situation existante .cette analyse vise à identifier les goulots d'étranglement réels importants et prioritaires pour l'entreprise.

L'analyse se présente sous forme d'un diagramme ou les effets sont placés au dessus et les causes en dessous d'un problème donné.

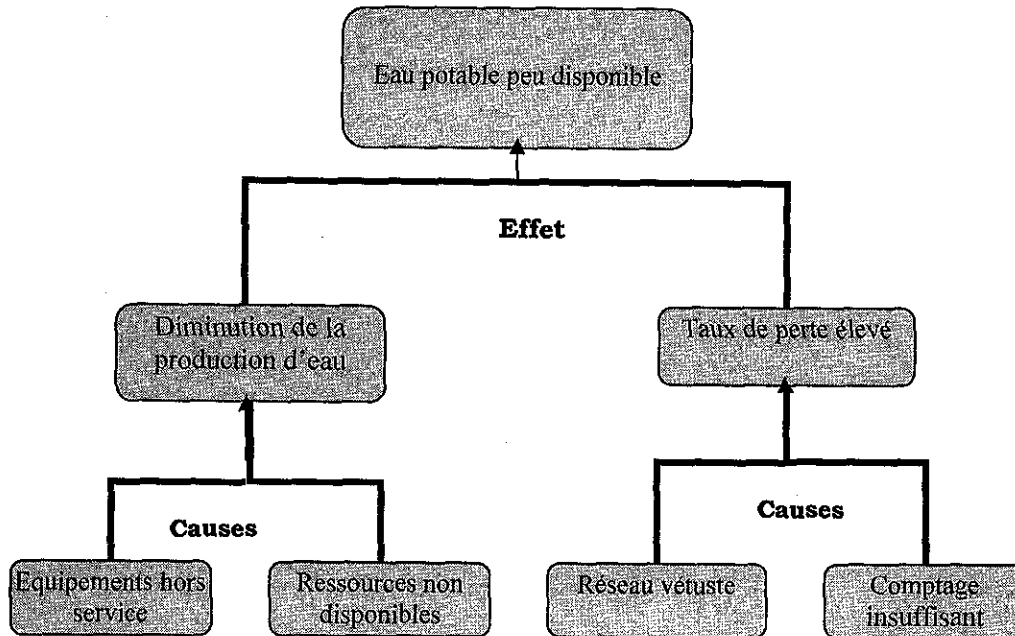


Figure 3.1 Diagramme des problèmes (exemple)

Cette démarche gagne en valeur quand elle est également faite sous forme de réunion ou atelier en groupe auquel participent les parties concernées. Cette démarche peut être combinée avec d'autres telles que les études techniques, économiques et sociales dont les résultats peuvent être ajoutés à l'analyse en groupe.

2.2.2 Analyse des objectifs

Après les études et l'analyse des problèmes, l'étape suivante consiste à formuler les objectifs à atteindre.

L'analyse des objectifs est une démarche méthodologique permettant :

- De décrire la situation future qui prévaudra lorsque les problèmes auront été résolus ;
- D'identifier et de hiérarchiser les objectifs ;
- De visualiser les relations moyens-fins dans un diagramme.

Les « états négatifs » du diagramme des problèmes sont convertis en états positifs atteints, par exemple « diminution de la production d'eau potable » est convertis en « production de l'eau potable améliorée » tous ces états positifs atteints sont présentés dans un diagramme des objectifs ou la hiérarchie « moyens - fins » se trouve visualisée.

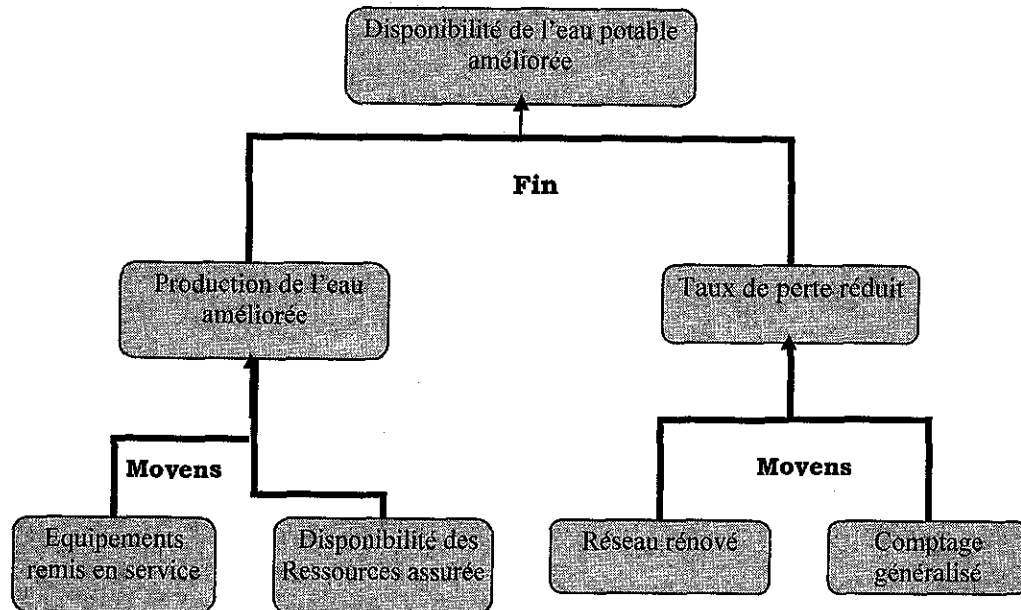


Figure 3.2: Diagramme des objectifs (exemple)

La définition de l'objectif doit donc exprimer immédiatement et facilement la différence par rapport à la situation actuelle.

Pour certains objectifs, la recherche des solutions passe par une étape de benchmarking et une analyse stratégique concurrentielle.

La technique du benchmarking¹ selon Jean BRILMAN permet entre autres de poser des objectifs ambitieux et d'accélérer le rythme du changement.

2.2.3 Analyse des stratégies :

Cette étape permet :-

- d'identifier les différentes stratégies possibles pour atteindre un objectif spécifique ;
- de choisir la stratégie à adopter pour l'intervention.

Dans le diagramme des objectifs, les différents ensembles d'objectifs de même nature sont appelés stratégies. Il faut choisir la (ou les) stratégie(s) de l'intervention future, ce choix s'opère en utilisant un certain nombre de critères sur la base desquels on retient la stratégie la plus pertinente et opportune, le choix des critères est laissé au chef de projet, ils

¹ « Le benchmarking est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation ». Jean BRILMAN, déjà cité.

peuvent être par exemple en relation avec : priorité des parties concernées, budget disponible, probabilité de réussite, période à couvrir, etc.

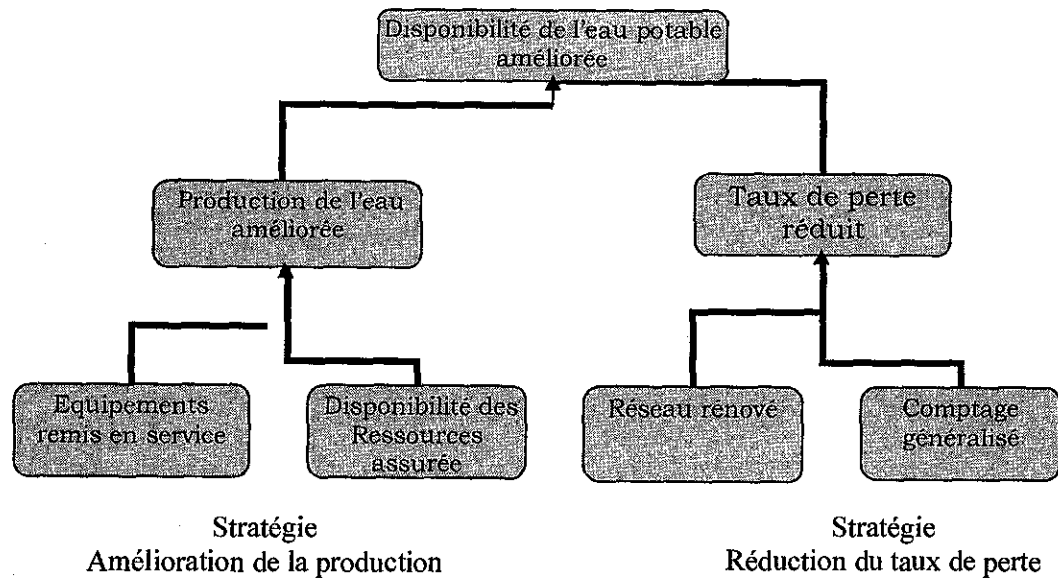


Figure 3.3 : diagramme d'analyse des stratégies

2.3- Recherche et choix des solutions :

Dans cette phase comme, c'est la recherche des solutions aux problèmes déjà posés qui sera abordée, mais il faut au préalable mettre en évidence certaines précautions.

- La ou les solutions ne peuvent sortir du réalisable, c'est-à-dire la conception des solutions doit prendre en considération les objectifs et les frontières de l'action, dès le début, il faut déterminer les points « interdits » qui peuvent mettre en contradiction ou en péril l'organisation tout entière.

Plusieurs scénarios peuvent être présenté .dans chaque solution on doit passer en crible des critères de choix, moyens, temps, coûts, conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise.

L'enchaînement des activités pendant l'étape de recherche et conception des solutions par axe d'amélioration est le suivant :-

1- recherche des meilleures pratiques relatives à l'axe d'amélioration en interne, chez la concurrence ou auprès d'autres industries ;

2- analyse des attentes des clients sous la forme d'un questionnaire écrit ou d'entretien ;

3- séances de brainstorming pour rechercher la solution idéale, des experts externes peuvent être sollicités pour enrichir la recherche ;

4- développement des différentes options, chaque option devrait définir la cible vers laquelle l'axe d'amélioration doit tendre ;

5- l'analyse des forces et faiblesses de chacune des options au regard de leur contribution à la vision, des résultats attendus et de leur faisabilité de mise en œuvre ;

6- sélection d'une solution, enrichissement et validation auprès des parties prenantes concernées dans toute l'organisation ;

7- finalisation de la solution retenue sur la base des idées et recommandations supplémentaires apportées ;

8- développement d'un plan de mise en œuvre, prenant en compte les différences de positionnement des acteurs par rapport au changement.

Exemple :

Nous citons notre expérience à l'A.D.E de Tlemcen, choisie dans le cadre de la coopération Algéro-Alemande pour réaliser le projet « gestion intégrée de l'eau », ce projet a été confié à un bureau d'étude allemand qui s'appelle GTZ.

Pour exposer leurs les consultants allemands utilisé une démarche appelée ZOPP pour l'analyse des problèmes et recherche des solutions avec la participation des acteurs principaux , nous avons assisté à des ateliers qui ont réunie des directeurs centraux, des commerciaux et même des releveurs pour discuter et sortir avec un plan d'action, le rôle du consultant externe consistait dans l'animation et le rapprochement des idées , les gens se sentaient satisfait quand on leur écoutait et il contribuaient à la recherche des solutions

Une fois la solution est retenue, il faut passer à l'action, mais quelles sont les actions nécessaires à la mise en œuvre de ces solutions ?

2.4 Recherche de modes d'actions.

- Organisation.
- Communication et marketing interne ;
- Formation et apprentissage ;
- style de pilotage ou de conduite de projet

2.4.1 Organisation

La détermination des partenaires de la démarche de changement passe par l'analyse des acteurs concernés par le changement, la confrontation des objectifs et l'identification des pouvoirs existants ces actions vont donner des indications sur les partenaires à intégrer dans le processus et permettra en conséquence de mieux identifier les résistances, d'avoir une communication adaptée.

La difficulté est d'appréhender une vaste population sans nier les individualités et avoir un maximum d'objectivité dans l'analyse.

Les acteurs peuvent se distinguer par rapport à leur rôle dans le projet en :-

- **les promoteurs du changement** : sont composés des décideurs, des prescripteurs, des installateurs.

- **Les utilisateurs** : Ils représentent les cibles du changement ou les acteurs concernés, typiquement ceux-ci sont le personnel qui emploiera le nouveau système, procédé ou la technologie et inclus tous qui sont une source ou destinataire d'information du système.

Les poches de résistance ne sont pas à priori dans les deux groupes qui sont les promoteurs du changement .les résistances au changement se localisent le plus souvent chez les utilisateurs qui n'ont aucun intérêt à promouvoir le changement, les auteurs de « pratiques de la conduite du changement »¹ citent trois types de comportements qui peuvent être distingués :-

✓ **Les proactifs** : sont favorables au changement et se positionne comme prescripteurs .on estime qu'ils représentent 10% des acteurs concernés.

¹ David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT, déjà cité.

✓ **Les passifs** : sont en attente d'un résultat probant .ils veulent être sécurisés .ils représentent la majorité des utilisateurs, soit environ 80%.

✓ **Les opposants** : qui représentent 10%, sont contre le projet et avancent systématiquement des arguments contre.

2.4.2 La communication et le marketing interne:

Dans tout projet de changement, il est nécessaire de communiquer, on parle de marketing interne parce que celle-ci est déployée selon une logique marketing en fonction des cibles. mais il ne suffit pas simplement de communiquer .il faut tenir compte de l'interprétation de chacun, la communication transmise doit être assimilée, ce qui nécessite la mobilisation d'un langage et des supports adéquats.

Un élément clef dans la construction de l'implication au changement associé à un projet est la communication efficace entre l'équipe du projet et les parties prenantes d'une part et les participants au changement.

Un plan de communication formel qui identifie les raisons du changement, les activités clefs et les responsabilités est un élément essentiel de communication efficace. Le plan doit se concentrer sur le marketing du changement en instaurant la compréhension et la mobilisation au changement partout dans l'entreprise.

La communication en haut et en bas de la structure d'organisation doit aussi être ouverte et permettre à tous les participants y compris le corps social de fournir leurs opinions et avis sur le processus, indépendamment de qu'ils soient positifs ou négatifs.

Le graphe ci-après détermine le sens de la communication

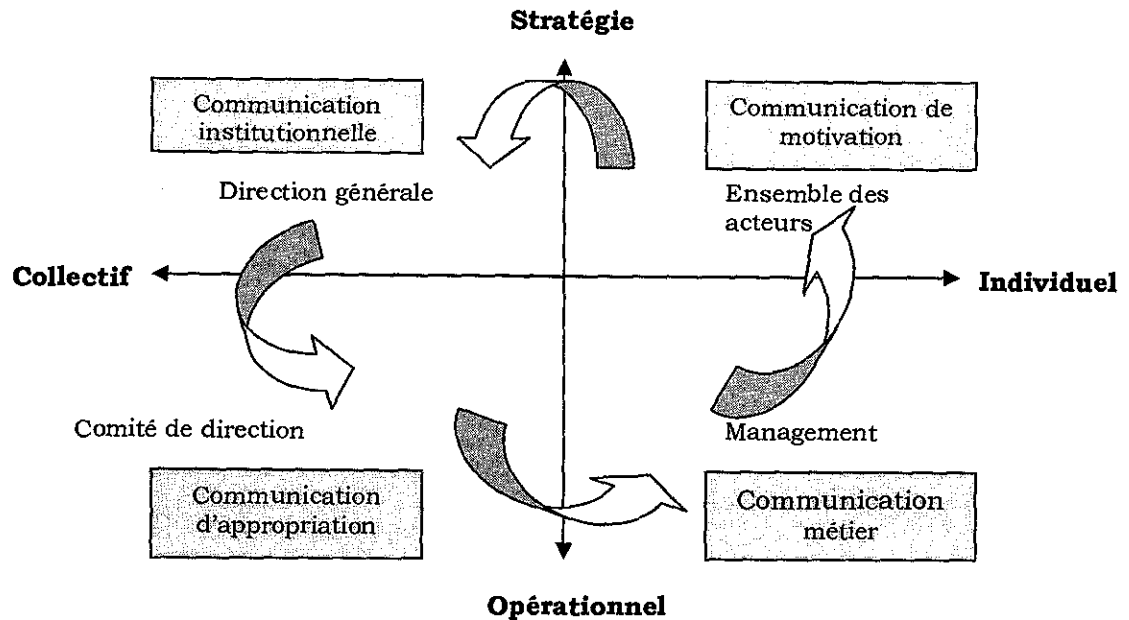


Figure 4-4: les formes de communication du changement

La mise en œuvre du changement produira normalement la confusion, l'ambivalence, les conflits et les débats dans l'entreprise. Chacun de ces états doit être attendu et des mécanismes de communication efficaces permettront à l'équipe du projet de contrôler leur développement et encourager les débats sains. La communication doit être observée et ajustée au besoin.

Les méthodes qui peuvent être employées pour la communication et le marketing du changement incluent entre autres:-

- ✓ participation dans le processus de prise de décision ;
- ✓ bulletins de projet ; revues d'entreprise ou intranet ;
- ✓ briefings ; ateliers de travail ; présentations interactives ;
- ✓ vidéo, réunion d'information.

2.4.3 Formation et apprentissage :

La formation est l'un des premiers leviers mobilisés dans les projets de changement car il faut dispenser aux acteurs le savoir et les connaissances indispensables à la réalisation des nouvelles tâches qui leurs sont confiées. L'objectif initial de l'action pédagogique est de développer les compétences métier, qui sont nécessaire à la vie

professionnelle, mais les entreprises donnent d'avantage de l'importance au développement des compétences managériales (savoir apprendre, savoir-faire et savoir être).

Serge ALICIAN et Dominique FOUCHER présentent la formation quelque soit sa forme comme un stimulant du changement

" Il faut donc, en permanence, que les dirigeants et cadres s'ouvrent sur l'extérieur, se forment, voyagent, participent à des colloques ...pour intégrer dans leurs tête les mutations de l'environnement et les transmettre à leurs collaborateurs" ¹

Le besoin de formation doit être identifié à partir de l'écart entre les connaissances attendues et les connaissances existantes.

Le contenu de la formation à assurer peut alors être proposé : la formation sera *conceptuelle, méthodologique ou fonctionnelle.*

Le support de formation reste alors à définir notamment par l'avènement de supports électroniques qui ont bouleversé fondamentalement les pédagogies par leur capacités de transfert de connaissances, choisir entre le E-learning ou une formation présentielle, ensuite le choix des lieux s'impose, formation sur site ou à l'extérieur de l'entreprise.

Toutes les réponses apportées forment le plan de formation nécessaire pour manager le changement et apaiser les résistances générées par le déficit en formation.

La qualité de la formation est considérée comme le retour sur investissement d'une formation engagée, ceci implique que l'évaluation pendant et après la formation est très importante puisqu'elle conditionne en partie l'aboutissement du processus du changement.

2.4.3.1 L'apprentissage du changement :

Le changement conduit souvent à un apprentissage par des sujets, de nouvelles méthodes ou manière de faire exemple : changement de fonction, répartition des tâches dans une équipe de travail, formalisation des procédures...

« L'évolution des individus et des systèmes passe obligatoirement par de nouveaux apprentissages qu'ils soient informels, formels ou techniques » selon la classification

¹ Serge ALECIAN & Dominique FOUCHER, op. cit.p90.

d'EDWARD Hall, anthropologue à l'école PALO ALTO, reprise par Françoise KOURILSKY-BELLIARD¹

L'apprentissage informel recouvre l'ensemble des activités apprises inconsciemment, le plus souvent par imitation de modèle, ces apprentissages se sont intégrés peu à peu dans notre vie pour devenir des signes culturels. Les rencontres interculturelles est un lieu favorable de transmission de ces activités, d'ailleurs les voyages à l'étranger est un exemple concret.

L'apprentissage formel, quant à lui, il est imposé par une autorité qui commande sans explications : l'orthographe, la grammaire...

L'apprentissage technique : associe l'acquisition d'apprentissage formel mais aussi des techniques qui sont enseignés, expliqués puis expérimentés pour être finalement intégrés par l'individu.

Apprendre, fait appel à l'usage des trois formes d'apprentissage et le changement étant résultant de l'apprentissage, il faut donner à la démarche d'apprentissage l'intérêt qu'elle mérite dans le processus de changement. A.BENDIABDALLAH² cite cinq étapes consécutives nécessaires pour apprendre.

- **Découvrir** : il s'agit de placer le collaborateur en situation réelle pour avoir une vue d'ensemble et apprécier la complexité des interactions, la difficulté à les maîtriser, et les comprendre. Exemple initialisation à l'utilisation d'un ordinateur, avant tout il faut présenter la machine, son utilité.

- **Comprendre** : aider le collaborateur à représenter, à modéliser en évacuant tous les bruits qui empêchent de comprendre, ainsi on arrive à décomposer l'ensemble en sous ensemble qui forment le système entier.

Notre ordinateur est composé : une unité centrale, un clavier et un écran. Chacune de ces composantes a un rôle bien précis qui contribue au fonctionnement de la machine.

- **Savoir** : il s'agit d'une acquisition formelle, une formation théorique.

¹ Françoise KOURILSKY-BELLIARD, déjà cité P 16.

² A. BENDIABDALLAH, déjà cité p 22.

- **Savoir –faire** : c'est l'étape de l'apprentissage technique, comment appliquer la théorie sur situation maquette, simulation de la réalité.

Dans notre exemple, l'essai est permis sur l'ordinateur sans risque, maîtriser le savoir-faire se fait par le temps et la pratique.

- **Faire** : c'est l'étape décisif, consiste à replonger le collaborateur dans le réel afin d'intégrer savoir et savoir –faire dans l'action, c'est un pas pour acquérir un degré supplémentaire de liberté face à la complexité qu'on a évité d'affronter au moment de la découverte de la chose. l'arme qui nous donne confiance à nous même c'est le savoir et le savoir faire.

L'insertion du collaborateur dans son nouveau contexte passe par l'adaptation des ses nouvelles apprentissages, c'est en modifiant le système par rapport à leurs capacités réelles que les individus le mettront à leurs mesures en essayant de compléter ou reconstruire des règles existantes cela dépend toujours de l'aptitude au changement.

L'aptitude au changement n'est pas le seul à favoriser l'apprentissage, en effet ce dernier comporte un aspect dynamique selon YVES-FREDERIC LIVIAN ¹, cet aspect lui fait adopter des chemins pas toujours conformes à ceux prévus au départ. C'est que les individus ont une dynamique propre et un potentiel d'évolution qu'on ne connaît pas toujours l'amplitude à l'avance, c'est pourquoi les managers du changement sont obligés souvent à redresser et ajuster leurs itinéraire (revoir les objectifs, revoir le timing de la mise en œuvre, renforcement ou allègement auprès de certains individus).

Le changement devrait être considéré comme une problématique globale pour l'entreprise et s'appuyer sur un des principes de la systémique : à un changement de « premier ordre » correspond un « changement de second ordre ». ² Pour cela il faut voir l'apprentissage comme faisant partie intégrale du changement .changer nécessite apprendre, apprendre nécessite du temps, donc changer nécessite du temps. La réussite selon Daniel BELET passe donc par un nouveau mode managérial maîtrisant les processus d'apprentissage. Il l'appelait « management de l'apprenance » ce qui présente une nouvelle approche du changement en rupture totale avec l'idéologie hiérarchique et du

¹ YVES- FREDERIC LIVIAN déjà cité

² Daniel BELET, « devenir une vraie entreprise apprenante », éditions d'organisation –année 2003.

pouvoir taylorien, sera une source d'un nouveau paradigme du changement impliquant le potentiel humain dans la création de valeur pour l'entreprise apprenante.

2.4.4 style de pilotage ou de conduite de projet :

Le style de pilotage est adapté selon la situation, les collaborateurs et la phase dans laquelle se situe le processus. Le style doit être directif au moment du lancement du projet pour impliquer les acteurs et les faire adhérer au processus et évoluera en fonction de l'avancement du projet. Donc, il est :-

- **Directif** : le pilote définit les tâches à accomplir et supervise de près la réalisation (pour les cadres peu motivés, peu compétents)
- **Participatif** : le pilote cherche la collaboration des acteurs pour définir les objectifs et les tâches (pour les cadres compétents, mais peu motivés)
- **Coaching** : le pilote donne les orientations, répond aux questions, encourage les initiatives personnelles des acteurs (pour les cadres motivés mais peu compétents)
- **Délégitif** : le pilote laisse les acteurs décider des tâches à accomplir (pour les cadres très motivés et compétents).

SECTION 3**Conduite et évaluation de l'action****3.1 La planification du processus de changement :**

La planification dans le temps des actions menées dans le cadre d'un processus de changement obéit à la même règle de management de projet, il faut prévoir le temps nécessaire pour accomplir les différentes phases, de ce fait la planification est un outil de pilotage à condition qu'elle soit précise et réaliste pour éviter tout dérive ou dérapage, toute fois il ne faut pas occulter les points ci après :-

- La planification du processus en général est confiée à l'équipe du projet, tandis que les équipes de compétences s'en chargeront de la planification du calendrier de travail à savoir conception et mise en œuvre.
- Eviter d'étaler le processus à plus de vingt quatre mois pour ne pas générer la lassitude et perte d'énergie et enthousiasme des salariés.



Dans l'étape de mobilisation, il faut créer un sentiment d'urgence chez les acteurs pour s'emparer de leur adhésion à la vision.

- Convaincre de la nécessité de changer et s'engager dans un processus de changement par le biais de différents outils de communication (organisation de séminaires de mobilisation et ou création d'atelier de réflexion en groupe) afin de débattre la situation problématique actuelle et les opportunités d'amélioration et surtout les avantages attendus pour les individus et l'entreprise.

- Fixer dès le départ des objectifs à court terme afin de maintenir par la suite la mobilisation des acteurs.

- Il très important de communiquer des résultats tangibles à intervalles réguliers pour garder un degré élevé de mobilisation.

3.2 Élaboration d'un plan d'action:

Une carte de l'ordre, durée et interdépendances des étapes spécifiques requises pour atteindre les objectifs du projet en termes d'étapes importantes (buts intermédiaires), activités (travail à entreprendre) et ressources (les gens, les matériaux et le budget requis)

Cette phase est très délicate car, elle suppose le dépassement du stade de la décision pour intégrer les conditions d'application de cette décision. Elle comprend les notions de : programmation, planning d'avancement des travaux, répartition des rôles, mise à disposition des moyens. Dispositif de suivi de l'avancement et analyse des écarts.

En d'autres termes c'est la phase de planification visant la concrétisation des objectifs tangibles (quantifiables) et intangibles (comportements et pratiques), ces derniers garantissent la pérennité des changements.

Selon notre expérience au sein de l'unité ADE de TLEMCEN, à chaque fois qu'on fixe des objectifs aux secteurs de distribution concernant des paramètres de performance, on éprouve des difficultés à assurer des résultats à long terme, cela est du en grande partie à l'insuffisance de faire évoluer les pratiques et les comportements qui doit accompagner toute action de changement, c'est pourquoi on parle de campagne de recouvrement lorsque on a échoué à instaurer une discipline et une culture de travail qui garantiront des actions continues.

L'élaboration du plan d'action se fait en cascade, c'est-à-dire le projet est subdivisé à des micro-projets comportant des axes d'amélioration.

Benoit GROUARD et Francis MESTON proposent une démarche, nous la reprenons brièvement :-

Pour chaque équipe de compétence définit pour l'axe d'amélioration dont elle a la charge de concrétisation :-

- Objectifs opérationnels ;
- Les actions nécessaires ;
- Les moyens humains, matériels et financiers ;
- Un calendrier détaillant la durée et la chronologie des actions ;

- Les indicateurs opérationnels qui permettent de suivre les résultats et donner un sens aux actions.

Un zoom sur le plan Nissan :

Le 18/10/99, Carlos GHOSN dévoile le plan de renouveau de Nissan (Nissan revival plan), ce plan triennal prévoit d'atteindre trois objectifs:-

- a. retour au profit dès le premier exercice 2002 ;
- b. réduction de 50% de l'endettement à fin 2002;
- c. résultat opérationnel supérieur à 4.5%.

3.3 : mise en œuvre du plan d'action

Plusieurs chercheurs mettent l'accent sur l'importance d'afficher de bons résultats dès le début du processus de changement, ce qui appelle à commencer la mise en œuvre par les solutions qui auront des améliorations immédiates. Au delà de son impact économique, elles contribuent à renforcer l'adhésion des salariés impliqués au processus.

Il s'agit de dresser auparavant une matrice de classement des opportunités de progrès reprenant les améliorations les plus simples à réaliser et générant des bénéfices importants.

La mise en œuvre des solutions doit transiter par une étape intermédiaire avant de généraliser à l'ensemble de l'organisation.

3.3.1 - L'expérimentation :

Cette façon de faire est préconisée lorsque l'axe d'amélioration touche plusieurs entités : régions, unités, centres, secteurs et services...elle est fortement recommandée lorsque le changement à mettre en œuvre est complexe ou risqué.

Il est attendu de cette expérimentation de tester la faisabilité des cibles proposées dans le plan d'action pour les axes d'amélioration et éventuellement d'adapter ces cibles, de tester une approche de mise en œuvre d'une certaine maturité pour pouvoir le généraliser, ensuite et afin de renforcer l'implication et l'engagement de tous les acteurs en voyant les premiers succès.

Le déroulement de l'expérimentation peut se faire comme suit :-

1. définir clairement les nouveaux rôles ,responsabilités et taches des utilisateurs ,en prenant soin de comprendre et de répondre à leurs questions ou craintes, d'identifier et traiter les obstacles ,d'anticiper et traiter les résistances ;
2. former les utilisateurs à leurs nouveaux rôles, responsabilités et taches ;
3. mettre en place les composantes qui constituent le «corps » de la solution à mettre en œuvre : installation d'un nouvel équipement, mise en place d'un nouveau logiciel, création d'un nouvel organigramme, mise en place de nouveaux modes opératoires...
4. laisser les utilisateurs accomplir leurs nouveaux rôles, prendre en charge les nouvelles responsabilités et mener à bien les nouvelles taches ;
5. évaluer avec les utilisateurs leurs performances, c'est-à-dire la conformité de leurs actions avec le mode cible.
6. laisser les utilisateurs appliquer les conclusions de l'évaluation pour faire évoluer leur façon de faire et leur comportement en cohérence avec les objectifs de l'axe d'amélioration testés ;
7. procéder à une évaluation continue pour corriger tous les écarts de performance qui peuvent être relevés jusqu'à l'obtention des changements projetés.
8. reconnaître les bonnes performances et communiquer les succès au reste de l'organisation.

Au niveau de l'ADE, on procède toujours à l'expérimentation au niveau réduit : unité, centre ou secteur, nous pouvons citer le cas du système d'information commercial qui gèrent toute l'activité commerciale au niveau des unités ADE a été mis en pratique au niveau de l'unité d'Oran 1993, ensuite il a été généralisé autres unité : le centre de Tlemcen en 1996, le reste des centres en 2000. Aujourd'hui il est utilisé par toutes les unités à l'ADE.

3.3.2 - la généralisation :

Une fois les testes sont concluant et les résultats ont été jugés probantes, on passe à l'étape de généralisation, c'est-à-dire la mise en œuvre du changement au niveau des autres entités.

Pour l'exemple précédent, la phase d'expérimentation du logiciel au niveau réduit a permis de l'ajuster et l'adapter en fonction des besoins des utilisateurs et les spécificités de chaque unité, éviter de reproduire les erreurs et intégrer de nouvelles fonctionnalités.

3.4 Pilotage des actions de changement :

Les acteurs étant connus, le chef de projet désigné et l'équipe ou le comité de pilotage formé, il faut entamer l'opération. Le pilotage du changement consiste à guider efficacement l'entreprise tout au long du processus, de guider son évolution en conformité avec la vision, cette dernière est considérée comme un repère infallible dans ce pas vers l'inconnu.

En effet, la complexité du changement, des obstacles et des freins qui peuvent surgir au cours de la mise en œuvre du processus : doute et méfiance du personnel quant à la faisabilité du projet, opposition de certains pouvoirs, résistances parfois généralisées, insuffisance de planification, faiblesse relevant de la solution elle-même ou mauvaise coordination entre les intervenants au changement.

Piloter c'est garder le cap et assurer de maintenir l'équilibre jusqu'à l'aboutissement de l'opération. Piloter consiste à assurer les activités selon l'approche intégrée du management du cycle de projet.

Le pilotage de projet consiste selon les auteurs de « le management du projet 2000 »¹ aux actions suivantes :-

1- Mettre en place une structure de décision : commanditaire, comité d'orientation, comité décisionnelle.

2- Mettre en place une structure de pilotage : pilote, équipe de projet, groupe de pilotage, correspondants projets, réseaux.

Le pilotage se présente comme un contrat entre les commanditaires du projet et le pilote, les premiers sont les sponsors, vêtus d'une autorité et un pouvoir organisationnel suffisant pour introduire le changement et le soutenir pendant sa mise en œuvre, ils assurent également la disponibilité des ressources nécessaires pour réaliser le projet.

¹ Serge Raynal, Bernard LONJON et Jean-Yves BANCHEREAU, op. Cit. p 255.

Il permet de légitimer l'équipe de projet qui doit demander aux acteurs de réaliser des tâches, sans pour autant avoir de liens hiérarchiques. Le sponsor d'un projet ne peut être qu'un PDG, DG ...qui couvre l'ensemble des acteurs concernés par le changement, il doit exprimer explicitement sa position vis-à-vis du projet et fournir aux acteurs des signes tangibles et réguliers de sa volonté de mener les changements à terme, exercer une certaine pression sur certains acteurs clés et récompenser les collaborateurs méritants.

Nous avons évoqué précédemment le rôle du leadership dans la création du changement et comment la plupart des changements ont été l'œuvre de certains hommes vêtus d'un pouvoir leur conférant la capacité de rompre la routine.

- Choisir la Structures, les acteurs de pilotage les acteurs du changement :

Au démarrage du projet, le responsable ou le pilote va mettre en place une équipe de pilotage du changement qui s'appuiera sur des acteurs et sera activée par un sponsor.

Ce choix est l'étape la plus décisive et la plus délicate à maîtriser : les hommes et les femmes par qui le changement se concrétise, il s'agit de façon schématique de celui ou celle qui donne l'impulsion du changement et qui l'incarne, de son équipe rapprochée et de tous les agents appelés à mettre en œuvre la réforme.

3.4.1 Choisir le leader du changement : le chef de projet

Le sponsor du changement doit être un cadre supérieur ayant l'autorité suffisante pour amorcer le processus du changement et la capacité de le supporter jusqu'à sa mise en œuvre.

Indépendamment de notre volonté, un changement tend à s'incarner dans une figure ou moins dotée en charisme ,en légitimité ou en autorité et avec qui celui-ci finit souvent par s'identifier ,d'ailleurs, il est remarqué que des changements ne commencent qu'avec la nomination d'une nouvelle personne à la tête d'une organisation.

Revenant à notre exemple concret, nous avons vu que le choix de Louis Schweitzer PDG de Renault pour changer Nissan a été porté sur la personne de Carlos Ghosn. Avant de signer l'alliance avec Nissan, il s'est adressé à Carlos en ces termes « *je n'ai qu'un candidat pour ce travail .ce qui veut dire que si vous n'y allez pas, je ne signe pas* ». Le PDG de Renault connaît bien Carlos, il a déjà réalisé avec succès des expériences

similaires notamment le plan « 20 milliards » chez Renault, en plus de son expérience multiculturelle, alors il était pour lui l'homme idéal pour cette mission.

Evidemment, la notion de leadership semble aussi importante que délicate à définir : elle rassemble une capacité à faire partager une vision, à assurer la cohésion d'une équipe, à impulser un rythme, à écouter, à décider, à déléguer, à motiver des individus, donc le rôle du leadership dans le management du changement n'est pas à démonter.

- L'équipe de pilotage :

Une question se pose, chaque fois qu'on aborde le problème de mise en œuvre du changement ?

- à une équipe fonctionnelle ?
- à des gens qui ne sont pas fonctionnels ?
- ou carrément à des gens de l'extérieur de la boîte (consultants ...) ?

Pour répondre à ces questions David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT¹ font une distinction entre les deux premiers cas « le responsable fonctionnel est avant tout l'avocat du système ... alors que le responsable de conduite du changement est l'avocat des acteurs concernés par le changement ».

Par contre l'intervention externe aura pour mission :-

- aider à l'analyse : le consultant étant détaché de l'activité quotidienne et des jeux de pouvoir interne, il pourra présenter une analyse objective de la situation.

- Apport méthodologique : il peut aider à élaborer les plans d'action, fournir les outils d'analyse et diagnostic.

- Implication dans l'action : il peut jouer un rôle d'accompagnement, en participant à la formation, servir d'interface les niveaux hiérarchiques.

Le rôle des consultants à L'ADE :

Les consultants recrutés par la GTZ dans le cadre du projet « gestion intégrée de l'eau du groupement urbain de Tlemcen », intervenaient pour des missions spécifiques de courtes durées, leurs rôles consistaient à accompagner et redynamiser les actions prévues

¹ David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT, déjà cité.

dans le programme de coopération en procédant à l'analyse de la situation à travers des ateliers regroupant les différents acteurs concernés et la planification des tâches en commun accord avec les collaborateurs Algériens, ils serviraient d'interface entre l'unité et les différents niveaux hiérarchiques : direction régionale et direction générale et enfin établir des rapports d'étapes pour évaluer l'exécution en fin de mission. Ils participaient également aux formations sur des nouveaux systèmes d'information : S.I.G¹, CATNET², et utilisation des équipements livrés dans le cadre du projet : caméra d'auscultation des forages et équipement de détection des fuites.

3.4.2 constituer l'équipe de projet « comité de pilotage » :

L'ensemble du personnel, étant absorbé par les tâches courantes du quotidien, ne disposant pas de temps supplémentaire pour prendre le recul et définir le déroulement de la mise en œuvre du changement, d'autant plus que le management du changement requiert des compétences humaines et managériales spécifiques, ainsi que du savoir faire bien précis que les salariés ne possèdent pas forcément. En outre la mise en œuvre du processus génère des résistances qu'il faut apaiser. Pour toutes ces raisons, la constitution d'une équipe qui accompagnera le management du changement.

Les auteurs du « l'entreprise en mouvement »³ assigne à l'équipe de pilotage du changement les rôles ci-après :-

- Aider la direction générale à définir les axes d'amélioration à partir de la vision établie, puis à mettre en œuvre le processus ;
- Assurer la planification et bâtir l'ensemble du calendrier ;
- Fournir les méthodes de conduite du changement aux équipes de compétences et les assister ;
- Faciliter l'ensemble du processus en participant au groupe de travail, en identifiant et résolvant les problèmes rencontrés ;
- Contribuer à assurer la cohérence d'ensemble du processus de changement à la fois sur un plan stratégique et sur un plan opérationnel ;

¹ Système d'information géographique.

² Logiciel de modélisation des réseaux d'eau potable.

³ Benoît GROUARD et Francis MESTON, Déjà cité

- Plus généralement, piloter le processus de changement.

Les membres de l'équipe doivent être sélectionnés parmi ceux qui connaissent l'entreprise, dotés d'une solide expérience de gestion de projets et un bon niveau intellectuel, de ce fait la faculté de laisser le soin de choisir les membres est essentielle.

Carlos GHOSN s'est entouré d'une équipe restreinte, qu'il a pu constituer selon ses vœux. Grâce à l'appui de Louis Schweitzer une équipe de 17 noms a été établie entre mars et juillet 1999, elle comptera au fil des mois trente pour changer le cap de 148000 personnes réparti dans le monde. Carlos GHOSN a posé quatre critères pour la sélection de ces hommes et femmes :- la compétence, l'enthousiasme, l'ouverture aux différentes cultures et avoir une expérience dans les usines de Renault. L'équipe de Carlos GHOSN a pris l'engagement de démissionner si l'un des trois objectifs annoncés n'a pas été réalisé.

3.4.3 Le réseau de changement (les pilotes) :

Le réseau est indispensable pour la réalisation en profondeur des actions de changement. Il représente la proximité qui est un facteur clé de réussite du changement. Ce réseau est un relais sur le terrain de l'équipe de projet.

Deux types de réseau de changement sont à mettre en place :-

- Le premier est constitué du management intermédiaire, qui a un rôle d'exemple par rapport à ces équipes (exemple étude.....)

- Le second réseau : mis en place parallèlement est constitué d'opérationnels, il vient pour palier aux éventuels déficiences du réseau des managers et le second, pour le constituer il faut privilégier les acteurs reconnus professionnellement au sein des équipes.

Le réseau de changement doit être entretenu par la formation, l'information et la communication, il doit participer au processus dès son lancement et non pas uniquement dans la phase de mise en œuvre.

La synergie au niveau de l'équipe :

Partout dans toutes les étapes du management du changement, la synergie doit être développée et maintenue au sein même de l'équipe du projet et entre l'équipe et les cadres et personnel, c'est-à-dire créer une coalition active autour du projet. Le sponsor du changement joue un rôle très important dans la sauvegarde de cette synergie.

La synergie est construite par la collaboration afin de créer un atmosphère qui permet aux individus de contextes différents et de compétences et aspirations diverses de travailler ensemble pour accomplir ce qui n'a pas été possible de le faire séparément.

La synergie mène à l'interdépendance entre les parties prenantes et les acteurs du changement, elle est aussi importante si des objectifs communs ont été développés.

Le développement de la synergie à un niveau le plus large a travers la participation avec l'équipe du projet aidera à la mise en œuvre du processus et réduira en conséquence la résistance.

La synergie peut être développée seulement quand toutes les parties prenantes et participantes au processus ont la capacité et l'enthousiasme d'exécuter leurs tâches efficacement. De plus l'environnement qui favorise le développement de la synergie doit être existant. Les déficits dans les capacités individuelles peuvent être comblés par la formation et l'apprentissage et le manque d'enthousiasme peut être surmonté par la motivation et l'implication comme a été cité précédemment.

La responsabilité du chef de projet à instaurer et maintenir la synergie au sein du groupe est d'une importance capitale.

3.5 : Suivi et évaluation des résultats :

Elle peut être aussi qualitative que quantitative, elle porte sur des résultats finals ou des résultats intermédiaires, elle est économique lorsqu'elle touche des éléments de coûts et performance visibles ou aux coûts et performance cachées et elle est psychosociale lorsqu'elle concerne l'aspect qualitative qui à travers des progrès de compétences des personnels ou des efforts d'amélioration de la coordination inter service qui ne sont pas immédiatement transformables en résultats économiques.

- Pour chaque axe d'amélioration, il s'agit de définir les gains quantitatifs et qualitatifs escomptés ;
- Définir l'impact économique de ces gains : revenu supplémentaire, réduction des coûts,...
- Suivre les résultats obtenus par l'intermédiaire d'indicateurs opérationnels et financiers ;

-Vérifier la cohérence des ces gains avec les objectifs fixés par la vision ;

L'évaluation des résultats s'appui sur des outils d'analyse tel que : l'analyse financière, le contrôle de gestion.

Zoom sur le cas de plan Nissan:

Le 9 mai 2002 Carlos GHOSN annonce à la presse que les trois objectifs ont été atteints avec une année d'avance.

SECTION 4

Accompagnement de l'action.

4.1 Management de l'impact émotionnel du changement :

Le changement génère des importants impacts émotionnels qu'il faut prendre en considération. La confiance des collaborateurs est l'un des éléments qu'il faut surveiller dans le temps. D'après Jean BRILMAN, la confiance des collaborateurs passe par quatre étapes successives, alors les collaborateurs sont¹ :-

1. confiants mais non informés
2. informé mais sceptiques
3. préoccupés de manière réaliste mais avec un peu d'espoir.
4. informés et surs d'aboutir, puis satisfait.

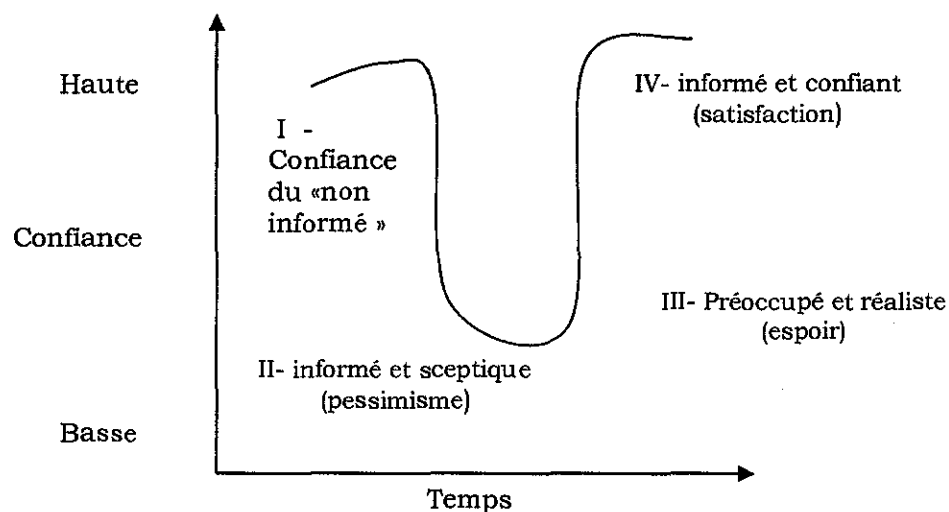


Figure 4.5 : variation du niveau de confiance dans le temps

Pour réussir à gérer cette confiance et la maintenir au niveau le plus haut, il faut prévoir les craintes de pertes et se préparer à les affronter et rassurer en communiquant sur les gains pour les personnes et l'organisation.

La difficulté du changement réside dans la gestion de la transition au niveau individuel de la personne.

¹ Jean BRILMAN, déjà cité.

Nous avons vu précédemment que le changement provoque chez les individus des réactions émotionnelles telles que : la peur de l'échec, la remise en cause des compétences personnelles, la crainte de l'avenir et le sentiment d'insécurité. Pour d'autres, il peut être un espoir d'un plus grand épanouissement personnel.

Le changement crée donc des conditions nouvelles et rompre l'équilibre installé chez la personne surtout dans un environnement stable. La rupture par rapport à cette situation est un élément perturbateur qui produit de la résistance de la part des individus concernés par le changement et des blocages mentaux lors du lancement du projet.

L'implication et la participation des acteurs, notamment les utilisateurs passe par l'obligation de vaincre la résistance qui nécessite une gestion éclairée des aspects émotionnels.

La résistance qui est forte au moment du lancement du projet de changement, tend à diminuer au fur et à mesure de l'avancement du processus, cela exige de lui accorder de l'importance dès le début et même avant d'entamer le processus de changement. Ce n'est pas la résistance qui fait peur aux promoteurs du changement, mais les conséquences de développement des réactions négatives des salariés notamment celle qui sont larvées, provenant des gens qui ont l'air d'accepter le changement mais en réalité ils activent à l'encontre du processus par des actions de sabotage.

Les auteurs qui ont abordé la question de la résistance sont unanimes au fait que l'implication des salariées dans la définition de la vision aide à vaincre l'hostilité, puisque les gens ne rejettent pas leurs propres idées. Le développement de la perception de la nécessité de changer et du bien fondu du changement est nécessaire avant d'entamer le processus.

La gestion des aspects émotionnels s'appuie selon Benoît GROUARD et Francis MESTON sur une méthode de trois phases, nous la reprenons brièvement :-

4.1.1 Diagnostic de la situation actuelle :

Avant de procéder au lancement d'un changement, il faut d'abord évaluer le niveau d'adaptabilité des salariés au changement, les principaux critères à prendre en considération sont :-

- la structure sociodémographiques des salariés (age, ancienneté, niveau d'étude, répartition par catégorie : cadre, employés, ouvriers...)
- la structure hiérarchique et son fonctionnement (nombre de niveaux, mode de relations inter niveaux, rôles respectifs des structures formelles et informelles...).
- Le style de management (directif, autoritaire, délégitif, participatif, consensuel...)
- La culture d'entreprise (bureaucratique, technocratique, individualiste, techniciste, introvertie, extravertie, mobile, rigide...);
- L'habitude du changement et sa valorisation (types de changements passés, fréquences, succès et échecs, perception et positionnement...);
- Les concurrents (positions concurrentielles, changements effectués);
- Les organisations professionnelles et syndicales (attitude vis-à-vis de l'évolution du secteur, à l'égard du type de changement prévu...)
- Le contexte économique et social (développement économique, situation de l'emploi, projets locaux...);

Ce bilan constitue une base pour le management des aspects émotionnels et le recouvrement de la confiance au projet. En effet, le changement est vécu différemment par une entreprise immobile et une autre qui est en perpétuel mouvement.

4.1.2 identification et suivi des sources probables de résistance :

Durant la mise en œuvre du changement, des résistances et des blocages apparaissent dès le lancement du projet et l'accompagnent jusqu'à la fin et peuvent le mettre en échec s'ils ne sont pas appréhendés au moment opportun.

Les trois dimensions du changement citées précédemment à savoir la profondeur, la rapidité, et le mode d'imposition ont une influence directe sur les résistances qui peuvent être engendrées, à cet effet, il faut les prendre en considération pour l'identification de ces résistances

Un autre élément aidant à l'identification des résistances et blocages, c'est la nature-même du changement. S'agit-il de simple changement de niveau 1 à l'intérieur du système qui ne demande pas une forte remise en cause ? Ou bien s'agit-il d'un changement

de niveau 2 qui modifie le système lui-même ? Cette analyse permet de dresser un bilan des enjeux émotionnels à gérer.

La résistance au changement comme nous l'avons souligné auparavant est une réaction humaine tout à fait naturelle. Pour manager le changement avec succès, une compréhension claire et sans équivoque des raisons spécifiques de la résistance doit être développée. La résistance doit être revue et les facteurs potentiels de résistance doivent être identifiés aussitôt possible dans le projet. La résistance peut s'étendre de l'interrogation à la contestation du fond du changement à travers le rejet du formel du changement.

Comme une première étape dans le développement d'un plan de management de la résistance, une évaluation doit être faite de la quantité du changement que le projet produira. Des enquêtes et des questionnaires sont des outils efficaces pour évaluer le niveau du changement et la résistance potentielle attendue à ce changement. Les discussions avec les sponsors, les cadres, le personnel et autres individus clefs fourniront aussi une bonne compréhension du type et du niveau de résistance.

La résistance au changement augmente généralement vers la fin d'un projet quand l'information devient disponible aux individus affectés par le changement et quand leur vision devient plus en plus claire. Même ceux qui perçoivent le changement comme étant positif, montreront quelque résistance, ceci démontre bien qu'il est tellement important que des bons résultats doivent être réalisés dès le début du projet pour donner de l'espoir et apaiser ces résistances. Cela implique que le management de la résistance doit être en permanence.

Des problèmes de résistance plus complexe doivent être traités et réglés par le sponsor du changement plutôt que par l'équipe du projet, par exemple si les gens découvriront que le projet aboutira à une grande compression d'effectif, cela produira des hauts niveaux d'inquiétude, avec un impact direct sur la productivité comme une réaction latente de résistance. Sûrement l'équipe du projet ne va pas être capable de gérer ce niveau de complexité sans l'aide de la direction.

Les représentants des salariés et les associations syndicales peuvent avoir un impact significatif sur le niveau de résistance qui se développe par un changement, s'ils sont

d'abord représentatifs et s'ils sont tenus informés et impliqués dès le commencement du processus du changement.

Les changements qui comportent plus de risque au niveau des aspects émotionnels sont désormais au nombre trois :

- 1 - Les changements qui remettent en cause l'organisation scientifique du travail ;
- 2- Les changements qui introduisent la dimension de l'autre ;
- 3- Les changements qui provoquent des réductions d'effectif.

❖ *La remise en cause de l'organisation scientifique du travail :*

Elle se traduit par le passage d'un niveau hiérarchique d'exécution ou de maîtrise comportant l'exécution des tâches parcellaires à un niveau supérieur lui conférant l'autonomie, l'initiative et la responsabilité, cette nouvelle situation est un bouleversement dans l'environnement professionnel avec de nouvelle considération, de nouvelles formes de relations passant de l'obéissance à la responsabilité. Cette situation est génératrice de malaise pour les cadres qui sont appelé à être des chefs de structures.

❖ *L'introduction de la dimension de l'autre :*

L'ouverture au client met le salarié dans une position inconfortable par rapport à l'extérieur puisque il sera jugé en fonction de critères qui sont en dehors de sa portée, il ne s'agit pas uniquement de réaliser des objectifs arrêtés précédent mais de satisfaire les besoins du client, chose qui n'est pas du tout facile. Le salarié se sent donc gêné d'être à la merci de l'autre.

❖ *La réduction d'effectifs :*

Le sentiment d'incertitude et d'insécurité provoqué par les licenciements génère des résistances qui touchent non seulement qui sont concernés par les réductions d'effectifs, mais il s'installe aussi au niveau des autres, ils déduisent qu'ils ne seront pas épargnés et que cette entreprise ne leur fournis pas la sécurité d'emploi, donc ils développent des routines défensives traduites par une baisse d'effort et manque d'intérêt accordé au travail.

4.1.3- Traitement des résistances et des blocages :

Le traitement s'appuie sur des outils et des techniques partagées par tous ceux qui ont abordé le phénomène de la résistance au changement, nous citons parmi d'autres :-

- L'implication et la participation le plus tôt possible des salariés concernés dans le processus.
- La valorisation des efforts et des résultats obtenus ;
- La réaffirmation continuelle des dirigeants de mener à bien le changement, Communiquer clairement aux cadres et au personnel les aspects du changement, les avantages que les individus obtiendront et pourquoi l'entreprise doit être changée pour les atteindre.
- **La formation et le coaching** : Fournir une formation adéquate et l'appui nécessaire pour accomplir l'apprentissage du changement.
- **La communication intense sur le changement** : Fournir des mécanismes pour les individus pour discuter leurs soucis ouvertement, plutôt qu'œuvrer dans le sens de les anéantir, ce qui va entraîner sans doute un effet inverse et augmentera le niveau de résistance.

Les mêmes auteurs citent deux techniques qui sont utilisées pour l'implication des salariés au projet de changement :-

- **L'AFA (l'analyse des forces en action)** : il s'agit d'identifier les forces positives et négatives et d'orienter les forces qui vont en défaveur du changement à travers de réunions d'information en vue de leur faire adhérer et accepter une idée préconisée, suivi par des actions de formation et de coaching.

- **La résolution du problème en groupe** :

Cette technique, au contraire de la précédente consiste à la recherche collective de la solution idéale au problème posé. L'implication des différentes personnes de différentes structures permet d'enrichir les débats et exposer tous les points de vue.

Nous pensons que cette technique découle du management participatif qui veut s'attaquer au phénomène de la résistance à l'origine par l'implication des salariés qui seront impactés par le changement d'une façon directe au processus, de la conception à la concrétisation, nous avons assisté à plusieurs séances de travail avec les experts allemands, ils favorisent cette méthode pour la recherche de solutions.

4.2 La ritualisation et pérennisation du changement

Cette phase vient pour consolider les acquis en matière des résultats et comportements. Les salariés ont acquis une nouvelle façon de faire, il s'agit donc de stabiliser et pérenniser les nouvelles pratiques et d'assurer qu'ils ne retournent pas à leurs anciennes habitudes, mais comment y parvenir ?

La pérennité est aujourd'hui un véritable problème. Comment pérenniser une action réussie ?

Quels sont les outils, les méthodes permettant d'assurer et de garantir cette pérennité ? Si l'on se réfère à la bibliographie, on constatera la pauvreté des réponses qui sont apportées sur le sujet.

L'étude des bonnes pratiques de pérennisation a souvent été intégrée au problème plus complet de la conduite de projets. Les clefs du succès ont également fait l'objet de nombreuses publications, entre autres nous pouvons citer ici les dix clefs proposées par les auteurs de "l'entreprise en mouvement".

Mais comment peut-on pérenniser un changement ? La sociologie des organisations nous a appris que la transformation d'un système sociotechnique obéissait mal à l'action volontaire des acteurs.

La sociologie du travail considère que si les innovations portent sur une intégration simultanée du domaine social et technique, les pratiques issues de ces innovations auront plus de chances d'optimiser le système productif et humain.

En psychologie sociale, le modèle de la motivation explique en partie l'adoption de comportement et/ou d'attitude des travailleurs au fondement des pratiques : répondre à des besoins de satisfaction, éviter les sentiments négatifs, développer l'estime de soi.

L'ergonomie quant à elle s'intéresse aux conditions de travail, notamment aux moyens de réalisation de l'activité réelle par rapport au prescrit. Il reste à savoir si les outils du changement, les moyens de travail, les équipements, les machines et espaces de travail, les valeurs et les croyances, sont-ils adaptés aux utilisateurs ?

La pérennisation du changement est donc un croisement de problèmes de management, de motivation, de moyens, d'outils et de culture.

De ce qui précède, il est possible selon certains chercheurs¹ de construire un processus de pérennisation qui comporte trois axes :

- L'état organique
- La contrepartie
- La facilitation

Pour illustrer le principe d'une pérennisation réussie, nous nous appuyons sur l'image d'un cycliste dont l'avancement symbolise le maintien dans le temps d'une pratique d'amélioration. Représenté par la pente à monter, l'état organique induit l'intensité de l'effort supplémentaire que le cycliste devra fournir pour avancer. La contrepartie inclut l'ensemble des éléments qui concourt à lui faire accepter cet effort, tandis que la facilitation englobe ce qui contribue à lui alléger cet effort. Pérenniser une pratique, c'est mettre en place des actions couvrant l'ensemble de ces trois axes de la pérennisation.

4.2.1 L'état organique:

L'état organique désigne l'état vers lequel un système retourne naturellement, sans effort et en l'absence de contraintes.

Plus un système est ainsi proche de son état organique, plus grandes sont les chances qu'il soit maintenu dans cet état. Pérenniser un progrès, c'est donc d'abord parvenir à transformer l'état organique du système.

Cette notion d'"état organique" est donc intimement liée à la culture de l'entreprise et la pérennité d'une même action peut être très différente dans deux entreprises aux cultures opposées. Si l'on veut garantir la pérennité d'une action, il faudra renforcer considérablement les formations et les suivis de l'action. L'objectif sera dans ce cas de faire évoluer l'état organique de l'entreprise et cela demandera beaucoup de temps et de travail.

- Comment simplifier les procédures mises en place pour qu'elles soient appliquées naturellement ?
- Comment standardiser les procédures afin qu'elles soient naturellement intégrées dans la culture de l'entreprise ?
- Quels sont les systèmes en mesure de garantir un suivi permanent de l'évolution de la performance et la maintenir à un niveau recherché.

¹ Article collectif. "Modélisation d'une démarche de pérennisation application pour une démarche MSP". Université de Savoie, France.

- Quelles sont les formations que je dois organiser pour garantir que la rotation du personnel ne remette pas en cause les progrès réalisés ?
- Comment démultiplier les bonnes pratiques sur d'autres processus pour faire évoluer l'état organique de l'entreprise ?
- Comment intégrer les méthodes et processus standard dans le développement de nouveaux produits ?

4.2.2. La contrepartie

La recherche de l'état organique doit être une priorité car dans cet état, nous l'avons dit, le maintien de l'action ne demande pas d'effort. La pérennisation passe donc également et inévitablement par la production d'efforts supplémentaires.

Quelles sont les conditions à réunir pour que ces efforts soient produits et maintenus dans la durée ? Sans doute d'abord que le système et/ou les acteurs de ce système y trouvent un intérêt, une contrepartie : une amélioration notable, du temps gagné, une reconnaissance de la hiérarchie, etc. A défaut de ces contreparties, il est probable qu'à une forte implication dans l'application des actions décidées succède un relâchement voire parfois un abandon total de ces mêmes actions dans le temps.

Il s'agit donc de se poser certaines questions liées à cette contrepartie, parmi lesquelles :

- Comment intégrer les objectifs du projet aux objectifs personnels des acteurs du système ?
 - Sous quelle forme la reconnaissance des acteurs du système peut-elle s'effectuer ?
 - Comment communiquer sur les gains obtenus par le projet et ceux à attendre dans l'avenir ?
- Comment impliquer toute la hiérarchie dans la continuité des actions de progrès décidées ?
 - Quelles sont les valeurs de l'entreprise sur lesquelles s'appuie la pérennisation ?

Dans les premières étapes d'un projet, l'état organique n'ayant pas encore évolué, des contreparties doivent donc être développées pour permettre d'atteindre les objectifs. Cela induit la mise en place d'actions pouvant être structurées selon deux directions complémentaires :

- Impliquer la structure et les individus (chacun est acteur, pas spectateur)
- Identifier et communiquer sur les contreparties

4.2.3 La facilitation

Le troisième et dernier axe fait quant à lui référence à ce qui permet d'alléger l'effort supplémentaire qu'une pérennisation amène à fournir.

Pour y parvenir, plusieurs types d'actions contribuant à "faciliter" l'effort à produire sont possibles. Celles-ci peuvent se structurer quant à elles autour de trois grandes directions :

- Développer l'habileté technique des acteurs du système. Le même effort, n'apparaîtra pas aussi important pour l'ensemble des collaborateurs selon la qualification et l'habileté technique. Plus on a l'habitude de réaliser une tâche, et moins sa réalisation demandera de réflexion, d'analyse. Elle apparaîtra plus facile. Plus l'habileté, et la qualification des collaborateurs seront importantes, plus le niveau d'effort à fournir sans contre partie sera important.

- Développer le phénomène de groupe. Si tout le monde accepte de réaliser la tâche, la perception de la tâche apparaît moins difficile. Si on prend l'exemple du rangement, il est plus facile de maintenir un lieu propre et rangé si tout le monde participe au rangement que si cette action est isolée dans l'entreprise.

- Simplifier les tâches. Réaliser une tâche compliquée demande un effort. Si on simplifie cette tâche, par exemple en recourant à des outils informatiques, méthodologiques, mécaniques, etc., l'opérateur acceptera plus facilement de la réaliser de façon pérenne. Toutes les actions prises pour simplifier le travail des gens participent donc à la pérennisation.

Conclusion.

La mise en œuvre pratique d'un projet de changement doit obéir à une méthodologie claire et ordonnée, traduisant la vision en objectifs comportant des axes d'amélioration.

Le management par projet se présente donc comme la solution la mieux appropriée pour conduire et accompagner un projet de changement. Il se veut être un cadre logique d'action et un dispositif pour définir et organiser le projet, le mettre en œuvre, l'évaluer et le boucler.

Pour pouvoir utiliser ce style de management, les auteurs du « management du projet 2000 » nous incitent à accepter certains principes :-

- Avoir une volonté fondée sur une vision de l'avenir et une certaine façon de réaliser ce que l'on veut faire ;

- Admettre que la meilleure façon de réaliser des opérations est de leur affecter un responsable qui dispose de ressources propres (personnes, moyens techniques, budget, etc.) et qui s'entoure d'une équipe mandaté pour mener à bien sa mission de management du changement.

- Choisir un mode d'organisation et décomposer l'action à mener en sous-ensemble puis en étapes selon un échéancier de réalisation et un plan d'action.

- Piloter les actions et corriger les éventuels dérives ;

- Evaluation qualitative et quantitative du projet,

- Intégrer le management par projet à la culture d'entreprise en associant le maximum de personnes et en favorisant l'apprentissage à partir du pilotage de projet.

Au fait, il n'y a pas une recette magique pour faire accepter le changement, neutraliser les résistances et atténuer l'impact émotionnel du changement que de gagner la confiance des collaborateurs et leur participation au projet dès le début. La communication et l'information ne doivent pas cesser jusqu'à la mise en œuvre concrète du projet du changement. Une fois achevé, le changement doit être pérennisé et ritualisé, pour éviter le retour aux anciennes habitudes, Un processus de trois axes est proposé, il s'agit de faire évoluer l'état organique de l'organisation, impliquer les acteurs et les motiver en contre partie du maintien de l'état organique et enfin faciliter les tâches et développer l'habileté des acteurs aidera énormément à la pérennisation des pratiques.

ETUDE DE CAS
**" Management du changement au sein de l'Algérienne
Des Eaux - unité de Tlemcen "**



Plan du chapitre:

Introduction

Section 1 : Mutations actuelles du service public

Section 2 : Historique de la gestion du service public d'AEP en ALGERIE

Section 3 : Management du changement au sein de l'unité ADE de Tlemcen.

Conclusion

Introduction.

Si les trois chapitres précédents ont contenu dans la plupart du temps des principes et expériences plus ou moins théoriques, nous approchons dans ce dernier chapitre de notre étude de cas et nous allons essayer de connaître la réalité de l'entreprise algérienne en particulier leur personnel cadre face au changement.

Néanmoins, et avant d'aborder le cas pratique, il fallait connaître d'abord l'environnement dans lequel évolue une entreprise de service public comme l'Algérienne des eaux et quels sont les défis qui s'érigent devant le service public en général et le secteur de l'eau en particulier.

Dans la première section, nous nous sommes penchés sur les définitions et les principes qui distinguent le service public, son évolution selon les concepts clés qui le caractérisent et enfin, nous avons abordé les défis qui se dressent devant lui actuellement. Au fait, l'intérêt général résistera-t-il aux nouvelles exigences de l'environnement et aux besoins croissants des citoyens?

Dans la deuxième section, nous avons présenté un aperçu sur l'historique de la gestion du service public d'alimentation en eau potable en Algérie depuis l'indépendance à nos jours. Une description de l'organisation actuelle de l'établissement algérienne des eaux qui a été créé pour faciliter la mise à niveau des différents organismes gestionnaires de l'eau et préparer une nouvelle forme de partenariat avec les entreprises étrangères.

L'étude de cas qui a été abordé dans la dernière section, était pour nous l'occasion d'observer à travers un questionnaire auto administré la disposition et l'adaptabilité de l'entreprise Algérienne Des Eaux représentée par ses cadres aux changements qui s'annoncent dans un environnement instable tel que décrit ci-dessus, et d'en déduire les lignes directrices d'une démarche de management du changement.

SECTION 1

Mutations actuelles du service public

Avant de parler des mutations et des défis qui se dressent face au service public, il est utile de rappeler les principes qui le distinguent par rapport aux autres activités et passer brièvement un coup d'œil sur l'évolution de ce concept.

1-1 Définition et principes du service public:

Un **service public**¹ est une activité considérée comme étant d'intérêt général. Cette définition ne permet pas de donner une définition parfaite et objective du service public. Du fait que le droit public ne donne pas une définition précise de l'intérêt général, il annonce principalement que l'intérêt général est l'objet même de l'action de l'état et il revient au législateur de le définir.

« L'idée de service public repose sur le fait que certaines activités sociales doivent échapper, en fonction de la nature des objectifs et intérêts qu'elles mettent en jeu, à l'application de la logique marchande et à la recherche du profit, pour être gérées selon des critères spécifiques permettant un accès de tous à certains biens et services et concourant ainsi à l'équilibre et à la cohésion économiques, sociales et culturelles de la société. Les services publics permettent donc de prendre en compte des phénomènes que le marché ignore : ²

Donc on considère service public ce que la puissance publique définit politiquement comme tel, dans le but soit de lui appliquer des règles spécifiques, soit de l'intégrer directement dans le secteur public.

*" Il est un moyen essentiel que se donne la puissance publique pour assurer la cohésion économique, sociale, territoriale, culturelle d'un pays, ou plus largement pour conduire des politiques de développement, concourir à l'émergence d'un modèle de société "*³ Cette utilité est déclarée publique contre une rémunération juste et équitable.

¹ <http://Wikipédia.com>

² Pierre BAUBY, <http://aitec.reseau-ipam.org>

³ Elie COHEN, secteur public : portée et limites des pratiques de l'état actionnaire.

" La propriété étant un droit inviolable et sacré, nul ne peut en être privé, si ce n'est lorsque la nécessité publique, légalement constatée, l'exige évidemment et sous la condition d'une juste et préalable indemnité". Article 17 de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen.

Les activités d'un service public sont donc soumises sur certains points à un régime juridique spécifique. Mais pour compléter la distinction entre service public et secteur public, on notera qu'une collectivité publique (État, collectivités locales) a le choix entre assumer directement un service public à travers une administration et déléguer sa gestion à un organisme spécifique du secteur public ou à un organisme relevant du droit privé à travers un régime de concession.

Concernant les fonctions de service public remplies par le secteur public, on distingue de ce fait :

- celles qui relèvent des fonctions régaliennes, liées à la souveraineté de l'État,
- celles qui relèvent du secteur administré ou du secteur marchand mais que le secteur public a pris en main.

Les services publics marchands, à caractère industriel et commercial (réseaux d'infrastructure d'énergie, de transports, de communication, d'eau et d'assainissement).

La raison généralement avancée dans ce dernier cas est un besoin d'intérêt général essentiel ou stratégique dont la nature est considérée non compatible avec le fonctionnement normal du marché. Sont citées par exemple certaines infrastructures uniques ou essentielles, nécessaires au fonctionnement des entreprises publiques et privées : routes, voies ferrées, ports, téléphonique fixe...

Le service public a été généralement confié à des organisations chargées de remplir un service universel tel que : l'eau, l'électricité, la santé...

La notion du service public répond aux trois principes suivants –

- **Principe d'égalité** : le service est libre d'accès sans aucune discrimination, il oblige à traiter les usagers de façon identique, il comporte donc une dimension sociale mais cela ne veut pas dire gratuité de l'accès.

- **Principe de continuité** : il doit être assuré continuellement sans interruption

- **Principe d'adaptabilité** : le service doit obéir aux besoins des usagers, donc capable d'évoluer en fonction des changements qui affectent la société.

1-2 Evolution du service public:

Cette évolution a été illustrée par Paul OHANA¹ par une pyramide adaptée de MASLOW, nous l'avons repris pour souligner l'importance de la hiérarchie des besoins qui pèsent sur l'efficacité du service public et les changements qui en découlent.



Figure 4-1 : pyramide adaptée des besoins au service public²

L'utilisateur étant satisfait en premier lieu du service qui lui a été fourni, ses attentes ne vont pas s'arrêter à ce stade, il cherchera d'autres niveaux de satisfaction, à titre d'exemple nous avons constaté que les abonnés du service d'alimentation en eau potable n'abordent pas la qualité de l'eau que lorsque celle-ci est abondante.

L'évolution du service public peut être reprise selon les concepts clés qui le caractérisent :

¹ Paul OHANA, déjà cité. p.175.

² Paul OHANA, déjà cité. p.175.

concept	ancien	émergent
légitimité	Elle est de droit l'entreprise rend compte à l'état	Elle doit être démontrée L'entreprise rend compte à l'opinion public
Régime juridique	Généralement le monopole les conditions sont imposées à l'usager.	Concurrentiel Les prix et conditions sont ceux du marché
Nature des services	Services "standard" conforme aux obligations légales Services hiérarchisés et sur mesure à l'action sociale	Développement des services plus rationnels
Rapport avec l'utilisateur des services	« usager » Approche monolithique non différenciée Egalité de traitement	« client » Segmentation personnalisée
Relation avec l'environnement	Corps social replié sur son fonctionnement interne	Ouverture sur l'extérieur
management	Généralement centralisé Basé sur les compétences techniques et sur la culture de moyens	Plus proche du terrain Compétence de gestion Culture de résultats (productivité)

Tableau 4.1: évolution du service public

Source: Paul OHANA

D'après les évolutions les plus récentes, on peut retenir quatre critères pour classer une organisation dans la sphère du service public:-

- 1- assurer une tâche d'intérêt général;
- 2- être sous le contrôle de la collectivité;
- 3- avoir des prérogatives de puissance publique

4- la sujétion de service public, tel que le principe d'égalité des usagers, la continuité et l'adaptabilité.

1-3 Mutations et exigences du service public

Le service public raisonne d'abord en terme de dépenses, de moyens, de budget et non de recettes et de résultats comme le font d'autres entreprises.

Il n'est pas tenu de même de faire rentrer de l'argent mais de consommer un crédit alloué dans un budget qui se réajuste d'une année à l'autre.

Bien que le service public demeure plus indispensable que jamais pour assurer les fonctions régaliennes qui ne peuvent être remplies que par lui au long terme, les mutations actuelles l'entraînent à repenser sa stratégie autour des quatre exigences majeures¹ :

1- Refaire la preuve de son efficacité et son efficience:

Confronté aux évolutions sensibles de ses missions: montée de l'insécurité, chômage endémique, problème des banlieues, le service public doit faire la preuve de son efficacité, c'est-à-dire de sa capacité à remplir les missions qui sont les siennes, à atteindre les objectifs qui lui sont assignés. Mais il doit, en outre, améliorer son efficience, c'est à dire le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en oeuvre pour y parvenir.

2- Conduire le changement, ce qui suppose de disposer de cadres managers:

Les changements à conduire pour le service public résultent de l'évolution de l'environnement économique et politique. Mais à ces facteurs économiques et politiques s'ajoutent des raisons technologiques et sociologiques qui poussent vers l'émergence de cadres managers dans le service public.

En effet, tant les salariés du service public que les usagers et les citoyens ont changé. Ils sont plus formés, exigeants, autonomes, de plus en plus habitués à recevoir des entreprises des services personnalisés qu'ils ne supportent pas de ne pas les trouver dans le service public. Les mutations ne supposent pas uniquement d'augmenter les compétences techniques des cadres mais leurs qualités managériales aussi.

¹ Serge ALECIAN & Dominique FOUCHER, le management dans le service public, éditions d'organisation 2005.

3- Le service public doit conduire lui même le changement :

Le service public doit changer, non pas parce qu'il a démérité mais parce que le monde environnant a changé. S'il ne le fait pas d'autres l'obligeront à le faire et sera contraint à accepter d'être forcé et perdre ainsi la possibilité de concevoir des transformations conformes à sa propre réalité.

4- Le service public doit évoluer vers une logique de résultats:

L'évolution d'une économie de pénurie à une économie soumise à la compétition internationale implique un besoin de libéralisation de l'économie et un accroissement de la concurrence, dans ce cadre, le secteur public voué au rendement et à l'efficacité ne peut être isolé du marché.

Le service public doit donc repenser ses mécanismes de contrôle. Cependant, toute organisation est constituée avant tout d'hommes et de femmes. Ce sont eux qui font vivre, évoluer ou régresser l'organisation. Rien ne peut se faire sans eux. Or, les acteurs ont une tendance « naturelle » à refuser le changement pour une raison essentielle : chacun sait ce qu'il va perdre, mais ne sait ce qu'il va gagner. Toute modification de l'organisation menace donc les acteurs qui auront, pour première réaction, une attitude de refus ou au moins de méfiance à l'égard de tout projet de changement. Pour modifier une organisation, il conviendra donc : de consulter, informer, dialoguer le mieux possible et de procéder à une « analyse stratégique », c'est à dire à l'étude du « jeu des acteurs ».

1-4 conséquences de l'ouverture à la concurrence sur les obligations de service public:

Si le service public se définit par ses grands principes dont celui de l'égalité qui se traduit concrètement par l'obligation de servir les usagers indépendamment de leur lieu d'habitation et de la faiblesse de leurs revenus.

Il est attendu de l'ouverture à la concurrence de ne pas remettre en cause les principes énoncés, en effet la concurrence est bénéfique quand elle introduit des produits nouveaux utiles, élargit des marchés abaisse les coûts de production, remplace les opérateurs moins efficaces par d'autres plus efficaces, l'exemple des télécommunications a fait ses preuves. le partage des lignes téléphoniques, les réseaux d'A.E.P et autres entre plusieurs opérateurs de service au lieu d'une entreprise unique qui gère le réseau et sert le client final n'aboutit

pas à supprimer les obligations de service public, en témoignent de nombreuses expériences : royaume –unie, Australie, suède et japon...

Ces expériences ont été la pour confirmer l'avis des auteurs du rapport mondial sur le développement humains 2006 qui ont démenti *"la conviction selon laquelle le secteur privé détient la formule magique pour engendrer l'équité et l'efficacité nécessaire à l'accélération du progrès en matière d'eau pour tous a démontré qu'elle était hors de propos".¹*

Le Rapport en question insiste sur les droits de l'homme en matière d'approvisionnement en eau potable et néglige de trancher en faveur d'une forme de concession ou une autre. Public ou privé, les obligations du service public caractérisent toujours les objectifs du millénaire. Il entérine pour marquer l'objectif du progrès à réaliser en faveur des pauvres.

"Il existe à présent de réelles opportunités de tirer un enseignement des échecs et d'utiliser les succès pour aller de l'avant. Le critère d'évaluation d'une politique ne devrait pas reposer sur sa nature publique ou privée, mais sur les progrès ou l'absence de progrès réalisés en faveur des pauvres."

La disjonction entre ouverture à la concurrence et avenir des obligations du service public est bien établie. D'un coté, il y a la recherche de l'efficacité c'est-à-dire le choix d'une organisation la plus performante qui peut répondre mieux aux nouvelles conditions techniques et aspirations des consommateurs et de l'autre coté, il y a la question de l'égalité, c'est-à-dire l'objectif politique de réduction des inégalités d'accès aux réseaux liées à des conditions géographiques et d'insuffisance de revenus.

Cependant, les obligations du service public seront affectées par trois mesures de nouvelles réglementations qui accompagnent la libération : la définition, l'évaluation du coût et le choix du mécanisme de financement des obligations de service public.

L'ouverture à la concurrence amène a se prononcer sur le contenu du service, il y a le service universel qui a été défini par la commission européenne en tant qu' *" un service*

¹ Rapport mondial sur le développement humain 2006.

*minimum donné, dont la qualité est spécifiée pour l'utilisateur à un prix raisonnable"*¹ c'est-à-dire de première nécessité et il y a le service particulier de degré moindre.

Pour la première catégorie le prix doit être abordable, c'est-à-dire en dessous de son coût pour élargir son usage.

Tandis que pour la deuxième, l'opérateur est libre de la tarification.

L'évaluation du coût des obligations de service public est un problème qui se pose avec l'ouverture à la concurrence.

Quand il s'agit d'une seule entreprise en monopole la péréquation entre les zones de profit et les zones de perte était faite par un mécanisme de subvention. A ce titre nous l'état prévoit de payer la différence entre les recettes et les charges générées par l'application du prix administré qui est inférieur au coût de revient du mètre cube d'eau.

L'entreprise ne trouvait aucun besoin à calculer le coût des obligations du quelles elle est soumise.

En régime de concurrence, le recours aux subventions est contre indiqué parce que les nouveaux entrants vont écrémer les segments rentables du marché et l'ancien monopole se retrouvera là où il n'y a rien à gagner. Ce qui pousse l'état à chercher un autre mécanisme de financement.

D'abord, il faut révéler les coûts des prestations offertes à tous les citoyens pour faire apparaître les gains et les pertes des opérateurs sous l'effet des obligations.

Il y a deux principales options : celle d'un fonds spécial et celle d'un complément à la charge d'accès aux infrastructures que paye l'opérateur de service.

¹ Christian GUYON, réussir le changement dans le service public, éditions d'organisation, Paris 2003

SECTION 2

Historique de la gestion du service public de l'eau potable en Algérie

2.1 Rappel historique

L'Algérie est considérée comme l'un des pays les plus défavorisé en matière de ressources hydriques. En effet, si en 1962 la disponibilité théorique de l'eau par habitant et par an était à l'ordre de 1500m^3 , elle n'était que 500m^3 en 2000 et les experts prévoient qu'elle ne sera que de 430m^3 en 2020. À savoir que le seuil théorique de rareté fixé par la banque mondiale est de 1000m^3 .¹

De plus, la disponibilité des ressources en eau est sérieusement menacée par l'envasement des barrages, les fuites dans les réseaux et la pollution. Face à cette situation l'état a pris en charge la question de l'eau. Sur le plan organisationnel, on peut scinder l'évolution du secteur en deux grandes périodes.

2.1.1 La première période (de 1962 à 1994):

Jusqu'en 1970, le service public de distribution d'eau était géré par les collectivités locales et ce, sous diverses formes (services, régies, sociétés intercommunales, sociétés privées concessionnaires).

En 1970, face à un constat d'insuffisance des capacités au niveau des communes et la dégradation de la qualité des services, l'état a décidé la création de La Société Nationale de Distribution d'Eau Potable et Industrielle (SONADE) en lui attribuant le monopole de la production et de la distribution d'eau (cf. Ordonnance n° 70-82 du 23 novembre 1970) à l'instar de SONELGAZ pour l'électricité et le gaz, elle a eu une existence passagère. Sa disparition montre une forme de précipitation et d'improvisation dans les décisions qui ont marqué la prise en charge de l'eau suite à l'indépendance du pays. L'assainissement est resté de la compétence des communes.

Trois ans après sa création, en 1974 la responsabilité de la distribution lui était formellement retirée et redonnée aux communes. Seule la gestion des installations de production restait dans ses attributions. (cf. ordonnance n° 74-1 du 16 janvier 1974

¹ INFP, domaine eau, étude Algéro-canadienne. Janvier 2006.

modifiant l'ordonnance n° 70-82). Les problèmes du secteur n'étaient pas résolus pour autant. Ils s'aggravaient bien au contraire, avec la pression démographique.

Ce schéma d'organisation a été remis en cause dès 1975 pour ce qui est de l'agglomération d'Alger avec la création en 1977 de la société des eaux d'Alger (SEDAL), prenant en charge aussi bien la production que la distribution et regroupant les structures et moyens relevant de la SONADE et de la ville d'Alger.

En 1987, une nouvelle réorganisation du secteur a réduit le nombre d'entreprises Régionales à 9 placées sous tutelle du Ministère de l'Hydraulique et créé 26 entreprises de Wilaya sous tutelle du Ministère de l'Intérieur. Les 9 entreprises régionales étaient en charge des grandes agglomérations et les 26 entreprises locales étaient en charge des villes petites et moyennes au niveau des Wilayas. En revanche le service d'assainissement restait à la charge des 950 régies communales d'assainissement.

On peut remarquer que la responsabilité de la gestion des services de l'eau et de l'assainissement était restée, malgré plusieurs tentatives de centralisation au niveau local et régional. Ce qui permettait en principe, une meilleure appréhension des problèmes et une participation plus sûre et active des acteurs locaux.

Toutefois la multiplicité des organismes de gestion, la diversité de leurs statuts et tutelles, et surtout leurs grandes différences de moyens et de capacités rendaient très difficiles le contrôle et la régulation du secteur.

- Les établissements régionaux :

Les neuf établissements régionaux, sous tutelle du ministère chargé de l'eau, sont régis par un statut-type d'EPIC (*décret exécutif n° 92-100 du 03 mars 1992*) d'où la nature juridique des entreprises a été transformée en établissement public à caractère industriel et commercial (E.P.I.C) avec une nouvelle organisation.

Aux termes de ce statut-type, les établissements régionaux assurent le service public de l'eau à travers la prise en charge des opérations de production, de traitement, d'adduction, de stockage, de distribution d'eau et d'assainissement et ce, dans le cadre du régime de la concession des infrastructures s'y rapportant (droit de jouissance du domaine public qui leur est affecté).

Les établissements et services locaux :

Les établissements publics locaux sont régis par le décret n° 83-200 du 19 mars 1983 fixant les conditions de création, d'organisation et de fonctionnement de l'établissement public local à caractère industriel et commercial.

Aux termes de ce décret, l'établissement public local, qui peut être créé par une wilaya ou une commune ou bien par l'association de plusieurs d'entre elles, a pour objet de gérer un Service public (administratif ou économique). L'acte de création est la délibération de l'assemblée populaire (de wilaya ou communale) qui est soumise à approbation (le ministre de l'intérieur pour l'établissement de wilaya - le Wali pour l'établissement communal).

Les services locaux sont des entités économiques ou administratives créées par les communes sous la forme d'établissement public communal ou de régie communale.

Au total, 1017 communes assuraient le service public de l'eau et de l'assainissement Selon ce mode de gestion, soit, deux tiers du nombre total des communes du Pays.

L'EPEOR (1983-2002):

L'EPEOR ' Entreprise de production, de gestion et de distribution d'eau d'Oran' a été créée par décret n°83-340 du 14 mai 1983 dont le siège a été fixé à Oran, elle exerçait ses activités sur le territoire des Wilaya : d'Oran, de Mascara, de Tlemcen et d'Ain Temouchent.

L'unité de TLEMCEM créée par le précédent décret n'a été opérationnelle qu'à partir du 01/07/1984 par la prise en charge de la gestion du réseau d'AEP de la ville de Tlemcen, l'opération de transfert de la gestion des autres communes a été réalisée progressivement jusqu'au 01/08/1989 date de l'intégration de la commune de sabra pour avoir le nombre de 14 (quatorze) communes gérées au 31/12/2002 réparti par centre comme suit :-

Centre de Tlemcen : il regroupe les communes du groupement urbain de Tlemcen, à savoir:-

- TLEMCEM, MANSOURAH et CHETOUANE

Centre de MAGHNIA : il regroupe les communes suivantes

MAGHNIA, SABRA et BAB EL ASSA

Centre de REMCHI : il regroupe les communes suivantes

- REMCHI, HENNAYA, ZENATA, AIN YOUCEF et OULED MIMOUN

Centre de Nedroma : il regroupe les communes suivantes

- NEDROMA, GHAZAOUET et SOUAHLIA

2.1.2 La deuxième période (1995 à 2001):

Cette période a été caractérisée par une prise de conscience de la nécessité de saisir le dossier de l'eau de façon globale, cohérente et rationnelle. Le bilan étant insatisfaisant, Au cours de la période de 1962 à 2001, l'évolution du service public de l'eau aura été marquée par les faiblesses suivantes :

- une série de restructurations qui n'ont pas permis de stabiliser une organisation en mesure de développer une politique financière, technique et de gestion efficace.

- des responsabilités parfois contradictoires

- une préoccupation des pouvoirs publics plus grande pour l'investissement que

Pour la gestion.

- un affaiblissement dans la maîtrise et la qualité de la gestion des services de l'eau et de l'assainissement.

Les pouvoirs publics conscients du déficit en matière de gestion ont pris un certain nombre de mesures dans le cadre des réformes institutionnelles. La plus importante sans doute était l'ouverture de la concession au secteur privé national et étranger.

En effet le code des eaux, modifié par l'ordonnance n° 96-13 du 15 juin 1996, définit cinq principes de base qui fondent la nouvelle politique de l'eau, à savoir:

- la gestion intégrée;
- la gestion économe;
- la gestion déconcentrée, coordonnée et unifiée dans le cadre du bassin hydrographique;
- la participation des usagers à la gestion; (il sont représenté dans les conseils d'orientation et de surveillance COS);

- le principe de compatibilité de la gestion des eaux avec la politique d'aménagement du territoire et la protection de l'environnement.

Une autre mesure apportée comme solution au désordre constaté, est la décision de réorganiser le secteur en regroupant et en intégrant l'ensemble des entreprises publiques, régionales, de wilaya et des régies communales dans deux sociétés nationales : ADE (l'algérienne des eaux, créée par *décret exécutif n° 01-101 du 21 avril 2001*) pour l'eau potable et ONA (office national de l'assainissement, créée par *décret n°01-102 du 21 avril 2001*) pour l'assainissement. Cette réforme s'appuyait sur les objectifs suivants :

- mettre fin à une situation de désordre dans l'organisation du secteur
- mettre en oeuvre une stratégie de redressement et de planification permettant de garantir un développement durable du service public de l'eau - engager une action de remise à niveau de tous les opérateurs
- favoriser le développement de partenariat avec des opérateurs nationaux ou étrangers en limitant le nombre des interlocuteurs. Le Code des eaux autorise en effet « le secteur privé à participer en tant qu'opérateur d'une concession au développement du secteur » depuis 1996 (*cf. ; la loi de 1996 modifiant la loi de 1983*). Cette loi a été modifiée en 2005).

Depuis 2001 à ce jour, les opérations de transfert et de substitution sont réalisées progressivement jusqu'à la possession effective par les deux établissements des installations, actifs et moyens existants. Dans ce cadre la dissolution de neuf établissements régionaux a été faite en 2002 dont celle de L'EPEOR par *décret exécutif n°02-363 du 31/10/2002*.

2-2 Présentation de l'E.P. Algérienne Des Eaux :

En se référant au décret de création : l'Algérienne des eaux par abréviation « ADE » est un établissement public national à caractère industriel et commercial.

L'établissement est chargé d'assurer sur le tout le territoire national, la mise en oeuvre de la politique nationale de l'eau potable à travers la prise en charge des activités de gestion des opérations de production, de transport, de traitement, de stockage, d'adduction, de distribution et d'approvisionnement en eau potable et industriel, dans ce cadre l'établissement est chargé par délégation d'assurer des sujétions de service public.

2.2.1 Missions de l'ADE:

Les missions de l'ADE dans le cadre du service public peuvent être énumérées comme suit:-

- le service public de l'eau visant à assurer la disponibilité de l'eau aux citoyens;
- l'exploitation (gestion et maintenance) des systèmes et installations permettant la production, le traitement, le transfert, le stockage et la distribution de l'eau potable et industrielle;
- la normalisation et la surveillance de la qualité de l'eau distribuée;
- la maîtrise d'ouvrages et la maîtrise d'œuvres pour son propre compte et/ou celui des collectivités locales;
- la police des eaux;
- l'initiation de toute action visant l'économie de l'eau (lutte contre le gaspillage).

2.2.2 Organisation et fonctionnement

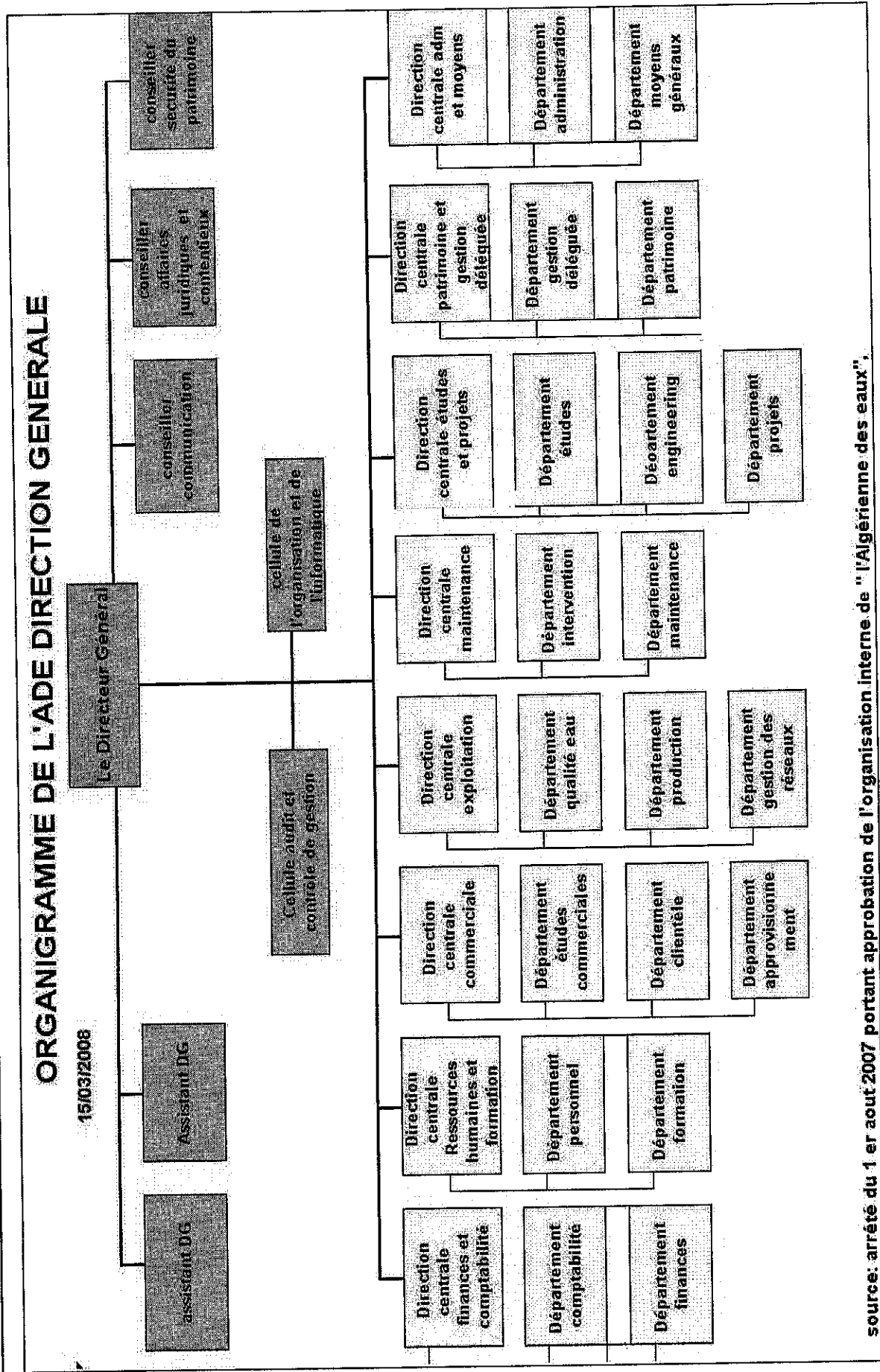
L'établissement est dirigé par un directeur général et doté d'un conseil d'orientation et de surveillance (COS). Son organigramme se présente comme une structure fonctionnelle :

L'organisation et le mode de fonctionnement de l'ADE sont déconcentrés. Outre le personnel rattaché à la direction générale, l'ADE est structurée en:

- sept (07) directions centrales;
- cinq (05) agences régionales (Alger, Oran, Constantine, Chlef et Ouargla);¹
- seize (16) zones;
- quarante neuf (49) unités.

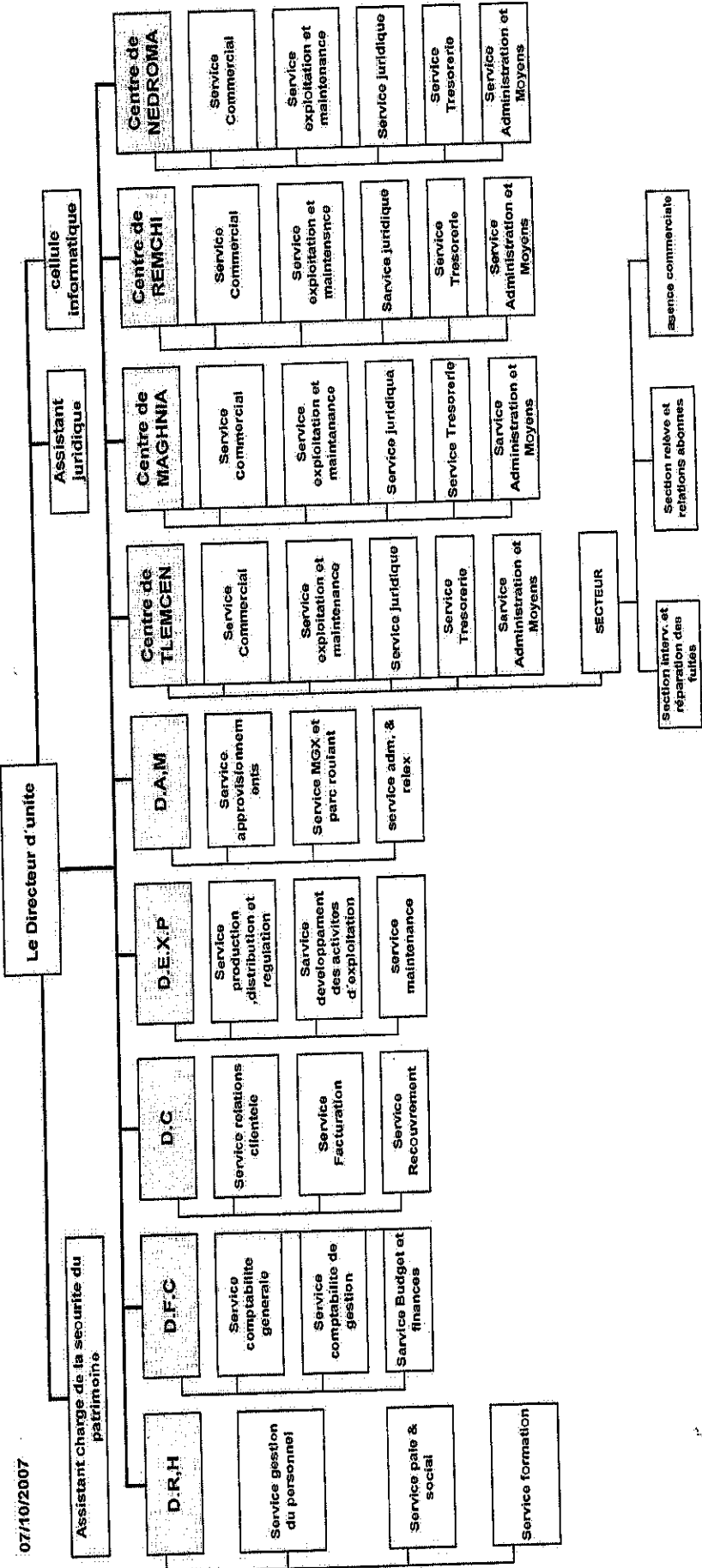
L'unité ADE de TLEMECN fait partie d'un ensemble d'unité opérationnelle relevant de l'autorité hiérarchique de la Zone d'ORAN à savoir : TLEMCEM, AIN TEMOUCHENT, et SIDI BEL ABBES.

¹ en 2007, Les agences ont été remplacées par les zones avec un redéploiement des unités, la structure précédente: DG- Agences- Zones –Unités a été remise en cause.



source: arrêté du 1 er aout 2007 portant approbation de l'organisation interne de "l'Algérienne des eaux".

ORGANIGRAMME DE L'UNITE ADE DE TLEMCCEN



Source: décision d'organisation n° 291 ADE/DG/2003 du 16/12/2003

Figure 4-2: organigramme hiérarchique de l'unité ADE TLEMCCEN

L'organisation actuelle de l'unité est comme suit :-

Une direction d'unité sise à ABOU TACHEFINE regroupant cinq départements sous l'autorité hiérarchique d'un directeur d'unité. Quatre centres de distribution: TLEMCCEN, MAGHNIA, REMCHI et NEDROMA. Les centres à leur tour sont formés de secteurs de distribution. L'organisation héritée de l'ex. EPEOR est maintenu à ce niveau.

2.2.3 L'effectif de l'ADE:

L'effectif de l'ADE unité de Tlemccen (les quatre centres et le siège) est de 607 salariés à la fin de 2006 réparti comme suit:-

- Personnel d'encadrement: 166 soit 27,4 % de l'effectif total.
- Personnel de maîtrise : 221 soit 36,4 % de l'effectif total.
- Personnel d'exécution: 220 soit 36.2 % de l'effectif total.

Le nombre des salariés employés par contrat à durée déterminée s'élève à 190 agents, représentant 31% de l'effectif total contre 417 agents engagés à titre permanent.

La pyramide des ages montre une prépondérance d'une population de salariés de plus en plus jeunes:-

- De 20 à 45 ans: 412 soit 68% de l'effectif total.
- De 45 à 55 ans: 164 soit 27% de l'effectif total.
- Plus de 55 ans : 31 soit 5% de l'effectif total.

La répartition de l'effectif par sexe montre une faible utilisation de salariés de sexe féminin, au nombre de 44, elles ne représentent que 7% de l'effectif total. Elles exercent au niveau des structures: étude, commercial, administration et analyse qualité eau.

2.2.4 L'apport de L'ADE:

L'intervention de l'ADE sans être déterminante, a apporté quelques améliorations dans la gestion du secteur.

En effet, La prise en charge de la responsabilité des services de l'eau et de l'assainissement sur l'ensemble du territoire (même si elle n'a pas encore été entièrement assumée) a incontestablement « mis de l'ordre » dans un secteur hétérogène et partagé entre différentes institutions (ministères, wilayas, communes). Cependant, malgré des

améliorations notables dans certaines villes et régions, les performances de l'ADE sont loin d'atteindre les objectifs qui étaient assignés à ces entreprises.

La qualité du service de l'eau est encore insuffisante dans de nombreuses villes où la distribution est encore intermittente. Les résultats techniques et financiers de la gestion s'améliorent très lentement.

Les pouvoirs publics, désireux de changer rapidement et radicalement le niveau de qualité et d'efficacité de la gestion de ces services ont alors jugé utile de faire appel à l'expérience d'entreprises internationales dans le cadre de partenariat public privé pour la gestion des services publics d'eau.

2.2.5 Partenariat public privé et transfert de management

La première opération de partenariat public privé a été lancée En 2006 : la gestion de la distribution d'eau et de l'assainissement de l'Agglomération d'Alger a été confiée à une société publique filiale de l'ADE et ONA (SEAAL) gérée par l'entreprise Suez Environnement, dans le cadre d'un contrat de gestion. Le contrat prévoit, pour une période de cinq ans, la mise à disposition de cadres et personnels techniques, la formation des personnels et le transfert de connaissances.

Le Ministère des Ressources en Eau développe actuellement cette formule de partenariat en lançant des appels d'offres internationaux aux entreprises spécialisées pour la gestion des services de l'eau des agglomérations d'Oran¹, Constantine et Annaba.

Le système d'organisation du partenariat prévu pour ces villes est sensiblement le même que celui développé pour Alger. La société privée s'engagerait dans le cadre d'un contrat de cinq ans conclu avec une Société (SPA) filiale de l'ADE et l'ONA à gérer l'eau potable et l'assainissement dans des périmètres urbains autour des grandes villes citées.

Il est prévu dans les années prochaines d'étendre cette solution à une dizaine d'autres villes de moyenne importance.

Le développement de cette stratégie conduira vraisemblablement, à terme, à une nouvelle décentralisation de la gestion du secteur de l'eau potable et de l'assainissement urbain.

¹ Un contrat de management a été signé avec la société espagnole "AGBAR AGUA" en date du 20/11/07 pour la gestion de l'eau et l'assainissement à Oran.

L'expérience se fixe comme objectif le transfert des techniques et pratiques de management moderne aux cadres algériens pour les hisser au rang des managers des grandes multinationales, le moins qu'on peut dire, c'est un objectif ambitieux, à travers l'apprentissage et l'ajustement mutuel, il est attendu un changement de culture managériale. Loin de sous estimer la clairvoyance de nos décideurs ni de celle des responsables de SUEZ ou d'autres firmes, la question de transfert de management ne se règle pas partiellement, "*sans un management national efficace, il est impensable de voir un ensemble complexes d'institutions administratives, d'entreprises publiques et privées fonctionner à leur niveau optimum.*"¹ Disait Abdelhak LAMIRI.

L'entreprise ne peut être qu'un modèle réduit de la société tout entière, elle ne peut pas être gérée en enclave loin de cette société. C'est-à-dire ce qui a marché ailleurs n'est pas forcément faisable ici.

Néanmoins, Le transfert de management peut être envisagé à la lumière de ces considérations :-

- procéder au transfert des techniques et pratiques qui pourront être facilement utilisés (logiciels, procédés ...)
- faire un autodiagnostic et un benchmarking pour déduire ce qui nous manque et ce que nous pourrions apprendre et transférer.
- Etudier comment adapter les pratiques à notre milieu socioculturel pour éviter des conflits et des rejets.

¹ Abdelhak LAMIRI, gérer l'entreprise algérienne en économie de marché. PRETSCOMM EDITIONS 1993. p118

SECTION 3

**Management du changement au sein de l'Algérienne
Des Eaux. Unité de TLEMCCEN.**

3.1 Présentation du questionnaire:

Le questionnaire a été conçu pour être une base sur laquelle sera réalisée une enquête auprès du personnel cadres de l'algérienne des eaux unité de Tlemccen qui se trouve au cœur d'un secteur en plein changement.

L'objectif de cette enquête est d'identifier la disposition de l'entreprise à s'adapter aux changements à travers l'étude des différents changements et leurs impacts sur la performance de l'entreprise, si on admet que l'objectif majeur de l'entreprise est d'accroître son niveau de performance et de proposer en conséquence des lignes directrices à prendre en considération pour tout projet de changement.

3.2 Méthodologie de la recherche :

Le questionnaire a été administré sur papier et comprend 43 questions fermées à choix multiple qui tendent à explorer certaines dimensions qui peuvent caractériser le changement au sein de l'algérienne des eaux, en particulier l'unité de Tlemccen.

Le présent travail s'inscrit dans le domaine des recherches action qui se base sur l'interprétation des résultats du questionnaire et l'observation directe.

Les dimensions retenues dans cette recherche sont celles qui ont été relevées comme obstacles à la réussite de plusieurs expériences de changement, nous en faisons des points de repère pour concrétiser notre démarche.

L'étude préalable au changement ;

- Acteurs du changement, sa nature et ses raisons;
- Les objectifs du changement.
- Le degré d'implication du personnel de l'entreprise et leurs réactions psychologiques faces au changement.
- Le pilotage lui-même du changement
- Utilisation de La technologie de l'information et de la communication comme catalyseur du changement.

3.3 Structure de l'échantillon:

L'enquête a concerné un échantillon de 166 cadres qui seront sans doute le fer de lance dans les changements que l'entreprise devra faire face et qui seront acteurs et pilotes dans tout projet de changement.

Les cadres dont on a remis une copie du questionnaire activent au niveau des structures déconcentrées de l'ADE Tlemcen à savoir : siège de la direction d'unité à ABOU TACHEFINE, centre de TLEMCEN, centre de MAGHNIA, centre de REMCHI, centre de NEDROMA et centre de production BOUHLOU MAGHNIA GHAZAOUET (BMG).

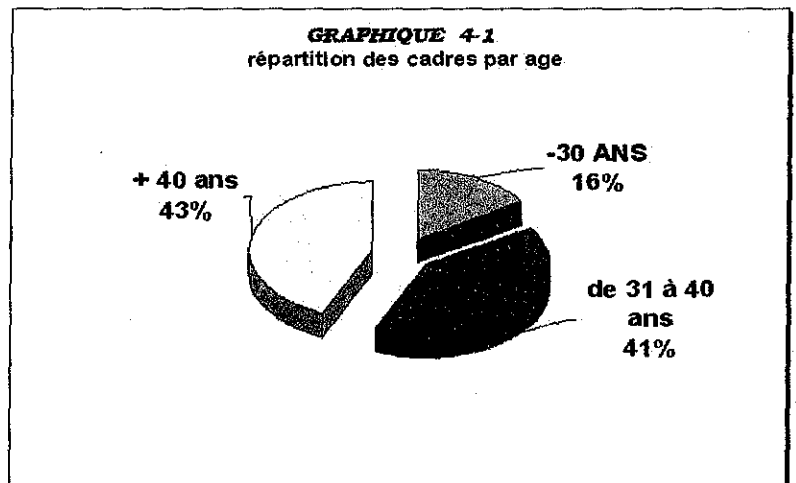
On a reçu 120 Questionnaires renseignés, ce qui nous représente un taux de réponses de 72.29%, ce qui nous permet de généraliser les résultats à l'ensemble des cadres.

3.4 Analyse et interprétations des résultats:

Les données collectées par le biais du questionnaire nous ont permis de résumer les réponses sous forme de graphe pour montrer l'importance de telle ou telle position.

1 – répartition des cadres par age:

la composante de l'encadrement de l'ADE par rapport à l'age se caractérise par majorité de jeunes cadres, en effet 57% des cadres ont un age inférieur à 40 ans, ce qui représente une opportunité pour le changement et un ancrage plus facile d'une culture de management. Cependant, il faut penser d'ores et déjà au transfert de compétences notamment par ceux qui se préparent à sortir en retraite.



3- répartition des cadres par classe socioprofessionnelle:

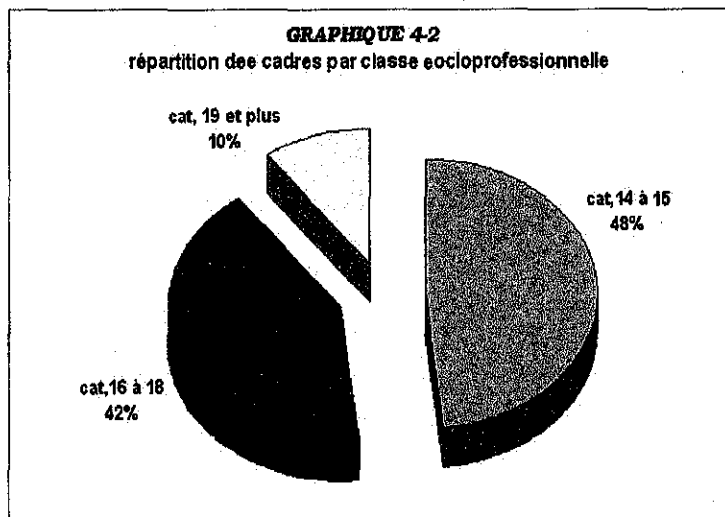
La répartition des cadres selon leur classification socioprofessionnelle peut être interprétée de la manière suivante:

- Catégories 19 et plus: représente les postes de directeur d'unité, assistants du directeur d'unité, les chefs de département et les chefs de centre.

- Catégories de 16 à 18 : représente les postes de chefs de service et chefs de secteurs et chefs de stations.

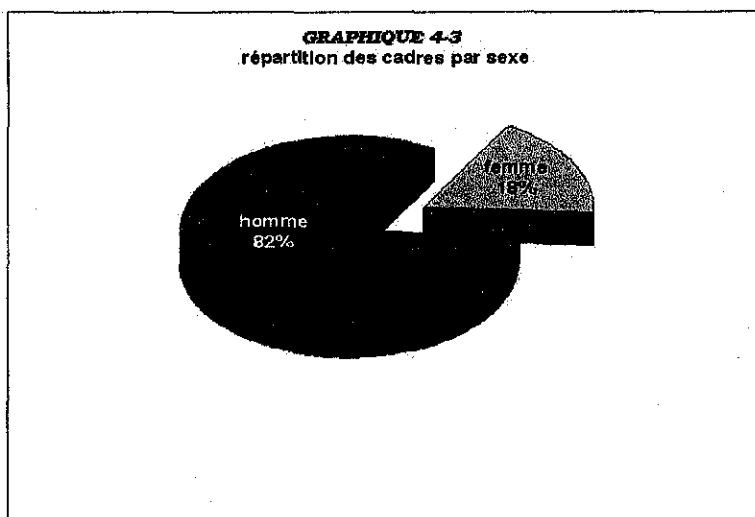
- Catégorie de 14 à 15: englobe les chefs de section, et cadres fonctionnels.

Cette répartition à trois niveaux hiérarchiques, avec les taux affichés est conforme à la description des postes schématisée par l'organigramme de l'unité.



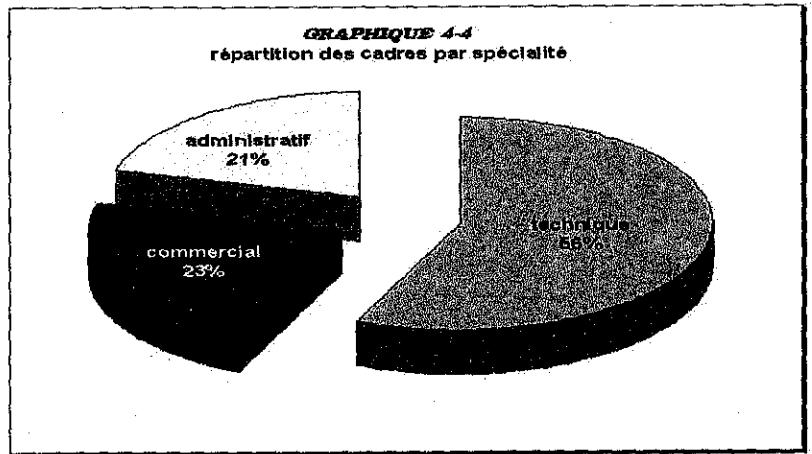
4- répartition des cadres selon leur sexe:

Selon les résultats de l'enquête, la représentativité de l'élément féminin dans l'encadrement égale un taux de 18 % par rapport au nombre total des cadres et un taux de 7% par rapport au Total de l'effectif toutes catégories confondues. Ceci peut être expliquée par le fait que la plupart des femmes employées occupent des postes d'encadrement. Les postes techniques notamment ceux qui concernent la maintenance des réseaux ne sont pas existants.



4- répartition des cadres selon spécialité:

En terme de spécialisation, on peut déjà remarquer la prédominance du technique par rapport aux autres disciplines telles que l'administration et le commercial, plus de la moitié de l'effectif cadre relève du technique, cela explique pourquoi, on a tendance à favoriser l'aspect technique de la gestion du service public d'eau. D'ailleurs, les directeurs ont été toujours sélectionnés du personnel technique et non pas de l'administration. Cette attitude a été



souvent argumentée par le fait qu'un technicien est le mieux placé pour répondre aux besoins de l'exploitation et à trouver les solutions aux problèmes quotidiens d'approvisionnement en eau potable.

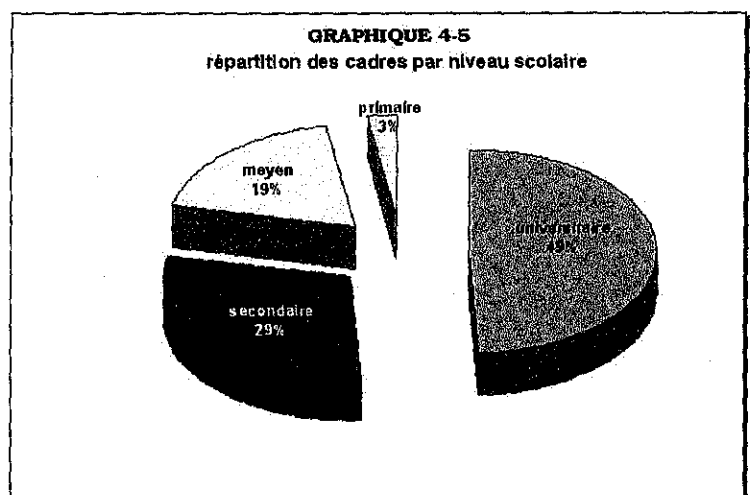
Notre réponse à cette croyance s'appuie sur les travaux de KATZ (1974)¹ qui rassemble les compétences clés d'un manager en trois familles.

- les compétences techniques;
- les compétences humaines ou relationnelles (interpersonnelles);
- les compétences conceptuelles ou cognitives.

Un cadre qui regroupe ces trois pré requis peut prétendre à un poste de direction sans qu'il soit impérativement technicien.

5- le niveau d'instruction des cadres:

L'unité de Tlemcen emploie un encadrement composé de presque 50% qui ont un niveau universitaire, cette catégorie ne cesse d'avoir une place de plus en plus importante, notamment après la mise en



¹ Michel Barabel et Olivier Meier. Manageor, DUNOD 2006, p197.

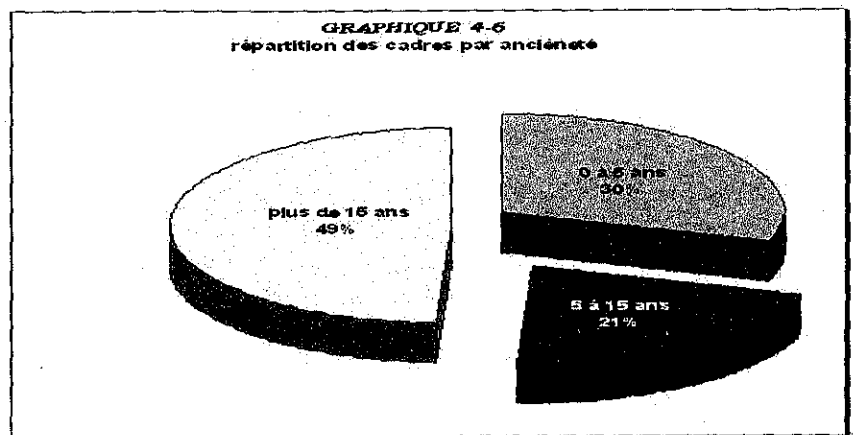
application de la nouvelle nomenclature des postes exigeant un diplôme universitaire pour pouvoir prétendre à des postes de responsabilité. Les cadres qui ont des niveaux autres qu'universitaire sont pour la plupart promu pour des raisons sociales: préretraite ou conjoncturelles natives d'une maîtrise de certain pouvoir : expériences, connaissances techniques...

Notant que l'unité de Tlemcen a été considérée pour longtemps comme une pépinière des cadres qui ont renforcé les structures des unités de la région ouest.

6- répartition des cadres selon l'ancienneté:

La cartographie des cadres selon leur ancienneté est représentée d'une façon à donner un historique de l'évolution de l'entreprise depuis La création de SONADE en 1970.

- De 0 à 5 ans : les cadres qui ont été recruté depuis la création de l'ADE en 2003, ils représentent 30% du total cadre.



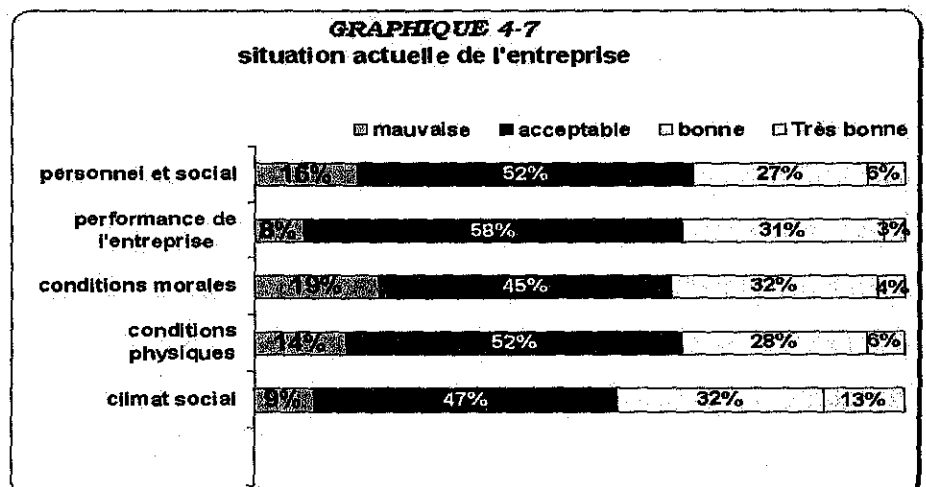
- De 5 à 15 ans: ils ont connu l'unité de Tlemcen sous la dénomination "EPEOR" et activent aujourd'hui sous celle de " ADE"

- Plus de 15 ans : ils ont connu la "SONADE", l'EPEOR et enfin l'ADE.

Cette distinction a été faite pour connaître les résistances possibles des cadres par rapport à une culture d'entreprise qui s'est développée durant ces trois périodes et l'existence éventuelle de conflit de génération entre nouveaux et anciens dans la l'entreprise.

7- la situation actuelle de l'entreprise :

Le but recherché à travers cette question est de faire un diagnostic de la situation de l'entreprise telle qu'elle est appréciée par les cadres, si on calcule la moyenne des résultats des



cinq critères d'évaluation on obtiendra ce qui suit:-

- 13% des cadres voient que la situation de l'entreprise est mauvaise;
- 51% voient qu'elle est acceptable;
- 30% voient qu'elle est bonne;
- 6% pensent qu'elle est très bonne.

Les deux groupes réunis font un total de 64% soit la majorité des cadres pensent que la situation de l'entreprise n'est pas aussi bonne, et que seulement 36% représentant les deux derniers groupes voient le contraire c'est-à-dire qu'elle est bonne ou très bonne.

Si on se réfère aux documents de l'entreprise, Le total bilan 2006 est passé de 792 330 MDA à 1 001 782 MDA, enregistrant un taux de croissance de 26%¹. Cette évolution de l'activité de l'entreprise est due à l'augmentation du nombre d'abonnés, des volumes d'eau produits et des installations nouvellement prises en charge. Cette évolution a été accompagnée malheureusement d'un accroissement de charges, de dépenses et du portefeuille des créances.

On peut déjà en déduire les problèmes majeurs qui se posent actuellement aux dirigeants de l'entreprise.

- Problème de trésorerie engendrée par la faiblesse du taux de recouvrement des créances d'une part et l'évolution des dépenses incompressibles nécessaires au fonctionnement des installations hydrauliques de production et de distribution d'eau: énergie électrique, produits chimiques, frais du personnel..., d'une autre part.

- Problème de déperdition d'eau: le taux de pertes qui avoisine les 40% des volumes produits représente un manque à gagner en termes de valeur de la même proportion des coûts de production, c'est-à-dire que ces pertes ont une valeur qui représente 40% du coût global de l'eau produite.

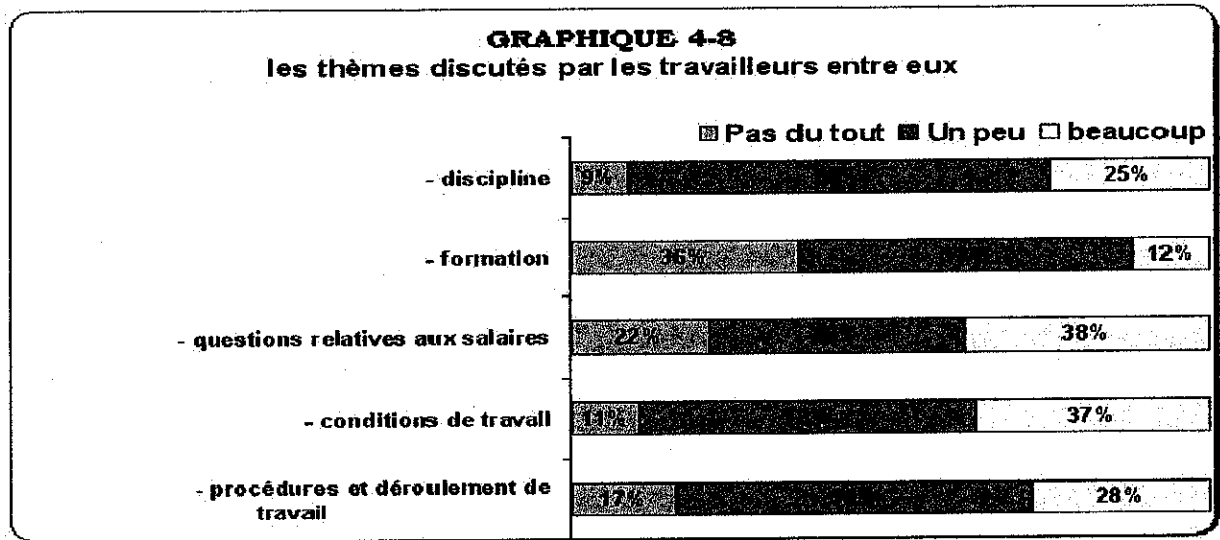
Enfin, la performance de l'entreprise peut être appréciée en fonction de trois paramètres qui constituent à notre avis des objectifs phares à ne pas négliger.

- Le recouvrement des créances;
- Le rendement du réseau d'alimentation en eau potable;
- La réduction des charges d'exploitation.

¹ Document de l'entreprise : Rapport annuel 2006.

A ce niveau, un éventuel projet de changement s'articulera sans doute autour de la recherche d'une performance qui s'appuie sur un équilibre entre l'obligation de garantir un service public de qualité et la réalisation des objectifs intermédiaires avec efficacité et efficience.

8- les thèmes discutés par les travailleurs entre eux:



L'objectif de cette question est de connaître les thèmes de conversation entre les employés entre eux, cela entend une certaine liberté à aborder des sujets d'actualité loin de toute pression, cela permet de connaître leurs préoccupations et pourquoi pas leurs suggestions et enfin classer par ordre d'importance les axes à prendre en charge dans un éventuel projet de changement.

Considérons qu'il est possible de regrouper les deux avis: un peu et beaucoup, puisqu'il est difficile de quantifier un tel phénomène, nous avons eu le classement suivant:

- Discipline : 91%
- Conditions de travail : 90%
- Procédures et déroulement de travail: 84%
- Salaires : 78 %
- Formation : 65%

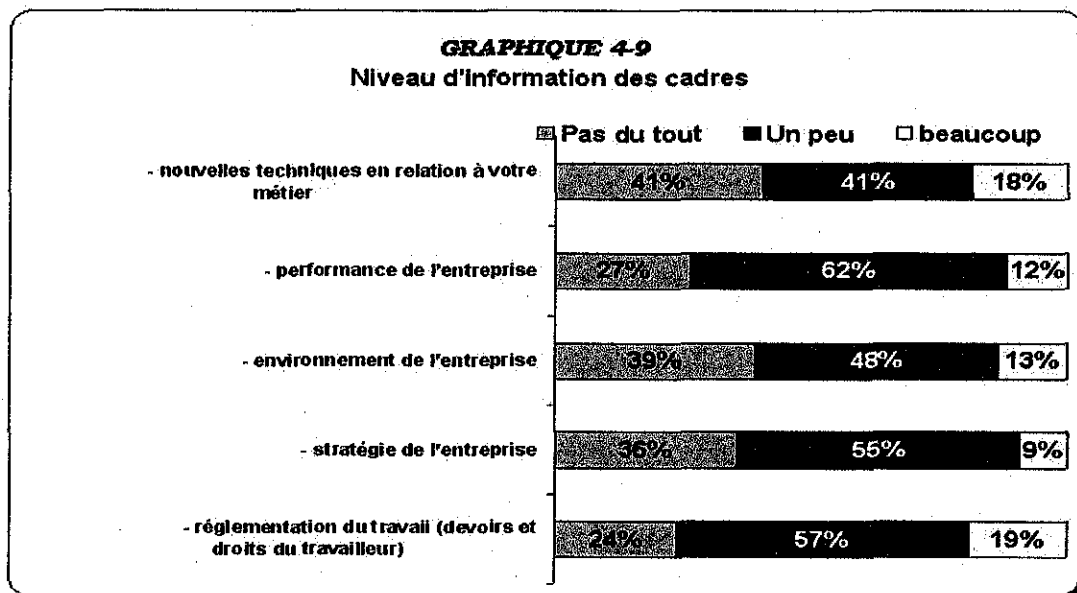
A travers ces résultats d'une part et l'observation sur terrain d'une autre part, nous pouvons déduire que les mauvaises conditions de travail: locaux, équipement... peuvent générer des résistances exprimées ou non de la part des employés sous forme de comportements de malaise et de manque d'intérêt qui sont généralement interprétés comme signes d'indiscipline.

La définition des tâches et la mise en application des procédures sont une autre source d'inquiétude, à ce stade nous avons noté qu'on accorde peu d'importance à la généralisation et l'actualisation des procédures de travail.

Les salaires viennent en quatrième position pour dire qu'il y a toujours des mécontents quand il s'agit d'argent, en effet les cadres positionnés dans les catégories 14 et 15 voient que l'actuelle grille de salaire n'est pas avantageuse pour eux.

Enfin on parle peu de la formation, non pas par désintéressement mais par conviction qu'elle ne change en rien leur situation socioprofessionnelle et elle est dans la plupart des cas loin de répondre à leurs besoins ressentis au quotidien.

9- niveau d'information des cadres:



La lecture des résultats du questionnaire en ce qui concerne cette question, nous pousse à essayer de trouver une moyenne par laquelle on peut évaluer le niveau d'information des cadres :

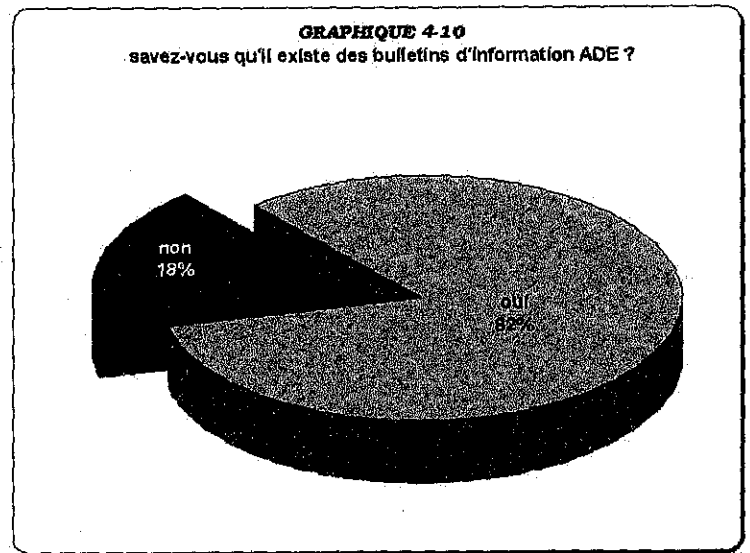
- 33 % des cadres pensent qu'ils ne sont pas du tout informés;
- 53 % des cadres sont un peu informés;
- 14 % des cadres sont beaucoup informés.

Si on retient que ceux qui ont affirmé être un peu informé n'ont pas une information complète de l'environnement interne et externe de l'entreprise, on aura une quasi-totalité des cadres qui se trouve insuffisamment informée, ce qui donne une importance à l'information et à la communication interne comme leviers d'une grande importance du changement.

10- existence d'un bulletin d'information:

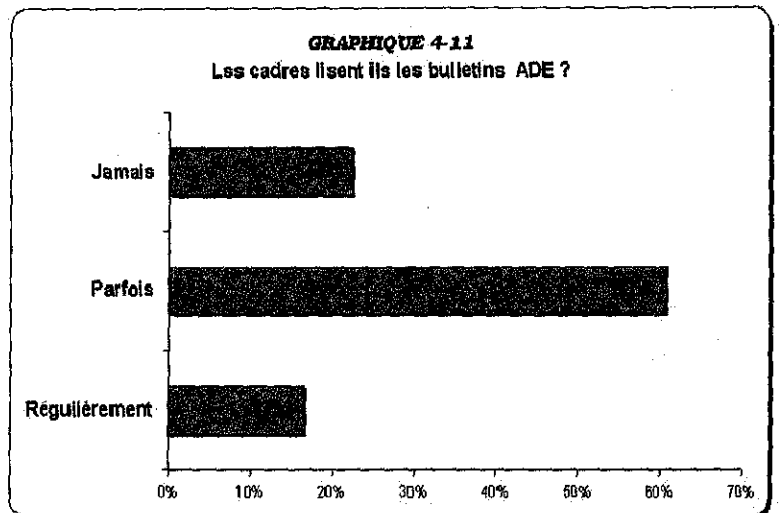
Le bulletin bimestriel d'information de l'ADE est un moyen qui est sensé répondre en partie aux besoins d'information et préoccupations des employés et notamment les cadres, exprimés dans le graphe précédent, hors ce moyen est handicapé par deux insuffisances:-

- le nombre insuffisant des exemplaires mis à la disposition des employés;
- l'irrégularité de publication des bulletins.



11- lecture du bulletin ADE:

Les deux insuffisances sont à l'origine du niveau de lecture des bulletins par les cadres, les 17% qui ont la chance de les lire régulièrement sont probablement les premiers servis, nous avons constaté que les structures éloignées sont les plus défavorisées en matière d'information.



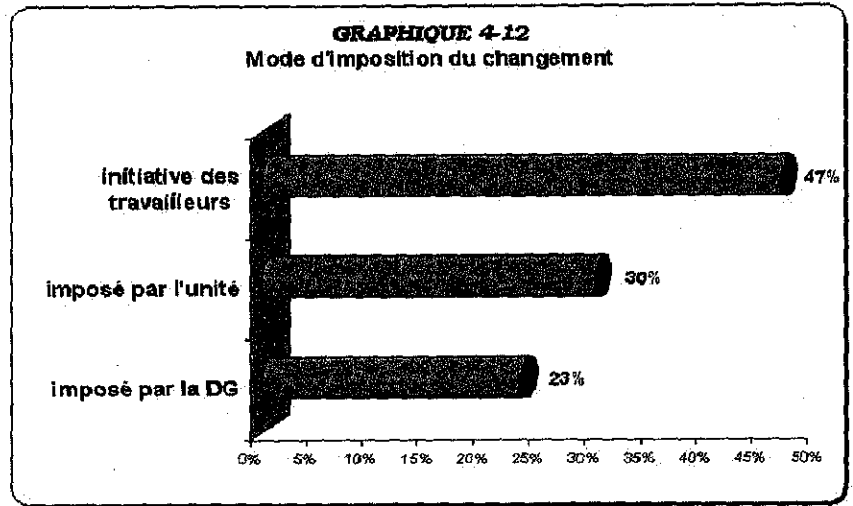
2- Acteurs du changement ? Sa nature ? Et ses raisons ?

12- mode d'imposition du changement:

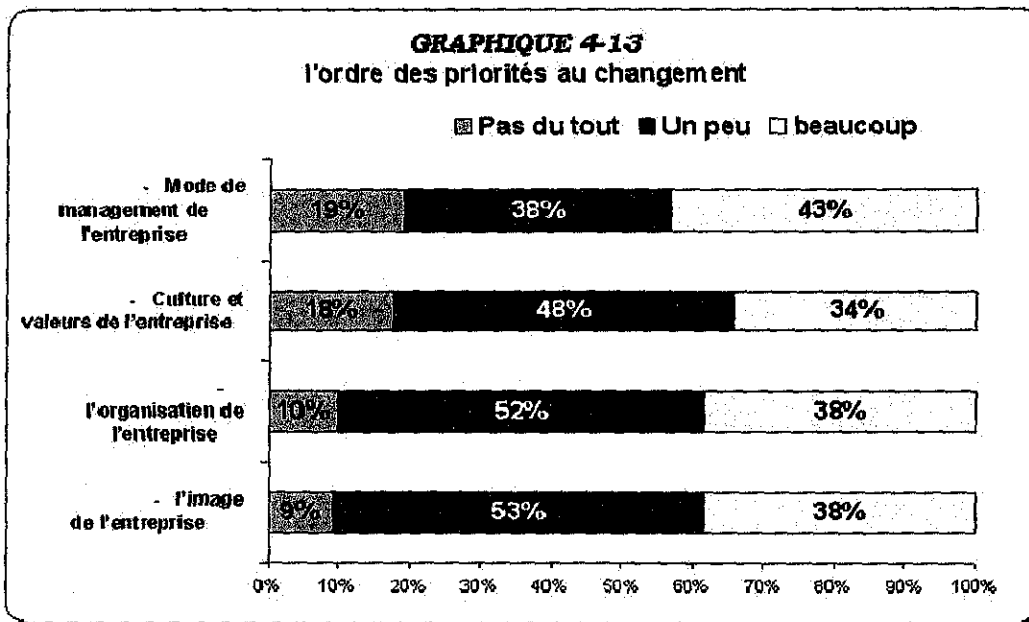
53 % des cadres pensent que la décision de changer, étant un exercice douloureux ne peut être laissé à l'initiative des travailleurs, on ne peut pas être juge et partie à la fois. C'est à la direction générale et à un niveau moindre, à la direction d'unité d'imposer le changement.

Cela n'exclue pas aux yeux des 47% la possibilité de porter les germes d'une

disposition au changement et de participer dans tout processus de changement, ce qui implique l'ouverture des portes aux initiatives et suggestions des travailleurs en vu d'ancrer une culture de changement.



13- l'ordre des priorités pour le changement:



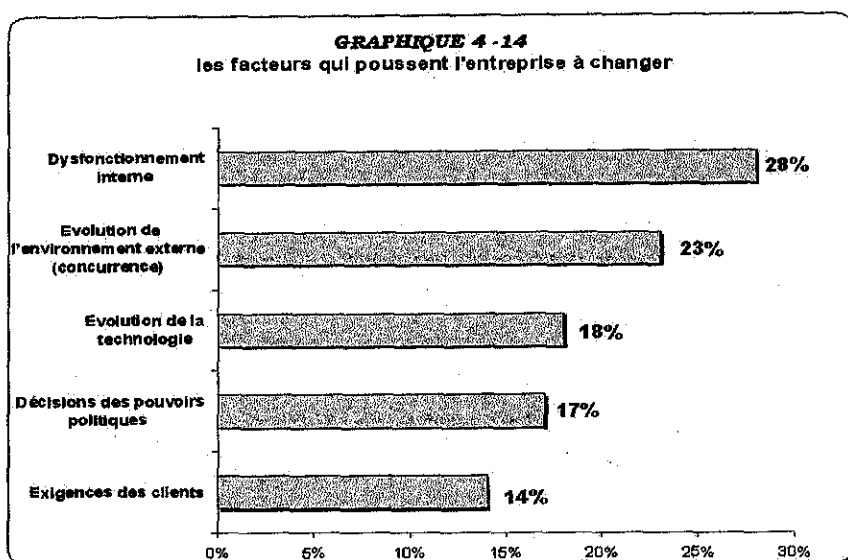
L'ordre des priorités des leviers du changement selon les cadres, tenant en compte le niveau de compréhension et interprétation des termes utilisés et en regroupant ceux qui disent oui au changement est le suivant:-

- Image de l'entreprise : 91%
- Organisation de l'entreprise : 90%
- Culture et valeurs de l'entreprise : 82%
- mode de management de l'entreprise : 81%

Les résultats montrent un intérêt particulier accordé par la plupart des cadres au changement de l'image de l'entreprise qui passe par l'obligation de changer en priorité le mode de management avant tout, les autres leviers suivront par effet d'entraînement.

14- les facteurs qui poussent l'entreprise à changer:

les cadres pensent que les facteurs qui poussent l'entreprise à changer sont ceux qui sont ressentis comme menace à la survie de l'entreprise elle-même: le dysfonctionnement interne, et l'évolution de la concurrence propulsent l'entreprise dans la spirale du Changement, le changement par la crise est stimulant dans ces cas, les autres



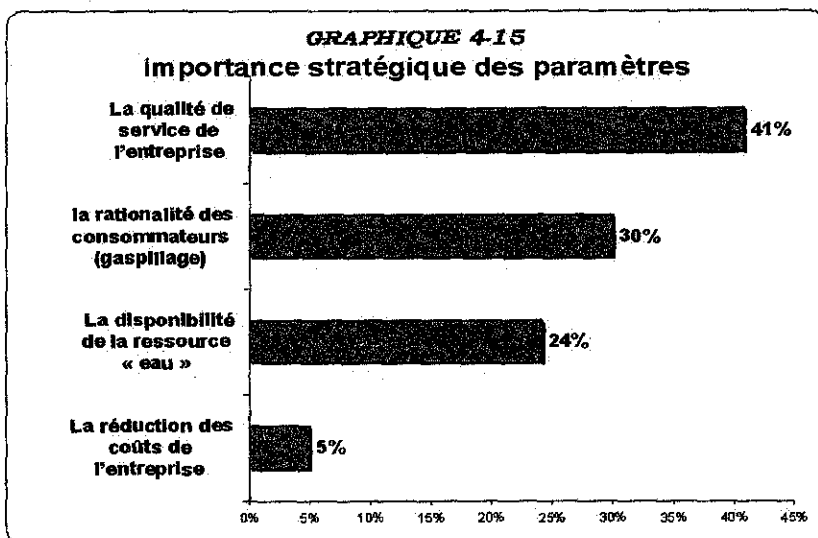
facteurs sont plus ou moins importants puisque ils n'ont pas un impact direct sur une entreprise de service public qui est dans un stade d'assurer des besoins de premiers degrés à savoir l'approvisionnement quantitative de la population en eau potable. Par contre si les exigences des clients et l'évolution de la technologie sont ajoutées à l'évolution de l'environnement externe de l'entreprise, on obtiendra un facteur puissant qui peut basculer l'ordre tout entier.

Les décisions des pouvoirs publics, malgré leurs importance ne s'éloignent pas des alternatives disponibles dans la gestion du service public, toutes les formes sont à discuter : partenariat public- privé, privatisation ... etc.

15- Importance stratégique des paramètres:

Cette question vient pour compléter le niveau d'information des cadres et l'ordre de priorité des leviers à actionner dans le cadre d'un éventuel projet de changement.

En dépit de l'importance des paramètres cités ci-dessus, seule la qualité de service peut être considéré comme stratégique, du moment qu'il dépend de la disposition de l'entreprise au changement et à

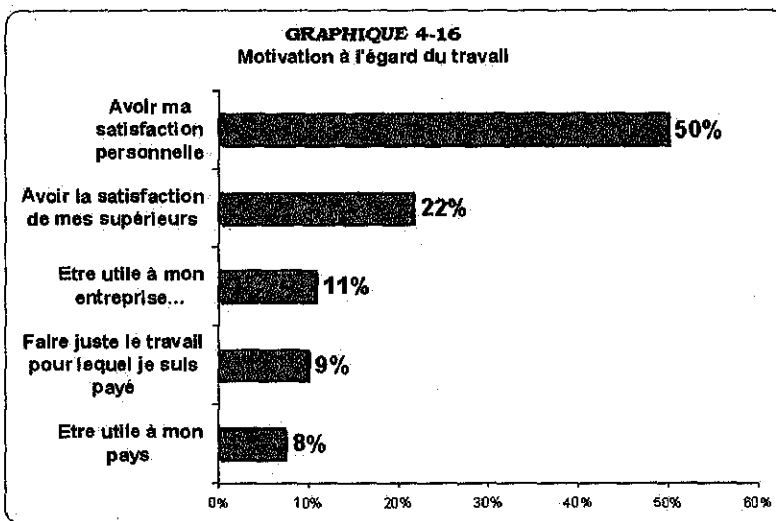


œuvrer dans le sens d'un projet de management par la qualité totale. La réduction des coûts s'en suivra également. Par contre la disponibilité des ressources "eau" et la rationalité des consommateurs sont des paramètres qui nécessitent la collaboration de plusieurs acteurs.

16-motivation des cadres à l'égard du travail:

Le but recherché de cette question était de connaître la motivation des cadres de l'entreprise à l'égard du travail, qu'elle est la main invisible qui les pousse à agir dans le bon sens et qui pourra être utilisé comme stimulant de changement.

Les résultats ont divisé les cadres entre la moitié qui ne rend compte à eux même et ne cherchent que l'autosatisfaction, c'est-à-dire que leur sens de



responsabilité est tellement développé à n'avoir pas besoin d'être contrôlé que par leur propre morale, il faut juste leurs faire confiance et l'autre moitié qui ont manifesté un devoir de rendre compte aux responsables hiérarchiques, à faire juste le travail pour lequel ils sont payé, ni plus ni moins, à l'entreprise ou à la patrie.

A notre sens la motivation des cadres à l'issu de cette répartition est l'estime, la considération et la reconnaissance.

3- Les objectifs du changement.

17- nécessité du changement:

90 % des cadres de l'entreprise estiment que le changement est très nécessaire ou moyennement nécessaire, ce qui représente la majorité.

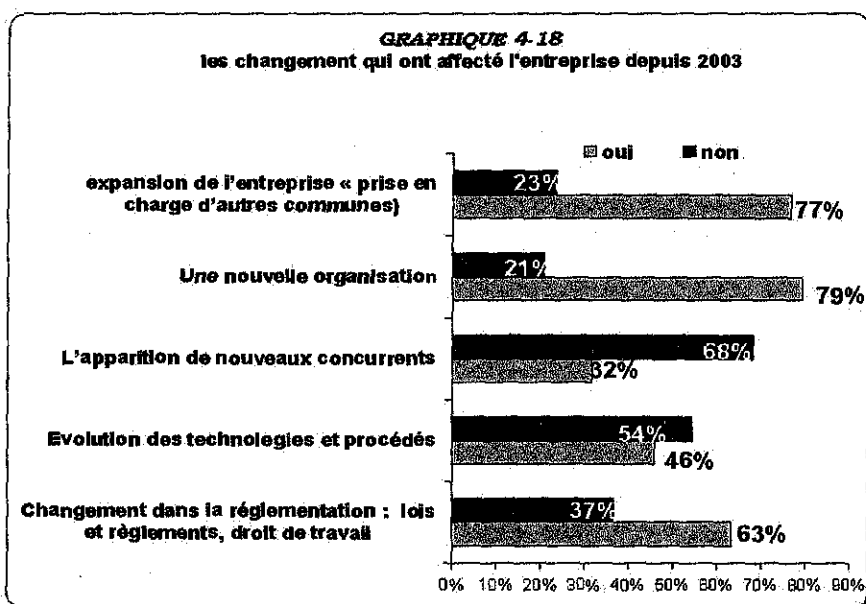
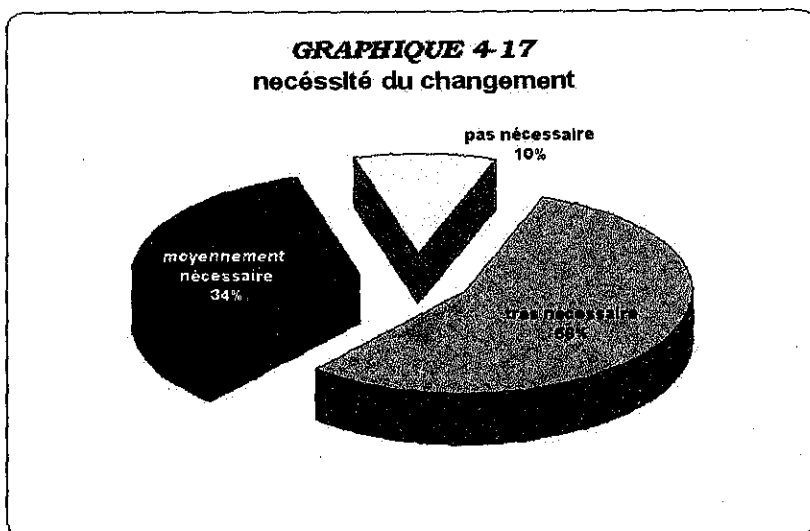
Dans un monde en perpétuel mouvement, l'entreprise ne peut rester à l'écart, l'environnement, la concurrence, la pression des usagers pour ne pas dire des clients, l'évolution de la technologie et l'éclosion de nouvelles façons de faire, toutes ces forces contraignent

l'entreprise à changer et à s'adapter aux changements.

Les cadres sont conscient de ce qu'ils les attendent, c'est être ou ne pas être, il n'y a pas d'autre choix, les prémices sont omniprésents : partenariat avec des entreprises de renommées mondiale, pression des pouvoir politiques pour prendre en charge toutes les communes non gérées et enfin l'obligation de résultat envers une autorité concédante dans le cadre de la sujétion de service public.

18- les changements qui ont affecté l'entreprise depuis la création de l'ADE en 2003.

Les changements qui ont affecté l'entreprise depuis la mise en eau de l'algérienne des eaux en tant qu'entreprise nationale en substitution des neuf entreprises régionales et des 26 entreprises de WILAYA peuvent être repris comme suit selon l'ordre d'importance:-



- la mise en application d'une nouvelle organisation: une restructuration fonctionnelle qui vise une maîtrise des activités d'exploitation, du commercial et des finances pour mieux préparer la prise en charge des autres réseaux communaux.

- changement dans la réglementation : lois et règlement, droit du travail: on peut déjà enregistrer une panoplie de texte juridiques qui ont été adopté dans le cadre de la préservation du domaine hydraulique et l'ouverture du secteur aux opérateurs public ou privés (code des eaux 2005). La définition de la relation entre l'état concédante et l'entreprise concessionnaire a été faite en 2001 et 2002 par le biais du décret de création et l'arrêté ministériel portant cahier de charges de la sujétion du service public. Par ailleurs, la révision de la convention collective et le règlement intérieur et la nomenclature des postes ont été l'occasion pour valoriser le système de rémunération sur la base de résultats et de mérite.

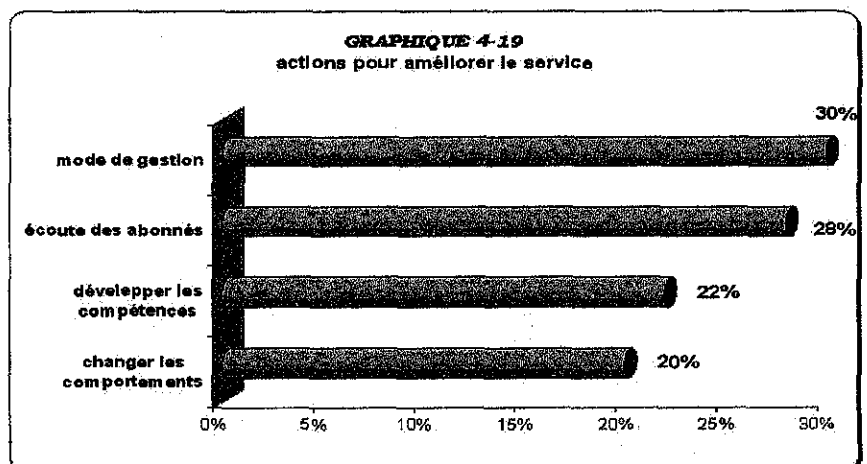
- L'expansion de l'entreprise a été faite par la prise en charge d'autres communes et la préparation pour couvrir les autres, une opération qui devrait être finalisée en 2002 qui a été retardé pour des raisons budgétaires. Notant que cette expansion est l'occasion d'une série de changements qui surgir par la fusion des services des communes avec la nouvelle organisation ADE.

- La concurrence objet de cette question est déjà présente par le contrat de gestion signé avec le groupe suez environnement par lequel une société a été crée à ALGER pour la gestion de l'eau et de l'assainissement dans cette ville. Cette expérience, une fois réussie sera généralisée à d'autres grandes villes telles qu'ORAN, ANNABA, SETIF et CONSTANTINE.

- Les cadres de l'unité de Tlemcen ne voient aucun changement dans la technologie ou procédés depuis la genèse de l'ADE, à l'exception de nouvelles station automatisée de filtration et de traitement d'eau ou de dessalement d'eau de mer.

19- les actions à mener pour améliorer le service et satisfaire les abonnés:

L'enquête socioéconomique réalisée en 2002 au niveau du groupement urbain de Tlemcen par un bureau d'étude allemand a révélé que les abonnés préfèrent payer plus contre un service meilleur. Alors que peut on faire pour rendre le service a la hauteur des ambitions des abonnés?

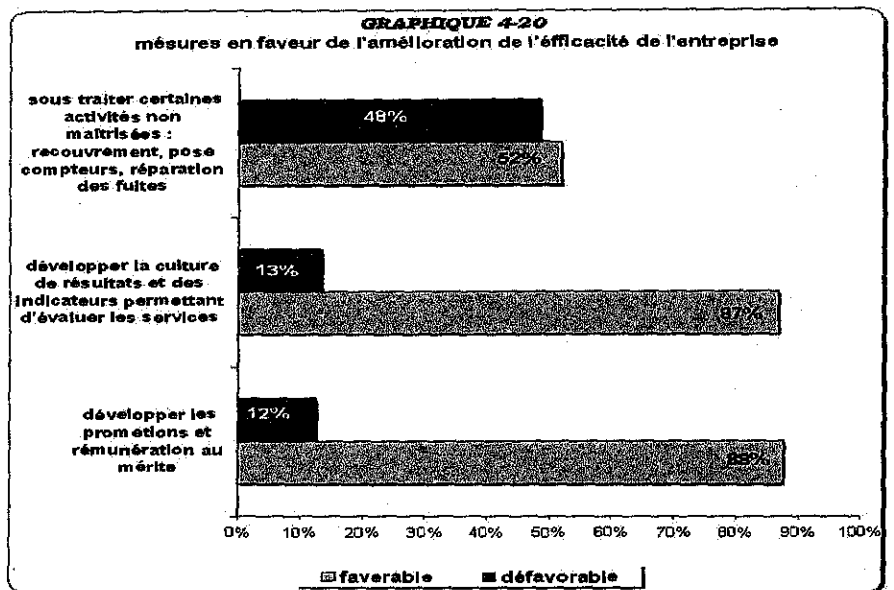


- Changer le mode de gestion du service public : cela veut dire une lecture visionnaire de l'environnement.
- Etre à l'écoute des abonnés : le management de proximité de la relation abonné doit tenir compte les préoccupations des abonnés et leurs attentes.
- Le développement des compétences : c'est le point qui nécessite une réflexion, l'intervention d'autres opérateur public ou privé, nationaux ou internationaux exige une certaine compétence en savoir, savoir-faire et savoir-être.
- Enfin le changement des comportements: ce changement ne peut être envisagé qu'en fonction d'un diagnostic de l'existant en matière de comportement par rapport à ce qui devrait être envers les abonnés et le service.

20- les mesures d'amélioration de l'efficacité de l'entreprise:

L'amélioration de l'efficacité de l'entreprise passe à notre avis qui a été heureusement partagé par mes collègues par certaines mesures qui favoriseront la réalisation des objectifs:-

- Primo, il faut développer une culture de résultats et mettre en place des indicateurs permettant



l'évaluation de la performance des services, cela passe logiquement par le management par objectif.

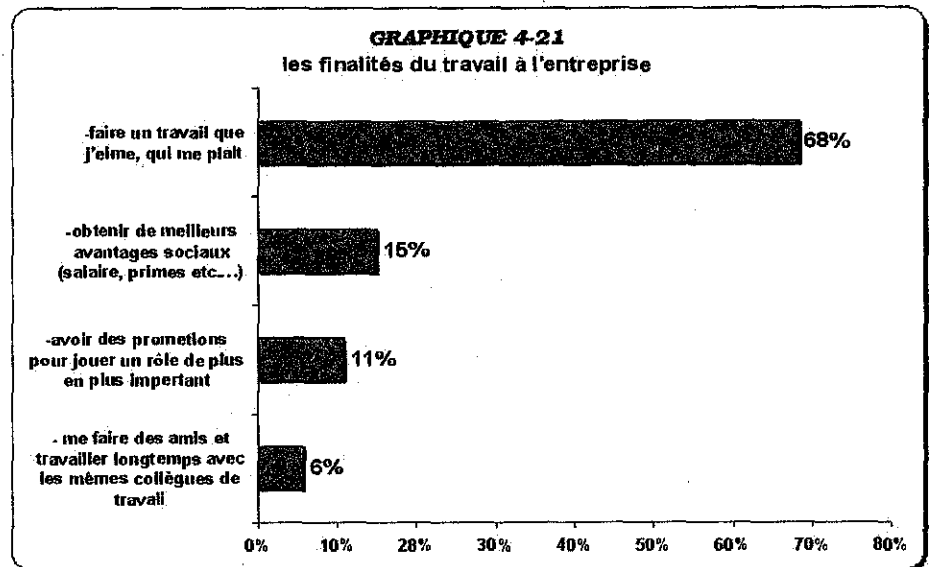
- Secundo, il faut instaurer un système de promotion et rémunération au mérite pour motiver le personnel et créer une échelle de valeur où chacun sera rétribué en fonction de ses efforts et sa compétence.

• Les cadres demeurent hostiles à toute externalisation ou sous-traitance de service, ils voient que le recouvrement de créances, la pose des compteurs ou la réparation des fuites sont des tâches qui relèvent de la compétence de l'entreprise. Par contre une bonne partie considère que l'externalisation de ces opérations n'est pas un désengagement de l'entreprise mais c'est une redistribution des forces pour mieux gérer le service et que la défaillance n'incombe pas les sous-traitants quand le suivi fait défaut.

4- Le degré d'implication du personnel et leurs réactions psychologiques face au changement

21- finalité du travail des cadres à l'entreprise ADE:

Notre question avait comme but de connaître les formes d'orientation des cadres au travail, l'ordre des réponses affiché sur le graphique ci-dessus montre que représente le travail pour eux.



Cette question a été inspiré de l'enquête

menu par l'établissement ENORI en collaboration avec une entreprise canadienne "LEGER et LEGER" en 1993¹.

L'ordre des réponses a été semblable à celui de l'étude:

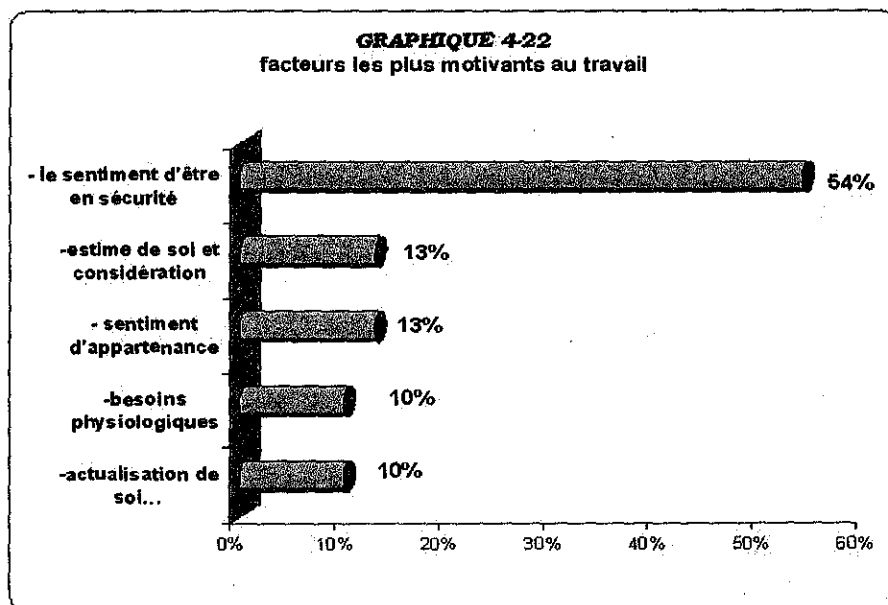
- **Expressif:** faire un travail que j'aime, qui me plaît; (ENORI- 54.3%)
- **Instrumental:** obtenir de meilleurs avantages sociaux (salaires, primes ... etc.); (ENORI – 17.7 %)
- **Carriériste:** avoir des promotions pour jouer un rôle de plus en plus important; (ENORI- 13.5%).
- **Solidariste:** me faire des amis et travailler longtemps avec les mêmes collègues de travail. (ENORI- 12.4%).

¹ Ouvrage collectif. Culture et gestion en Algérie. HARMATTAN, inc .1997.

22- les facteurs qui ont plus de motivation pour les cadres:

les facteurs de motivation et satisfaction au travail pour les cadres de l'ADE sont semblable à ceux des autres cadres et employés algériens, le sentiment d'être en sécurité, l'estime de soi, la considération, le sentiment d'appartenance et l'actualisation de soi passe avant même les besoins physiologiques.

Les décideurs doivent prendre en compte ces facteurs dans le cadre de leur management des ressources humaines.

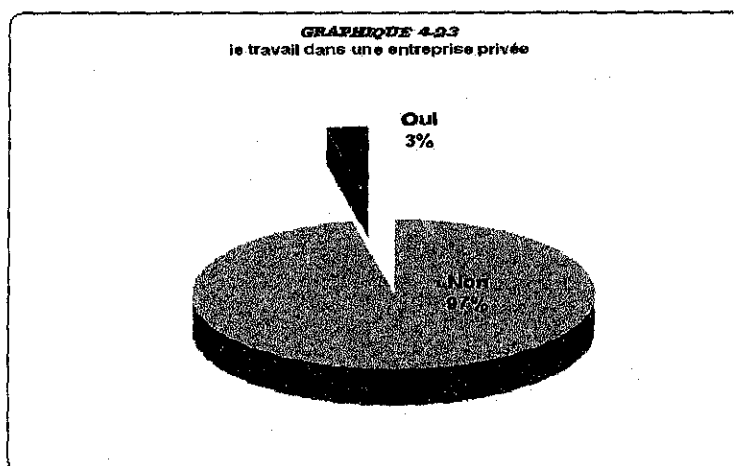


23- la position vis-à-vis du travail dans une entreprise privée:

Le résultat est décisif, à notre avis il n'y a pas de doute, à l'heure actuelle des choses, le privé en Algérie n'intéresse personne pour les deux motifs ci-après:

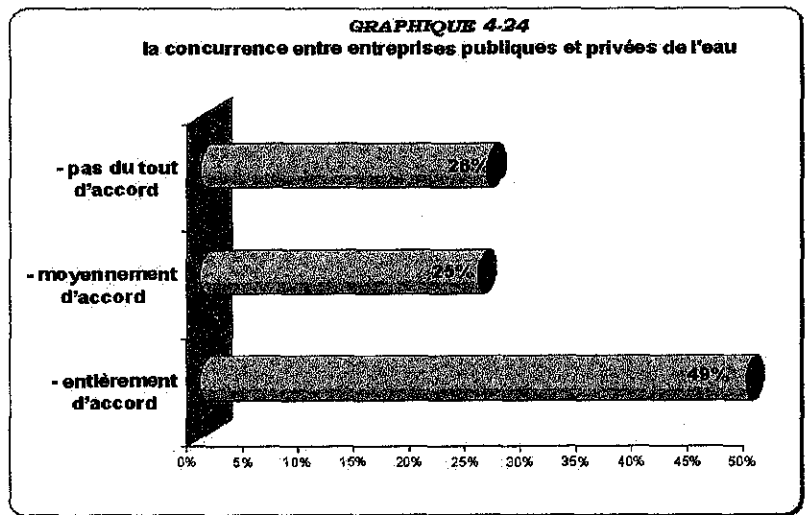
- **Le premier:** le privé ne garanti aucune sécurité d'emploi;

- **Le deuxième :** l'exploitation sans contre partie est le slogan affiché par le privé.



24- la concurrence entre les entreprises gestionnaires de l'eau dans l'intérêt du service:

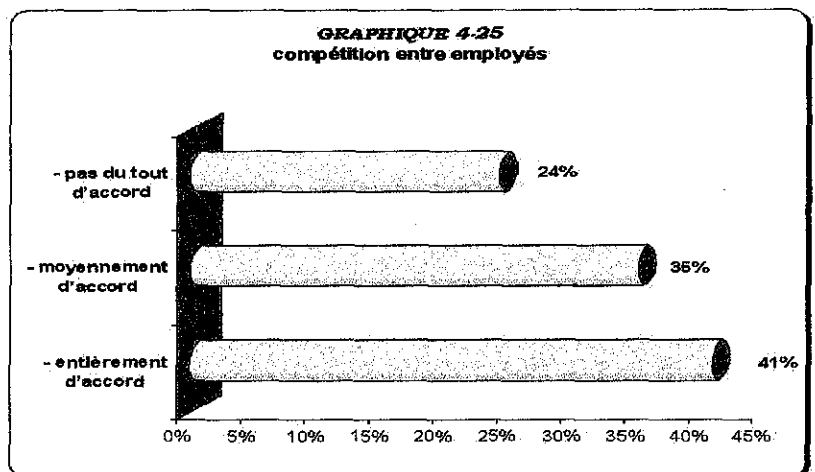
Les cadres ne voient pas de mal dans la concurrence entre des entreprises du secteur pour le bien du service à condition que cette concurrence soit loyale, loin des deux poids deux mesures comme a été écrit dans un article lors des négociations avec la SUEZ " or, que propose-t-on à SUEZ ? On lui propose ce qu'on a toujours refusé



à l'algérienne des eaux et à l'office national de l'assainissement..."¹. La concurrence ne peut être fructueuse que si elle est ancrée sur des bases solide de transparence et de valeurs, élaborées dans un contexte intégrant stratégie et management loin de toute bureaucratie ou précipitation.

25- la compétition entre collègues de travail, motivée par des différences de salaires:

La compétition entre employés est acceptée par les cadres de l'ADE même quand elle est accompagnée par des différences de salaires entre employés de même qualification du moment qu'elle ouvre la possibilité d'épanouissement et de motivation qui se répercuteront sans doute sur les résultats de l'entreprise.

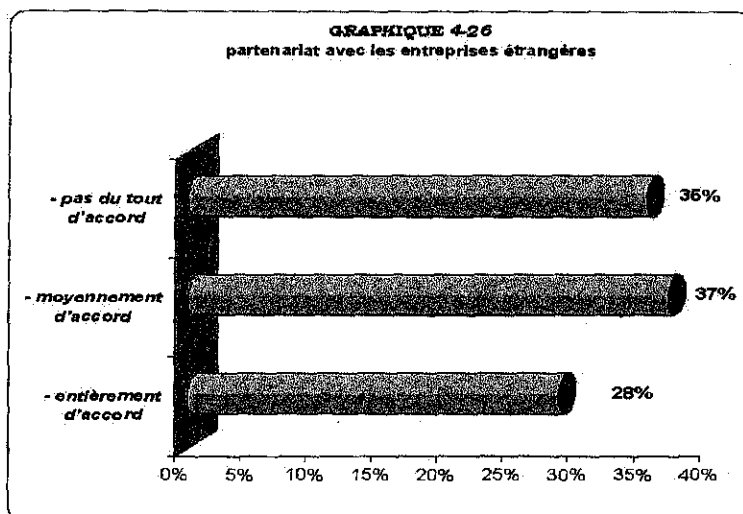


Favoriser l'initiative individuelle est un moyen efficace pour créer un climat d'apprentissage.

¹ Le quotidien d'Oran, 18/07/2005. Article: mauvais choix et nouvelles complications en vue. Par AKLI SAADI

26- partenariat avec des entreprises étrangères:

Le partenariat avec les entreprises étrangères est une forme de coopération qui vise le transfert de technologie et du savoir faire. Dans le domaine de l'eau, nous citerons l'expérience de l'ADE en particulier l'unité de Tlemcen qui a été choisie comme pilote dans le cadre d'un projet de coopération Algéro-



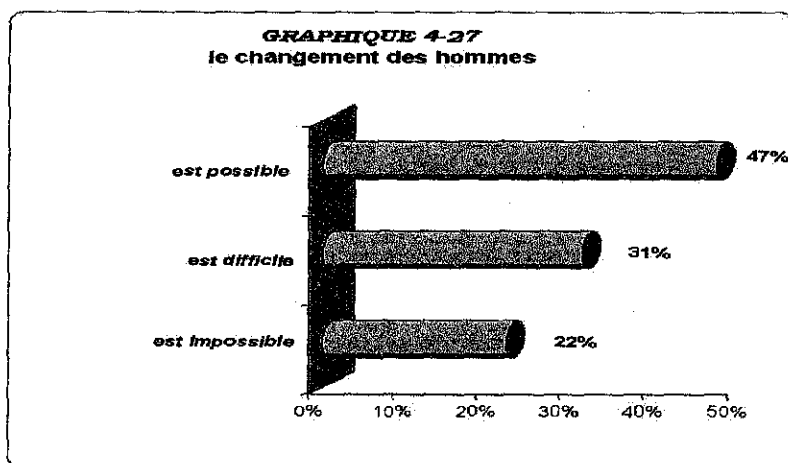
allemande intitulé " gestion intégrée de l'eau au niveau du groupement urbain de Tlemcen", un projet qui a été délaissé après des années d'étude.

Les cadres ayant participé dans les groupes de travail ont certainement remarqué qu'il y avait des divergences et des contraintes qui ralentissent le processus, ces contraintes d'ordre surtout organisationnel ont crée un hiatus entre les deux parties. L'unité ne pouvait être autonome dans ses relations avec le partenaire allemand, puisqu'elle dépend d'une direction générale, tout projet ou programme d'action doit être avalisé par cette dernière.

A travers cette expérience nous pensons qu'un partenariat sans volonté de changement n'est qu'un dialogue de sourds-muets.

27- le changement des hommes:

Les réponses concernant la possibilité de changer les hommes étaient plus ou moins optimistes, puisque la majorité estime qu'il est toujours possible d'amener les hommes à changer, néanmoins ils ne cachent pas qu'il est difficile. Cette réaction a été semblable à celle adoptée par les employés interrogés par l'équipe d'ENORI. Cela nous encourage à dire que les cadres de l'ADE portent

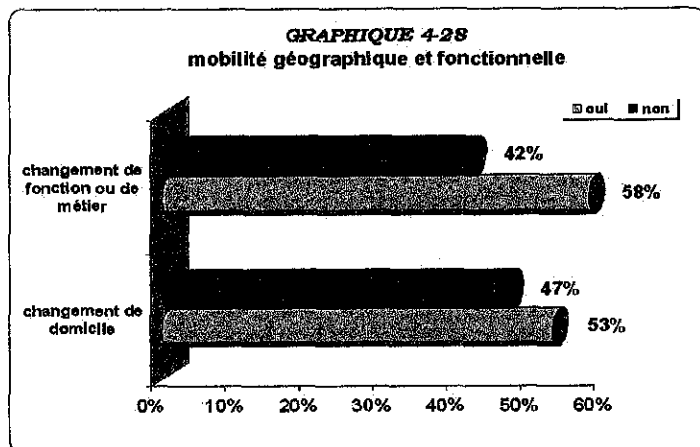


une prédisposition au changement et au management du changement puisqu'ils représentent la ligne intermédiaire entre les promoteurs et les cibles du changement.

28- l'acceptation de la mobilité géographique et/ou fonctionnelle:

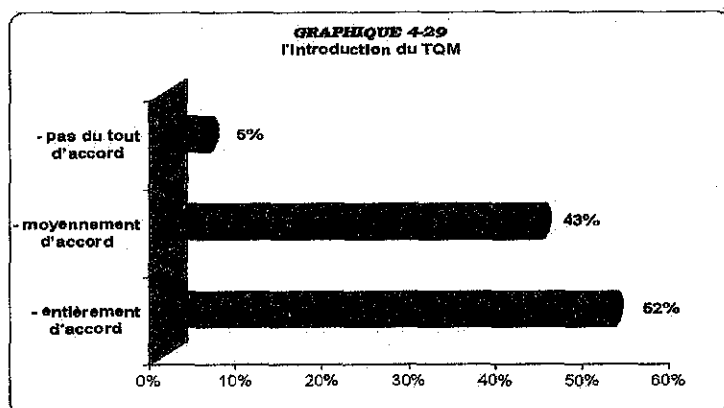
la question visait la disposition des cadres à changer de lieu de travail, et/ou de métier contre un poste plus intéressant, le taux de ceux qui acceptent est très important par rapport au taux affiché 2003 (34 % enquête ENORI). Nous estimons que les avantages, notamment les différences de salaires engendrées par l'application de la nouvelle organisation

poussent certains employés en particulier des cadres à changer d'avis et à améliorer leur situation.



29- l'introduction du management par la qualité totale (TQM):

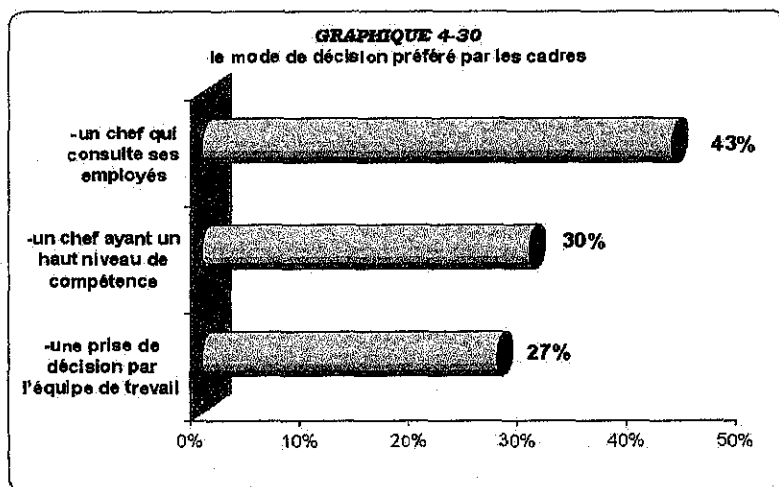
L'introduction d'un système de management par la qualité totale est loin d'être appréhendé dans une entreprise de service public, et même quand on parle de qualité, on a tendance à confondre la qualité du produit avec le système qui produit la qualité. Nous croyons que la réponse était favorable parce que les cadres voient en ce système un mode de management différent d'une gestion bureaucratique du service public.



5- Le pilotage du changement

30- mode de décision préféré pour une bonne gestion :

Les préférences des cadres pour le choix d'un chef ne sont pas si loin l'une de l'autre, cela signifie qu'il y a une certaine complémentarité. un bon chef c'est celui qui consulte ses employés avant de prendre ses décisions, mais il a tout de même un



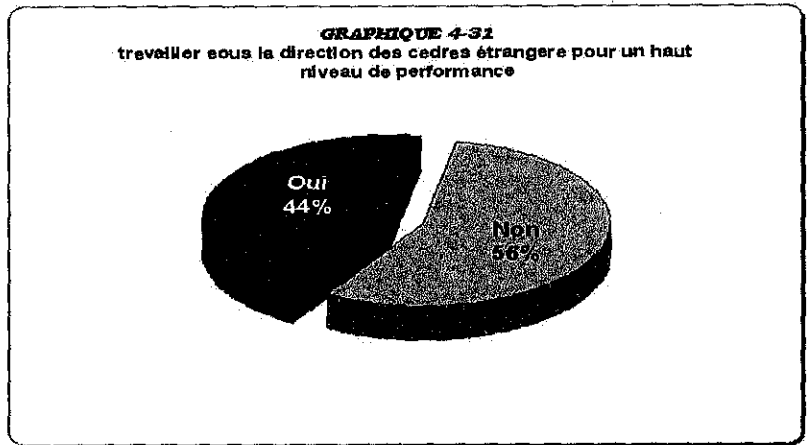
haut niveau de compétence techniques et cognitives pour pouvoir comparer les alternatives et choisir la meilleure. Le fait de s'accaparer des commandes et de négliger les avis des autres aura à notre sens deux conséquences néfastes: avoir un résultat moins probant et la perte d'une solidarité d'action. Le système de prise de décision dans la plupart de nos entreprises est mal conçu et toujours incarné dans une seule personne "le directeur, le DG ou le PDG" reflétant un niveau de paralysie d'esprit et d'action.

La réussite d'un projet de changement est tributaire d'un bon système de prise de décision au sein de l'entreprise, le changement ne se décrète pas du jour au lendemain, il faut ouvrir pour impliquer tout le personnel dans le processus.

31- le travail sous la direction des cadres étrangers pour atteindre un haut niveau de performance:

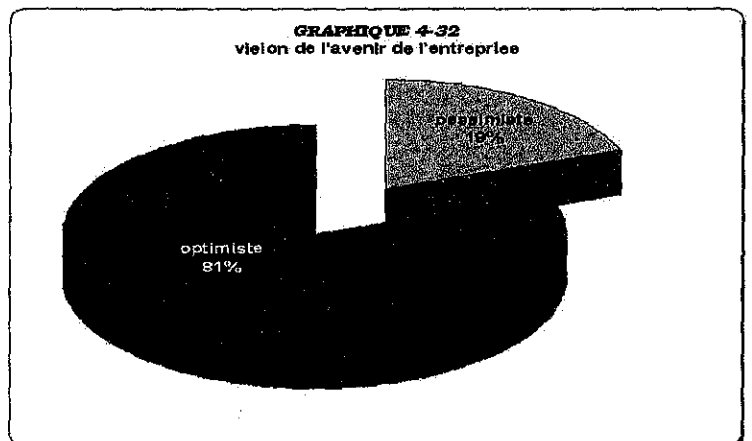
Même en supposant que l'entreprise gagnera en efficacité, les cadres et les employés refusent ou du moins rejettent l'idée de travailler sous les ordres de cadres étrangers. Cette position partagée par les salariés algériens trouve son explication dans le sens communautaire développé contre

toute forme d'atteinte à la souveraineté et à l'indépendance. Le taux de réponses favorables est nettement inférieur à celui de l'étude ENORI en 1993, cela témoigne d'une certaine flexibilité à l'égard des étrangers notamment de la part des jeunes cadres qui voient qu'il n'y a pas mal à être dirigé par des cadres étrangers en contre partie de bons résultats et bonne rémunération.



32- vision de l'avenir de l'entreprise

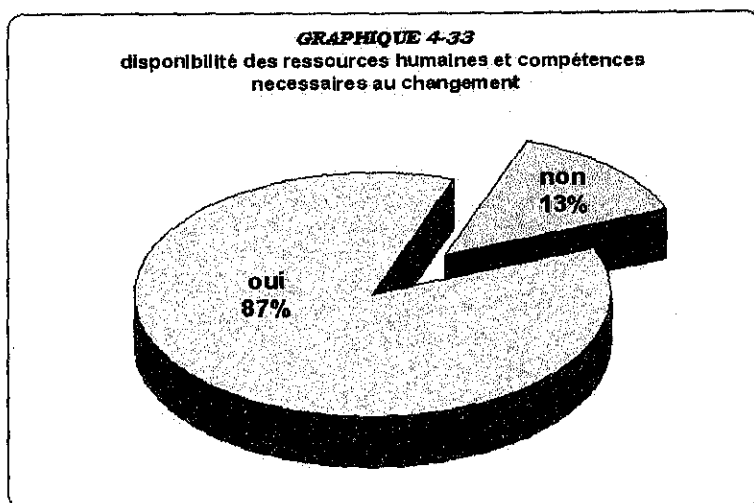
La vision des cadres vis-à-vis de l'avenir de leur entreprise est optimiste et ce malgré les vents de changement qui soufflent et les prémices d'un air de concurrence, ils croient que le changement de la nature juridique n'aura pas une incidence directe sur eux



tant que le service d'alimentation en eau existe, d'autant plus que l'état ne va pas se désengager du jour à lendemain d'une mission aussi névralgique.

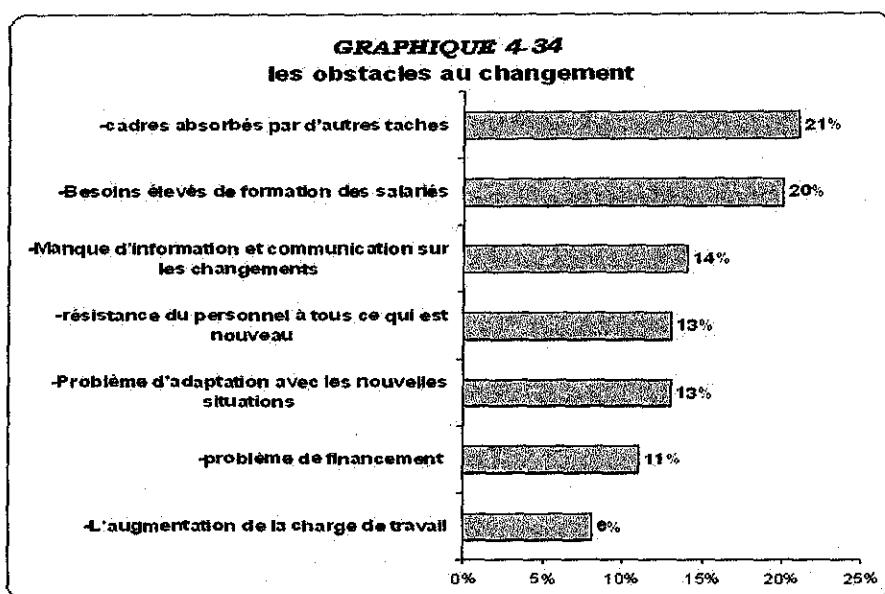
33- Disponibilité des ressources humaines et les compétences nécessaires pour mener à bien les changements à venir :

L'optimisme des cadres a été réaffirmé par leur croyance en la disponibilité des ressources humaines et les compétences nécessaires pour faire face aux changements qui s'annoncent. C'est un défi à réaliser, il faut juste libérer l'action et leur donner une marge suffisante de manœuvre pour mettre en valeur leur énergie.



34-les obstacles à la réalisation du changement dans l'organisation du travail :-

La réussite d'un processus de changement peut être compromise par la montée de certains obstacles et freins qui ralentiront ou mettront en échec toute remise en cause d'un existant, les obstacles classés par ordre d'importance donne une image sur la façon de concevoir et réaliser un projet de changement, on peut déjà en déduire les grand axes:



- Prévoir une équipe de pilotage pour éviter de délaisser les activités du projet suite à la pression des tâches quotidiennes;

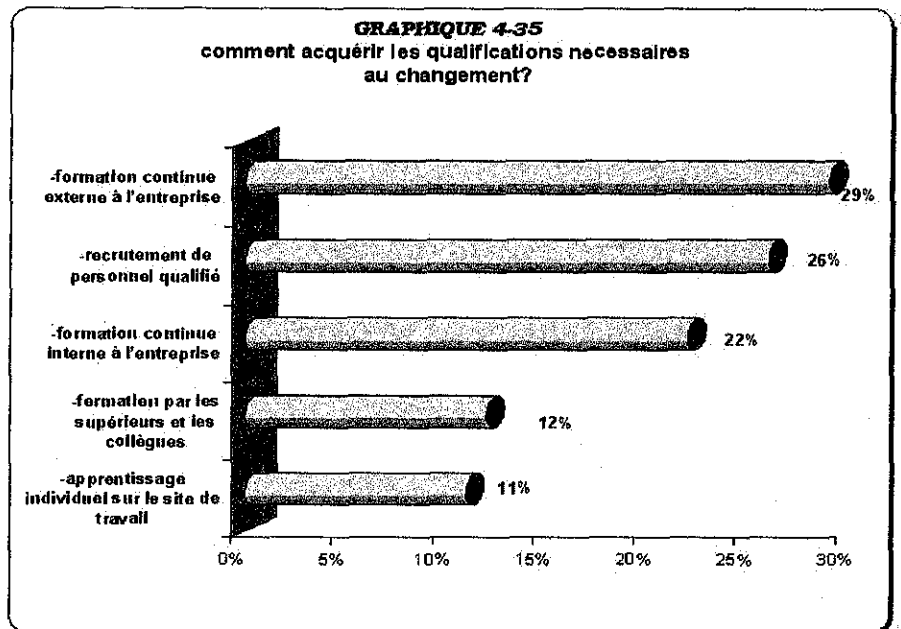
- Entreprendre une campagne d'information et communication pour impliquer les gens et décimer les résistances.

- Lancer un programme de formation pour faciliter l'adaptation des employés avec les nouvelles situations ;
- Prévoir dès le début, l'enveloppe nécessaire au projet pour éviter toute rupture.

35-les mesures importantes aux travailleurs pour acquérir les qualifications nécessaires au changement ?

D'après les cadres et faisant référence à leur expérience au sein de l'entreprise, les qualifications nécessaires au changement peuvent être acquises suivant deux manières indissociables: la formation et la sélection de personnel qualifié pour ne pas dire compétent lors des recrutements.

1- la formation nécessaire doit être programmée selon l'ordre affiché :-



- Formation à l'extérieur de l'entreprise: elle se présente de deux façons, la première est de contracter des formations avec des centres de formations externes et la deuxième de parvenir des formateurs externes aux centres de formation ADE. Les deux options sont jouables pour avoir une formation adéquate et conforme à l'évolution du secteur.

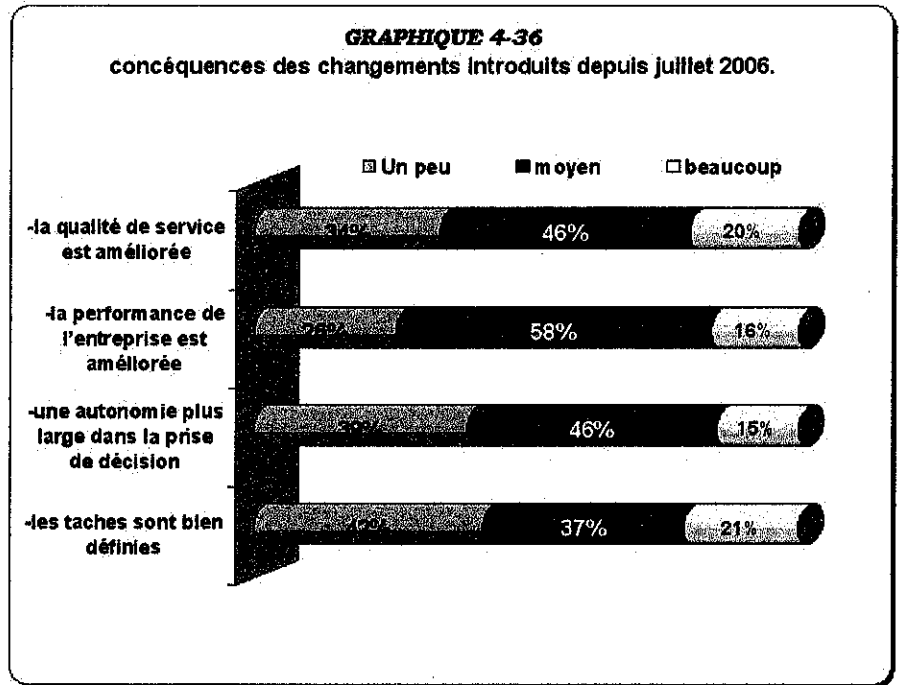
- Formation interne à l'entreprise: elle vise la mise à niveau des connaissances des salariés.

- Formation par les supérieurs et les collègues de travail: c'est une autre sorte de formation qui suppose une disposition des cadres à transmettre leur savoir aux subordonnés et certain enthousiasme entre collègues de travail.

2- le recrutement sélectif est un investissement à long terme, que ce soit en efforts de formation plus tard ou en temps d'adaptation, il doit être conforme à la vision de changer, l'entreprise de demain est l'œuvre des hommes d'aujourd'hui. Hors la réalité de nos entreprises est outre en ce qui concerne le recrutement.

36-les conséquences du changement organisationnel introduit à partir du mois de juillet 2006:

L'organisation de l'unité été depuis la création de l'ex. EPEOR centralisée au niveau de deux divisions : une division technique (DT) et une autre administrative et financière (DAF). Bien que cette organisation présentait l'avantage d'unicité de la décision et facilité de la communication entre services et coordination à l'intérieur et à l'extérieur de la division, elle se heurté à un problème de suivi généré par l'évolution des activités de l'unité. Dans un souci de séparation des taches et valorisation des fonctions, la création de l'ADE a été l'occasion de remettre de l'ordre dans l'organisation des structures à tous les niveaux de l'entreprise.



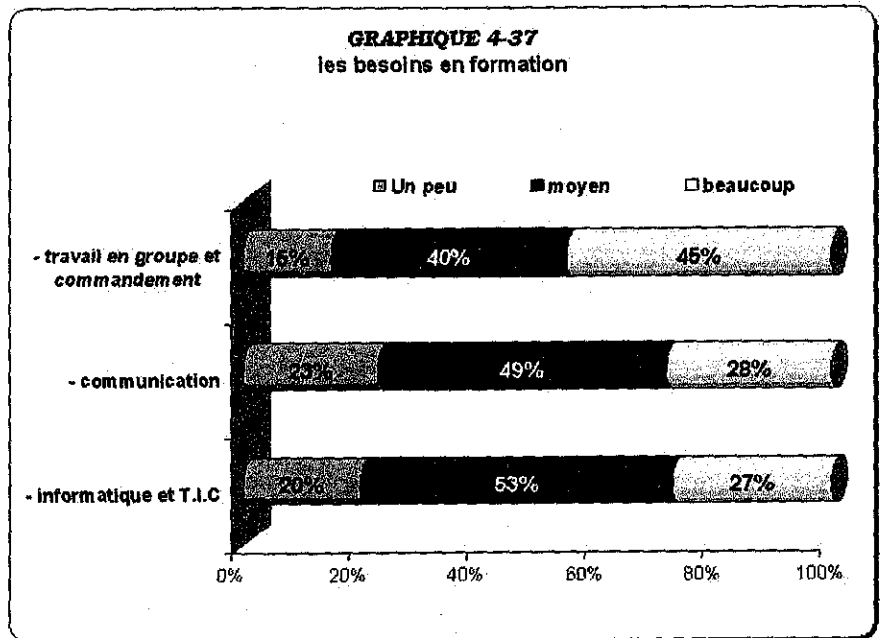
La mise en application de la nouvelle organisation n'a été effective qu'à partir du mois d'octobre 2006 en passant à l'organigramme actuel.

La question posée aux cadres visait de connaître si cette organisation a apporté un plus par rapport à l'ancienne. On trouve que moins de 20% des cadres pensent qu'il y a eu beaucoup d'amélioration dans les paramètres concernés par la question. La majorité (entre 37% et 58%) estime que les améliorations apportées sont de niveau moyen. Le reste ne voit que peu d'amélioration depuis ce changement organisationnel.

Il est notable que la durée d'une année ne peut pas être une référence pour évaluer une structure qui vient d'être à peine installée et nécessite un temps d'adaptation, mais on constate déjà des signes de progrès.

37- besoin en formation dans des domaines de management :-

Nous avons choisi de poser une question pour identifier les besoins en formation des cadres concernant les compétences humaines ou relationnelles, loin de négliger l'importance des deux autres compétences clés citées auparavant, nous nous sommes intéressés à cette famille de compétences dont nous avons senti un besoin flagrant à travers l'observation du comportement de certains cadres. Nous avons relevé des insuffisances au niveau des sous familles:-



- **travail en groupe et commandement:** 80% des cadres estiment que leurs besoins en formation en ce domaine de management dépassent la moyenne. Les insuffisances qui peuvent être citées sont: la capacité à fixer des objectifs aux subordonnés et les motiver, la capacité à gérer les conflits, la capacité à entretenir des relations avec les pairs et la capacité de prendre des décisions dans des conditions complexes.

- **Communication:** 77 % des cadres éprouvent un besoin de formation en communication. d'ailleurs, c'est à cause des difficultés et des insatisfactions générées par la communication que les buts et les objectifs ne sont pas toujours atteints.

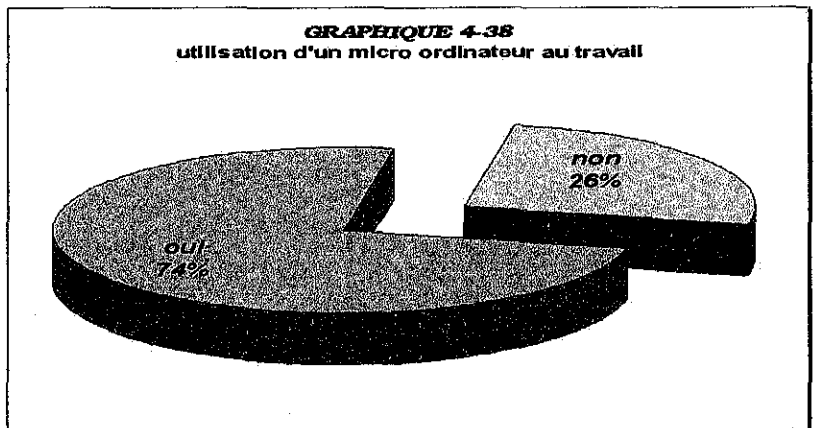
- **Informatique et TIC:** 80% des cadres ont exprimé un besoin pour se familiariser avec les nouvelles techniques de l'information et de la communication et éradiquer cette forme " d'analphabétisme numérique"¹.

¹ Le quotidien d'Oran, 18/10/2007. Réduire la facture numérique. Salah-Eddine K.

5- Utilisation de La technologie de l'information et de la communication 'N.T.I.C'

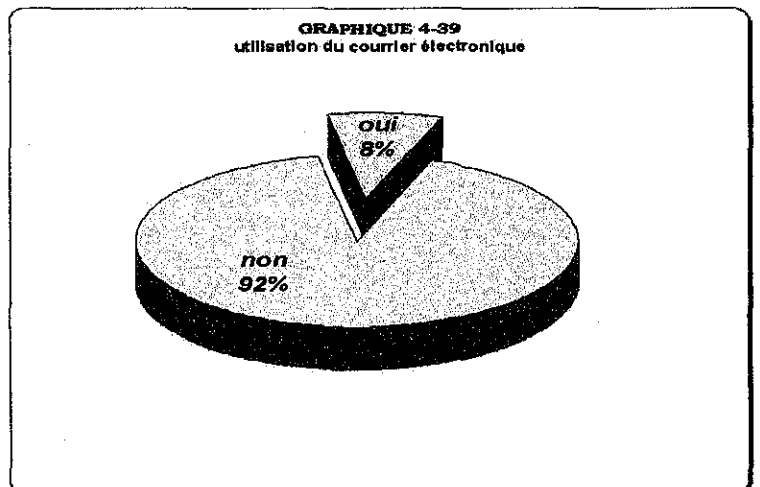
38- utilisation de l'ordinateur au travail:

L'utilisation du micro-ordinateur est presque généralisée au niveau des structures de l'ADE, les trois tiers des cadres affirment utiliser l'outil informatique dans leur travail.



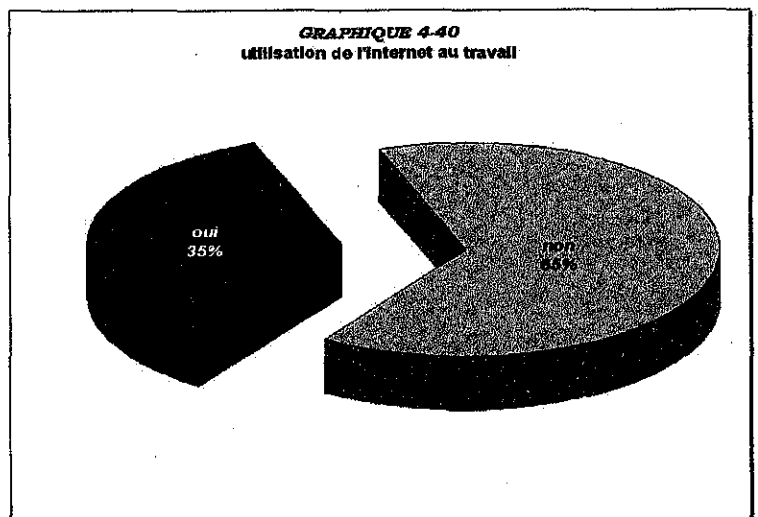
39- Utilisation du courrier électronique au travail (e. mail):

L'utilisation du courrier électronique est restreinte aux cadres possédant des postes connectés au réseau Internet (ADSL) ou ceux qui utilisent le réseau d'Algérie Télécom. On constate que le taux est faible du à la l'interdiction d'accès à l'Internet pour certains postes connectés au réseau local de gestion commerciale par souci de sécurité de données.



40- utilisation de l'Internet au travail:

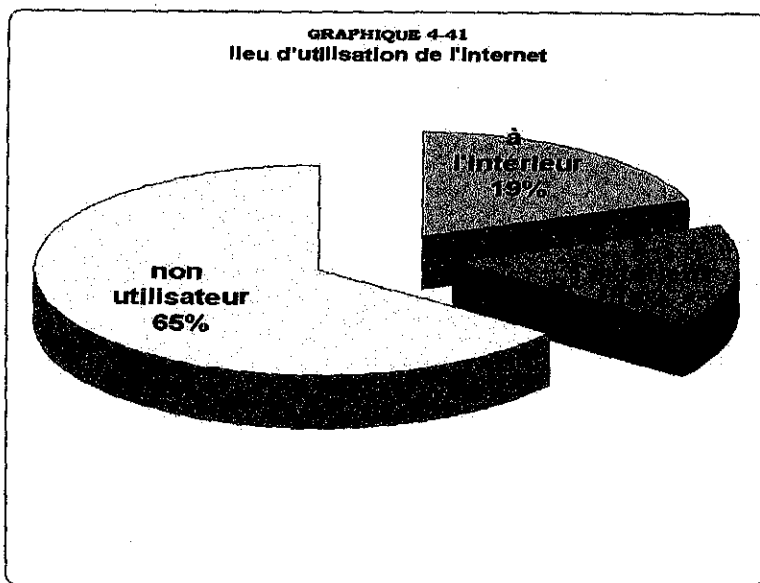
35 % des cadres de l'ADE recourent à l'utilisation de l'Internet, dont 19% à l'intérieur de l'entreprise et 16% à l'extérieur. Le taux reste très faible par rapport à ce que ce moyen offre en matière d'information, de formation et de communication.



41- le lieu d'utilisation de l'Internet:

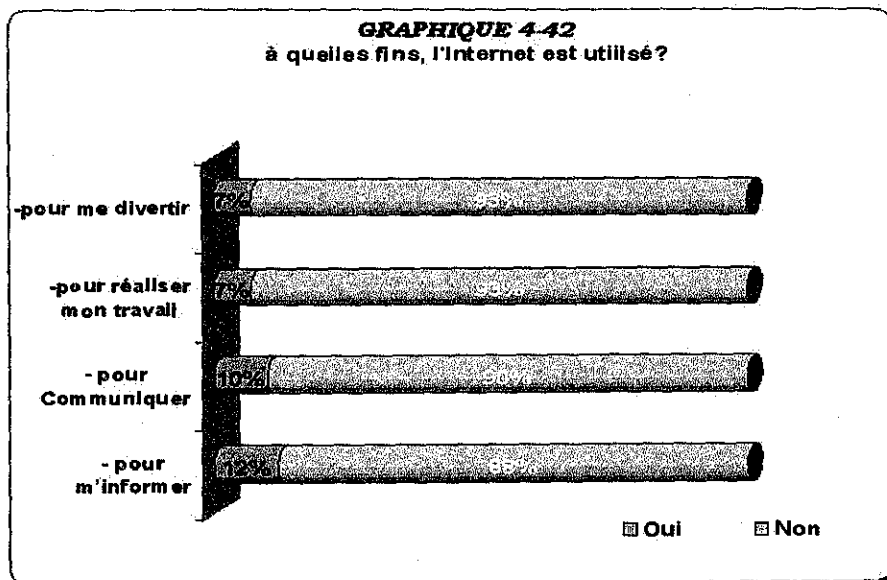
L'utilisation de l'Internet dans les lieux de travail a été toujours entachée de soupçons entre synonyme de gaspillage de temps et recherches d'intérêts personnels, on favorise l'utilisation de ce réseau à l'extérieur.

Il est vrai que les fins ne sont pas les mêmes pour tous les navigateurs, mais à force de surfer dans cette espace de connaissance, on accostera un jour sur des choses intéressantes que ce soit pour s'acculturer ou pour développer ses compétences au travail.

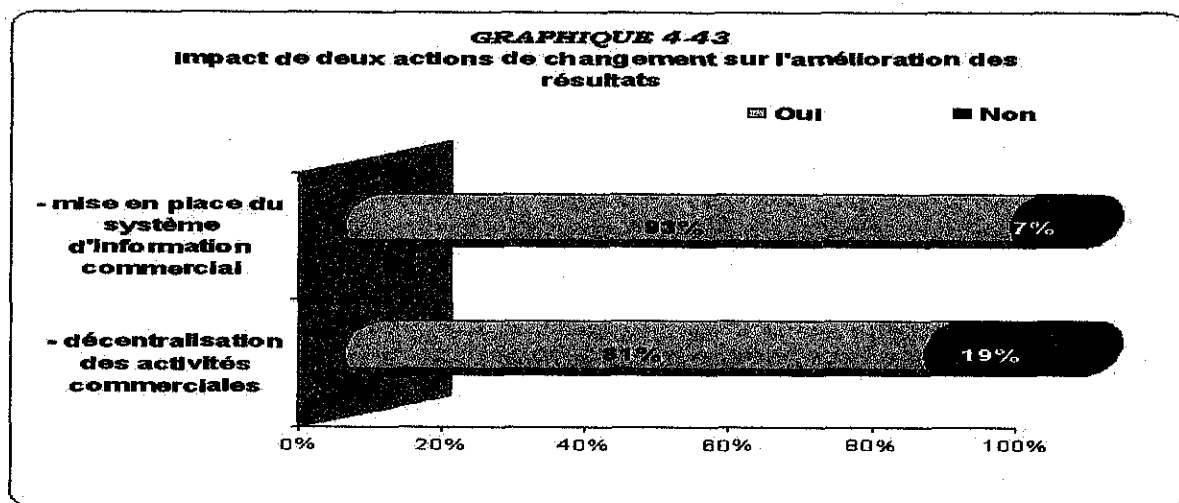


42- les fins de l'utilisation de l'Internet:

L'importance accordée à l'Internet pour les utilisateurs est faite pour les fins évoquées ci-dessus. L'Internet est utilisé surtout pour s'informer sur des sujets propre au travail ou d'ordre général, communiquer avec autrui, et enfin pour s'inspirer des modèles existants sur le Web pour réaliser certains travaux et enfin pour se divertir.



43 & 44 – décentralisation et mise en place du système d'information commercial.



la décentralisation aux centres de distribution des activités de la gestion commerciale: facturation, recouvrement a eu un impact positif sur les résultats, cet avis a été partagé par la plupart des cadres, en considérant que cette action mérite d'être encouragée et renforcée pour se rapprocher d'avantage des abonnés. En parallèle, la mise en place du système d'information commerciale au niveau de chaque centre consolide cette vision, l'accès à l'information se fait presque en temps réel en attendant la réalisation du projet intranet en cours d'étude.

3.5 lignes directrices du management du changement au sein de l'ADE

Nous espérons à travers les résultats du questionnaire pouvoir déduire les lignes directrices à prendre en considération pour réaliser un projet de changement. Les étapes énumérées ci-après représentent les principaux obstacles qui ont été relevés par les entreprises qui ont vécu des expériences de changement.

1- l'étude préalable au changement:

Pour changer, il faut d'abord connaître soi-même: ses forces, ses faiblesses....

- **L'encadrement :**

Nous avons relevés certaines caractéristiques qui nous ont paru utiles pour développer une adaptabilité au changement.-

- 57% des cadres sont âgé de moins de 40 ans.
- Presque 50% ont un niveau universitaire
- La plupart ont moins de quinze ans d'ancienneté dans l'entreprise.

- **Situation de l'entreprise:**

- la majorité des cadres pensent que la situation de l'entreprise n'est pas aussi bonne, ce qui représente une prise de conscience du devoir de redressement et une disposition à accepter le changement.

- Les conditions de travail, la définition des tâches et la mise en place des procédures ont un impact sur le comportement des employés, ce qui peut être interprété comme atteinte à la discipline en particulier au niveau de certaines structures défavorisées en matière de conditions de travail.

- **Environnement :**

- Les changements dans l'environnement de l'entreprise depuis la création de l'ADE en 2003 sont les suivants:

- une nouvelle organisation,
 - prise en charge de nouvelles structures: communes et EPDEMIAS;
 - transfert de techniques et de nouvelles technologies: dessalement de l'eau de mer, auscultation des forages, automatisme et télégestion.
 - réglementation: une nouvelle convention collective, un nouveau règlement intérieur et une ouverture du secteur à la concurrence.

- **Communication et information:**

On a constaté un déficit en matière de communication et information chez les cadres, ils ne sont pas tout à fait au courant des nouvelles techniques et de l'évolution de l'environnement de l'entreprise.

- Les bulletins d'information existent mais ne sont pas suffisamment disponible.
 - Inexistence d'un service de communication qui doit accompagner le changement en favorisant l'esprit d'équipe, l'animation et la sensibilisation en faveur d'une nouvelle vision du service public.

2- Acteurs du changement, sa nature et ses raisons:

a- Promoteurs et acteurs du changement:

▪ La décision de changer doit parvenir de l'extérieur de l'unité, c'est à dire d'un échelon supérieur d'autorité : COS "conseil d'orientation et de surveillance", direction générale ou de la direction d'unité quand il s'agit des centres... Cela ne veut pas dire ignorer les initiatives des travailleurs proposant des actions de changements.

▪ Les cadres sont animés d'une bonne volonté accordant un intérêt particulier à l'autosatisfaction, ce qui mérite de leur accorder la considération requise, l'estime et la reconnaissance pour accepter et piloter le changement.

b- nature et leviers du changement:

Le changement doit commencer par les leviers énumérés selon l'ordre choisi par eux même:-

- l'image de l'entreprise
- l'organisation
- la culture et les valeurs de l'entreprise
- le modèle de management de l'entreprise.

c- les raisons éventuelles du changement:

▪ le changement est considéré plus que nécessaire, il y a un consensus autour de la question du changement.

▪ la première raison du changement est le dysfonctionnement interne quand il menace la survie de l'entreprise, suivi de la concurrence et l'évolution des technologies, ces facteurs sont susceptibles d'être la source du changement.

▪ Il ressort que le paramètre le plus important est la qualité de service, il est d'ailleurs stratégique puisque il peut être un projet de changement culturel.

3- Les objectifs du changement:

▪ L'amélioration du service public et satisfaction des abonnés passe obligatoirement par les actions suivantes:-

- changement du mode de management
- écoute des abonnés et changement de comportement au sens d'une considération et valorisation plus sérieuse de la relation clientèle.
- Développement des compétences.
 - Le changement organisationnel intervenu depuis juillet 2006 a eu un effet positif sur la qualité de service, sur la performance de l'entreprise, la décentralisation des décisions et la définition des responsabilités.
 - Les mesures susceptibles d'apporter une solution à l'efficacité de l'entreprise peuvent être regroupées en deux actions: développement d'une culture de résultats et mise en place d'indicateurs pour évaluer la performance des services, ce qui pourra constituer le noyau d'un management par objectif.
 - Nous avons noté que la sous-traitance est mal vue par les cadres sous prétexte qu'elle n'a pas donné satisfaction dans les années passés. Nous avons relevé par contre que l'externalisation des tâches est un choix stratégique qui a pour ambition une réponse plus rapide au développement et expansion de l'entreprise notamment la réduction des délais d'attente des abonnés pour certain travaux. Nous avons déduit que la défaillance réside au niveau du suivi et du contrôle de la sous-traitance.

4- l'implication du personnel et leur réaction psychologique face au changement:

- les cadres sont motivés du travail qui leur plait et convient à leurs compétences, en harmonie avec leur conscience citoyenne, la prospérité de leur entreprise et leur avenir professionnel.
- Le sentiment d'être en sécurité, l'estime de soi, la considération, l'impression d'appartenance passent avant les besoins physiologiques tels que la nourriture, l'habillement...
- le secteur privé n'intéresse pas les cadres de l'ADE pour des raisons de sécurité de l'emploi et de rémunération.
- Ils sont d'accord pour une concurrence loyale entre entreprises publiques et entreprises privées si cette concurrence sera traduite en gains de performance.

- La compétition entre employés pour des différences de salaires aide à créer un climat encourageant l'initiative individuelle qui se répercutera sans doute sur les résultats de l'entreprise.
- Le partenariat entre entreprises nationales et étrangères est certes bénéfique mais si elle n'est pas native d'une volonté de changer n'est qu'un dialogue de sourds-muets.
- Le changement des hommes est possible, bien qu'il soit difficile, qui ne tente rien n'aura rien.
- Il y a une prédisposition à la mobilité géographique et fonctionnelle chez les cadres pour des avantages liés au poste.
- Ils sont d'accord pour l'introduction d'un système de management par la qualité totale.

5- le pilotage du changement:

- le chef idéal est celui qui consulte ses employés, mais il a aussi un haut niveau de compétence. Celui qui leur donne le droit de penser différemment et qui leurs permet de s'interroger sur les critères de décision qu'ils sont chargés de mettre en œuvre.
- Il n'y a pas de mal à être dirigé par des cadres étrangers contre une bonne performance et une bonne rémunération.
- Ils sont optimistes quant à l'avenir de l'entreprise.
- Ils croient bien que l'entreprise a les compétences nécessaires pour manager le changement.
- Les obstacles qui peuvent être à l'origine de l'échec d'un projet de changement sont par ordre d'importance:-
 - cadres absorbés par d'autres tâches;
 - besoins élevés de formation des salariés;
 - manque d'information et communication sur le changement;
 - résistance du personnel à tout ce qui est nouveau;
 - problème d'adaptation.
- Le problème de sous qualification est réglé par les actions suivantes:-

- la formation externe et interne du personnel
- le recrutement d'un personnel qualifié.
- Les besoins en formation dans les domaines de développement des compétences humaines et relationnelles sont éprouvés par les cadres notamment le travail en groupe, la capacité de commandement, la communication et NTIC.

6- utilisation des NTIC comme moteur de changement:

Partant d'un principe que le développement des NTIC constitue en soi un moteur de changement pour l'entreprise, nous avons relevé deux symptômes de part leur impact sur les résultats.

- malgré la généralisation de l'outil informatique au niveau des structures de l'ADE , le taux d'utilisation de l'Internet reste faible soit 35% dont uniquement 8% recourt à l'utilisation du courrier électronique, l'Internet est toujours considéré comme un outil de divertissement. Pourtant, elle est pour les autres une opportunité d'échange, de communication et un espace de travail.

- La décentralisation des activités commerciales accompagnée de la mise en place d'un système d'information commercial au niveau des centres a eu un impact très important sur l'amélioration des résultats et rapprochement aux abonnés. Nous signalons par cette occasion la contrainte de mettre en place un réseau intranet pour partager la base de données commerciale, faciliter l'accès de tous les utilisateurs aux informations, raccourcir les hiérarchies, et permettre de développer le travail en équipe.

Conclusion.

Il n'est pas étonnant de savoir que le principe du service public a évolué en fonction de l'évolution des besoins propres des citoyens, ce qui a poussé les états à différencier entre un service public universel et un autre particulier de plus en plus personnalisé à la nature des besoins. Les principes du service public sont donc toujours respectés quand il s'agit de garantir l'intérêt général.

Le service public se trouve actuellement en face d'une nouvelle conjoncture, celle de l'ouverture à la concurrence qui lui dicte une nouvelle façon d'être, il doit en effet repenser sa stratégie autour d'une logique de résultats, d'efficacité et d'efficacités au lieu d'être un secteur synonyme de dépenses et de limites budgétaires infranchissables. Cependant l'ouverture à la concurrence lui impose de compter sur soi-même pour changer, il doit donc disposer de cadres managers capables de manager le changement.

Le secteur de l'eau a été pour longtemps administré en absence d'une stratégie, Nous avons remarqué une certaine précipitation dans la prise de décisions touchant la restructuration du secteur depuis l'indépendance. Cela dénote d'une étroitesse dans la vision qui devrait guider la politique de la gestion des ressources en eaux.

La dégradation de la situation hydrique en Algérie a poussé le pouvoir politique à une nouvelle lecture de la situation qui prévaut et prendre au sérieux les menaces qui mettent en jeu la disponibilité de cette denrée rare et vulnérable qui est l'eau.

Conscient, finalement que la solution n'est pas de réaliser uniquement tant de projets : barrages, transferts, stations de traitement, mais de savoir aussi gérer ces installations et rationaliser la gestion pour préserver les ressources d'une part et éviter les inégalités en matière de distribution d'autre part.

Le pouvoir public a voulu cette fois-ci concrétiser cette vision par la création de l'ADE, un établissement public chargé de la gestion de l'eau en substitution de tous les intervenants au niveau national, unifier les règles et procédures pour une meilleure prise en charge du service public d'alimentation en eau potable et enfin avoir un seul interlocuteur vis-à-vis du pouvoir politique et des partenaires étrangers.

La décision la plus audacieuse que le pouvoir public a pris jusqu'ici consiste en l'ouverture du secteur de l'eau à la concurrence. Une nouvelle formule a vu le jour, le contrat

de gestion des AEP des grandes villes (Alger, Oran, Constantine et Annaba) signé avec des groupes étrangers tels que SUEZ –ENVIRONNEMENT, AGBAR AGUA et d'autres.

Le changement découlant de la remise en cause de l'organisation du secteur a généré une certaine dynamique au niveau de l'environnement de l'entreprise, ce qui exige d'elle de faire un diagnostic de l'état actuelle, dénombrer ces forces et faiblesses, se situer par rapport à ses concurrents, de définir une vision stratégique de ce qu'elle veut devenir et de traduire cette vision en objectifs.

Communiquer la vision à tous les acteurs et les convaincre des raisons réelles du changement. Définir la nature et les leviers qui nécessitent du changement. Impliquer le personnel au processus dès le début et gérer l'aspect émotionnel par la communication, l'information et la formation.

Le management du changement doit tenir compte des préférences du personnel notamment les cadres d'un management participatif, favorisant l'échange et la concertation.

Au niveau opérationnel, la constitution d'une équipe pluridisciplinaire pilotée par un chef de projet réglera le problème d'absorption des cadres par les tâches courantes au détriment du plan d'action propre au projet de changement.

Les techniques de management de projet offrent un cadre logique d'actions qui peut guider les acteurs du changement durant la mise en œuvre du processus.

Nous soulignons par ailleurs, l'importance des NTIC dans le management du changement qui sont devenus par excellence un catalyseur du changement par le biais des moyens de communication et d'information qu'ils offrent d'une part et les opportunités de formation et de développement des compétences d'autre part, nous citons par exemple l'ouverture sur le monde extérieur engendrée de l'utilisation de l'Internet avec possibilité du benchmarking avec d'autres entreprises du secteur.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

En réponse à un environnement en mouvement perpétuel, l'entreprise s'engage dans un processus de changement qui touche ses composantes qui la concrétisent en tant qu'une organisation tels que la stratégie, la structure et les systèmes et celles qui l'animent tels que la culture et le mode de management, avec un impact émotionnel sur les individus.

La complexité du changement trouve son origine entre sa nature caractérisée par son aspect imprévisible, discontinu, perpétuel et interactif à la fois et ses principes de globalité, de rupture, d'universalité et d'indétermination qui mettent en évidence l'étiologie même du changement.

Les types du changement sont identifiés par rapport aux dimensions qui le déterminent à savoir la profondeur, la rapidité et le mode d'imposition.

Le management du changement est l'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'action qui permet l'élaboration, le choix et la mise en œuvre d'une solution dans des conditions optimales de réussite. Nous avons abordé dans notre travail les deux niveaux du management qui s'accompagnent pour former la démarche globale.

Le management stratégique se présente comme un véritable système d'actions qui ajoute à la planification stratégique le développement des aptitudes et compétences internes qui donneront à l'entreprise la flexibilité et l'invulnérabilité requise.

Tandis que Le management opérationnel est la phase dans laquelle on passe du discours à l'action. Parmi les approches qui se sont intéressé au changement, on retient que le management par projet est la solution la mieux appropriée pour conduire et accompagner un projet de changement parce qu'il apporte un cadre logique d'action et un dispositif pour définir et organiser le projet, le mettre en œuvre, l'évaluer et le boucler.

Le passage d'une situation de routine à une nouvelle situation, suppose une prédisposition à affranchir le chemin de la transition avec tout ce qu'elle dissimule comme surprises et contraintes. C'est pourquoi, Michael HAMMER¹ l'assimile à une traversée du désert.

¹ AUGUST-WILHEIM SCHEER, Business Process Change Management, ARIS in practice, springer 2003.

La résistance au changement est un phénomène naturel, inévitable et universel produite en réponse à des craintes justifiées ou non par rapport à un futur inconnu. En réalité, ce n'est pas le changement qui fait peur mais le risque de perdre l'existant à la recherche d'un avenir qui peut être meilleur mais incertain et peut exposer l'entreprise à des turbulences. Alors entre la stabilité réconfortante et le mouvement perturbateur se place la problématique du changement.

Le changement ne se décrète pas et il n'y a pas une recette magique pour faire accepter le changement, neutraliser les résistances et affaiblir l'impact émotionnel du changement que de gagner la confiance des collaborateurs et leur participation au projet dès le début.

La communication et l'information sont des supports qui sont négligés malgré leur importance dans le management du changement, on occulte souvent que la communication signifie aussi d'être à l'écoute des acteurs et d'échanger les idées afin de décimer les craintes et d'éviter les routines défensives.

L'implication des décideurs dans le processus de changement doit être affichée clairement et restera en veilleuse jusqu'à la fin. Les promoteurs qui sont au sommet de la hiérarchie sont appelés à montrer leur attachement au projet de changement et le soutenir dans toutes les phases de réalisation pour gagner la confiance et l'enthousiasme des acteurs.

Le problème de performance a été relevé au niveau stratégique comme une menace à la survie de l'entreprise ADE, d'ailleurs elle n'est pas la seule à le manifester. Un projet de changement doit s'articuler sur l'amélioration de la performance du service en joignant deux objectifs à la fois, qualité de service et efficacité économique.

D'après les résultats de notre enquête, la réussite du projet doit s'en servir d'un management stratégique clairvoyant au niveau entreprise, suivi d'une mise en œuvre opérationnelle à l'échelle unité.

Au niveau stratégique: entreprise

L'entreprise algérienne face à un environnement tellement instable doit être plus que réactive c'est-à-dire proactive et susciter l'horizon pour repérer les moments favorables au changement, au lieu de tourner le dos, elle doit suivre continuellement l'oscillographe de l'environnement pour interpréter les signaux et s'adapter en conséquence.

Cette sensibilité doit être ajoutée à un bon management, un management participatif qui prend en compte la dimension de l'autre, le changement est d'abord une vision et un état d'esprit qu'il faut inculquer à chaque membre de l'entreprise. La manière de manager le changement peut être elle même un obstacle à la réussite du projet.

- Définir la vision et afficher clairement les missions et valeurs centrales de l'entreprise: le service public d'alimentation en eau potable n'est plus au stade de l'assurance quantitative, bien que le déficit en ressources hydriques persiste toujours. Il évolue vers une vision qualitative, les abonnés sont devenus des clients au sens de l'exigence de la qualité du service et l'ouverture. La concurrence lui dicte une nouvelle façon d'être, il doit en effet repenser sa stratégie autour d'une logique de résultats, d'efficacité et d'efficience.

- élaborer une politique: la vision doit être matérialisée par un diagnostic, la fixation des objectifs réalistes à atteindre, la capacité de définir des programmes d'action et de les réaliser et en fin d'en assurer le suivi et l'évaluation des résultats,

- La qualité du leadership et la propension pour changer ont été identifiés comme des compétences clés dans la production et le management du changement.

- Le management du changement doit faire un diagnostic du pouvoir qui caractérise l'entreprise pour éviter des affrontements avec des forces influentes qui existent et qui peuvent être des obstacles à la réussite du changement.

Le fait d'intervenir sur la structure, la stratégie, les systèmes, bien qu'il est important, ne peut être probant, s'il n'est pas accompagné des mesures incitatives :-

- acculturation des acteurs dans le sens des valeurs centrales de l'entreprise,
- un marketing interne se servant d'une communication à outrance orientée vers une adhésion massive des acteurs au processus de changement, à ce niveau l'utilisation des nouvelles technologies NTIC représente un moyen très efficace et un catalyseur du changement.
- et enfin une formation adéquate pour créer et mettre à niveau les compétences de l'entreprise.

• Des contrats de performance comportant des objectifs de gains de productivité et de qualité conformément à des indicateurs de performance permettant le « benchmarking »¹ et la concurrence avec des unités comparables .

Au niveau opérationnel: unité

Nous avons identifié deux indicateurs significatifs sur lesquels repose l'évaluation de la performance d'une entreprise en charge de la distribution de l'eau potable:-

- 1- Le taux de perte (fuites) dans le réseau ;
- 2- Le taux de recouvrement des factures.

La réalisation de ces deux paramètres ne peut se faire sans un processus de changement qui prend en compte les actions suivantes:-

- Un management responsable et aussi professionnel que possible ;
- Une meilleure gestion des ressources humaines et une meilleure motivation des agents pour améliorer la qualité du service et la productivité (formation, management participatif, délégation de responsabilités, informatisation et intéressement aux résultats...) ;
- Une meilleure connaissance des usagers, de leurs attentes et de leur capacité à payer, en développant une démarche de qualité de service (information, réponses aux réclamations, transparence et communication) ;
- Inculquer aux salariés le plaisir de faire ce qu'ils ont l'habitude de le faire mais d'une façon plus efficace, productive et en améliorant la qualité. En réalité c'est la somme de ces micro managements qui différencie une entreprise à une autre, en d'autre terme développer la capacité de produire le changement chez le personnel notamment les cadres.
- améliorer l'équilibre financier de l'exploitation : en diminuant les dépenses et en accroissant les recettes ce qui permet d'augmenter l'autofinancement des Investissements, notamment ceux destinés au renouvellement des équipements et l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise.
- améliorer la qualité de service: le recouvrement des factures auprès des usagers mieux satisfaits de la prestation sera plus facile.

¹ Il attendu des expériences de partenariat avec les français à ALGER et les espagnoles à Oran de créer un espace de benchmarking proche de la réalité des unités de l'ADE.

- Intégrer le management par projet à la culture d'entreprise en associant le maximum de personnes et en favorisant l'apprentissage à partir du pilotage de projet.

- L'accompagnement du changement au niveau individuel passe inévitablement par la formation et l'apprentissage, en effet la sous qualification est une source de malaise qui génère des résistances lors de la remise en cause individuelle et souvent un obstacle majeur au projet du changement.

L'ensemble de ces actions est de nature à engendrer un processus vertueux d'amélioration continue de l'ensemble des résultats. La pérennisation des acquis en matière de bonnes pratiques est la dernière étape du processus, elle doit garantir le non retour aux anciennes habitudes et la stabilisation sur un nouvel état organique.

Pour conclure, le changement ne peut être envisagé sans une volonté franche de changer, cette volonté doit être affichée par les promoteurs au niveau du sommet de la hiérarchie de l'entreprise, inculquée ensuite aux cadres intermédiaires qui seront les éclaireurs dans la bataille de remise en cause du statu quo. La communication et le marketing interne à propos de la vision et des valeurs centrales de l'entreprise sont plus que nécessaires pour gagner la participation et l'implication de l'ensemble du personnel au processus de changement.

L'entreprise est un modèle réduit de la société avec tout ce qu'elle recèle comme diversité, elle ne peut pas s'échapper à la règle générale qui caractérise l'ensemble de ses acteurs. Le changement étant un phénomène produit par l'interaction entre acteurs et système ne peut être réduit à la seule volonté d'une entreprise.

Si on dit qu'il faut tout un village pour élever un enfant, alors je dirai qu'il faut toute une société pour changer une entreprise, ce qui nous oblige à "*restaurer en premier lieu un système de valeurs à caractères universels ou les notions de travail, de discipline, de responsabilité et de démocratie retrouvent leur véritable place.*"¹

L'entreprise algérienne doit se contenter donc de ses capacités à mobiliser ses forces et chercher des solutions à travers la lecture de son histoire et la mise en valeur de sa propre culture. Les portes du changement s'ouvrent de l'intérieur.

¹ Mustapha CHARIF, comportement managérial et changement dans l'entreprise (cas de l'EPE en transition vers l'économie de marché). Thèse du doctorat, Université de Tlemcen. 2003

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

- 1- AFITEP, le management de projet, principes et pratiques. Editions Mare NOSTRUM, 1996.
- 2- ALECIAN Serge & FOUCHER Dominique, le management dans le service public, éditions d'organisation 2005.
- 3- BARRETT Richard, libérer l'âme de l'entreprise, de boeck.
- 4- Barabel Michel et Meier Olivier. Manageor . DUNOD 2006.
- 5- BARTOLI Annie et HERMEL Philippe, piloter l'entreprise en mutation, une approche stratégique du changement, éditions d'organisation 1986.
- 6- BELET Daniel, « devenir une vraie entreprise apprenante », éditions d'organisation –2003.
- 7- BRILMAN Jean, Les meilleures pratiques de management, édition d'organisation 2005.
- 8- BONEU François, FETTU Françoise & MARMONIER Luc. Piloter le changement managérial, éditions liaisons.1992.
- 9- BLANCHARD Ken & WAGHORN Terry, anticiper le changement .mission possible, Dunod, 1997.
- 10- CARTON Gérard-Dominique, « ELOGE DU CHANGEMENT», Edition Village Mondial, 1999.
- 11- CHERAIET Mahieddine, culture d'entreprise en Algérie, l'expérience de SIDER, O.P.U 2004.
- 12- CHAISE Jacque, La porte du changement s'ouvre de l'intérieur –.
- 13- CHARRON Jean-luc– sabine SEPARI, organisation et gestion de l'entreprise, DUNOD, 2001.
- 14- DUPUY François, « l'alchimie du changement, problématique, étapes et mise en œuvre », DUNOD, 2001.
- 15- DUCREUX Jean –marie & MARCHAND-TONNEL Maurice, STRATEGIE, Editions d'Organisation, 2004.
- 16- GUYON Christian, réussir le changement dans le service public, éditions d'organisation, Paris 2003.
- 17- GROUARD Benoît – MESTON Francis, L'entreprise en mouvement, DUNOD 1998.
- 18- JOLIVET François, manager l'entreprise par projets, les métarègles du management par projet. Editions EMS 2003.
- 19- Kennedy Carol, toutes les théories du management, maxima, paris 2003.
- 20- KOURILSKY –BELLIARD Françoise, Du désir au plaisir de changement -. DUNOD ,1999.
- 21- LAMIRI Abdelhak, gérer l'entreprise algérienne en économie de marché. PRETSCOMM EDITIONS 1993
- 22- LIVIAN YVES FREDERIC, Ressources humaines, éditions d'organisation 2003.

- 23- MINTZBERG Henry, le pouvoir dans les organisations. Traduit de l'Américain par Paul SAGER. Ed. D'organisation. 2003.
- 24- OHANA Paul, les 100 mots clés du management des hommes, DUNOD.
- 25- PAPIN Robert, l'art de diriger, Dunod 2003.
- 26- Raynal Serge, LONJON Bernard et BANCHEREA Jean-Yves U, le management du projet 2000, éditions d'organisation, paris 1999.
- 27- RAYNAL Serge, le management par projet, édition d'organisation, paris 2000
- 28- THIETARD R.A., In management, collection « que sais-je ? ».
- 29- Ouvrage collectif. Culture et gestion en Algérie. HARMATTAN, inc .1997.
- 30- AUGUST-WILHEIM SCHEER, Business Process Change Management, ARIS in practice, springer 2003.
- 31- 2001 - 1 منهجية التغيير في المنظمات ' د/طارق السويدان , شركة الإبداع الخليجي , الرياض 2001

ARTICLES ET REVUES:

- 1- BENDIABDELLAH A., développement des compétences, 2005
- 2- BENDIABDELLAH A., le changement managérial, 2005
- 3- Revue des sciences humaines –hors série n°20 : mars /avril 1998.
- 4- Philibert de Divonne, La lettre du CEDIP, en ligne n°33, octobre 2005.
- 5- Aurélien COLSON, la conduite du changement au sein du secteur public : une contribution pour l'action, N°13, septembre 2005.
- 6- Article collectif. "Modélisation d'une démarche de pérennisation application pour une démarche MSP". Université de Savoie. France.
- 7- Gaël GUEGUEN, face aux turbulences, l'entreprise doit-elle être réactive? Université Montpellier I.
- 8- COHEN Elie, secteur public : portée et limites des pratiques de l'état actionnaire.
- 9- Rapport mondial sur le développement humain 2006.
- 10- INFP, domaine eau, étude Algéro- canadienne. Janvier 2006.
- 11- Business classics fifteen key concepts for managerial success, HBR
- 12- Roger MARTIN, HARVARD BUSINES REVIEW, décembre- novembre 1993.
- 13- Artur F.Lenahan, leadership with human touch. , the economics press (UK) Ltd.

THESES:

- 1- NOUIGA Mohammed, la conduite du changement par la qualité dans un contexte Socioculturel. Essai de modélisation systémique et application a l'entreprise marocaine. ENSAM, Paris 2003.
- 2- CHARIF Mustapha, comportement managérial et changement dans l'entreprise (cas de l'EPE en transition vers l'économie de marché).

JOURNAUX:

Le quotidien d'Oran

SITOGRAPHIE:

<http://aitec.reseau-ipam.org>

<http://www.pmi.org>.

<http://www.managemarket.com>

<http://www.Webzinemaker.com>

<http://www.pmi.org>.

<http://weiképidia.com>

[http:// google.com](http://google.com)

ANNEXE

QUESTIONNAIRE

Questionnaire

Dans le cadre d'une recherche scientifique, nous menons une enquête au niveau de l'unité ADE de Tlemcen pour connaître la disposition de l'unité et son personnel, notamment ses cadres à s'adapter aux différents types de changements induits par l'évolution de l'environnement de l'entreprise. Pour répondre à ce questionnaire, il suffit de mettre une croix dans la case correspondante à votre réponse ou cas où il ne vous est pas demandé de classer les réponses par ordre d'importance.

- 1 : Age : -30 ans 31 à 40 + 40 ans
- 2 : Catégorie socioprofessionnelle : 14 à 15 16 à 18 19 et plus
- 3 : Sexe : masculin féminin
- 4 : Poste occupé : technique commercial administration
- 5 : Niveau d'instruction :
- Universitaire
 - Formation secondaire Et professionnelle.
 - moyen
 - primaire
- 6 nombre d'années de service : 0 à 5 ans
- 5 à 15 ans
 - plus 15 ans

1- L'étude préalable au changement

7 **Que pensez vous de la situation actuelle de l'entreprise**

- 7.1 sur le plan des relations de travail entre travailleurs (climat social)
- 7.2- sur le plan des conditions de travail :- 7.2.1 conditions physiques
- 7.2.2 conditions morales
- 7.3 - sur le plan de la performance de l'entreprise.....
- 7.4- sur le plan personnel et social.....

mauvaise	acceptable	bonne	Très bonne

8 **les thèmes suivants sont-ils discutés par les travailleurs entre eux ?**

- procédures et déroulement de travail.....
- conditions de travail.....
- questions relatives aux salaires.....
- formation.....
- discipline.....

Pas du tout	Un peu	beaucoup

9 **Etes-vous informé sur les points ci-après :-**

- réglementation du travail (devoirs et droits du travailleur).....
- stratégie de l'entreprise.....
- environnement de l'entreprise.....
- performance de l'entreprise.....
- nouvelles techniques en relation à votre métier.....

Pas du tout	Un peu	beaucoup

10 **Savez vous qu'il existe des bulletins d'information ADE ?**

Oui Non

11 **Si Oui, Lisez- vous les bulletins d'information ADE ?**

- Régulièrement
- parfois
- jamais.....

Merci d'avoir participer à cette enquête.

2- Acteurs du changement ? Sa nature ? Et ses raisons ?

12

Selon vous, Le changement doit- il être :-

- Imposé par la direction générale
- imposé par la direction d'unité.....
- Venir de l'initiative des travailleurs.....

13

Selon vous, que doit-on commencer par changer dans l'entreprise ?

- l'image de l'entreprise.....
- l'organisation de l'entreprise.....
- Culture et valeurs de l'entreprise.....
- Mode de management de l'entreprise.....

Pas du tout	Un peu	beaucoup

14

Selon vous, quels sont les facteurs qui poussent l'entreprise à changer ?

(Classez ces facteurs selon l'ordre d'importance de 1 à 5)

- Evolution de l'environnement externe (concurrence).....
- Dysfonctionnement interne.....
- Décisions des pouvoirs politiques.....
- Evolution de la technologie.....
- Exigences des clients.....

15

Quelle est pour vous l'importance stratégique des paramètres suivants pour bien gérer le service public d'alimentation en eau potable ?

(Classez par ordre d'importance de 1 à 4)

- La qualité de service de l'entreprise.....
- la rationalité des consommateurs (gaspillage).....
- La disponibilité de la ressource « eau ».....
- La réduction des coûts de l'entreprise.....

16

Classer par ordre d'importance (de 1 à 5) les expressions qui décrivent au mieux votre motivation à l'égard de votre travail dans l'entreprise ?

(Classez par ordre d'importance de 1 à 4)

- Faire juste le travail pour lequel je suis payé.....
- Etre utile à mon entreprise.....
- Etre utile à mon pays.....
- Avoir la satisfaction de mes supérieurs.....
- Avoir ma satisfaction personnelle.....

3- Les objectifs du changement

17

Selon vous, le changement dans l'entreprise est il nécessaire ?

- très nécessaire.....
- Moyennement nécessaire.....
- Pas nécessaire.....

18

Depuis la création de l'ADE en 2003, quels sont les changements qui ont affecté l'entreprise ?

- Changement dans la réglementation : lois et règlements, droit de travail.....
- Evolution des technologies et procédés.....
- L'apparition de nouveaux concurrents.....
- Une nouvelle organisation.....
- expansion de l'entreprise « prise en charge d'autres communes).....

oui	non

10 L'enquête socio-économique réalisée par GTZ en 2002 a montré que les gens préfèrent payer l'eau plus chère Contre un service meilleur, selon votre avis, qu'elles sont les actions nécessaires pour satisfaire leurs attentes

(Classer de 1 à 4 selon l'ordre d'importance)

- changer nos modes de gestions.....
- être à l'écoute des abonnés.....
- changer les comportements.....
- développer les compétences.....

11 Pour chacune des mesures qui pourraient être prises pour améliorer l'efficacité de l'entreprise, indiquez si vous êtes favorable ou défavorable ?

- développer les promotions et rémunération au mérite.....
- développer la culture de résultats et des indicateurs permettant d'évaluer les services.....
- sous traiter certaines activités non maîtrisées : recouvrement, pose compteurs, réparation des fuites.....

favorable	défavorable

4- Le degré d'implication du personnel et leurs réactions psychologiques face au changement

21 Quelles sont les finalités de votre travail à l'entreprise ?

(Classer de 1 à 4 par ordre d'importance)

- faire un travail que j'aime, qui me plaît.....
- obtenir de meilleurs avantages sociaux (salaire, primes etc....).....
- avoir des promotions pour jouer un rôle de plus en plus important.....
- me faire des amis et travailler longtemps avec les mêmes collègues de travail.....

22 Quel est le facteur qui vous motive plus au travail ?

(Classer de 1 à 5 par ordre d'importance)

- le sentiment d'être en sécurité.....
- sentiment d'appartenance.....
- actualisation de soi.....
- estime de soi et considération.....
- besoins physiologiques.....

23 Est-ce que vous êtes d'accord avec l'affirmation suivante : « je préfère travailler dans une entreprise privée plutôt que dans une entreprise publique »

Oui Non

24 Que pensez-vous de l'affirmation suivante : « la concurrence entre les entreprises gestionnaires de l'eau, public et privées est nécessaire pour un meilleur service rendu aux abonnés. ?

- entièrement d'accord.....
- moyennement d'accord.....
- pas du tout d'accord.....

25 Vous êtes pour une compétition entre employés dans la même entreprise, même si cela conduit à des différences de salaires entre collègues de même qualification.

- entièrement d'accord.....
- moyennement d'accord.....
- pas du tout d'accord.....

26 Quel est votre avis de l'affirmation qui dit : « l'entreprise a tout à gagner d'un partenariat avec les entreprises étrangères dans la gestion de l'eau potable à l'instar de celle qui gère l'eau à ALGER « SEAAL » ?

- entièrement d'accord.....
- moyennement d'accord.....
- pas du tout d'accord.....

27 Croyez vous :

- Qu'il est possible de changer les hommes ?.....
- Qu'il est difficile de changer les hommes ?.....
- Qu'il n'est pas du tout possible de changer les hommes ?.....

28 La direction générale recourt au redéploiement du personnel. Accepterez-vous un poste supérieur même si vous serez obligé :

- de vivre éloigné de votre domicile « dans une autre wilaya par exemple ».....
- de changer de fonction ou de métier.....

oui	non

29 Pensez-vous que l'introduction du management par la qualité totale (TQM)* est nécessaire dans l'entreprise ?

- entièrement d'accord.....
- moyennement d'accord.....
- pas du tout d'accord.....

5- Le pilotage du changement

30 Quel mode de décision préférez-vous pour une bonne gestion ?

- un chef ayant un haut niveau de compétence.....
- un chef qui consulte ses employés.....
- une prise de décision par l'équipe de travail.....

31 Pour que l'entreprise atteigne un haut niveau de performance, accepterez-vous d'être dirigé par des cadres étrangers ?

Oui Non

32 Quelle est votre vision de l'avenir de l'entreprise ?

- Pessimiste.....
- Optimiste.....

33 Pensez-vous que l'ADE a les ressources humaines et les compétences nécessaires pour mener à bien les changements à venir ?

Oui Non

34 classer par ordre d'importance (de 1 à 7) les obstacles à la réalisation du changement dans l'organisation du travail :-

- Problème d'adaptation avec les nouvelles situations.....
- Besoins élevés de formation des salariés.....
- cadres absorbés par d'autres tâches.....
- résistance du personnel à tous ce qui est nouveau.....
- problème de financement.....
- Manque d'information et communication sur les changements.....
- L'augmentation de la charge de travail.....

35 Selon vous, quelles sont les mesures importantes aux travailleurs pour acquérir les qualifications nécessaires au changement ?

(Classer par ordre d'importance de 1 à 5)

- apprentissage individuel sur le site de travail.....
- formation par les supérieurs et les collègues.....
- formation continue interne à l'entreprise.....
- formation continue externe à l'entreprise.....
- recrutement de personnel qualifié.....

36 Quelle est votre opinion des conséquences du changement organisationnel introduit à partir du mois de juillet 2006 ?

- les tâches sont bien définies.....
- une autonomie plus large dans la prise de décision.....
- la performance de l'entreprise est améliorée.....
- la qualité de service est améliorée.....

Un peu	moyen	beaucoup

37 Pouvez-vous estimer votre propre besoin en formation dans les domaines suivants :-

- informatique et T.I.C.....
- capacité de communication.....
- travail en groupe et commandement.....

Un peu	moyen	beaucoup

6- Utilisation de La technologie de l'information et de la communication 'T.I.C'

38 Utilisez-vous un ordinateur dans votre travail ?.....

oui	non

39 Utilisez-vous le courrier électronique dans votre travail (e. mail) ?.....

oui	non

40 Utilisez-vous l'Internet dans le cadre de votre travail ?.....

oui	non

41 L'utilisez-vous à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise ?

à l'intérieur à l'extérieur

42 Si oui à quelle fin l'Internet est utilisé par vous ?

- pour m'informer.....
- pour Communiquer.....
- pour réaliser mon travail.....
- pour me divertir.....

43 Pensez-vous que La décentralisation au niveau des centres a eu un impact positif sur l'amélioration des résultats ?

Oui Non

44 Pensez-vous que la mise en place du système d'information commercial a eu un impact positif sur l'amélioration des résultats ?

Oui Non

Le questionnaire, une fois renseigné doit être retourné à la DRH (service formation) le plutôt possible.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	05
CHAPITRE 1 : NATURE ET CARACTERISTIQUES DU MANAGEMENT DU CHANGEMENT.....	12
Introduction du chapitre 1... ..	13
SECTION 1 : DEFINITION DU CHANGEMENT.....	14
1.1 Le Changement, C'est quoi ?.....	14
1.1.1 Le changement organisationnel.....	14
1.1.2 Le changement individuel.....	15
1.2 Nature du changement	16
1.3 Types de changement	17
1.3.1 Changement de niveau 1 et changement de niveau 2.....	18
1.3.2 Changement réactif et changement proactif	19
1.4 Les principes fondamentaux du changement	20
1.5.1 Principe de rupture	20
1.5.2 Principe d'universalité	20
1.5.3 Principe d'indétermination	20
SECTION 2: OBSTACLES AU CHANGEMENT.....	21
2.1 L'entreprise et les Enjeux du changement	21
2.2 Le prix du changement	22
2.3 Les obstacles possibles au projet de changement:.....	23
2.4 La résistance au changement	25
2.4.1 Les causes de la résistance au changement.....	27
2.4.2 Résistance et intégration du changement.....	28
2.5 - Leadership et changement	31
SECTION 3 : LEVIERS DU CHANGEMENT.....	34
3.1 L'entreprise face au changement.	34
3.2 La stratégie.	35
3.2.1 L'orientation	35
3.2.2 Les valeurs centrales de l'entreprise	36
3.2.3 Les objectifs.	36
3.2 La structure	38
3.3.1 Aperçu historique :.....	38
3.3.2 Les formes de structures	42
3.3.2.1 La structure fonctionnelle :.....	42

3.3.2.2 La structure mixte : hierarchico-fonctionnelle	43
3.3.3.3 La structure divisionnelle.....	44
3.2.2.4 La structure par produit, marché ou zone géographique ..	44
3.2.2.5 La structure matricielle	45
3.3.3 Dynamique des structures :.....	46
3.4 Les systèmes :.....	47
3.5 La culture:.....	49
3.5.1 L'attachement aux valeurs sociales de l'entreprise :... ..	49
3.5.2 L'attachement aux valeurs professionnelles :	50
3.6 Le personnel et les compétences :.....	51
SECTION 4 : MANAGEMENT DU CHANGEMENT.....	54
4.1 Définition du management :.....	54
4.2 Les concepts du management moderne :.....	54
4.3 Approches et démarches en management du changement.....	55
Conclusion du chapitre 1.....	60
CHAPITRE 2: MANAGEMENT STRATEGIQUE DU CHANGEMENT	61
Introduction du chapitre 2.....	62
SECTION 1 : L'EVEIL OU L'ANALYSE DE LA SITUATION :.....	63
1.1 Préparer le processus du changement :	63
1.2 Évaluer les conditions du changement :.....	64
1.3 Saisir ou susciter le moment favorable pour le changement :... ..	65
1.4 Identification de la cible du changement :.....	69
1.5 La stratégie d'adoption du changement :.....	70
SECTION 2 : EVALUATION DE LA DISPOSITION AU CHANGEMENT.....	73
2.1 Enjeux du changement pour les acteurs:.....	73
2.2 Management du pouvoir dans l'entreprise.....	75
2.2.1 Sources du pouvoir dans l'entreprise :.....	76
2.2.2 Répartition du pouvoir dans une entreprise :.....	77
2.2.3. Les modes d'organisation du pouvoir de direction :.....	77
2.2.4. Valeur ajoutée de l'exercice de pouvoir.....	78
2.3 Evaluation et Gestion des enjeux du pouvoir.....	79
SECTION 3 : CHOIX DES LEVIERS D'ACTION.....	86
3.1 La restructuration :.....	87
3.2 Changer le mode de management :.....	89
3.3 Produire le changement par le leadership:.....	91

3.4	Changer Les systèmes :.....	93
3.5	Développer les hommes et les compétences.....	93
3.6	L'acculturation ou le changement culturel.....	95
SECTION 4 : MODELES DE CHANGEMENT CULTUREL.....		98
4.1	Le projet d'entreprise	98
4.2	Le management par la qualité totale (TQM)....	100
Conclusion du chapitre 2.....		103
CHAPITRE 3 : MANAGEMENT OPERATIONNEL DU CHANGEMENT		104
Introduction du chapitre 3.....		105
SECTION 1 : LE MANAGEMENT PAR PROJET.....		106
1.1	Introduction à la démarche :.....	106
1.2	Les principes de la démarche :.....	107
1.3	Déroulement global de la méthodologie d'un projet :.....	108
1.4	Les étapes du processus de projet :.....	109
SECTION 2 : CADRAGE DE L'ACTION.....		110
2.1	Définition du projet.....	110
2.2	Analyse critique de l'existant.....	110
2.3	Recherche et choix des solutions :.....	114
2.4	Recherche de modes d'actions.....	116
2.4.1	Organisation.....	116
2.4.2	La communication et le marketing interne.....	117
2.4.3	Formation et apprentissage.....	118
2.4.4	Style de pilotage ou de conduite de projet :.....	122
SECTION 3 : CONDUITE ET EVALUATION DE L'ACTION.....		123
3.1	La planification du processus de changement	123
3.2	Élaboration d'un plan d'action.....	124
3.2	mise en ouvre du plan d'action.....	125
3.3	Pilotage des actions de changement :.....	127
3.4	Suivi et évaluation des résultats :.....	132
SECTION 4 : ACCOMPAGNEMENT DE L'ACTION.....		134
4.1	Management de l'impact émotionnel du changement :.....	134
4.1.1	Diagnostic de la situation actuelle	135
4.1.2	Identification et suivi des sources probables de résistance :.....	136
4.1.3	Traitement des résistances et des blocages.....	138
4.2	La ritualisation et pérennisation du changement.....	140
Conclusion du chapitre 3.....		144

CHAPITRE 4 : ETUDE DE CAS : MANAGEMENT DU CHANGEMENT

AU SEIN DE L'ADE, unité de TLEMCEM.....	145
Introduction du chapitre 4.....	145
SECTION 1 : MUTATIONS ACTUELLES DU SERVICE PUBLIC.....	147
1.1 Définition et Principes du service public:.....	147
1.2 Evolution du service public.....	149
1.3 Mutations et défis du service public.....	151
1.4 Conséquences de l'ouverture à la concurrence sur les obligations de service public.....	152
SECTION 2 : HISTORIQUE DE LA GESTION DU SERVICE PUBLIC DE L'EAU EN ALGERIE.....	155
2.1 Rappel historique.....	155
2.1.1 la première période (de 1962 à 1994).....	155
2.1.2 La deuxième période (de 1995 à 2001).....	158
2.2 Présentation de L'Algérienne des eaux.....	159
2.2.1 missions de l'ADE.....	160
2.2.2 organisation de l'ADE.....	160
2.2.3 Effectif de l'ADE.....	160
2.2.4 L'apport de l'ADE.....	163
2.2.5 Partenariat public- privé et transfert de management.....	164
SECTION 3 : ETUDE DE CAS "LE MANAGEMENT DU CHANGEMENT AU SEIN DE L'ADE – UNITE DE TLEMCEM.....	166
3.1 Présentation du questionnaire.....	166
3.2 Méthodologie de la recherche.....	166
3.3 Structure de l'échantillon.....	167
3.4 Analyse et interprétation des résultats.....	167
3.5 Lignes directrices du management du changement au sein de l'ADE.....	193
Conclusion du chapitre 4.....	199
CONCLUSION GENERALE.....	201
BIBLIOGRAPHIE.....	206
ANNEXE.....	209



ملخص:

المؤسسة الجزائرية , اليوم تواجه تطورا غير مسبوق في محيطها . تقدم تقني , عالمية المبادلات , عزوف سريع عن المنتجات و انتشار التقنيات الجديدة للاعلام و الاتصال , كلها عوامل تجعل هذا المحيط تنافسيا اكثر فاكثر . المؤسسة إذا , يجب ان تدع و تطور في ذاتها القدرة على الاستجابة للتغيرات الخارجية بتغييرات داخلية و تكيف باستمرار لتحافظ على مكانتها في السوق . لتتجح في مسعاها , المؤسسة مطالبة بادارة التغيير و مرافقة الافراد في مسارهم البسيكولوجي نحو الاندماج السلوكي .

إدارة التغيير تبني منهجيتها حول رؤية استراتيجية , قيم مركزية و اجراءات عملية مستوحات من مبادئ الادارة

بالمشروع.

حاولنا من خلال تحقيق "أجري لدى اطارات" الجزائرية للمياه" وحدة تلمسان استكشاف قابلية مؤسسة جزائرية تؤدي خدمة عمومية على التكيف مع التغيرات الحالية و استخلاص الخطوط العريضة الملائمة لادارة التغيير في هذا السياق.

Résumé :

Aujourd'hui, l'entreprise algérienne se trouve confrontée à une évolution sans précédent de son environnement. Progrès technique, obsolescence rapide des produits, internationalisation des échanges, et prolifération des NTIC sont tous des facteurs qui rendent cet environnement de plus en plus concurrentiel.

L'entreprise doit donc innover et développer en elle la capacité de répondre aux changements externes par des changements internes et s'adapter constamment pour maintenir sa place sur le marché. Pour réussir sa métamorphose, l'entreprise doit manager le changement et accompagner les individus dans leur traversée psychologique vers l'intégration comportementale.

Le management du changement construit sa méthodologie autour d'une vision stratégique, des valeurs centrales et une mise en œuvre opérationnelle inspirée des principes du management par projet.

Nous avons essayé à travers une enquête réalisée auprès des cadres de " *l'Algérienne des Eaux*" à Tlemcen, d'explorer la disposition d'une entreprise algérienne de service public à s'adapter aux changements actuels et d'en déduire les lignes directrices d'une démarche de management du changement propre au contexte.

Abstract:

Today, the Algerian company is confronted with an evolution without precedent of its environment. technical progress, internationalization of the exchanges, fast obsolescence of the products and proliferation of the NTIC are all factors which make this environment increasingly competing.

The company must thus innovate and develop in it the capacity to answer the external changes by internal changes and to adapt constantly to maintain its place on the market. To succeed its metamorphosis, the company must manage the change and accompany the individuals in their psychological crossing towards behavioral integration.

The management of the change builds its methodology around a strategic vision, central values and an operational implementation inspired by the principles of management by project.

We tested through investigation carried out near the executives of " *l'Algérienne des Eaux*" unit of Tlemcen, to explore the provision of an Algerian company of public utility to adapt to the current changes and to deduce from them the hot lines for a step of management of the change suitable for the context.