UNIVERSITÉ D'ORAN 2 - MOHAMED BEN AHMED

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
ÉCOLE DOCTORALE D'ÉCONOMIE ET DE MANAGEMENT

MÉMOIRE DE MAGISTER EN MANAGEMENT
OPTION STRATÉGIE

LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DANS L'ENTREPRISE EN ALGÉRIE
ÉTUDE DE CAS

RÉALISÉ PAR
BENSETTI FATIMA

SOUS LA DIRECTION DE
TAHARI KHALED

JANVIER 2017

Remerciements

Je voudrais tout d'abord remercier Monsieur **TAHARI Khaled**, Professeur à l'université d'Oran, qui a accepté de diriger ce travail. Je lui suis reconnaissante pour tous les conseils apportés durant l'élaboration du présent mémoire.

Je remercie également Monsieur **FEKIH Abdelhamid** pour l'honneur qu'il nous fait en présidant ce jury, tout comme je remercie ses membres, Messieurs **BELKHAROUBI Houcine** et **FERHAOUI Mustapha**, d'avoir accepté de participer à l'évaluation de notre travail et d'assister à sa présentation.

Je tiens enfin à adresser mes remerciements à tous les membres de la compagnie de transport maritime **Hyproc SC** que j'ai eu l'occasion de rencontrer lors d'entretiens. Je leur exprime toute ma gratitude pour leur accueil courtois et chaleureux, leur bienveillance mais surtout pour l'attention et le précieux temps qu'ils ont eu l'amabilité de m'accorder.

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Le Champ d'Application du Changement Organisationnel

Introduction

Section 1 : Introduction au changement organisationnel

Section 2 : Les configurations organisationnelles de H. MINTZBERG

Conclusion

Chapitre II : La Structuration de l'Entreprise

Introduction

Section 1 : La Stratégie comme facteur déterminant de la structure

Section 2 : L'Environnement comme facteur déterminant de la structure

Conclusion

Chapitre III : Le Déploiement du Changement dans l'Entreprise

Introduction

Section 1 : Le processus de changement organisationnel

Section 2 : La gestion du changement organisationnel

Conclusion

Chapitre IV : Étude de cas

Introduction

I- Présentation de l'entreprise

II- Environnement de l'entreprise

III- Déroulement du processus de changement au sein de l'entreprise

Conclusion

Conclusion générale

Annexes

Bibliographie

Tables des Matières

Liste des Illustrations

Liste des Figures

Figure 1 : La matrice des changements stratégiques …… p.15

Figure 2 : Les cinq parties de base des organisations ..…… p. 24

Figure 3 : Les mécanismes de coordination : un continuum ……. p. 26

Figure 4 : La Structure Simple …….……. p. 27

Figure 5 : La Bureaucratie Mécaniste ……... p. 30

Figure 6 : La Bureaucratie Professionnelle ……... p. 33

Figure 7 : La Structure Divisionnalisée …… p. 36

Figure 8 : L'Adhocratie …… p. 40

Figure 9 : Les sous-systèmes de base de l'organisation ……... p. 45

Figure 10 : Les trois phases du processus de changement selon K. Lewin …….. p. 72

Figure 11 : Les stratégies de changement ……. p. 81

Figure 12 : Les Freins individuels au changement ……... p. 88

Figure 13 : La position des acteurs ……... p. 90

Figure 14 : Tableau des enjeux des acteurs …….. p. 94

Figure 15 : Répartition du CA 2012 ……..……. p. 101

Figure 16 : Répartition du CA 2013 ……...…… p. 101

Figure 17 : Organigramme Hyproc SC ……...…… p. 112

Figure 18 : Composition du système informatique de la compagnie …….. p. 115

Figure 19 : Extrait du Guide de l'évaluateur chez Hyproc SC …… p 121

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Évolution du nombre d'employés de la compagnie ….…… p. 100

Tableau 2 : Évolution du chiffre d'affaires HSC …… p. 100

Tableau 3 : Coût des dépenses en formation …….……. p. 117

Tableau 4 : Récapitulatif des changements majeurs eu sein de Hyproc SC ……... p. 122

Liste des Abréviations, Sigles et Acronymes

AIS : Automatic Identification System.
AMOS : Asset Management Operation System.
AMS : Automated Manifest System.
ANGTC : Algerian Nipon Gas Transport Corporation.
CAF : Centre d'Armement de la Flotte.
CAP : Centre d'Accueil et de Perfectionnement.
CAS : Champ d'Activité Stratégique.
CBP : Customs & Borders Protection.
Chap. : Chapitre.
CSO : Company Security Officier.
DA : Dinar algérien.
Déc.: Décembre.
DPA : Designated Person Ashore.
DPO : Direction Par Objectif.
DRH : Direction des Ressources Humaines.
EMT : Équipe de Management de la Transition.
F&A : Finance and Administration.
GNL : Gaz Naturel Liquéfié.
GPL : Gaz de Pétrole Liquéfié.
GRH : Gestion des Ressources Humaines.
HA : Hyproc Agent.
HSC : Hyproc Shipping Compagny.
ICB : International Carriers Bond.
IMOS : Integrated Maritime Operation System.
ISM : International Safety Management.
ISO : International Organization for Standardization.
ISPS : International Ship and Port-Facility Security.
IT : Information Technologie.
MDA : Million de Dinars algériens.
MLC : Maritime Labour Convention.
MLTC : Mediteranean Liquified Natural Gas Transport Corporation.
MO : Marine Operation.
MS : Marine Support.
MT : Marine Trade.
Nbr. : Nombre.
NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.
OCIMF : Oil Companies International. Marine Forum.
OHSAS : Occupational Health and Safety Advisory Services.
OMI : Organisation Maritime Internationale.
Org. : Organisation.
p. : Page.
PDG : Président Directeur Général.
PMTE : Plan à Moyen Terme de l'Entreprise.
PSC : Port State control.
PRI : Prime de Rendement Individuel.
QHSE : Qualité, Hygiène et Sécurité de l'Environnement.
QMS : Quality Management System .
SCAC : Standard Carrier Alpha Code.
SIE : Sûreté Interne de l'Entreprise.
SLTC : Skikda Liquified Natural Gas Transport Corporation.
SMS : Safety Management System.
SSAS : Ship Security Alarm System.
SSO : Ship Security Officier.
STCW : Standards of Training, Certification and Watchkeeping.
TMSA : Tanker Management & Self Assessment.

Glossaire

Affrètement (chartering) : opération de location par laquelle un fréteur (loueur) loue à un affréteur (locataire) un navire de commerce ou une partie du navire.

Affréteur : personne ou compagnie qui loue un navire à un armateur pour une période de temps donnée, ou un espace de stockage sur un navire pour un voyage défini.

Agent maritime : personne mandatée par l'armateur ou l'affréteur afin d'assurer le règlement des frais, de la documentation et de l'approvisionnement du navire lors de son passage dans un port.

Armateur : propriétaire ou locataire d'un navire qui se livre à l'exploitation et l'armement de celui-ci. Il exploite le navire en son nom, qu'il soit ou non propriétaire.

Armement: ensemble constitué de l'équipage et de l'équipement nécessaires à la navigation d'un navire, ainsi que de tout ce qui contribue à la sécurité et au bien-être à bord tel que les provisions, cordages, gilets de sauvetage, médicaments.

Avarie : dommage causé au navire ou aux installations portuaires, détérioration ou perte de la cargaison.

Avitaillement : opération consistant à approvisionner le navire dans un port en combustibles, vivres et matériel nécessaires à la bonne exécution du voyage en mer.

Cabotage : Transport maritime à courte distance, national ou international, qui s'exerce le long des côtes ou entre des îles.

Cale sèche : bassin ouvert par une porte amovible ou coulissante, pouvant s'assécher et où l'on effectue des réparations de navires.

Cargo Manifest : document remis à la douane du port de destination qui récapitule toutes les marchandises à embarquer et/ou à débarquer lors de l'escale.

Consignation (de navires) : action du consignataire, à savoir le mandataire de l'armateur, représentant ses intérêts avant, pendant et après l'escale de son navire au port. Il coordonne les opérations commerciales en assurant, à l'export le recrutement de la marchandise (booking), son suivi à l'arrivée au port et au chargement, la documentation et la facturation. A l'import, l'information des réceptionnaires, la facturation et la livraison.

Équipage : personnel faisant partie de l'armement d'un bateau.

Exploiter (un navire) : 1- assurer l'armement et\ou l'entretien d'un navire. 2- assurer la gestion commerciale et opérationnelle d'un navire en propriété ou affrété.

Gens de mer : tout professionnel de la navigation maritime et toute autre personne dont l'activité professionnelle s'exerce en mer.

Société de classification : société privée chargée de : 1- suivre la construction des navires et de délivrer les certificats de navigation obligatoires. A la suite d'inspections à espace régulier les sociétés de classification, en visant les certificats du navire, authentifient que celui-ci répond à toutes les exigences des réglementations internationales et est en état de navigabilité. 2- contrôler la conformité avec les réglementations internationales des spécifications techniques et des procédés de fabrication pour les conteneurs et délivrer les certificats obligatoires pour leur mise en exploitations.

Soutage : ravitaillement d'un navire en combustible pour les chaudières ou les moteurs.

Tanker : navire utilisé pour les vracs liquides dont la marchandise est stockée dans des réservoirs.

Terminal : quai aménagé spécialement pour recevoir des pétroliers ou des porte-conteneurs et permettre la manipulation, le stockage et l'évacuation ou la réception de leur cargaison.

Vetting : inspection externe d'un navire par un "major" pétrolier ayant pour but d'examiner soigneusement et scrupuleusement ses défauts, ceux de ses managements technique et commercial et ceux de son équipage afin de déterminer les risques que peut présenter ce navire pour la compagnie pétrolière.

Liste des Annexes

ANNEXE 1 : Fiche objectif individuel ……... p. 132

ANNEXE 2 : Fiche d'évaluation annuelle ……..… p. 133

ANNEXE 3 : Navires constituant la flotte de Hyproc SC à ce jour …… p. 134

ANNEXE 4 : Évolution du nombre d'accidents de travail entre 2005 et 2012 …….. p. 135

Introduction Générale

L'avènement des théories sur le changement organisationnel s'est opéré avec la transition de la représentation statique à une conception dynamique de l'organisation. Pendant la première moitié du 20e siècle, ce type de changement ne pouvait être conceptualisé car, à cette époque, la force d'une organisation résidait dans sa capacité à trouver un modèle d'organisation durable, voire définitif, et non pas dans sa capacité à s'adapter, les conditions de son environnement étant elles-mêmes relativement stables. L'évolution du contexte économique et le renforcement de la concurrence ont fait que les organisations ont dû envisager l'adoption de structures plus flexibles.

Depuis, elles sont en permanence soumises à un certain niveau de tension entre stabilité et changement tenant à l'existence de forces antagonistes[1]. Face aux progrès techniques et technologiques, à la mondialisation des marchés et aux exigences de la société civile à travers ses associations de consommateurs, d'écologistes ou encore celles des forces syndicales, le changement est devenu une réponse des organisations aux défis imposés par leur environnement et un processus indispensable à leur succès, ou du moins à leur survie dans ce milieu hautement concurrentiel.

Certaines des théories expliquant les phénomènes de changement s'y intéressent par rapport aux facteurs qui font changer les structures organisationnelles, et plus précisément à la relation entre l'organisation et son environnement. Parmi les théories qui traitent de la façon dont les conditions environnementales contrôleraient le façonnement des organisations, celle développée par LAWRENCE & LORSCH[2] suppose que les structures sont déterminées par des facteurs qui dépassent les intentions ou capacités de l'individu. Leur analyse se penche sur les interactions existant entre variables organisationnelles et environnement et développe une solution censée permettre l'adéquation des états internes de la structure avec leurs contraintes respectives. D'autres théories expliquent le rôle de l'environnement par rapport à son aptitude à faire converger les pratiques organisationnelles au-delà des frontières, ce à travers le concept d'isomorphisme ou en émettant l'hypothèse de l'existence de modèles universels, efficaces malgré les spécificités contextuelles.

La théorie des organisations comprend toutefois deux modèles fondamentaux sur le sujet des facteurs explicatifs de l'évolution des structures. En effet, à côté des partisans de la

[1] REIX R., « Changements organisationnels et technologie de l'information », 2002, p. 11.
[2] LAWRENCE P.R., LORSCH J.W., « ***Adapter les structures de l'entreprise*** », 1989.

prédominance de l'environnement, une seconde vision considère les managers comme détenteurs du pouvoir de choisir leurs stratégies. En supposant la soumission de la structure à la stratégie, les tenants de l'approche stratégique, à l'instar de CHANDLER[3] et ANSOFF[4], estiment donc les dirigeants d'organisations comme étant capables de modifier leurs structures grâce à la maitrise de leurs actions et leur volonté d'élaborer des stratégies permettant de contourner les contraintes environnementales.

Afin de dépasser des difficultés de fonctionnement ayant sensiblement affecté son efficacité, l'entreprise algérienne a déjà connu de par son passé d'importants changements organisationnels, notamment lors de la réforme du secteur publique, lancée durant le plan quinquennal 1980-1984[5].

Celle-ci consistait en la restructuration des sociétés nationales à travers leur éclatement en organisations spécialisées et de dimension réduite, donnant ainsi naissance à une multitude de nouvelles entreprises dans tous les secteurs de l'économie nationale. En effet, l'ampleur de la taille des anciennes sociétés nationales, qui devaient assurer et coordonner la gestion de dizaines d'unités de production opérant dans l'ensemble des segments de leur branche respective, n'était pas en cohérence avec leur mode d'organisation en structure fonctionnelle et nécessitait cette répartition des responsabilités.

L'évolution que connait le marché algérien actuellement vu les abattements tarifaires à venir, conformément aux accords avec l'Union Européenne dont l'échéance a été repoussée à 2020 et l'adhésion probable du pays à l'OMC, fait que l'environnement des entreprises est en pleine transformation, évolution entamée depuis déjà plus de deux décennies dans le cadre de la transition vers l'économie de marché.

Les entreprises dont le marché était jusque-là protégé ont ainsi vu leur position menacée par l'ouverture à l'importation de marchandises et la mobilité des capitaux étrangers qui ont été investi dans leur secteur, leur imposant de nouvelles exigences de compétitivité. Se retrouvant dans l'obligation de réagir pour ne pas disparaitre, ces entreprises ont opéré des changements dans le fonctionnement de leur organisation en adoptant des pratiques de gestion qu'elles pensaient adaptées au nouveau contexte du fait de leur efficacité dans les pays d'économie ouverte. Ces nouvelles exigences se sont également imposées aux nouveaux entrants qui, dès

[3] CHANDLER A.D., « ***Stratégies et structures de l'entreprise*** », 1989.
[4] ANSOFF I.H., « ***Stratégie du développement de l'entreprise*** », 1989.
[5] ***MADJID F.,*** « Restructuration des entreprises publiques : organisation et fonctionnement de l'entreprise nationale », 1985, p. 8 et 11.

leur arrivée sur le marché, ont adoptés des outils de gestion issus de la nouvelle culture managériale pour espérer se maintenir.

Objectif et question de recherche

La situation décrite ci-dessus et son actualité ont provoqué nos premières réflexions sur le sujet et ainsi notre intérêt pour ce thème. En effet, l'urgence de l'adaptation de nos entreprises au nouveau contexte nous a d'abord conduits à nous demander si celles-ci ont déjà opéré les changements nécessaires, puis à vouloir comprendre, à travers une étude de cas, comment cette opération pouvait être menée.

Dans cet esprit, notre travail aspire à appréhender les paramètres entourant l'option du changement adoptée par une entreprise du pays pour contrer la pression de son environnement, et l'impact de cette décision sur sa structure, d'où notre questionnement de savoir : **comment, à partir des éléments qui le déterminent, un processus de changement organisationnel se déploie-t-il ?** En d'autres termes, mieux saisir ce qui peut pousser l'organisation au changement et percevoir comment ce dernier pouvait se dérouler en son sein.

Notre travail abordant le changement en le situant dans un contexte organisationnel, nous optons pour la définition suivante de ce qu'est une organisation : « *un ensemble de personnes rassemblées dans un but précis, en vue d'atteindre des objectifs par une division du travail et des fonctions, ainsi que par des modalités de coordination définies […]* »[6] et dont les intérêts peuvent diverger.

Selon les partisans de la théorie du choix stratégique, dont les thèses découlent de l'approche volontariste et contrairement à la conception déterministe qui soutient le caractère rigide de l'organisation, le changement est « *une orientation permettant à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation et de la régénération des systèmes* »[7]. Dans ce cadre d'une approche processuelle du changement, ZIETSMA et ROUSE, expliquent l'adaptation de l'organisation à travers la maitrise de trois sortes d'aptitude[8] : celle de « noter rapidement les changements de l'environnement externe », de « comprendre les perspectives des parties

[6] ROBBINS S., DECENZO D., « ***Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*** », 2008, p. 26.
[7] MEIER O. *et al*., « ***Gestion du changement*** », 2007, p. 2.
[8] ***BEN DAHOU S. I.,*** « Les capacités de changement du développement de l'administration électronique », 2011, p. 10.

prenantes » et de « développer des réponses performantes aux demandes de ces parties prenantes ».

Notre objectif étant de découvrir quels sont les processus qui se produisent lorsqu'un changement est introduit à l'intérieur d'un système organisationnel, nous porterons notre attention sur les mécanismes enclenchés dans une telle situation. Parmi les différents types de processus qu'un changement organisationnel peut connaitre, WILSON[9] considère celui-ci comme étant généralement programmé car résultant d'une intention managériale. L'analyse du champ des forces de LEWIN[10] décrit la dynamique du changement à travers les phases parcourues par un processus planifié dans son évolution vers un état souhaité.

En fonction de la culture de l'organisation déterminée par rapport à son activation de valeurs humaines ou celles de rendement, GILBERT[11] dénombre quatre stratégies de changement éventuelles. Les recherches de BEER & NORHIA[12] sur le sujet ont notamment abouti sur l'idée que dans chaque entreprise, il existe deux stratégies fondamentales de changement reposant soit sur des leviers économiques ou sur le développement des capacités organisationnelles.

Les auteurs tels que DUCK[13], BONIS[14] ou MORIN[15] nous proposent leurs méthodes pour mener à bien la mise en œuvre du changement et sa gestion générale. Quant à celle de la résistance qu'il suscite, définie par ANSOFF comme étant « *un phénomène complexe, qui provoque des retards et des coûts imprévus, et déstabilise le processus de changement stratégique* »[16], celle-ci nécessite des techniques spécifiques telles que celles proposées KOTTER & SCHLESINGER[17]. Dans une optique psychologique, BRIGES[18] et KÜBLER-ROSS[19] ont étudié la perception du processus de changement chez les individus qui le vivent comme une transition ou un deuil.

---

[9] PICHAULT F., « ***Gestion du changement : perspectives théoriques et pratiques*** », 2009, p. 14.
[10] HELLRIEGEL D. *et al.,.,* « ***Management des organisations*** », 2004, p. 613.
[11] GILBERT P., « ***Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines*** », 1988.
[12] BEER M. et NORHIA N., « Cracking the code of change », ***Harvard Business Review***, 2000.
[13] DUCK J-D., « Gérer le changement : l'art de l'équilibre », ***Harvard Business Review***, 1993.
[14] BONIS J., « Pour des stratégies managériales du changement en entreprise », ***Revue française de gestion***, 1988.
[15] MORIN P., « Pratiques du changement organisationnel », ***Revue française de gestion***, 1988.
[16] ANSOFF I.H., « ***Stratégie du développement de l'entreprise*** », 1989, p. 251.
[17] BAREIL C., « La résistance au changement : Synthèse et critique des écrits », ***HEC Montréal***, 2004.
[18] PICHAULT F., *op. cit.*, p. 38.
[19] NOYÉ D., « Réussir les changements difficiles », 2002, p. 12.

L'hypothèse de recherche que nous formulons est de dire que le processus de changement est influencé par des déterminants extérieurs à l'organisation, imposés par les normes de fonctionnement liée à son activité.

Au regard de notre problématique et afin de vérifier la validité de l'hypothèse avancée, notre choix s'est orienté vers la compagnie de transport maritime des hydrocarbures Hyproc SC comme cas à étudier. S'agissant d'une entreprise ayant connu un réaménagement de son organisation et dont l'activité s'opère principalement au niveau international, nous avons estimé pouvoir constater l'influence des contraintes de son environnement sur le processus de changement entrepris. En effet, le risque sécuritaire lié à son métier en terme d'accidents en mer et de dangerosité des produits transportés représentent autant de particularités et exigences environnementales, d'où le poids des normes auxquelles elle doit arriver à se conformer.

Méthodologie

L'abondance des informations, la capacité d'immersion dans le cadre d'une tentative de compréhension d'un phénomène et la possibilité de relever des fonctionnalités non apparentes le long d'une recherche exploratoire sont autant d'avantages fournis par l'étude de cas expliquant notre recours à cette méthode.

Afin de pouvoir développer une réflexion à partir de notre problématique, nous avons adopté une méthodologie consistant en une recherche qualitative, basée sur la collecte passive de données à travers l'observation non participante, des entretiens semi-directifs et récits de membres de l'entreprise, ainsi que la consultation de documentation interne. La triangulation entre les données qualitatives obtenues nous a permis de retracer l'évolution du processus de changement organisationnel depuis que son besoin s'est fait ressentir chez cette entreprise. Aussi, nous avons fait appel à une approche historique en étudiant les fondements et évolution de différents concepts dans la littérature managériale, puis en reconstituant et relatant les étapes de l'avènement du changement au sein de l'entreprise. Nous nous sommes également appuyés sur des concepts et théories liés à notre thème pour ensuite tenter de vérifier leur degré de concordance avec le cas étudié ; là est la dimension déductive de ce travail.

Structuration du mémoire

Pour répondre à notre question de recherche, quatre chapitres articulent le contenu du présent mémoire :

- Le premier s'apparente à un volet introductif en spécifiant ce qu'est le concept de changement organisationnel, évoquant quelques éléments qui l'entourent et en décrivant ce qui est susceptible d'être directement concerné par ce changement à la fois en contenant et subissant ses effets, en l'occurrence la structure de l'entreprise.
- Le deuxième se penche, en termes de facteurs explicatifs, sur ce qui fait que cette organisation change ou se retrouve dans l'obligation de changer sa forme structurelle.
- Le troisième s'intéresse à la question du déploiement du changement en présentant ses différents types de processus ainsi qu'aux méthodes utilisées pour sa bonne conduite de façon à relever le défi de sa mise en œuvre, notamment en terme de résistance rencontrée.
- Le dernier chapitre est consacré à l'étude de cas. Il relate l'expérience de l'entreprise algérienne HYPROC SC par rapport à son "choix" d'opérer un réaménagement de son organisation, ce dans le but de reconstituer les étapes par lesquelles le processus de changement est passé, de mesurer le degré de conformité avec notre hypothèse quant à l'influence des normes sur son déroulement, et de mettre ses différents aspects en parallèle avec les théories sur le sujet pour en déduire auxquelles ils pourraient correspondre.

Chapitre I

Le Champ d'Application du Changement Organisationnel

Introduction Chap. 1

Ce premier chapitre nous permettra de cerner le concept de changement organisationnel, notamment à travers la définition de son objet et celle de ses sources dans une première section introductive. La seconde abordera un de ses cinq objets plus en détail, à savoir la structure, comme étant celui qui est à la fois susceptible de changer et de comprendre le changement des quatre autres. Dans cette optique, nous nous pencherons sur les configurations structurelles de Henry MINTZBERG qui en propose cinq possibilités fondamentales.

Cette vision morphologique n'ayant d'utilité que dans le cadre d'une approche dynamique, l'auteur les considèrent comme bases pures des changements que connaissent les organisations lors de leur développement, et décrit les structures intermédiaires comme des hybrides éventuellement en cours de transition d'une base à une autre. Toutefois, s'il est possible que la transition structurelle passe par les cinq étapes, toutes les organisations ne naissent pas nécessairement avec la première de ces formes, ni vont forcément jusqu'à en adopter la dernière.

Section 1 : Introduction au changement organisationnel

Avant d'arborer le concept de changement organisationnel en nous penchant notamment sur son objet, ses types ou encore ses sources, nous commencerons par appréhender la notion de changement à travers sa définition, la détermination de ses caractéristiques ainsi qu'un aperçu de ses catégories telles que définies par l'école de Palo Alto.

1.1- La notion de Changement

- Le changement est définit comme "l'action" ou "le fait" de *changer*. En se basant sur cette définition, nous retiendrons deux sens parmi ceux attribués à ce verbe, le premier étant celui de « faire passer d'un état à un autre : transformer » ; le second celui de « passer d'un état à un autre : évoluer »[20].

- Le changement est « tout passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable»[21].

[20] Dictionnaire Le Petit Larousse, 2016.
[21] COLLERETTE P. *et al.*, « ***Le changement organisationnel : théorie et pratique*** », 1997, p. 20.

- Il est également définit comme « le passage d'un état A à un état B … d'une situation initiale à une situation nouvelle » impliquant un processus dynamique[22].

- Ou encore comme une « modification significative d'un état »[23].

Autour des trois voies de l'action, de la connaissance et de la parole, C. QUANTIN caractérise le changement à travers quatre de ces propriétés : C'est un évènement, il est non-reproductible, résulte d'une démarche créative, son champ est en même temps ouvert et fini[24].

Se concrétisant par une rupture de la continuité, le changement crée un avant et un après qui, sur le plan de l'action, se traduisent par la prise d'une décision et son application. Sur le plan de la connaissance, cet **évènement** se manifeste par un regard nouveau sur la réalité que l'auteur appelle "l'Insight". Par rapport à la parole, il s'aperçoit à la fois dans une parole neuve reflétant l'émotion qu'il provoque, la "parole-amour", et dans l'écoute que cette parole suscite, générant ainsi un rapprochement dans les relations d'un groupe.

La transmission d'un mode d'emploi, d'une procédure ou d'une méthodologie du changement afin de le répéter ailleurs n'en ferait plus un car il ne s'agirait plus de **nouveauté** : « Un changement reproduit n'est plus un changement »[25].

Un changement de l'action, de la connaissance ou de la parole conduit à un élargissement des limites de l'espace du groupe, faisant que ses possibilités d'échanges augmentent, ses capacités de représentation et de compréhension s'agrandissent et, de se fait, de nouvelles marges d'**initiatives** se présentent à ses membres.

Néanmoins, si les limites sont certes repoussées lors d'une transformation, l'espace n'est pas dépourvu de bornes. Le changement total, radical, n'est pour QUANTIN qu'illusion se rapprochant de l'obsessionnelle mais vaine volonté d'atteindre la perfection. Telle que l'obsession de résultat sur le plan de l'action, les méthodologies ou théories complètes et absolues sur le plan de la connaissance, ou encore, sur un troisième plan, l'interprétation de toute parole comme le reflet d'émotions réelles et profondes, alors qu'il serait plus rationnel d'accepter cette notion de "**finitude**" en tolérant l'inaction, l'ignorance ou le silence.

---

[22] MARSAN C., « ***Réussir le changement : comment sortir des blocages individuels et collectifs ?*** », 2008, p. 14.
[23] MEIER O. *et al*., « ***Gestion du changement*** », 2007, p. 1.
[24] *QUANTIN C.*, « Trois voies pour le changement : agir, connaitre, parler-aimer », Les cahiers du changement n° 7-2002, [cité dans *CRESCENZO (de) J-C,* « Changement dans les organisations », 2005, p. 157-160].
[25] *Ibid*., p. 158.

En termes de théorie générale des systèmes[26], l'organisation est considérée comme un système oscillant entre ouverture, qui entraîne des changements en son sein, et clôture, qui préserve son identité et sa cohérence. Dans le cadre des recherches de l'école de Palo Alto[27], dont les travaux se réfèrent entièrement à l'approche systémique, et sous l'axe de recherche concernant la méthodologie du changement, les notions de changement de niveau 1 et de niveau 2 ont été développées.

Le changement de **niveau 1** est une variation qui s'opère sur un ou plusieurs éléments du système sans en perturber l'équilibre. Il s'agit même de rétablir ce dernier en corrigeant les écarts à chaque fois qu'ils se produisent, et ce, en veillant à conserver le même cadre de normes et de règles. C'est donc un changement qui empêche le changement.

À ce niveau, ce sont en fait des mécanismes d'homéostasie[28] : processus d'autorégulation auquel recourt le système pour maintenir son état d'équilibre intérieur quelles que soient les perturbations internes ou externes.

Dans le changement de **niveau 2**, de nouvelles règles et logiques sont établies et font que c'est le système lui-même qui change. « Il ne s'agit pas de changer un des éléments du système de l'organisation, mais bien la logique de l'articulation de ces éléments »[29]. Le changement de ce niveau équivaut à une « une reconstruction de la réalité »[30] car il provoque une rupture et implique un processus d'apprentissage.

À ce titre, en se basant sur la théorie de l'apprentissage élaborée par son instigateur, l'école de Palo Alto envisage le réel changement comme l'apprentissage de nouveaux comportements.

---

[26] - Contrairement à la démarche analytique qui, pour étudier problème, va du plus simple au plus complexe en décomposant celui-ci en parties élémentaires, la théorie systémique prône une vision synthétique, c.à.d. qu'au lieu d'isoler et décomposer le phénomène, elle le traite dans sa globalité ainsi que dans son milieu pour pouvoir prendre en considération et les interactions qui existent entre les élément qui le composent, et celle qu'il entretient avec son environnement (MONACHON J-M. *et al.,* « changement et intervention dans les organisations : Le changement et l'école de Palo Alto», p. 4 et 10).

[27] - Fondée au début des années 1950 sous l'instigation de l'œuvre de l'anthropologue Gregory Bateson, cette école renvoie à un groupe de chercheurs dont les travaux s'inscrivent dans le domaine des relations humaines et se développent sous l'angle de la théorie générale des systèmes.

[28] MONACHON J-M. *et al., op. cit.*, p. 5.

[29] ***JAUJARD F.,*** « De la conduite du changement organisationnel à la co-construction de rôle par la régulation des transitions d'acteurs », 2007, p. 19.

[30] MARSAN C*.,* « ***Réussir le changement : comment sortir des blocages individuels et collectifs ?***», 1992, p. 153.

Ses fondements ainsi transformés, le système est amené à un nouvel équilibre et non pas ramener à son équilibre initial.

1.2- Le concept de Changement Organisationnel

1.2.1- Définitions

Le changement organisationnel est défini comme :

- Un « ensemble de réponses concordantes, par diverses parties de l'organisation, à diverses parties interconnectées de l'environnement »[31].

- La « modification significative d'un état, d'une relation ou d'une situation dans le contexte politique, économique et social de l'entreprise, dont les éléments affectent les personnes qui y travaillent. Il peut aussi bien concerner l'évolution de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelle et humaine de l'entreprise »[32].

- Une « modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de sa performance »[33].

- « L'acte par lequel une organisation se modifie, ou est modifiée dans quelques-uns de ces caractères. Le changement aboutit à une transformation, subie ou voulue par les acteurs »[34].

- Un « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations »[35].

1.2.2- Son objet

Le changement peut porter sur la dimension structurelle, stratégique, technologique, culturelle ou sociale d'une organisation :

---

[31] MARCH J-G., « ***Décisions et Organisations*** », 1991, p. 89.
[32] BARABEL M., MEIER O., « ***Manageor : les meilleures pratiques du management*** », 2010, p. 340.
[33] ROBBINS S., DECENZO D., « ***Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*** », 2008, p. 192.
[34] HELFER J-P *et al.*, « ***Management : Stratégie et organisation*** », 2006, p. 388.
[35] *HAFSI T.* & *FABI B.* « Les fondements du changement stratégique », Transcontinental, 1997, [cité dans BARABEL M., MEIER O., *op. cit.*, p. 340].

Le changement de **structure** peut se traduire par une modification dans la répartition des responsabilités, le niveau de prise de décision, les degrés de centralisation/décentralisation, les règles et règlementations, les mécanismes de coordination, la conception des tâches et leur degré de spécialisation, etc… Autrement dit, il s'agit de modifier l'organigramme en redistribuant les fonctions, les champs de compétences et l'autorité. Selon leur nature, ces composantes appartiennent à tel ou tel type de structure. Cette distinction nous permet de repérer l'état initial et la cible du changement afin d'en constater le déroulement à travers la mutation de la structure. Les théoriciens T. BURNS et G.M. STALKER (1961) ont été les premiers à dissocier deux formes de structures opposées en définissant la structure mécanique et la structure organique[36]. D'autres formes ont ensuite été développées telles que les cinq configurations établies par H. MINTZBERG (1982), chacune associée à un mode de coordination bien défini et que nous verrons plus en détail lors de la section suivante.

Une organisation opère un changement de **stratégie** lorsqu'elle adopte un nouveau plan pour définir la manière et les moyens d'atteindre ses objectifs. Ainsi, selon la nature de ces derniers, elle peut passer à une stratégie d'externalisation, d'alliance ou de fusion, …etc. Pour cela, l'organisation commence par établir des prévisions sur ses buts fondamentaux ou l'état auquel elle souhaite arriver en ayant par exemple recours à la « planification de systèmes ouverts »[37]. L'opération n'en demeure pas moins banale. J.B. QUINN[38] estime à ce titre que la tendance chez les organisations est plus vers le maintien de leur stratégie qu'au changement radical de celle-ci. Selon D. MILLER et P.H. FRIESEN[39], les organisations s'adaptent très lentement à leur environnement. Pour W.H. STARBUCK[40], une fois une stratégie adoptée, il devient difficile, voire impossible à l'organisation d'en changer.

Quant au changement de **technologie**, celui-ci se manifeste soit par l'introduction de nouveaux équipements de production soit par la modernisation du système d'information. Il vise la simplification et l'amélioration de la qualité des processus et nécessite une formation

---

[36] PICHAULT F., « ***Gestion du changement : perspectives théoriques et pratiques*** », 2009, p. 14.

[37] - Il s'agit d'une méthode de changement stratégique qui consiste à évaluer l'environnement extérieur par rapport à ses contraintes actuelles ainsi que ses attentes futures, à comparer les réponses qu'apporte l'organisation à l'état présent avec celles qu'elle serait idéalement en mesure d'apporter dans le futur, pour ensuite formuler un plan destiné à réduire les divergences entre les deux situations (HELLRIEGEL D. *et al.*, « ***Management des organisations*** », 2004, p. 648-649).

[38] MARSAN C., « ***Réussir le changement : comment sortir des blocages individuels et collectifs ?***», 1992, p. 103.

[39] *Ibid.*

[40] *Ibid*.

adéquate du personnel concerné. Les changements en cette matière sont susceptibles de connaitre une résistance particulière de la part des employés, ceux-ci craignant l'automatisation de leur poste de travail.

Les membres des organisations contemporaines évoluent au sein de climats fortement compétitifs qui les poussent vers la quête perpétuelle de la performance, créant ainsi des comportements individualistes et des clivages. Les structures éclatées parfois sur une grande zone géographique, notamment lorsqu'il s'agit de multinationales, accentuent les points qui les séparent. Pour pallier cette situation, les dirigeants investissent dans le développement d'une **culture** d'entreprise, projets qui, à travers divers mécanismes d'intégration, permettent de resserrer les liens entre les employés et leurs procurent un sentiment d'appartenance.

Le **personnel** de l'organisation peut constituer l'objet du changement à travers une modernisation de la manière dont il est géré. Les théories abordant ce sujet (recrutement, rémunération, formation, évaluation ou encore progression du personnel), se scindent en de catégories : la première regroupe les pratiques les plus anciennes, s'arrêtant à une vision purement administrative du personnel et où celui-ci est considéré comme un coût de production, la seconde traite de la notion de "ressource humaine" et de développement des compétences individuelles. Ainsi, en tant que "capital humain", les employés sont gérés dans cette deuxième catégorie, selon P. DRUCKER, de façon à « obtenir un rendement optimum plutôt qu'un coût minimum »[41].

Les cinq dimensions où le changement peut s'introduire sont interactives, notamment la variable de la stratégie et celle de la structure. De ce fait, tout changement de stratégie est susceptible d'affecter la structure de l'organisation en nécessitant sa réadaptation, voire l'inverse. Notre second chapitre portera sur cette problématique.

1.2.3- Ses types

Les types de changement peuvent être présentés selon le critère de l'étendue, du rythme, ou celui de la profondeur. Le choix d'un des types s'effectue en fonction du but fixé et du

[41] *DRUCKER P.*, « Facteur technologique et fonction Personnel » in Personnel, Octobre, 1986, [cité dans GILBERT P., « ***Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines*** », 1988, p. 19].

contexte dans lequel se trouve l'organisation en termes de situation financière, d'urgence (réelle ou perçue)[42] du changement, de style de leadership, etc.

− Selon qu'il concerne l'ensemble des activités de l'organisation ou quelques-unes d'entre elles seulement, le changement peut être d'étendue globale ou partielle. MINTZBERG le qualifie de Macro et de Micro-changement[43].

Le **Macro-changement** touche en effet l'ensemble des niveaux de l'organisation et bouleverse ses fondamentaux car il concerne à la fois sa stratégie, sa structure et ses règles de fonctionnement. Il peut par exemple s'agir d'une stratégie de développement à l'international ou de repositionnement sur son marché. De ce fait, la responsabilité de son instauration relève du niveau hiérarchique le plus élevé, là où sont définies les orientations majeures de l'organisation.

Lorsque son rythme est progressif, ce type de changement constitue une évolution stratégique. S'il est rapide, il s'apparente à une révolution stratégique car il s'instaure sans aucune transition et s'inscrit de ce fait dans une optique de rupture. Cette démarche brutale est susceptible de créer des traumatismes chez les membres de l'organisation.

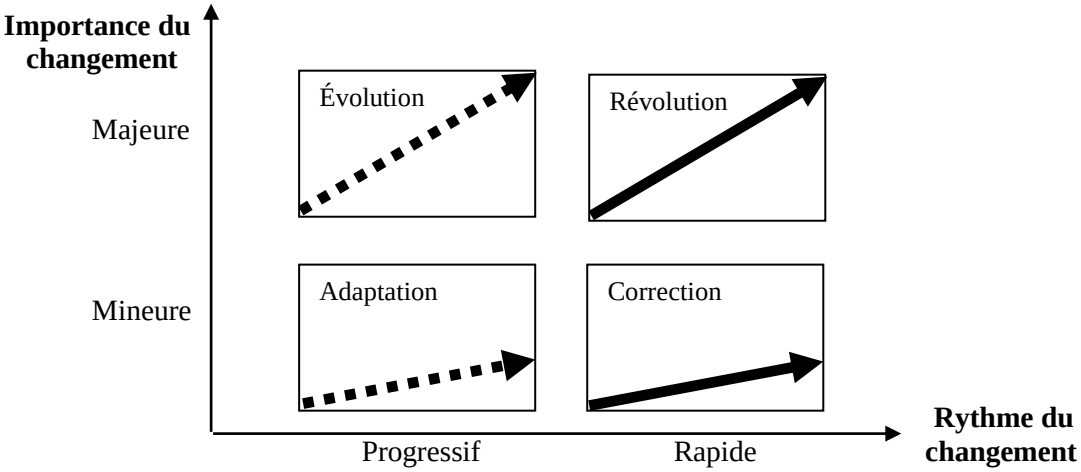
Le **Micro-changement** correspond à une action délimitée en réponse au problème de cohérence d'une certaine partie de l'organisation avec son environnement. Il concerne en particulier ses processus opérationnels telle qu'une réaffectation de ressources, l'arrivée de nouvelles recrues, l'introduction d'un logiciel ou encore de l'externalisation d'une fonction. Même si son objet est isolé, le micro-changement peut avoir des répercussions sur la stratégie et déteindre sur l'ensemble de l'organisation de façon disproportionnée quand celle-ci n'est pas assez structurée ou lorsqu'elle est trop rigide. À ce sujet, une catégorisation erronée d'un futur changement de niveau managérial ou opératoire en un changement de niveau stratégique est néfaste à l'organisation car ceci éveille des attentes en son sein qui ne sauront être comblées et crée ainsi un climat de frustration[44].

[42] - La direction peut créer un sentiment d'urgence du changement en dramatisant la situation de l'entreprise afin qu'il soit facilement accepté car perçu comme nécessaire. ANSOFF parle de déclencher "une crise artificielle" (1989, p. 262).

[43] BARABEL M., MEIER O., « ***Manageor : les meilleures pratiques du management*** », 2010, p. 346-347.
[44] PICHAULT F., « ***Gestion du changement : perspectives théoriques et pratiques*** », 2009, p. 35.

Lorsqu'il est mis en place de façon progressive, sa démarche graduelle s'inscrit dans une optique d'adaptation et fait qu'il est plus enclin à recueillir l'acceptation des membres de l'organisation. Dans le cas contraire, il constitue une correction stratégique.

<u>Figure 1 :</u> La matrice des changements stratégiques



<u>Source :</u> HELFER J-P., KALIKA M., ORSONI J., « ***Management : stratégie et organisation*** », 2006, p. 396.

A. DESREUMAUX emprunte aux psychologues leur définition de l'adaptation comme étant un « changement de structure, de perception ou de comportement par lequel un organisme augmente ses chances de survie ou de réponse valable à une situation actuelle ou aux conditions de l'environnement […] »[45]. L'auteur précise que la condition à sa réussite est la correspondance des comportements effectifs de l'organisation avec ceux requis par son contexte. Il décrit son processus en trois phases[46] :

- la variation, où l'organisation tente diverses pratiques qu'elles soient nouvelles ou ajustées et ce à travers l'élaboration de mécanismes qui encouragent la prise d'initiatives et la créativité.

- la sélection, où l'organisation repère les pratiques les plus prometteuses grâce à leur impact sur les indicateurs tels que la productivité, le chiffre d'affaires ou la satisfaction des clients.

- la rétention, où l'organisation met en application sa décision quant au maintien ou à l'abandon des différentes pratiques, puis transforme celles qu'elle sélectionne en règles et procédures.

[45] *A.* et *R. MUCCHIELLI*, « Lexique de la psychologie », EME, 1969, [cité dans DESREUMAUX A., « ***Théorie des organisations*** », 2005, p. 223].
[46] *Ibid*., p. 227.

− Selon sa profondeur, le changement est soit radical ou incrémental :

Le changement **radical** est celui dont les réformes stratégiques et structurelles provoquent une rupture dans le processus évolutif de la firme en imposant à celle-ci une nouvelle culture. Il s'impose lorsque les dirigeants estiment que la stratégie de leur organisation n'est plus en cohérence avec les caractéristiques de son environnement. Ce changement peut se produire sous quatre formes :

- une transformation où l'organisation s'adapte à de nouvelles conditions ;
- une réorientation où ses ressources sont réaffectées ;
- une revitalisation où son fonctionnement est réorganisé ;
- un redressement qui vise l'amélioration de sa performance.

Le changement **incrémental** se traduit par une série de petits changements ajoutés les uns à la suite des autres. Il s'inscrit dans une démarche de continuité correspondant à l'évolution normale de l'organisation. Il s'apparente de ce fait à un processus d'apprentissage.

Qu'il s'applique à toute l'organisation ou une partie de sa structure, qu'il prenne la forme d'une rupture radicale ou celle d'une série d'améliorations, le changement est assimilé à une alternance de déstructuration/restructuration que J. SCHUMPETER (1939)[47] qualifie de "destruction créatrice", percevant le changement comme un phénomène récurrent de conception, bouleversement et recomposition qui mène vers le développement.

L'auteur explique l'alternance des changements à travers les "grappes d'innovations". Ce sont pour lui d'abord les changements radicaux qui apparaissent, portés par une innovation majeure. Ensuite, celle-ci est suivie par une multitude de changements incrémentaux qu'elle aura elle-même suscités.

L'innovation est définie comme le « processus de transformation d'une idée créative [inspiration] en produit, service ou méthode appliquée »[48]. Elle se réalise dans le cadre d'une culture d'entreprise qui encourage la créativité des employés en favorisant la communication, l'autonomie et les expérimentations, en considérant les échecs comme des occasions d'apprendre de ses erreurs, ainsi qu'à travers l'investissement dans la recherche et développement.

[47] scienceshumaines.com ; economie.gouv.fr
[48] ROBBINS S., DECENZO D., « ***Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*** », 2008, p. 210.

Dans son analyse de l'évolution du système capitaliste, SCHUMPETER (1912)[49] observe que celui-ci est en mouvement permanent à travers des phases d'expansion et d'autres de récession et considère qu'il existe un lien entre cette dynamique et l'innovation. Celle-ci, de par sa discontinuité, anime les cycles économiques, ou des équilibres successifs du système, qui correspondent à une vague d'innovations ou une combinaison spécifique de facteurs de production. Estimant que l'innovation bouleverse les positions concurrentielles, il propose que toute entreprise s'y consacre, pour ne pas se voir disparaitre, à travers une ou plusieurs de ses cinq formes qui sont : l'innovation de produit, en en concevant de nouveaux ; l'innovation de procédé, où de nouvelles méthodes de travail (production, de transport ou de commercialisation, etc.) sont utilisées ; l'innovation de mode de production, où celle-ci est organisée selon de nouvelles formes ; l'innovation de débouchés, en se lançant sur de nouveaux marchés ; et l'innovation de matières premières ou énergie, en s'approvisionnant à partir de nouvelles sources.

L'auteur perçoit donc le processus d'innovation comme impliquant une "destruction créatrice" : provoquant un déséquilibre, une rupture dans l'appareil productif d'un système ou dans un marché donné, l'innovation de procédés, de produits ou autre, amène à un nouvel état d'équilibre à travers la réorganisation dudit système, ceci tout en sachant que l'origine de la deuxième forme d'innovation peut se trouver dans la première. Ce passage est reflété par l'introduction de nouveaux éléments qui rendent obsolètes, remplacent et font disparaitre les plus anciens. Ainsi, la croissance et le progrès se concrétisent à travers la transformation des facteurs de production et la qualité rehaussée des nouveaux produits.

1.2.4- Ses sources

Le changement organisationnel est soit provoqué par une nécessité ou contrainte, soit motivé par une opportunité, qui peuvent être internes ou externes. Si les deux premiers éléments déclencheurs évoquent une notion d'obligation et exercent, chacun à son degré, une pression sur l'organisation, le troisième relève de l'insatisfaction de ses dirigeants, leur désir d'amélioration et de leur capacité d'anticipation. Que le changement provienne d'une insatisfaction, une nécessité ou une contrainte, son origine est classée ci-dessous en sources externes et sources internes.

[49] interventionseconomiques.revues.org

Les **sources externes** sont des forces qui correspondent à l'évolution de chacune des composantes de l'environnement de l'entreprise. Ainsi, en raison de ces variations, les organisations sont amenées à changer lorsque :

− De nouveaux besoins sont exprimés par les clients :

Env. Démographique : vieillissement ou rajeunissement de la population.

Env. Sociologique : évolution du modèle familial telle que la famille recomposée ou monoparentale.

Env. Culturel et Cultuel : l'arrivée ou l'accroissement de communautés qui renforce l'adhésion à un certain mode de vie.

Env. Technologique : le progrès technologique crée sans cesse de nouveaux besoins chez les consommateurs ce qui accélère l'obsolescence de différents types de produits et force les entreprises à innover en permanence.

Env. Ecologique : le réchauffement de la planète fait qu'une partie de la population revoie ses habitudes de consommation.

− De nouvelles opportunités à saisir ou obstacles à dépasser apparaissent :

Env. Politique : l'entreprise peut vivre un basculement vers une politique de libéralisation et d'ouverture aux capitaux étrangers, ou au contraire, de fermeture, protectionnisme et renationalisation.

Env. Concurrentiel : l'arrivée d'un nouveau produit ou service sur le marché force l'entreprise à se remettre à niveau, d'au tant plus que « la plupart des avantages concurrentiels s'évanouissent au bout de 18 mois maximum»[50].

Env. Economique : les variations de l'environnement économique direct de l'entreprise ou l'évolution de la situation économique d'un pays voisin ou lointain (taux de croissance, taux de change ou l'évolution du marché du travail) déterminent les choix quant au lieu de développement ou de relocalisation.

Env. Juridique : la promulgation de nouvelles lois et réglementations comme l'application de nouvelles taxes ou, par exemple, le passage aux 35 heures en France.

[50] ROBBINS S., DECENZO D., « ***Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*** », 2008, p. 197.

Les **sources internes** sont des forces qui correspondent à une prise de conscience de l'équipe dirigeante de la nécessité de changer suite à des contraintes internes. Elles sont liées aux résultats de l'entreprise, son personnel ainsi qu'à la technologie.

Ainsi, la mauvaise situation financière d'une entreprise ou la baisse de ses parts de marché sont des éléments déclencheurs d'un changement de stratégie, parfois même accompagné de celui de l'équipe dirigeante pour l'élaboration et mise en œuvre de cette nouvelle orientation.

La composition du personnel d'une organisation évolue sans cesse en termes de personnes physiques, d'âge ou encore de niveau de compétences. Son insatisfaction par rapport aux conditions de travail, à la rémunération ou aux procédures en vigueur peut contraindre la direction à adopter de nouveaux modes de fonctionnement. En effet, afin d'éviter toute perturbation dans la bonne marche de leur organisation, les dirigeants sont dans ce cas de figure pousser à reconsidérer les rémunérations et avantages sociaux accordés au personnel, notamment ceux octroyés aux personnes jouissant de compétences rares. L'instauration d'un système de récompenses et d'évaluation des performances peut s'avérer nécessaire à cela.

L'introduction d'un équipement plus sophistiqué, qu'il concerne la production ou le système d'information, requiert que les connaissances sur le(s) poste(s) relatif(s) soient revues à la hausse, ce qui nécessite le lancement de programmes de formation. Cette source est d'autant plus souvent à l'origine du changement que le raccourcissement du cycle de vie des produits oblige les organisations à optimiser leurs processus de production et de communication.

Ces facteurs internes et externes sont indissociables du processus de changement car en plus d'en constituer le point de départ, la source oriente sa direction et induit son déroulement[51].

1.2.5- L'évolution du concept

Deux visions sur ce concept s'opposent. Selon celle qui est adoptée, les théories de compréhension du changement organisationnel diffèrent.

Dans la première, le changement est représenté comme un évènement occasionnel provoquant une rupture. Cette approche s'est naturellement imposée jusqu'au début des années 70, où le fonctionnement des organisations était considéré comme prédictible dans un contexte de relative stabilité. La pertinence de cette vision a ensuite été remise en cause avec un

[51] DESMARAIS J-M. *et al.,* « ***Anticiper et vivre le changement*** », 1990, p. 15.

environnement de plus en plus instable. Il est de ce fait devenu très rare que le changement soit considéré comme un « trouble passager »[52] au sein des entreprises. Celles qui se permettent de l'aborder de cette manière prennent un risque qui peut les mener à leur perte.

La seconde conception voit le changement comme un état perpétuel dont la gestion représente un processus continu. Le dynamisme de l'environnement rend toute prévisibilité quasi-impossible : c'est l'incertitude qui y règne. Ce modèle de changement permanent ou dynamique est devenu le contexte type des entreprises.

Ainsi, au cours du temps et en fonction du contexte socio-économique, les modèles de gestion du changement ont évolué. Quatre grandes périodes se distinguent, chacune regroupant plusieurs théories avec des conceptions différentes de l'organisation. La grille de lecture de la littérature sur le changement organisationnel, établi par C. DEMERS en 1999[53], illustre l'évolution de ces modèles :

Années 1950 – Milieu 70

Le changement comme modèle d'organisation et de croissance : L'environnement est à cette époque marqué par une croissance forte et une stabilité économique et, de ce fait, perçu comme fortement prévisible. Le changement est souhaité par les entreprises, même favorisé et ne rencontre aucune réticence car considéré comme un « vecteur de développement et de progrès »[54], leur permettant de maximiser leur profit. La démarche étant intentionnelle, ce qui les poussait au changement tenait essentiellement de l'ordre de l'interne. Ces entreprises cherchaient à savoir ce qu'elles devaient changer pour pouvoir satisfaire une demande sans cesse croissante. Les théories de cette époque traitaient principalement de la contingence et de la planification du changement : théorie de la croissance, du cycle de vie, de l'incrémentalisme disjoint, le développement organisationnel.

Milieu des années 1970 – Début 80

Le changement comme adaptation de l'organisation à l'environnement : Le changement subi est apparu à cette période. Il n'est plus perçu comme une solution mais comme une menace. Les entreprises sont contraintes à adapter leur structure à l'évolution de leur environnement, désormais caractérisé par une forte concurrence due à l'ouverture des marchés et aux innovations techniques, ainsi que par une récession due à la crise pétrolière. Le changement

[52] ROBBINS S., DECENZO D., « ***Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*** », 2008, p. 197.
[53] BARABEL M., MEIER O., « ***Manageor : les meilleures pratiques du management*** », 2010, p. 340-346.
[54] *Ibid.*, p. 341.

devait par conséquent être radical en s'inscrivant dans une logique de discontinuité. Les motivations du changement étant de plus en plus externes et liées au contexte de crise, de fortes résistances lui sont opposées. Ici, les théories cherchaient à trouver et à développer les actions permettant aux entreprises de savoir comment réussir cette transition : théorie de l'écologie des populations, l'approche configurationnelle, la théorie culturelle et cognitive et celle de l'équilibre ponctué.

Début des années 90

Le changement comme processus dynamique et permanent : Ces années ont connu une intensification de la concurrence avec la mondialisation des marches et l'arrivée des NTIC. Le changement y été considéré comme indispensable à la survie des organisations. Dans un tel contexte, celles-ci sont contraintes à changer en permanence pour continuer d'exister. Il leur est tellement inévitable, que le changement acquiert un caractère continu et devient prévisible. Les théories développées à ce moment traitent de cette nouvelle nécessité devenue une constante : les théories de l'apprentissage, évolutionnistes, structurationnistes et celle du chaos.

Milieu des années 90

Le changement comme capacité à changer : À partir de cette époque, les sources du changement ont commencé à provenir entièrement de l'extérieur de l'organisation. Celle-ci a dû remettre à niveau sa réactivité pour pouvoir tenir le rythme de la concurrence et ne pas disparaître. La question n'est désormais plus dans la manière de gérer le changement mais dans la capacité de l'organisation à le réaliser. Cette capacité dépend notamment de la créativité de ses collaborateurs, leurs aptitudes à innover et à prendre des initiatives. De nouvelles approches pour répondre à cette problématique sont apparues où le rôle du manager a été réorienté vers sa capacité à favoriser le changement et réussir son instauration : le manager comme agent du changement.

J.G. MARCH (1991) nous rappelle que les théories du changement au sein de l'organisation dérivent en réalité des théories de l'action ordinaire[55]. L'action organisationnelle, à travers laquelle une entreprise s'adapte à son environnement et réalise un changement, se traduit par : l'application de règles et procédures aux situations appropriées ; la résolution de problèmes à travers la sélection d'une solution parmi différentes options ; l'apprentissage à travers l'expérience acquise ; la résolution de conflits qui découle d'un

[55] MARCH J-G., « ***Décisions et Organisations*** », 1991, p. 88.

processus de confrontation et de négociation ; la contagion à travers l'imitation de l'action d'une autre organisation ; et par la régénération des capacités notamment à travers l'introduction de nouveaux membres.

Section 2 : Les configurations organisationnelles de H. MINTZBERG

Les organisations passant par des changements de structures lors de leur développement, cette section en décrit les principaux types appelés à évoluer, donc sur lesquels ou à partir desquels le changement peut s'opérer, et auxquels il peut aboutir. H. MINTZBERG (1982)[56] établie cinq configurations organisationnelles qu'il présente comme bases pures de ces changements, considérant les structures intermédiaires comme des hybrides, éventuellement en cours de transition d'une base à une autre. Il s'agit ainsi d'une transition structurelle qui, lorsqu'elle est complète, se déroule en cinq étapes mais toutes les organisations ne sont pas forcément constituées sous la première forme de ces cinq configurations, ni ne connaissent le besoin de passer à la dernière.

La condition de cohérence interne de la structure d'une organisation à travers celle de ses paramètres de conception est détrônée par les exigences du contexte dans lequel elle se trouve, car c'est en fonction de celui-ci que chacun des paramètres sera choisi. Le contexte en question se conçoit selon quatre éléments qui sont l'âge et la taille de l'organisation, son système technique, son environnement et son système de pouvoir à travers le degré de centralisation ou de décentralisation, éléments qui, à leur tour, peuvent être eux-mêmes influencés par les paramètres de conception.

Dans sa synthèse des résultats de recherches empiriques sur la structuration des organisations, MINTZBERG constate cette combinaison du paramètre adéquat avec un certain facteur de contingence. Il s'aperçoit en fait que le type de structure qu'induit chaque facteur concorde avec celui qu'incite un des paramètres de conception, le relie au mécanisme de coordination le plus fréquemment utilisé tout en précisant la partie de l'organisation qui y correspond, chacune de ces parties exerçant sa force pour attirer la structure vers une certaine forme garantissant ses intérêts. L'auteur parvient ainsi à faire ressortir cinq possibilités de configurations fondamentales : la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure divisionnalisée et l'adhocratie.

[56] MINTZBERG H., « ***Structure et dynamique des organisations*** », 1982.

2.1- Les parties constituantes de l'organisation

MINTZBERG décrit les parties constituantes de l'organisation en cinq éléments de base. Selon celui qui prédomine, les organisations se structurent de manière différente, même celles qui appartiennent à un même secteur. Ces éléments sont :

- Le Centre Opérationnel qui ramène au système productif de l'organisation et comprend les membres dont la tâche consiste à se procurer et réceptionner les intrants, à fabriquer les produits par transformation de ces intrants, à distribuer les produits finis et à soutenir la production en lui assurant maintenance des équipements, gestion du stock, etc. Il s'agit donc de la partie la plus essentielle.

- Le Sommet Stratégique qui renvoie au conseil d'administration ainsi qu'à l'ensemble de l'équipe dirigeante de l'organisation dont les tâches sont diverses et globales, à la fois internes et liées à l'environnement externe. Il lui incombe de gérer et développer les relations de l'organisation avec ses partenaires, concurrents ou autres parties prenantes ; de définir, avec l'éventuelle intervention des autres parties, les orientations stratégiques de l'organisation et décider du maintien ou de la reformulation de celles-ci ; et d'assurer, en concordance avec la troisième partie de l'organisation, la supervision des employés à travers le contrôle de leurs activités, l'affectation des ressources, la décision ou l'autorisation d'actions importantes, la résolution des conflits, etc.

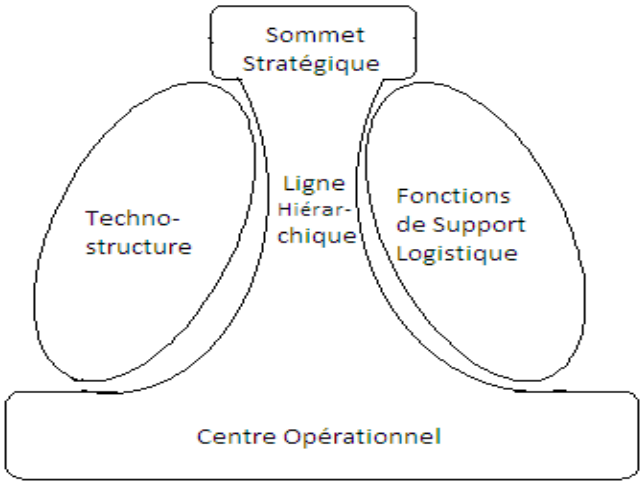
- La Ligne Hiérarchique qui constitue le lien joignant le sommet stratégique et le centre opérationnel au niveau du premier responsable d'opérateurs. Elle est formée d'un ou d'une succession d'échelon(s) d'encadrement intermédiaire, l'ensemble étant sous l'autorité du directeur général. L'information y est transmise graduellement d'un cadre à un autre lui étant directement supérieur pour atteindre le sommet stratégique, mais aussi entre cadres de même échelon, les responsables d'unités ou de fonctions distinctes se devant d'échanger et de communiquer entre eux en vue d'assurer la cohérence de l'activité de l'organisation.

- La Technostructure qui tient une fonction de conseil à l'encadrement. Elle comporte les équipes de trois sortes d'analystes ou d'ingénieurs qui ont pour objectif de concevoir et planifier le travail des autres parties de l'organisation de façon à ce qu'il soit efficace. Ainsi, les analystes du travail maîtrisent celui du centre opérationnel et, indirectement, celui de la partie inférieure de la ligne hiérarchique en standardisant les procédés ; les analystes de planification et de contrôle interviennent dans le travail du sommet stratégique en lui

élaborant, dans la cadre de leur mission de standardisation des résultats, des systèmes de contrôle financiers ; et les analystes du personnel touchent principalement au travail des niveaux intermédiaires en standardisant leurs qualifications.

- Les Fonctions Logistiques qui sont des unités spécialisées disposant de leur propre activité et qui servent de support à celle de l'organisation, telles que la restauration, la fonction de conseil juridique ou celle de la gestion des relations publiques. Si la plupart de leurs services existent et sont disponibles à l'extérieur, les grandes organisations font le choix de maîtriser ces fonctions et leurs ressources dans l'intention d'écarter toute incertitude liée à l'environnement externe.

<u>Figure 2 :</u> Les cinq parties de base des organisations



<u>Source :</u> MINTZBERG H. « ***Structure et dynamique des organisations*** », 1982, p. 37.

L'activité de l'organisation est composée d'un certain nombre de tâches réparties entre divers agents à différents niveaux. Cette division horizontale et verticale du travail crée des difficultés de contrôle et des problèmes de communication à l'intérieur et entre les différentes parties de la structure, et dont les moyens de gestion résident dans cinq mécanismes de coordination fondamentaux.

2.2- Les mécanismes de coordination

La structure de l'organisation connaissant des évolutions durant son existence, MINTZBERG (1982) associe un mécanisme de base au degré de sa complexité :

L'Ajustement Mutuel :

La résolution des problèmes de coordination s'effectue par communication informelle. Ce mécanisme est utilisé au sein des organisations les plus simples, comme dans le cas de membres d'un petit groupe qui travaillent à proximité les uns des autres, mais aussi dans celles les plus complexes où il devient le seul recours efficace, notamment lorsque les individus doivent attendre la réception de nouvelles données pour pouvoir se mettre en adéquation.

La Supervision Directe :

La croissance de l'organisation fait que sa structure devient moins simpliste et appelle à l'utilisation de ce deuxième mécanisme qui remplace ou vient s'ajouter au premier. La coordination du travail des opérateurs y relève de la responsabilité d'un cadre de niveau hiérarchique supérieur, qui les commande à travers l'émission d'instructions et les contrôle. Si l'organisation continuait à croître en mettant en place une nouvelle chaîne de fabrication pour un second produit, un autre niveau de managers apparaîtrait pour coordonner le travail des différents cadres.

La Standardisation des tâches :

Lorsque la structure de l'organisation passe à un plus haut degré de complexité, la coordination des tâches peut être assurée à travers des mécanismes de standardisation. Celle-ci suppose que la coordination soit pensée par des analystes, ou ingénieurs de méthodes, au moment de la conception des postes de travail de manière à ce que sa nécessité soit réduite et ce, par l'établissement de normes concernant principalement :

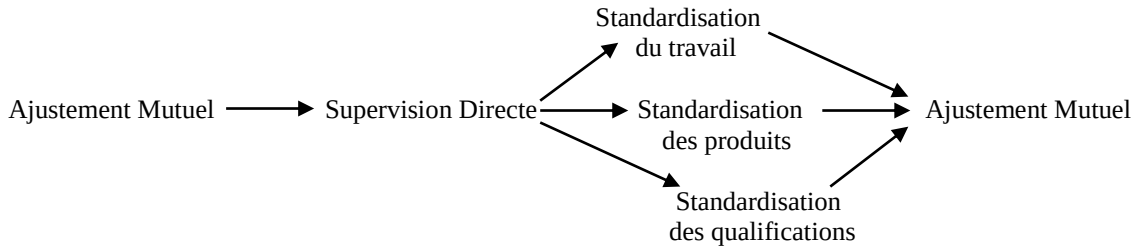
- les procédés : ordonnancement du contenu du travail en composant ses différentes tâches, programmant leur phase de production et présentant leur méthode de réalisation sous forme de consignes ou règles de fonctionnement, de telle sorte qu'il n'ait besoin ni d'ajustement mutuel, ni de supervision directe. Ce type de normes convient donc aux travaux pouvant être divisés en tâches simples et routinières.

- les produits/résultats : spécification de l'aspect d'un produit final, ou la détermination d'un objectif à atteindre, sans en préciser la méthode à suivre mais en établissant des plans, des budgets, et une comptabilité afin de pouvoir contrôler et mesurer les résultats.

- les qualifications : précision de la formation que doivent avoir suivi les opérateurs ou autres futures recrues, soit en spécifiant le diplôme requis ou en assurant des formations fournies par l'organisation. Cette norme est notamment utilisée lorsqu'il est impossible de réaliser les deux autres types de standardisation car elle permet, de façon indirecte, de parvenir aux mêmes résultats.

Ainsi, plus l'organisation devient complexe, une transition dans les mécanismes de coordination utilisés, que MINTZBERG qualifie de "continuum", semble s'opérer partant de l'ajustement mutuel pour sa simplicité, et s'achevant avec ce même ajustement pour sa grande adaptabilité. Mais si un des mécanismes est choisi selon la situation au dépend des autres, cela n'insinue pas qu'ils sont forcément exclusifs. La plupart des organisations y ont en fait recours en même temps, c'est leur ordre d'importance qui diffère. À ce titre, l'auteur rappelle que c'est GALBRAITH (1973) qui a été le premier à mettre en évidence la présence de mécanisme d'ajustement mutuel au sein des structures formelles.

Figure 3 : Les mécanismes de coordination : un continuum



Source : MINTZBERG H. « ***Structure & dynamique des organisations*** », 1982, p. 23.

2.3- La Structure Simple

Une combinaison des facteurs de contingence crée un certain cadre dans lequel se forme se type de configuration. Ainsi, l'étape de développement correspondante est celle des jeunes ou petites entreprises, notamment au moment de leur fondation ; le système technique utilisé est simple : ce sont les entreprises individuelles type entrepreneuriales et les organisations les moins industrialisées qui y ont recours ; l'environnement de l'organisation est simple mais dynamique ; son système de pouvoir centralisé.

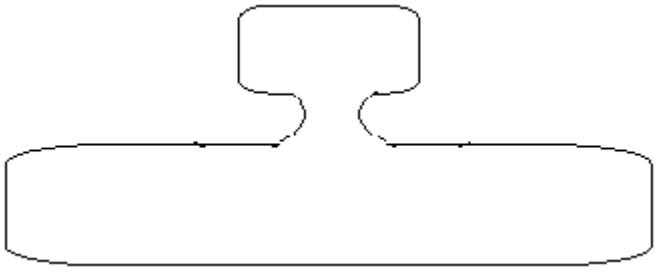
La structure simple n'est généralement qu'un passage obligé. En grandissant, les organisations réadaptent leur structure mais tant qu'elles restent petites, même après une longue durée d'existence, elles maintiennent cette forme. Indépendamment de la taille, il peut

arriver que le pouvoir soit le seul facteur dictant l'adoption de cette structure, ceci lorsque le fondateur, ou directeur, en fait un choix personnel.

La caractéristique de cette configuration est que l'organisation est dominée par son sommet stratégique. Le contrôle y est quasiment aux seules mains du directeur général qui tend à garder et accumuler le pouvoir à travers la centralisation de la prise de décisions de toute nature (stratégique, managériale et opérationnelle). Basée sur la recherche d'opportunités, la stratégie au sein de ces structures est implicite, résultant de la personnalité du directeur général, sa vision ou de son intuition. La simplicité de l'environnement fait que cela lui est possible, mais son dynamisme exige une structure organique, attribut dont jouit son centre opérationnel. Pour pouvoir s'adapter à l'imprévisibilité de l'environnement, le travail n'y est pas distinctement divisé mais plutôt interchangeable car peu spécialisé.

Le travail n'étant pas répétitif, il n'y a pas de possibilité de coordonner par standardisation. Le mécanisme le plus utilisé est la supervision directe. Le directeur général commande et communique directement avec tous les autres membres de façon informelle. La technostructure, ainsi que toute fonctionnalisation y est donc généralement inexistante car, en plus, la direction cherche à limiter sa dépendance aux spécialistes. De ce fait, la ligne hiérarchique y est très réduite. La structure simple ne dispose pas d'organigramme ni de procédures écrites, les comportements n'y sont en fait que peu formalisés. Cette configuration produit ainsi une structure organique et autocratique.

<u>Figure 4 :</u> La Structure Simple



<u>Source :</u> MINTZBERG H. « ***Structure & dynamique des organisations*** », 1982, p. 275.

Si la flexibilité de la structure simple est propice à l'innovation, celle-ci y restera limitée aux domaines maitrisés par le directeur. D'un autre côté, la centralisation de toutes les décisions permet une large connaissance du centre opérationnel et de résulter sur une stratégie adaptative, ce qui est important notamment en situation de crise ou d'environnement hostile,

mais cette forme présente néanmoins de nombreux inconvénients. En effet, les questions opérationnelles peuvent être tellement prenantes que le directeur risque de délaisser l'aspect stratégique et inversement, ce qui peut se révéler fatal notamment au sein d'un environnement qui devient complexe. La grande centralisation du pouvoir cause également d'autres points négatifs tels que celui de voir le seul dirigeant dans une position où il est incapable d'assurer sa fonction, laissant l'organisation livrée à elle-même, ou qu'il ne soit pas assez objectif pour le faire avec toute l'efficacité qu'il se doit et ainsi laisser passer certaines opportunités.

2.4- La Bureaucratie Mécaniste

Ce type de configuration est celui qui correspond le plus à la vision classique de l'organisation. Il s'agit de la structure qui suit le plus de concepts de cette école de pensée du début du 20e siècle, M. WEBER étant le premier à analyser les principes de la bureaucratie et F.W. TAYLOR le fondateur de l'organisation scientifique du travail.

Cette forme structurelle émerge chez les entreprises âgées et de grande taille en terme de volume de travail, dont le système technique régule les opérations en tâches routinières sans pour autant être automatisé, tel que dans les entreprises de production de masse qui ne peuvent ou ne parviennent pas à se défaire de leur besoin en effectif opérationnel, type entreprises de restauration rapide, organismes de service publique, etc., ainsi que dans les organisations qui doivent maintenir le contrôle pour des questions sécuritaires type compagnies aériennes. De petites entreprises peuvent également y avoir recours, ceci lorsque leur travail opérationnel reste simple et répétitif tel que dans les manufactures ou dans les entreprises du secteur des services comme celles de nettoyage. L'environnement amenant à adopter ce type de structure est simple et stable, permettant ainsi de rationnaliser le travail. Le pouvoir y est centralisé verticalement et décentralisé horizontalement de façon limitée.

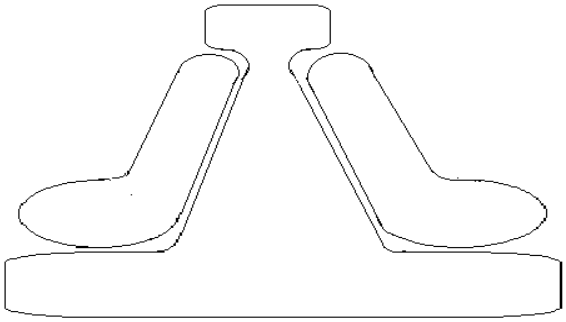
À la différence de la structure simple, il s'agit ici d'une structure élaborée où les parties opérationnelles et fonctionnelles sont nettement distinguées à travers une division verticale et horizontale du travail. Ce qui la caractérise, c'est le poids de la technostructure qui, incitant à toujours plus de standardisation, acquiert en son sein une autorité informelle et particulièrement sur son centre opérationnel dont le travail est coordonné par mécanisme de standardisation des procédés. Ce travail étant routinier et de volume considérable d'une part, et ses exécutants majoritairement non qualifiés de l'autre, il est divisé en tâches simples, répétitives et très spécialisées, et organisé en forme de chaîne continue d'opérations. Même en dehors de cette partie, le contrôle est très présent. La formalisation de la communication et des

comportements s'étend à tous les niveaux de l'organisation dans le but d'éliminer toute incertitude. Pour les activités des niveaux intermédiaires qui sont inadaptées à la formalisation, le sommet stratégique emploie la supervision directe comme moyen coordination.

La bureaucratie mécaniste est la deuxième configuration la plus centralisée après la structure simple, mais l'encadrement ayant peu d'influence au niveau horizontal vu que le pouvoir est aux mains de la technostructure, il s'agit ici d'une centralisation verticale. Le travail y est clairement divisé entre élaboration de la stratégie au sommet hiérarchique à travers un processus qui se veut rationalisé, le suivi de sa mise en œuvre assuré par les cadres intermédiaires et son application à la base de l'organisation. Ainsi, après que l'information ait remonté la ligne jusqu'au sommet sous forme d'agrégats ou de résumés concis quant il s'agit de faits, une planification des actions y est préparée. Une fois la stratégie formulée, les plans d'action sont transmis graduellement d'un niveau à un autre jusqu'au centre opérationnel pour la mise en place de programmes précis. En plus de s'occuper de la transmission verticale de l'information, les cadres de la ligne hiérarchique doivent également assurer le rôle d'intermédiaire entre la technostructure et le centre opérationnel en lui transmettant les procédés de travail établis, ainsi que, notamment ceux du premier niveau, traiter par supervision directe les conflits qui finissent par surgir malgré la standardisation.

Les fonctions de support logistique y sont très présentes. Les organisations de ce type intègrent le maximum d'activités extérieures toujours dans un souci de maîtrise des sources d'incertitude. Les structures les plus développées vont jusqu'à adopter une stratégie d'intégration verticale en joignant à leur activité celle de leurs fournisseurs, de leurs clients ou celles des deux en les absorbant. Elles arrivent ainsi à réguler encore plus leurs opérations en étendant leur contrôle à leur environnement, mais cette décision aura un impact sur leur structure qui évoluera vers une certaine forme de la structure divisionnalisée qui, à la différence de la forme pure, connait une interdépendance entre ses différents produits, les divisions devant exclusivement ou en partie se fournir et céder leur production entre elles.

<u>Figure 5 :</u> La Bureaucratie Mécaniste



<u>Source :</u> MINTZBERG H. « ***Structure & dynamique des organisations*** », 1982, p. 289.

Si cette configuration de paramètres donne la parfaite structure pour accomplir avec précision un ensemble de tâches répétitives permettant, en même temps, de réduire les coûts de production et réaliser des économies d'échelle, ces éléments qui font sa force sont les mêmes qui représentent ses points faibles. Les bureaucraties mécanistes comportent des problèmes qu'elles créent elles-mêmes et sont affectées par des critiques qui sont en grande partie celles adressées à la conception classique de l'organisation, à savoir l'absence de considération humaine. Elles sont ainsi comparées à des machines où l'opérateur n'est considéré que comme un moyen mécanique de production, incapable de fournir un effort intellectuel, et les autres membres uniquement d'après le statut et la fonction qu'ils incarnent. Ceci joint au contrôle étroit qu'ils y subissent engendre d'inévitables réactions de résistance, et comme celles-ci sont traitées par encore plus de contrôle, cela ne fait que dégrader la situation.

La standardisation et la formalisation empêchant tout ajustement mutuel, les problèmes non routiniers que rencontrent les cadres de la partie administrative sont aggravés. Ceux-ci doivent être remontés au niveau hiérarchique supérieur jusqu'à, si nécessaire, arriver au sommet stratégique. Leur éventuelle répétition ferait que les cadres dirigeants se retrouvent dépassés par le nombre de décisions à prendre et devront trancher rapidement en se basant, de surcroit, sur des informations filtrées et agrégées qui ne reflètent pas fidèlement la situation. Il arrive que certains repoussent leur intervention en essayant de contenir les conflits au lieu de les résoudre.

En plus de la perte d'information, naturelle ou intentionnelle, l'étendue du canal de communication par lequel elle passe, à travers ses niveaux administratifs successifs, représente aussi un handicape et ce, en terme de temps écoulé entre la survenue de l'évènement, la transmission de sa nouvelle, la réaction de la direction et la diffusion des

mesures à prendre. La spécialisation verticale du travail faisant que c'est à ce niveau que la stratégie doit être planifiée, ceci s'ajoute aux inconvénients de cette configuration car la planification suppose que l'on dispose de toute l'information, et que l'environnement soit et demeure stable.

En cas de changement des conditions de ce dernier, il serait très difficile à cette structure d'y adapter sa stratégie et de modifier son appareil productif, elle-même fonctionnant comme les rouages d'une seule machine. Pour ce faire, son directeur devra, le temps de la crise, se contraindre à alléger le contrôle et la formalisation du système et s'investir personnellement en traitant les problèmes directement à leur base, sans se soucier du niveau duquel ils dépendent. L'inflexibilité des bureaucraties mécanistes fait que MINTZBERG les considère, par essence, comme « des structures qui ne s'adaptent pas, et qui ne sont pas conçues pour changer leurs stratégies »[57].

2.5- La Bureaucratie Professionnelle

Cette configuration structurelle se met en place lorsque l'environnement de l'organisation est stable mais complexe, et que son système technique n'est pas sophistiqué, se caractérisant par le professionnalisme de ses opérateurs tel que dans les systèmes éducatifs, de santé ou judiciaires, ou dans les entreprises artisanales comme les restaurants gastronomiques. Il s'agit donc ici d'une bureaucratie mais celle-ci, contrairement à la bureaucratie mécaniste, est fortement décentralisée. Le pouvoir y est fondé sur le savoir, la compétence et l'expertise qui permettent l'avancement du statut de l'opérateur et non pas sur la position hiérarchique de la fonction. Il se situe par conséquent en bas de la structure.

La bureaucratie professionnelle est en effet dominée par son centre opérationnel dont les membres, aspirant à plus d'autonomie, veulent affaiblir l'emprise de leurs supérieurs hiérarchiques en encourageant la décentralisation verticale, et cherchent à éliminer toute influence de la technostructure sur leur travail en favorisant la décentralisation horizontale à travers leur spécialisation et professionnalisation. Ils arrivent en fait à garder la plus grande partie des décisions entre leurs mains car si le travail opérationnel est stable, il reste complexe et difficilement mesurable, rendant toute standardisation de procédés ou de résultats impossible. Celui-ci se présente sous la forme d'un ensemble de solutions, ou "programmes standards", qui correspondent à certains problèmes biens définis ou situations bien précises.

[57] MINTZBERG H., « ***Structure et dynamique des organisations*** », 1982, p. 306.

Suivant celle dans laquelle se trouve son client, l'opérateur appliquera le programme associé. Il s'accomplit donc en deux phases, la première pour l'établissement du diagnostic, la seconde pour l'exécution. Son apprentissage exige une longue formation car il doit être parfaitement maitrisé par ses exécutants qui, eux-mêmes, sont contrôlés par leurs pairs et collègues.

Les actions de ces professionnels sont par conséquent quasi-exclusivement coordonnées par mécanisme de standardisation des qualifications à travers une formation interne ou externe type universitaire ou autre lors du recrutement, apprentissage à travers des stages, formation continue, tests périodiques des connaissances dans le domaine requis, etc. Les normes sont ainsi créées à l'extérieur de la structure mais bénéficient directement à ses clients car, outre la formation, les opérateurs sont également socialisés en étant à leur contact direct, veillant à la qualité du service qu'ils leur octroient et se souciant d'atteindre la satisfaction du travail bien accompli.

Si les comportements sont standardisés du fait de la stabilité ou prédétermination du travail opérationnel, leur complexité fait donc qu'ils le soient seulement à travers les qualifications des opérateurs, d'où la taille réduite de la technostructure. Ils sont en fait peu formalisés tout comme les systèmes de planification et de contrôle. Ainsi, malgré la standardisation, l'indépendance de l'opérateur dans ses actions par rapport à ses collègues et la complexité du travail font que celui-ci n'est pas accompli de la même manière dans l'ensemble du centre opérationnel. La décision dépend du jugement humain du professionnel, d'où la nécessité de son caractère responsable et consciencieux. La hiérarchie aura cependant recours à la supervision directe pour gérer, en plus des finances de l'organisation, les fautes professionnelles graves ou autres problèmes d'ordre législatif.

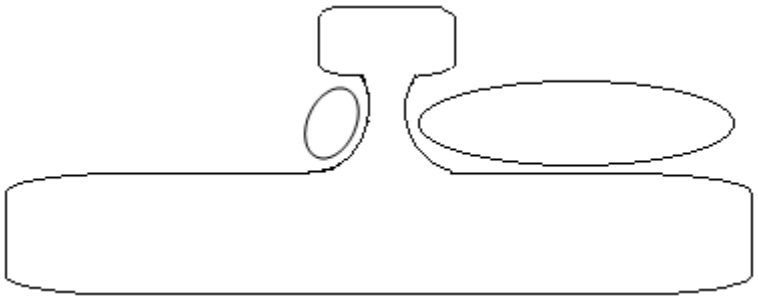
L'autonomie des professionnels et la difficulté de mesurer leurs résultats affectent la formulation de la stratégie dans le sens où il devient presque impossible de définir des objectifs collectifs, vers lesquels s'oriente l'ensemble de l'organisation. La stratégie y aura plutôt une portée individuelle, chaque opérateur ciblant son marché à son niveau, à travers la formation qu'il a lui-même décidé de suivre, et choisissant ses méthodes d'intervention.

La ligne hiérarchique n'y est pas très développée et comprend certains des membres du centre opérationnel. Il s'agit d'administrateurs professionnels qui, même s'ils ne détiennent pas de réelle autorité sur la base de la structure, parviennent à y acquérir un fort pouvoir informel, ceci à travers l'importance qu'ils gagnent en intervenant dans la résolution des conflits qui y surgissent, mais aussi dans ceux entre professionnels et fonctionnels, ainsi qu'en entretenant

des liens directs avec l'environnement externe de l'organisation, notamment en terme de sources de financement. Autrement dit, l'administrateur professionnel maintient son pouvoir tant que les membres du centre opérationnel lui sont reconnaissants de défendre leurs intérêts. Toutefois, ceci ne l'empêchera pas d'agir à son avantage en tentant d'orienter l'évolution de l'organisation. Pour cela, il élabore lui-même certaines stratégies qu'il met en place subtilement à travers plusieurs petites étapes, de façon à ce que les professionnels ne puissent s'y opposer.

Les fonctions de support logistique y sont très présentes mais leur but reste de servir le centre opérationnel. Elles peuvent être assez formalisées et fonctionner à l'image d'une bureaucratie mécaniste, ce qui amène MINTZBERG à déduire qu'il existe souvent dans la bureaucratie professionnelle « deux hiérarchies parallèles », la première pour les opérateurs et la seconde pour les fonctions logistiques, et qui sont « très indépendantes l'une de l'autre », même si elles finissent par se rejoindre au niveau du sommet stratégique qui a autorité sur l'ensemble de la structure.

Figure 6 : La Bureaucratie Professionnelle



Source : MINTZBERG H. « ***Structure & dynamique des organisations*** », 1982, p. 315.

La pratique de leur travail permet aux professionnels de s'améliorer à chaque programme, jusqu'à ce que leur tâche soit parfaitement accomplie et ce, au grand bénéfice du client. Cependant, le manque de contrôle et de coordination par la hiérarchie de cette structure pourrait devenir problématique si le centre opérationnel comprend des individus pas assez responsables, négligents, peu dévoués à leur mission ou enclins à la démotivation. Ce problème se pose aussi lors de la phase de diagnostic des nouvelles situations, où apparaissent des conflits entre professionnels qui ont du mal à s'accorder sur des solutions communes. L'autonomie des ces derniers peut également représenter un inconvénient à l'organisation car

l'opérateur, ayant le sentiment d'appartenir à une profession, aura tendance à la limiter à une simple structure comme il en existe tant d'autres et où il pourrait exercer.

L'autre point négatif de la bureaucratie professionnelle est le fait qu'elle ne soit pas adaptée à l'innovation dans le sens où les professionnels, en plus de l'indépendance de leurs postes et du manque de coopération entre eux, perçoivent les situations nouvelles à travers des liens qu'ils créent eux-mêmes avec leurs programmes existants, gênant ainsi tout nouveau concept à se développer en tant que tel, raison pour laquelle cette forme structurelle ne convient qu'aux environnements stables. L'évolution de l'organisation se produit en fait à travers celle de l'ensemble de la profession à l'extérieur de sa structure, comme lors des changements survenant dans les institutions de formation spécialisées ou dans les associations professionnelles.

2.6- La Structure Divisionnalisée

Cette structure est présente chez les organisations âgées, de grande taille et dont les marchés sont diversifiés, précisément chez celles où la diversité de la clientèle ou des zones géographique est associée à celle des produits. Ce dernier point vient ainsi restreindre l'environnement poussant vers ce type de configuration. Le système technique de ces organisations est séparable en segments, chacun correspondant à la ligne de produit d'une division. Le pouvoir y est décentralisé verticalement de façon limitée aux cadres de la ligne hiérarchique. Les bureaucraties mécanistes comme les entreprises spécialisées dans l'expertise comptable ou le conseil juridique sont susceptibles d'évoluer vers la divisionnalisation en s'organisant en plusieurs cabinets, tout comme les entreprises d'un même secteur qui peuvent se rassembler en associations ou fédérations telles que les coopératives agricoles, mais sa forme la plus pure est celle des conglomérats qui se constituent par acquisition progressive d'entreprises de domaines divers.

La partie la plus importante de la structure divisionnalisée est sa ligne hiérarchique car ses membres, aspirant à une plus grande marge d'autonomie, poussent à la décentralisation verticale limitée à travers l'éclatement de la structure en unités dont le sommet stratégique ne contrôlera que les résultats. Cette structure est en effet fractionnée en un ensemble de divisions qui sont des unités basées sur les divers marchés de l'organisation et dont la configuration structurelle est propre à chacune[58], mais toutes chapeautées par une structure

[58] - Dans la pratique, l'ensemble des unités d'une structure divisionnelle est généralement de configurations similaires, et a même tendance à privilégier la bureaucratie mécaniste en raison de la clarté de ses objectifs.

administrative centrale que MINTZBERG appelle “le siège”, où se situe l’unique sommet stratégique.

Le siège est directement et formellement relié aux différentes divisions par le sommet de la ligne hiérarchique de chacune d’elles, non pas qu’il planifie leurs actions mais leur délègue la responsabilité de décider de tout ce qui concerne leurs activités respectives (conception des produits, fixation de leur prix, formulation de leur stratégie, etc.), et coordonne celles-ci principalement par mécanisme de standardisation des résultats, ceci en établissant un système de contrôle des performances lui permettant de savoir, *a posteriori*, si les responsables ont pris les bonnes décisions pour ensuite en tirer les dispositions qui s’imposent.

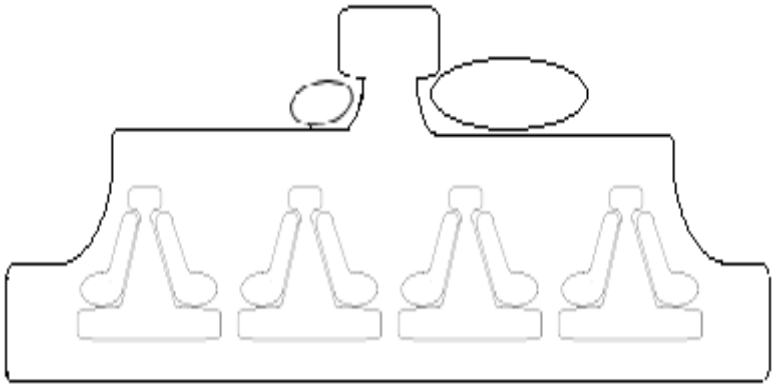
Ce système est conçu et géré par la technostructure du siège qui décide de la liste des variables à mesurer, des périodes où ces évaluations sont effectuées et transmises, ainsi que du système d’information formalisé utilisé à cet effet. Il s’agit ici d’une mesure quantitative des résultats s’exprimant en volume de ventes, parts de marché, rentabilité sur investissement, etc.

Le siège a également recours à la standardisation des qualifications des directeurs de divisions étant celui qui les nomme et remplace et, plus rarement, à la supervision directe en intervenant dans les questions de détermination des primes et salaires notamment ceux des postes élevés, ou dans les problèmes concernant le manque de fonds financiers étant celui qui alloue ce type de ressource aux divisions dans le besoin en se le procurant, en plus des marchés de capitaux, chez celles qui détiennent un excédent. Outre la coordination entre les divisions déjà existantes, le siège s’occupe de planifier la stratégie globale de l’organisation à travers la gestion de la composition de son portefeuille d’activités, ceci en y intégrant de nouvelles par acquisition ou création, ou en s’en séparant par vente ou fermeture sur la base des résultats obtenus. Pour pouvoir assurer ses missions, le siège dispose de tout un ensemble de fonctions logistiques.

Hormis cette source de contrôle en commun, les divisions sont quasi-indépendantes les unes des autres, disposant de toutes les fonctions opérationnelles à leur niveau. Mais en leur sein, l’autonomie de leurs composantes n’est pas aussi évidente. Le pouvoir peut en effet y être centralisé au sommet hiérarchique de chaque division ou, plus souvent, détenu par leur technostructure, ces unités étant poussée par le siège à s’organiser en bureaucraties mécanistes. Il est d’ailleurs fréquent que l’origine de la structure divisionnalisée soit une bureaucratie mécaniste qui a diversifié ses produits dans un environnement plutôt simple et

stable, le contraire ayant résulté sur une forme imparfaite de la divisionnalisation s'assimilant au cinquième type de configuration.

<u>Figure 7 :</u> La Structure Divisionnalisée



<u>Source :</u> MINTZBERG H. « ***Structure & dynamique des organisations*** », 1982, p. 347.

La diversification des marchés permet à l'organisation divisionnalisée de poursuivre son expansion malgré la saturation de son marché traditionnel, ainsi que de répartir ses risques ce qui peut s'avérer salutaire notamment lors d'une intensification de la concurrence. Cependant, cette répartition n'est pas entièrement assurée du fait que les divisions bénéficient de capitaux alloués par la structure centrale. En effet, si l'une des divisions en difficulté se voit accordée d'importantes ressources, venant en partie des plus performantes d'entre elles, mais finit par tomber en faillite cela se ferait au détriment des autres qui auraient pu être soutenues dans leur croissance avec de nouveaux investissements ou, pour celles qui étaient dans le besoin, qui auraient pu recevoir un plus grand support. Si ce cas de figure se répétait dans plusieurs divisions, la menace gagnerait l'existence de l'organisation dans son ensemble.

Le système de contrôle standardisé et axé sur la performance financière des divisions représente un frein à l'innovation au sein de cette structure car au lieu de développer la recherche à leur niveau, celles-ci se consacrent à la tenue des objectifs et se procurent les technologies ou programmes nécessaires chez les grandes entreprises mono-produit ou chez les petites entreprises indépendantes. D'un autre côté, cette quête permanente du résultat économique l'emporte également sur les buts relatifs à la qualité des produits, la préservation de l'environnement naturel et tous les éléments non quantifiables. En définitive, la difficulté à comprendre et exercer un contrôle sur un nombre trop important de divisions grandement diversifiées peut mener les structures divisionnalisées, notamment les conglomérats, à se désintégrer en multiples entreprises indépendantes.

2.7- L'Adhocratie

L'adhocratie convient aux environnements complexes et en même temps dynamiques, notamment au domaine difficile à maitriser de l'innovation. Le changement perpétuel de cet environnement empêche toute prévisibilité et peut être attisé par une forte concurrence sur les produits qui, à son tour, exige encore un travail d'innovation. Les organisations qui l'adoptent sont jeunes car, avec le temps, il ne leur est pas toujours possible d'évoluer dans un milieu d'innovation permanente. La structure a ainsi tendance à se stabiliser et à devenir bureaucratique. Le système technique de ces organisations est donc sophistiqué, voire automatisé tel que dans les entreprises de haute technologie, celles de fabrication en continu ou à l'unité, les laboratoires de recherche pharmaceutique, les cabinets de conseil offrant un service individualisé, les agences publicitaires, etc. Le travail étant complexe, il nécessite des experts dans l'ensemble de la structure en faveur desquels le pouvoir est décentralisé.

Il s'agit de la plus complexe et de la moins stable des cinq structures. Son organigramme est régulièrement redéfini car elle peut être démantelée puis reconfigurée sous une nouvelle forme, avec des unités ou divisions qui apparaissent et disparaissent. Étant conçue dans l'objectif de permettre des innovations sophistiquées, cette flexibilité reflète son caractère organique indispensable à sa mission qu'elle réalise à travers la combinaison de travaux d'experts de plusieurs spécialités, qui se regroupent dans le cadre d'une fonction ou d'un projet spécifique selon que leur tâche soit administrative ou concerne directement l'innovation. Il s'agit en effet d'équipes formées de cadres hiérarchiques ou d'experts opérationnels, voire même des membres des deux parties, réparties dans toute l'organisation et au sein desquelles la formation n'est pas standardisée afin de ne pas inhiber la créativité.

Dans l'adhocratie, il n'y a en fait pas de nette distinction entre les parties de l'organisation : un expert peut être transféré d'une équipe à une autre et appartenir à plusieurs structures qu'elles soient internes ou externes. La plupart des fonctionnels de support sont aussi présents et importants que les cadres hiérarchiques, les opérationnels ou les analystes qui, ensemble, forment la composante administrative de l'organisation qui réunit tous les experts participant, en fonction des besoins, aux différents projets créés spécifiquement pour traiter un problème posé. Cette forme structurelle produit ainsi une multitude de cadres assurant les responsabilités des fonctions, des projets et celles de l'intégration. Étant eux-mêmes experts, leur mission diffère de l'encadrement traditionnel dans le sens où elle ne consiste pas à donner des directives ou exercer un contrôle, mais à contribuer dans la coordination du travail des

différentes équipes de projets, ainsi qu'à gérer les relations entre ces équipes et les autres fonctions de l'organisation.

L'innovation étant à l'opposé des routines, les tâches n'étant pas répétitives et les postes évoluant constamment, le travail nécessite non seulement d'être effectué par des experts, mais ne peut être coordonné que par des détenteurs du savoir. Ainsi, ce type d'organisation ne peut recourir à la standardisation pour la coordination de ses activités, l'utilité des analystes de sa technostructure n'est plus dans la régulation du système mais s'en retrouve dans la participation aux projets en tant qu'experts. La complexité du travail et son instabilité écartent également le mécanisme de supervision directe. La coordination s'y opère donc principalement par ajustement mutuel à l'intérieur des équipes et entre elles. Chaque groupe de projet a son propre responsable et doit être de petite taille pour que ses membres puissent interagir entre eux de façon informelle et parvenir à créer de nouvelles connaissances.

Si le travail en équipe pluridisciplinaire réduit l'autonomie de chaque membre, leur formation élevée au niveau d'expertise leur procure le pouvoir de décision et ce, indépendamment de leur position hiérarchique. Une décentralisation sélective horizontale et verticale du système de pouvoir amène les responsabilités à changer de mains à l'intérieur des équipes, et empêche toute concentration de celui-ci dans l'ensemble de l'organisation. Ainsi, les décisions ne dépendent plus exclusivement des cadres et sont prises dans toutes les parties de la structure. Cette décentralisation s'étend jusqu'aux décisions concernant la formulation de la stratégie qui, même elles, n'appartiennent plus forcément au sommet stratégique.

Cette structure s'oriente vers un but ou une fin mais ne peut établir d'objectifs précis, il lui est donc impossible de planifier ses actions ou de concevoir une stratégie. Cette dernière pourrait consister à cibler les types de projets retenus par les équipes, et dépendre dans ce cas des membres de toutes les parties confondues. Mais il s'agit plutôt d'un processus à travers lequel la stratégie est influencée d'une décision à l'autre, prend forme graduellement et change d'un projet à l'autre. Une partie du sommet stratégique est intégrée à la composante administrative, ses membres y étant impliqués via le pilotage des projets. Ces cadres dirigeants sont nécessairement experts en relations humaines car ils ont aussi la responsabilité de gérer les conflits émanant entre les autres experts, non pas en les étouffant mais en les canalisant dans des échanges productifs. Leur mission principale réside cependant dans leurs relations avec l'environnement externe, à travers lesquelles ils doivent décrocher les contrats permettant d'assurer une continuité de projets à leur organisation et ainsi la pérennité de celle-ci.

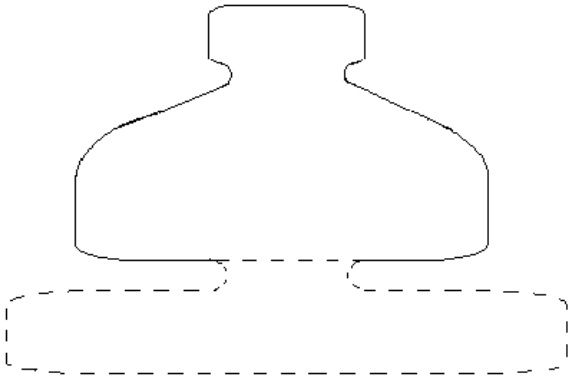
Ce qui caractérise cette configuration est l'existence d'une relation particulière entre le centre opérationnel et la composante administrative, selon laquelle la structure formera une adhocratie **opérationnelle** ou une adhocratie **administrative** :

La première peut se passer de la distinction entre ligne hiérarchique et centre opérationnel car l'interaction entre encadrement, unités de support et opérateurs est si importante que les activités administratives, fonctionnelles et opérationnelles résultent d'un même effort. Ce sont ses opérateurs qui arrivent en fait à y exercer une force envers cette collaboration. Cette structure convient aux organisations qui travaillent au profit ou à la demande directe de leurs clients, à qui elles apportent des solutions innovantes qu'elles auront créées spécialement à cet effet, et dont les systèmes techniques sont simples et non régulateurs.

L'adhocratie administrative existe quant à elle dans le but d'innover pour sa propre activité. En effet, son objectif diffère de celui de l'adhocratie opérationnelle dans le sens où les groupes de projets y visent à servir l'organisation, non pas ses clients. Ici, les rôles de l'encadrement et du centre opérationnel sont bien distincts. Lorsque le centre opérationnel est structuré comme celui d'une bureaucratie mécaniste et que l'organisation est contrainte d'innover, celle-ci s'en sépare en l'isolant des autres parties afin qu'elle puisse confiner les désagréments bureaucratiques à sa base et développer la capacité d'innovation de sa composante administrative. Cette contrainte peut pousser l'organisation à confier ses activités opérationnelles à d'autres entreprises sous-traitantes et ainsi se consacrer entièrement à la recherche, la conception et au changement par innovation, comme elle peut la conduire à les séparer du reste de ses activités par automatisation, cette forme ne nécessitant aucune interaction avec les autres composantes ni de contrôle particularisé.

La sophistication du système technique encourage de ce fait l'organisation à adopter cette structure. Le contrôle étant incorporé à ce système, la technostructure perd son influence. Ce sont les fonctions de support logistique qui y représentent la partie dominante. Étant élaborées pour assurer le soutient au système technique, les experts qui les constituent s'accaparent le pouvoir. Parmi les organisations structurées en adhocratie administrative, nous retrouvons les compagnies pétrolières, les entreprises pharmaceutiques, la presse écrite, certaines entreprises de production en continu automatisée, ou encore la NASA.

<u>Figure 8 :</u> L'Adhocratie



<u>Source :</u> MINTZBERG H. « ***Structure & dynamique des organisations*** », 1982, p. 386.

L'adhocratie est la forme la plus adaptée pour résoudre les problèmes complexes et peu structurés. La collaboration de toute une équipe à la prise de décisions réduit considérablement le phénomène de résistance lors de la mise en application, mais ceci au prix de longs et énergiques échanges qui font émerger des conflits entre experts, chacun s'opposant aux autres car s'estimant le plus qualifié, capable ou légitime. Son fonctionnement engendre des coûts élevés dus à l'absence de spécialisation des postes, à l'impossibilité de standardisation ou aux périodes creuses entre projets. L'existence même de cette structure dépend des flux de nouveaux projets, ce qui génère une certaine anxiété chez ses membres qui s'interrogent sur leur avenir ou appréhendent leur prochaine affectation. Ces éléments indiquent que cette configuration ne peut convenir qu'aux premières étapes de la vie d'une organisation, celle qui en est encore à chercher sa spécialité, ou qu'elle serait adaptée à la réalisation de projets uniques tels qu'un comité de campagne électorale ou un grand projet de long terme, et serait donc temporaire.

> Au cours d'un développement structurel, le sens de la transition varie selon que l'organisation s'est mise en place dans un environnement simple ou complexe.

Dans le premier cas, elle commence par prendre une forme organique peu élaborée, pouvant être de nature artisanale ou entrepreneuriale, pour ensuite passer à une structure bureaucratique qui est une organisation fonctionnelle permettant de maintenir une centralisation du contrôle, où le travail est spécialisé et les comportements formalisés. La croissance de cette structure l'amène vers la diversification de ses marchés, ce qui la fait se transformer en une structure divisionnalisée, scindée en plusieurs bureaucraties quasi-indépendantes. Rencontrant à cette étape un problème de différence de bases de regroupement

de ses divisions, elle peut revenir vers une sorte de bureaucratie ou finalement évoluer vers l'adhocratie dont la forme matricielle permet d'allier plusieurs bases de regroupement, tel que par produit et zone géographique à la fois. Dans le second cas, l'organisation commence par l'étape de l'adhocratie, puis, avec le temps ou la grande réussite, elle est susceptible de se diriger vers la stabilité bureaucratique en ne poursuivant que quelques un de ses programmes, se spécialisant dans un créneau ou ciblant un type de clientèle. Aussi, les étapes de cette transition ne sont pas toujours successives. Une bureaucratie mécaniste peut ainsi directement se transformer en adhocratie si elle réussit à automatiser son centre opérationnel.

Qu'elles soient en pleine transition ou dans un contexte où elles doivent répondre à des facteurs opposés, certaines structures se retrouvent à combiner les paramètres de configurations différentes. Tel est le cas, entre autres, de l'adhocratie entrepreneuriale qui associe aux équipes de projets une concentration du pouvoir au sommet stratégique empruntée à la structure simple, ou celui de l'hybride entre structure divisionnalisée et bureaucratie mécaniste où toutes les unités sont identiques les unes aux autres et étroitement contrôlées par la structure centrale, comme par exemple dans les chaînes de magasins ou d'hôtels, ou encore dans les banques et assurances.

Conclusion Chap. 1

Mises en place au départ pour des considérations pratiques liées à la logique de production et aux besoins qui lui sont associés, les structures peuvent se révéler incompatibles avec certains types de transformation et de ce fait compromettre leurs chances d'aboutissement. Dans la pratique, il semble que chaque type de configuration soit plus ou moins adapté à un type de changement (majeur ou mineur, radical ou incrémental), ou à une certaine méthode de conduite dont le schéma de déroulement s'apparente à l'un des types de processus qui seront évoqués au troisième chapitre. La création d'une nouvelle structure spécifique qui se consacre entièrement à la conduite d'un changement en cours est une des solutions employées, cependant, la coexistence de plusieurs de ces structures entre elles et avec l'organisation originelle, lorsque l'entreprise a autant de projets de changement à mener simultanément, crée des problèmes de fonctionnement et de cohérence.

Ayant apprécié les situations à partir desquelles un changement organisationnel peut être déclenché et auxquelles il risque d'aboutir en examinant les principales configurations structurelles, nous allons à présent évoquer plus en détail ce qui va influer sur les éléments qui les composent et, de ce fait, induire à leur modification.

Chapitre II

La Structuration de l'Entreprise

Introduction Chap. 2

Nous avons vu lors de la section introductive que les causes du changement organisationnel étaient classées en sources internes et externes. Deux modèles théoriques fondamentaux se divisent sur ce sujet relatif aux facteurs déterminants de l'évolution des structures. Dans une vision proactive, le premier prône l'idée selon laquelle les managers (facteur interne) détiennent le pouvoir de choisir leurs stratégies, considérant que la réalisation du changement est liée à la capacité d'adaptation de l'organisation, d'où l'émission de thèses sur l'influence de la stratégie sur la structure. Le second courant défend le rôle prédominant de l'environnement (facteur externe), dont les exigences agissent sur les formes des organisations, même contrôlent leur façonnement car finissent par sélectionner celles les plus aptes à survivre. Le changement ne serait donc pas maitrisé par l'action de l'individu mais induit par une obligation d'adaptation à l'environnement selon une posture réactive.

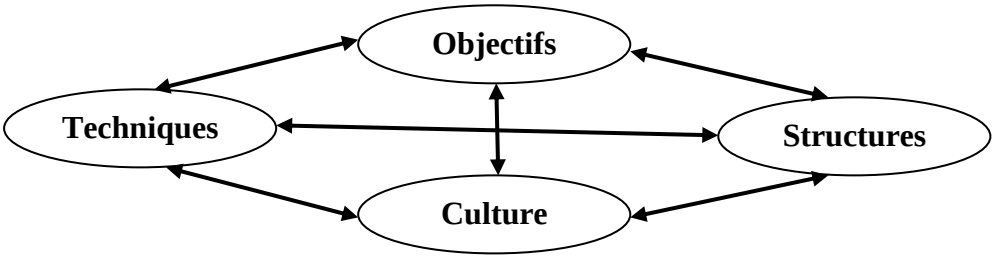
La première section de ce chapitre traitera des réponses d'ordre configurationnel que développent les organisations face aux modifications de leur stratégie, ce à travers les théories ayant étudié la relation entre choix stratégiques et structuration des entreprises, à savoir celles de A.D. CHANDLER et de I. ANSOFF. Suite à cette présentation du facteur stratégie, nous passerons, dans une deuxième section, à l'étude de l'impact des variables environnementales sur les structures en se penchant sur la théorie de P. LAWRENCE et J. LORSCH qui soutient, entre autre, la nécessité de la concordance de la départementalisation de l'entreprise avec les particularités du milieu dans lequel elle évolue à travers le concept de différenciation. Une dernière section abordera une troisième théorie supposant la convergence des pratiques de gestion au niveau international et dont l'hypothèse est l'existence de modèles universels, fonctionnant efficacement au-delà de la nécessité d'adaptation aux spécificités des conditions contextuelles.

Section 1 : La stratégie comme facteur déterminant de la structure

Lors d'un changement organisationnel aboutit, le système entreprise atteint un état d'équilibre à travers les relations de coopération et de coordination qui s'établissent entre ses composants, identifiés dans une approche sociologique par P. MORIN et E. DELAVALLEE (2000)[59] comme étant les sous-systèmes : objectifs, structures, techniques et culture.

[59] MORIN P. et DELAVALLEE E., « ***Le manager à l'écoute du sociologue*** », 2000, p. 12.

<u>Figure 9 :</u> Les sous-systèmes de base de l'organisation



<u>Source :</u> MORIN P. et DELAVALLEE E., « ***Le manager à l'écoute du sociologue*** », 2000, p.12.

L'analyse systémique considère l'organisation comme un système où ces quatre éléments sont en interaction permanente, et dont le sous-système Objectifs représente le point de départ d'un processus de changement intentionnel, consistant à définir un nouvel état cible puis à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour l'atteindre via l'adoption d'une stratégie. Pour les entreprises qui s'y prêtent, cela implique de passer d'un état de fonctionnement dont les forces et faiblesses sont connues, à un autre dont les performances ne sont au départ que théoriques. Le changement est donc ici mené selon la démarche rationnelle du processus planifié qui, parfaitement structuré, suppose que l'individu dispose de l'ensemble des informations et maitrise les compétences nécessaires à la prise de décisions. Les sous-systèmes étant en interaction, l'adoption d'une nouvelle stratégie se répercute sur la structure de l'entreprise.

Cette approche dans l'étude des structures, qui veut que les changements structurels d'une entreprise soient dépendants des changements de stratégies qu'elle met en place, a d'abord été adoptée par A.D. CHANDLER dont la thèse désigne la stratégie comme le facteur explicatif de l'évolution des structures, tout en précisant que celle-ci suit à son tour les variations de l'environnement économique et technologique qui requièrent sa réadaptation.

1.1- Selon CHANDLER

Au terme de ses recherches sur la manière dont les grandes entreprises se structurent, A.D. CHANDLER (1989)[60] soutient que l'origine de leur forme et le processus d'évolution de celle-ci, à travers l'élaboration de nouvelles méthodes de gestion, sont déterminés par le type de politiques d'expansion qu'elles adoptent. La vision de l'auteur sur l'organisation est celle d'une « structure administrative »[61] mise en place pour gérer les activités et les ressources

[60] CHANDLER A.D., « ***Stratégies et structures de l'entreprise*** », 1989.
[61] *Ibid*., p. 42.

amplifiées par l'expansion de l'entreprise, estimant même qu'une « expansion sans réorganisation ne peut mener qu'à une impasse économique »[62].

Lorsqu'une politique nouvelle n'est pas suivie d'une réorganisation, c'est que, explique-t-il, les problèmes administratifs qu'elle implique ne sont pas encore perceptibles, ce décalage étant courant et compréhensible, ou que les nouvelles difficultés sont bien présentes mais les responsables trop occupés à gérer les activités d'exploitation, pas assez compétents pour s'en rendre compte et les déceler, ou encore, ils en sont parfaitement conscients et y résistent par crainte des conséquences du changement.

Dans son étude, CHANDLER constate que les changements structurels dans les grandes entreprises n'ont lieu que sous l'influence de fortes pressions, ou à la suite d'une crise majeure les ayant poussées à revoir leurs stratégies, ceci en les réorientant vers une expansion en volume, une dispersion géographique, une intégration verticale ou une diversification. L'auteur s'aperçoit également que plus ces politiques sont nombreuses, plus les modes de gestion sont complexes, car plus la révision de ses objectifs est importante, plus l'entreprise est amenée à repenser l'affectation de ses ressources en termes de financement, d'installations matérielles et de personnel.

- L'expansion en volume consiste à augmenter la production en développant une gamme de produits destinés à la même clientèle et entièrement fabriqués par l'entreprise. Cette stratégie ne présente que peu de problèmes administratifs nouveaux, l'entreprise peut donc maintenir sa structure initiale, ou être amenée à créer une direction administrative chargée de gérer la seule activité de l'entreprise qui reste répartit entre usines de la même région.

- La dispersion géographique se concrétise par la construction ou le rachat d'usines loin de l'emplacement d'origine. L'entreprise peut également joindre son activité de fabrication à celle de ses concurrents par association même lorsque ceux-ci se trouvent dans de lointains pays. Les difficultés administratives créées par cette stratégie nécessitent la mise en place d'une direction départementale responsable de la supervision de plusieurs unités opérationnelles.

- La stratégie d'intégration verticale suppose le passage d'une association d'entreprises de même activité à une organisation unique activant dans plusieurs secteurs car pour CHANDLER, la politique d'intégration est « le fait de se lancer dans des activités nouvelles

[62] *Ibid*., p. 45.

»[63]. La recherche de nouvelles sources d'approvisionnement ou de nouveaux débouchés, amène l'entreprise à intégrer son activité à celles de ses fournisseurs ou de ses clients, par fusion ou par absorption, ce qui conduit à la création de filiales étrangères. Ainsi, l'intégration verticale fait que l'entreprise maitrise les activités en amont et/ou en aval de son activité originelle car en plus de la fabrication, elle se crée un réseau de distribution et/ou se charge de la production et du transport de ses matières premières.

L'extension de la taille et l'augmentation des ressources à contrôler créent de nouveaux problèmes administratifs exigeant non seulement un personnel plus nombreux, mais aussi l'élaboration de modes de gestion innovants. Cette politique a ainsi amené à la mise en place d'une nouvelle structure s'appuyant sur des liaisons hiérarchiques et fonctionnelles. Il s'agit de l'organisation multi-départementale consolidée avec une direction centrale, appelée la forme en U, où les départements sont responsables des activités fonctionnelles et des unités opérationnelles, et où la direction centrale est chargée de coordonner, d'arbitrer et de planifier les politiques pour l'ensemble de l'entreprise.

> Pendant une certaine durée, cette innovation en gestion est restée la seule forme structurelle permettant d'assurer le contrôle administratif d'une grande entreprise. Néanmoins, CHANDLER considère que l'évolution la plus fondamentale est celle du passage de cette structure multi-départementale à une structure multi-divisionnelle, appelée la forme en M. C'est la politique de diversification, qu'il décrit comme « le développement de produits nouveaux »[64], qui a conduit à l'élaboration de cette structure centralisée au niveau de la formulation des politiques d'ensemble, mais décentralisée au niveau de la gestion des activités d'exploitation car organisée en divisions autonomes.

- La diversification consiste à lancer une gamme étendue de nouveaux produits destinés à des clients différents. À l'origine, cette stratégie a été adoptée dans le but de faire face à une menace de surproduction due à une suppression de commande, et qui aurait causé un sous-emploi des ressources de l'entreprise en termes de machines et de personnel. Le lancement de produits nouveaux a donc été considéré comme une reconversion permettant d'assurer leur pleine exploitation. Il était déjà difficile d'administrer ces ressources lorsque les activités de

[63] *Ibid*., p. 43.
[64] *Ibid*..

l'entreprise étaient variées, il l'est encore plus lorsque ses marchés se sont diversifiés car désormais, les mêmes structures gèrent l'exploitation de branches différentes.

Les responsables de la direction centrale, au nombre restreint, voient leurs tâches se multiplier, mais les problèmes administratifs engendrés par cette stratégie ne tiennent pas tant à la surcharge de travail à ce niveau qu'à la diversité et complexité des décisions à prendre. Il leur devient compliqué d'arbitrer, de planifier les politiques et de coordonner les activités de directions d'exploitation (extraction et acheminement des matières premières, fabrication et vente des produits) tout en produisant plusieurs biens et services, et ce notamment dans les secteurs où la technologie, la demande du marché et les sources d'approvisionnement évoluent rapidement. La coordination devient encore plus difficile que lors du développement d'une gamme de produits sur le plan international, car l'entreprise ne peut appliquer les mêmes normes de travail, les mêmes politiques, ou les mêmes techniques de ventes et de marketing à des produits différents.

Ces difficultés, ajoutées à la lenteur des liaisons hiérarchiques au sein de la structure centralisée à départements fonctionnels, ont fait que le besoin de décentraliser la prise de décision s'est imposé, d'où l'élaboration de la structure divisionnelle. La divisionnalisation a donc été le mode de gestion le plus adapté aux besoins administratifs créés par ce type d'expansion qui appelle à la décentralisation au niveau des responsabilités d'exploitation et ce, grâce à ses divisions autonomes, chacune spécialisée dans une gamme de produits, disposant de ses propres départements fonctionnels et d'une direction centrale chargée de fixer les objectifs de bases ainsi que d'évaluer le rendement de son unité. Ces divisions sont chapotées par la direction générale constituée d'une équipe dirigeante appelée comité exécutif, et d'un état-major central comprenant des spécialistes fonctionnels dont la mission principale est de coordonner les activités fonctionnelles des différentes divisions. Cette forme organisationnelle permet ainsi au sommet hiérarchique de se consacrer à la gestion d'ensemble de l'entreprise en fixant ses politiques générales à long terme.

La divisionnalisation peut également avoir lieu dans une entreprise à une seule gamme de produits, ceci lorsqu'elle se concentre dans sa production et distribution en masse à l'échelle mondiale. C'est la complexité administrative et la tension exercée par l'expansion dans l'espace qui cause la nécessité de réorganisation en structure multi-divisionnelle, où la spécialisation des différentes divisions ne s'organise pas par rapport à un produit mais à une aire géographique. Il convient aussi de préciser que certaines entreprises organisées en

association se consolident directement grâce à la structure multi-divisionnelle, sans passer par l'organisation multi-départementale.

CHANDLER a aboutit à cette conclusion que l'organisation d'une entreprise suit sa politique en étudiant l'évolution de quatre grandes entreprises industrielles américaines dont la General Motors, opérant dans le secteur de l'automobile, et la Du Pont de Nemours, dans le secteur des explosifs, qui ont été les deux premières entreprises à s'être réorganisées en structure multi-divisionnelle peu après la Première Guerre Mondiale et ce, en réponse à des problèmes si particuliers à chacune que les dirigeants respectifs pensaient être les seuls à mettre au point une structure aussi innovante.

La General Motors était au départ organisée en association d'entreprises dans l'industrie mécanique américaine. Son fondateur, William C. DURANT, ayant ensuite opté pour une politique d'intégration verticale, l'entreprise a été réorganisée selon le principe hiérarchique et fonctionnel. Cette forme s'est maintenue jusqu'à ce que Alfred SLOAN, successeur de DURANT à la tête de l'entreprise, cherche un système plus efficace pour gérer ce type d'organisation. Les divisions de produits étant déjà présentes à la genèse de l'entreprise, il réussit à élaborer le fonctionnement de la structure multi-divisionnelle en créant, dès 1920, la direction générale et ses principes.

L'étude du cas Du Pont reflète également la relation de dépendance de la structure à la stratégie. Suite à des fusions avec une grande partie de l'industrie américaine de l'explosif, elle s'organise en structure multi-départementale avec des départements fonctionnels et une direction centrale. Son expansion vers le secteur des produits chimiques exigea ensuite un remaniement de son organisation, la stratégie de diversification ayant alourdit les charges administratives de ses départements et de sa direction. C'est en cherchant comment intégrer la gestion des nouvelles gammes de produits à l'ancienne organisation centralisée que la compagnie a fini, en Septembre 1921, par concevoir et adopter la structure multi-divisionnelle avec ses divisions autonomes et sa direction générale.

Les expériences de ces deux grandes entreprises ont par la suite servi de modèle. L'innovation en organisation qu'elles ont apportée s'est diffusée dans des entreprises américaines, puis elles ont influencé la réorganisation d'autres entreprises ailleurs dans le monde.

Les différents types d'expansion ayant provoqué dans les entreprises observées des besoins administratifs exigeant une certaine forme structurelle, CHANDLER déduit que

l'organisation d'une entreprise est fonction de sa politique. Ceci-dit, l'auteur découvre que le processus ne s'arrête pas là, mais que des interconnexions entre la structure et la stratégie se poursuivent faisant que les modes de gestion établis influent à leur tour sur les orientations stratégiques. Il juge d'après son étude que « la structure a eu autant d'impact sur la stratégie que la stratégie sur la structure »[65]. Ainsi, le passage d'une association d'entreprises à une organisation centralisée permettait d'adopter des stratégies de production de masse grâce à la standardisation des procédés dans chacune des activités.

La forme structurelle détermine également la stratégie au sein d'une entreprise déjà divisionnalisée. La décentralisation réduisant la surcharge de travail à son sommet, elle permet à la direction générale de se consacrer à l'expansion de l'entreprise dans la voie de la diversification, ceci en continuant à créer ou à acquérir de nouvelles divisions.

CHANDLER précise toutefois que la structure multi-divisionnelle ne peut supporter la pression exercée par une diversification excessive. La distance entre direction générale et divisions, en termes d'espace mais surtout de différence des domaines, altère la communication entre ces parties de l'entreprise et finit par recréer le problème de multitude et de complexité des décisions à prendre à son sommet, ce qui risque de provoquer la cession de quelques divisions, voire la scission de la structure. L'auteur estime que la clé du succès réside dans les plans stratégiques à long terme et encourage pour cela la restructuration de l'entreprise par recentrage sur son métier de base, là où elle possède le plus de capacités de production, de commercialisation et de recherche.

> Le choix stratégique explique donc, selon CHANDLER, l'évolution des structures d'entreprises et cela en trois stades principaux, à savoir : la structure à direction départementale, responsable de la supervision d'unités opérationnelles dispersées géographiquement mais réalisant une même activité ; la structure fonctionnelle ou multi-départementale qui est une organisation centralisée à tous les niveaux ; et la structure divisionnelle où l'organisation est décentralisée au niveau de la gestion des activités d'exploitation et celles intégrées verticalement, le sommet conservant la formulation des politiques d'ensemble seulement. Ceci en sachant que la stratégie est elle-même construite en fonction des conditions environnementales selon la séquence[66] :

[65] *Ibid*., p. 14.
[66] DESREUMAUX A., « Histoire et structure des entreprises », ***Revue française de gestion***, 1981, p. 87.

Environnement → Stratégie → Structure

D'autres auteurs estiment que le choix de la stratégie à adopter ne peut se déterminer par rapport à l'environnement externe de l'organisation. La nouvelle stratégie serait profondément déterminée par la structure dans laquelle elle est établit, et se restreint à poursuivre les tendances de ce milieu interne qui l'a engendrée. ANSOFF, quant à lui, ne perçoit pas la relation entre stratégie et structure à travers cette idée de contrainte de l'une sur l'autre seulement, mais considère également la détermination de la structure comme variable faisant partie de l'élaboration stratégique de sorte qu'elle permette de concevoir des stratégies efficaces, et pas uniquement comme résultat d'une adaptation.

D'un autre côté, il estime que les changements de stratégie n'ont lieu qu'en situations de crise et explique l'alternance de la prédominance de la stratégie ou celle de la structure par rapport aux conditions de l'environnement, la stabilité relative de ce dernier permettant de prévoir les besoins structurels futurs, sa turbulence appelant à se consacrer à l'activité stratégique pour ensuite adapter sa structure en conséquence. Il devient en fait possible, voire nécessaire que la structure soit étudiée au préalable dans le cadre d'une planification structurelle qui anticipe les futures exigences de l'environnement, afin de définir les besoins en capacités internes, notamment le type d'organisation adéquat, et les cibler à travers des programmes de changement structurel, ceci à côté des transformations en termes de systèmes de gestion, qualifications des individus ou encore valeurs de l'entreprise.

La structure n'est donc plus seulement la conséquence d'un processus d'adaptation à la stratégie, mais sa détermination volontaire permettrait d'engendrer les stratégies recherchées : en introduisant cette nouvelle vision du problème de la formation des structures, l'auteur réussit à combiner la première approche de CHANDLER avec celle de ses contestataires.

1.2- Selon ANSOFF

Comme CHANDLER, Igor ANSOFF[67] estime qu'une entreprise ne pense à revoir sa stratégie que sous l'influence d'une pression. Il déclare à ce sujet qu'une firme ne se soucie de stratégie qu'en présence d'un "signal d'alarme" de son environnement, et qu'elle « réserve le plus

[67] ANSOFF I.H., « ***Stratégie du développement de l'entreprise*** », 1989.

souvent son attention aux questions d'administration et d'exploitation » jusqu'à ce que la prochaine crise se fasse sentir[68].

Il constate en fait que les firmes montrent un intérêt temporaire pour la stratégie suivant un « cycle stratégie-exploitation-stratégie »[69], cycle dont la cadence s'est accélérée avec les turbulences qu'a connu l'environnement des entreprises après la Seconde Guerre Mondiale en termes de rapidité des progrès techniques et de mondialisation des marchés. ANSOFF place ainsi la contingence comme hypothèse de base de son analyse en estimant que le comportement de la firme dépend des conditions de son environnement, et que s'il n'existe pas de solution universelle pour gérer les entreprises, la méthode n'est pas non plus différente et propre à chacune d'elles considérant que certains types de gestion sont les plus adaptés à certaines circonstances.

Le signal que perçoit l'entreprise de son environnement peut la pousser à opérer une "mutation stratégique de son portefeuille optionnel", c'est-à-dire un changement de secteur d'activité. L'auteur constate que le développement stratégique d'une entreprise passe par deux étapes qu'il baptise "stratégie du portefeuille optionnel" et "stratégie concurrentielle". Le premier type de stratégie consiste à spécifier les objectifs de l'entreprise à travers le choix d'un "vecteur de croissance" dans un champ d'activité stratégique (CAS), quant au second, il détermine comment l'entreprise parvient à atteindre ces objectifs et à réussir dans chacun des C.A.S.

Le "vecteur de croissance" précise l'ampleur et la direction que prend la stratégie du portefeuille en indiquant l'orientation des futures activités de l'entreprise par rapport à deux dimensions : le produit et le marché. Selon que ces éléments soient anciens ou nouveaux, le croisement de leurs positions aboutit à quatre options d'orientation du portefeuille stratégique qui sont :

- la pénétration du marché, consistant à augmenter les parts de marchés des produits existants sans franchir les frontières de son marché traditionnel ;
- l'extension du marché, en développant les mêmes produits pour un nouveau type de clients ou sur une nouvelle zone géographique ;
- le développement des produits, par lancement de nouvelles gammes de produits sur les mêmes marchés dans le but de remplacer les anciens produits ;

[68] *Ibid*., p. 125.
[69] *Ibid*., p. 127.

- et la diversification qui consiste à opérer dans un nouveau champ d'activité stratégique en développant de nouveaux produits sur de nouveaux marchés.

ANSOFF a d'abord présenté ces options stratégiques sous la forme d'une matrice, puis en forme de cube après avoir ajouté une troisième dimension au désormais "vecteur de croissance *géographique*", à savoir, les besoins du marché. L'entreprise peut ainsi continuer à satisfaire les mêmes besoins, aux mêmes endroits et avec la même technologie des produits, ou opter pour une diversification dans l'une des dimensions, voire les trois. Selon que la nouvelle stratégie s'inscrive dans un processus évolutif logique ou représente une rupture avec celui-ci, l'entreprise devra revoir sa structure par rapport au niveau de discontinuité du changement à venir. L'auteur distingue les voies de la pénétration du marché et du développement des produits des deux autres en les plaçant parmi le type de changement progressif, l'extension du marché et de la diversification appartenant au changement discontinu.

Même la diversification, qui « implique de sortir des secteurs d'activités connus »[70], peut s'envisager à différents degrés de rupture. La diversification synergétique consistant, contrairement à la diversification hétérogène, à s'orienter vers les secteurs en rapport avec les activités traditionnelles de l'entreprise en termes d'expérience et de ressources internes, elle impliquera une restructuration selon les consolidations voulues. L'auteur considère par ailleurs l'extension du marché comme encore plus risquée et couteuse que la diversification sur le marché intérieur car cette alternative d'évolution du portefeuille conduit l'entreprise à l'internationalisation de son activité, avec toutes les implications structurelles qu'elle suppose. Cette question de l'ampleur de la modification des structures est étudiée lors du diagnostic préalable à la mise en place d'une planification stratégique et qui permet d'en fixer les objectifs.

Les structures des entreprises ont été au départ mise en place pour des besoins d'exploitation, puis, l'importance qu'a prise l'activité stratégique a imposé leur modification. L'exigence de produire en masse a donné lieu à la structure fonctionnelle, où le manque de compétences adéquates à l'effort de développement stratégique fait que cette activité soit du ressort de sa direction générale. Celle-ci devant également se préoccuper des problèmes opérationnels de productivité détourne son attention de l'objectif de développement stratégique. La contrainte de la concurrence et de distribution à grande échelle a ensuite conduit à l'élaboration de la

[70] *Ibid*., p. 130.

structure divisionnaire qui grâce à la décentralisation des responsabilités en matière de gestion d'exploitation, désormais déléguées aux directeurs de divisions, permet au sommet hiérarchique de réserver ses efforts aux préoccupations stratégiques du groupe.

L'activité stratégique a également poussé les entreprises qui y sont particulièrement dépendantes à mettre en place une structure appelée Matrice de projet où une subdivision Gestion de projet, responsable de tous les projets stratégiques, est ajoutée à leur structure initiale qu'elle soit fonctionnelle ou divisionnaire.

L'idée de la détermination de la structure par la stratégie se manifeste également dans sa distinction des types de décisions au sein de l'entreprise, qu'il décrit en trois catégories interdépendantes et complémentaires :

- les décisions **stratégiques**, liées à l'environnement externe, elles concernent la répartition des ressources de l'entreprise entre le développement de l'activité actuelle et la diversification à travers le choix judicieux des nouveaux produits à lancer et marchés à exploiter ;

- les décisions **administratives**, qui portent sur la mise en place de structures et sur l'organisation des ressources physiques, monétaires et humaines en leur sein, ainsi que sur la gestion de ces ressources en termes d'acquisition et de développement ;

- et les décisions **opérationnelles**, qui touchent à l'exploitation courante et sont censées assurer l'efficacité du processus de transformation des ressources pour ainsi atteindre les objectifs stratégiques.

La stratégie adoptée en fonction des caractéristiques du marché en termes de besoins des consommateurs et de progrès technologique implique des mesures opérationnelles. Ainsi, la conception du planning de production dépend de l'anticipation de la demande potentielle et autres exigences du marché. Les besoins opérationnels déterminent ensuite la structure administrative de l'entreprise en matière de responsabilité, d'organisation du travail, de canaux de communication…etc., de façon à ce qu'elle puisse les satisfaire et répondre efficacement à leur évolution.

La soumission des décisions administratives aux besoins d'exploitation, et celle des décisions opérationnelles aux contraintes environnementales externes montre

l'interdépendance des trois types de décision et exprime en partie la vision d'ANSOFF quant à la relation entre structure et stratégie.

L'auteur explique l'alternance de la priorité accordée aux décisions stratégiques et opérationnelles par rapport à la nature de l'environnement. Dans des conditions de croissance stable, où la demande évolue lentement et la technologie ne connait pas de variation notable, la plupart des entreprises focalisent leur attention sur les décisions opérationnelles sans que cela ne menace leur position sur le marché. Seules quelques unes d'entre elles optent pour une stratégie offensive en anticipant les besoins stratégiques, programmant les changements structurels à opérer et prévoyant les capacités à acquérir, ce dans le cadre d'une planification structurelle qui étudie les exigences futures de l'environnement. Il s'agit là d'une vision proactive qui, une fois mise en œuvre, inverse la relation entre la stratégie et la structure et fait que c'est la première qui suit la seconde. La structure n'est donc plus seulement le simple résultat d'une adaptation postérieure.

Par contre, si les conditions environnementales venaient à changer, soit dans le sens d'une évolution rapide des préférences des clients ou de la technologie avec, de ce fait, une intensification de la concurrence, soit dans celui d'une saturation du marché, toute entreprise devra se consacrer à une activité stratégique pour ne pas disparaitre et aura à adapter sa structure en conséquence, en choisissant celle la plus à même à permettre la réalisation de ses objectifs à long terme.

La *théorie institutionnelle* aborde, à travers le concept de "résilience", cette capacité d'adaptation de l'entreprise aux changements de son environnement, qu'elle soit mise en œuvre de façon proactive, en parvenant à anticiper les exigences contextuelles futures, ou réactive, seulement après que le besoin se fasse clairement sentir[71]. Les auteurs de cette analyse estiment que la diffusion d'un modèle organisationnel entre les différentes entreprises dans diverses nations ne peut s'effectuer sans un ajustement de ses méthodes au contexte spécifique de chacune d'elles, notamment par rapport aux variables institutionnelles et sociétales.

> L'approche adoptée par CHANDLER et ANSOFF considère donc les managers comme étant capables de modifier les structures de par leur volonté d'agir ainsi que

[71] TAHARI K., MEBARKI M., « GRH et Mondialisation : la question de la diffusion du modèle de gestion dans les entreprises en Algérie », ***Business Management Review***, 2012, p. 117.

d'élaborer des stratégies permettant de contourner les contraintes environnementales. La théorie qui suit, développée par LAWRENCE et LORSCH, s'en diffère dans le sens où ses auteurs soutiennent une conception selon laquelle le comportement de l'individu est seulement réactif, les structures étant déterminées par des variables indépendantes à travers un processus qui dépasse ses intentions ou capacités et ne faisant que se refléter dans ses actions de manière impersonnelle.

De ce fait, et partant également de l'argument selon lequel un même choix stratégique n'implique pas forcément une même configuration structurelle, le concept de stratégie n'a pas été intégré à leurs travaux quant au problème de formation des structures, contrairement aux thèses précédentes où il est central. Leur analyse consiste en fait à découvrir les facteurs déterminant une organisation performante en se penchant sur les interactions entre l'environnement externe et les structures internes. En comparant les structures d'entreprises confrontées à des environnements différents, les auteurs exposent ces relations qui existent entre variables organisationnelles et conditions environnementales à travers le concept de différenciation et celui d'intégration, en présentant l'adéquation de ces états de la structure avec les contraintes externes comme condition d'efficacité de l'entreprise.

Section 2 : L'environnement comme facteur déterminant de la structure

2.1- Selon LAWRENCE et LORSCH

Ayant constaté que certaines entreprises étaient aussi efficaces et performantes que d'autres sur le plan économique tout en employant des modes de gestion différents, P.R. LAWRENCE et J.W. LORSCH (1989)[72] déduisirent qu'il ne pouvait y avoir qu'une seule bonne façon de gérer et de structurer une entreprise. Ces firmes évoluant dans des branches distinctes, les auteurs supposèrent qu'un certain modèle d'organisation pouvait convenir à un certain type d'environnement. Pour vérifier leur hypothèse, ils étudièrent et comparèrent à partir de 1963 le cas de dix entreprises opérant dans trois secteurs industriels de niveaux de certitude différents : six dans l'industrie du plastique, deux dans celle des emballages standards et deux autres dans celle des conserves alimentaires.

[72] LAWRENCE P.R., LORSCH J.W., « ***Adapter les structures de l'entreprise*** », 1989.

À ce titre, ils citent le travail de BURNS et STALKER qui étudièrent avant eux des entreprises activant dans des industries de différents degrés de certitude. Dans les secteurs les plus dynamiques ou en évolution, ces derniers remarquent que les entreprises, qu'ils qualifient d'« organiques », ne se contraignent pas à appliquer des procédures formelles, disposent d'un système de contrôle souple et permettent aux niveaux intermédiaires de prendre des décisions. Dans les secteurs les plus stables, dont les entreprises sont qualifiées de « mécanistes », celles-ci ont tendance à privilégier les règles et procédures formelles, la prise de décision y est réservée aux niveaux les plus élevés de la hiérarchie et le contrôle y est strict.

LAWRENCE et LORSCH menèrent leurs recherches sur cette question en considérant l'environnement par rapport à ses caractéristiques économiques et technologiques. Ils comptaient donc déterminer la structure et les méthodes de gestion qui correspondent le plus à ces contraintes externes en termes d'incertitude, de diversité et de complexité, tout en sachant que les résultats obtenus dans l'un des contextes ne pouvaient être généralisés à tous les cas, les mêmes bonnes solutions dans une situation devenant potentiellement mauvaises dans une autre.

Ainsi, les six premières entreprises représentent celles dont le contexte économique et technique est le plus dynamique et, de ce fait, où l'incertitude est la plus élevée, les quatre autres, celles dont les conditions environnementales sont plus stables et donc moins incertaines. La capacité à produire de nouvelles connaissances scientifiques étant le critère de compétitivité au sein de l'environnement dynamique, du fait que ce type de connaissance se soit avéré encore plus incertain que celle du marché, la distinction des deux milieux s'est opérée par rapport au rythme d'innovation de produits et de méthodes. Les chercheurs estimant que l'entreprise devait choisir son organisation interne en fonction de l'influence des variables externes, ils étudièrent les concepts de différenciation et d'intégration par rapport à cette nouvelle considération pour atteindre leur objectif.

La différenciation se concrétise dans des orientations et caractéristiques organisationnelles de compartiments d'entreprise qui permettent l'adaptation de celle-ci à son milieu, car établis sur la base des différents aspects de l'environnement. Elle s'opère en premier lieu en fonction de trois niveaux d'incertitude de ce dernier, à savoir le domaine scientifique, le marché et l'aspect technico-économique relatif à l'appareil productif et toute information concernant ses performances.

L'entreprise occupant plusieurs marchés ou industries rencontre encore plus de difficultés pour que chacune de ses activités puisse faire face aux contraintes de son environnement spécifique, et que toutes soient à un taux de rentabilité élevé. Elle doit d'abord organiser ses divisions en fonction des besoins des divers contextes, chaque division définissant ensuite sa propre différenciation départementale avec les trois unités fonctionnelles de base : la recherche, la vente et la production. Ces besoins environnementaux peuvent par exemple être liés à la technologie utilisée dans le système de production.

Les auteurs soulignent à ce sujet l'importance de l'étude menée par Joan WOODWARD en 1953 et qui a conclut que le mode de gestion adéquat dépendait des techniques de production employées, ce après avoir découvert que les entreprises prospères activant dans la production à l'unité ou à la demande disposaient de peu de niveaux hiérarchiques et d'un système de contrôle réduit, contrairement à celles faisant appel à la production en processus continu dont la prévisibilité élevée permettait une grande structuration. Une troisième catégorie regroupe les entreprises recourant au système de production de masse, dont l'influence oriente les éléments structurels vers une position intermédiaire aux deux autres organisations. Il existe ainsi, pour chaque contexte technologique, une structure particulière appropriée.

Les auteurs confirment les résultats de WOODWARD mais eux étendent leur étude à deux autres départements, et sur trois industries dont le niveau de prévisibilité des fonctions de recherche et de vente diffère en particulier. Ils constatent que la différenciation départementale au sein des six entreprises de l'industrie du plastique, fabriquant des matériaux pour usage spécifique en production continue, suit effectivement le degré d'incertitude des domaines de leur environnement.

Ainsi, par rapport aux autres unités, la structure du **département de recherche** dispose de moins de niveaux hiérarchiques, les procédures formelles y sont peu employées, le contrôle y est plus souple et moins fréquent car les résultats des efforts des scientifiques s'inscrivent dans le long terme et aussi pour ne pas les gêner dans leur élan créatif. La relative liberté dont jouit cette unité n'implique pas des relations interpersonnelles très riches, l'incertitude liée à leur tâche empêchant ces individus de se consacrer au développement de ce type de lien.

Les pratiques organisationnelles du **département de production** sont au contraire très formelles et précises du fait de leur prévisibilité. Cette structure contient plusieurs niveaux hiérarchiques avec un nombre réduit de travailleurs sous chaque responsable, ce qui renforce

la fermeté des contrôles. L'activité de ses membres étant programmée et donnant des résultats mesurables à court terme, ceux-ci ont tendance à s'en tenir aux relations professionnelles.

Quant au **département des ventes**, l'incertitude modérée de la connaissance du marché requiert une structure intermédiaire, plus formelle que celle de la recherche et moins contraignante que celle de la production qui, malgré l'exigence de résultats rapides de rentabilité, permet à son personnel d'entretenir les relations sociales les plus développées.

En résumé, l'environnement ayant des influences diverses, la structure de l'organisation est divisée en compartiments différenciés et chacun interagit avec les spécificités de son propre milieu, qu'il ait pour exigence la publicité et le marketing, la qualité des produits, ou l'innovation.

La composition de l'entreprise en départements ou son fractionnement en divisions permet de répartir le traitement des contraintes de son environnement. Ceci-dit, pour pouvoir les affronter efficacement et optimiser son efficacité globale, l'entreprise doit atteindre un niveau adéquat à la fois de différenciation mais aussi d'intégration. Les auteurs constatent en effet que parmi les six entreprises de l'industrie du plastique, les plus compétitives sont celles qui réalisent une différenciation suffisamment élevée de leurs départements et, en même temps, assurent l'intégration de ceux-ci notamment en combinant les efforts des unités de recherche et de vente, cette dernière pouvant mieux cerner les besoins des clients. La recherche doit également collaborer avec la production pour connaitre et résoudre les problèmes techniques que le personnel rencontre, lui proposer de nouveaux procédés et être informée des éventuelles améliorations à apporter au système ou autres suggestions.

Cependant, les responsables de chaque unité ayant un champ d'action limité à une partie de l'environnement, il ne leur est pas toujours évident de coopérer pour entreprendre une action commune, comme il reste difficile à la direction de coordonner l'accomplissement de cette action. Une autre difficulté réside dans les intérêts et avis divergents que défendent les spécialistes fonctionnels, d'où l'apparition de conflits entre les divisions et entre départements à l'intérieur de chacune d'elles. Ceci a amené les auteurs à se demander comment les entreprises les plus performantes sont-elles arrivées à faire coïncider les deux états contradictoires de différenciation et d'intégration sans que la réalisation de l'un ne soit aux dépens de l'autre, une trop grande différenciation pouvant empêcher d'atteindre le niveau de coordination requis, et inversement, une intégration trop importante pouvant cacher un manque de spécialisation des unités.

L'intégration consiste en « la qualité de la collaboration qui existe entre des départements qui doivent unir leurs efforts pour satisfaire aux demandes de l'environnement »[73], elle est donc liée aux orientations et modes d'organisation en termes d'ampleur de leur différenciation. Pour remédier aux conflits inhérents aux tentatives d'intégration de départements différenciés, les dirigeants ne cherchent pas une solution définitive qui empêcherait leur réapparition. En effet, la différenciation étant nécessaire à la bonne gestion de l'organisation, les conflits deviennent inévitables. Ils optent donc pour une opération d'intégration régulière des diverses parties de leur entreprise en mettant en place des groupes ou un département spécialisés qui, avec l'appui des directeurs des autres unités, facilitent la communication en transmettant les besoins et suggestions des uns et des autres et résolvent les problèmes au fur et à mesure de leur apparition en proposant des solutions devant susciter un soutient quasi-unanime.

La structure de ce département intégrateur est un des facteurs déterminant son efficacité dans la résolution des conflits. Celle-ci doit adopter un degré de formalité intermédiaire afin que la conduite des coordinateurs ne déroute pas les membres des départements de base lors de leurs échanges et favorise la communication avec eux. Les auteurs soutiennent, d'après leurs observations des deux entreprises les plus performantes dans l'industrie du plastique, que l'intégration doit se dérouler non pas par simple émission d'ordres ou au moyen de contrôles formels, comme le préconisait l'école classique qui considérait ce processus uniquement comme une opération mécaniste et rationnelle, mais en admettant l'existence des conflits et les mettant à jour, en les examinant en profondeur lors de discussions ouvertes permettant la confrontation, et aussi en prenant en compte la dimension affective engagée lors des relations de coopération qui, lorsqu'elles sont tintées de franchise, de transparence et de confiance favorisent la résolution des problèmes, réduisant ainsi le recours aux procédures formelles et limitant l'intervention des hauts niveaux de la voie hiérarchique aux environnements les plus stables où l'incertitude reste faible tel que dans la production.

À ce propos, les auteurs observent également qu'il est important pour une intégration réussie que le pouvoir de prise de décision au sein de chaque département soit au même niveau de commandement que la disponibilité de l'information et de la connaissance, c'est-à-dire que la décision soit de la responsabilité du niveau inférieur dans la recherche, du niveau intermédiaire dans la vente et du niveau supérieur dans la production. Cela ne signifie pas que les intégrateurs soient démunis de pouvoir car les autres membres de l'entreprise, notamment

[73] LAWRENCE P.R., LORSCH J.W., « ***Adapter les structures de l'entreprise*** », 1989, p. 29.

les spécialistes dirigeants, ont besoin de les considérer comme étant influents sur les décisions pour pouvoir croire en leur mission. Par contre, cette autorité doit leur être reconnue pour leurs compétences réelles et ne pas être forcée par leur simple position hiérarchique ou relation de proximité avec la direction générale car une décision, ou solution à un problème, ne doit pas être imposée mais nécessite de s'appuyer sur le jugement d'un connaisseur pour être respectée.

Les entreprises efficaces opérant sous d'autres conditions environnementales détiennent des caractéristiques organisationnelles différentes. Ainsi, au sein d'un environnement de relative stabilité comme l'industrie des emballages standards, où le taux de croissance est lent et l'innovation ne représente pas le critère de compétition principal, les auteurs constatent que le degré de différenciation au sein de ses entreprises est plus faible que celui des deux autres contextes. Si les trois domaines de l'environnement de cette industrie sont plus certains que ceux des deux autres, tel n'est pas le cas dans l'industrie des conserves alimentaires qui constitue un milieu d'instabilité modérée. En effet, ici et contrairement au cas de l'industrie du plastique, la multitude de clientèle fait que ce sont les informations sur le marché qui représentent le secteur le plus incertain de l'environnement. La haute importance de ce domaine jointe à son instabilité font que l'unité commerciale domine tous les départements de l'entreprise en les associant à ses objectifs qui deviennent prioritaires, ce qui réduit le niveau de différenciation entre eux par rapport à une industrie dont l'environnement est incertain mais où il n'existe pas de dominance d'un de ses trois domaines sur les autres, tel que dans celui du plastique.

Les auteurs relèvent que l'opération d'intégration dans ces deux contextes de faible différenciation ne s'opère pas de la même manière car n'est pas de même nature. L'incertitude au sein de l'industrie alimentaire avait engendré des problèmes plus complexes auxquels l'entreprise devait faire face en confiant la procédure de résolution des conflits aux niveaux inférieurs de la hiérarchie, notamment dans le département commercial, alors que les contraintes plus habituelles et prévisibles que posait le contexte stable des entreprises d'emballage nécessitaient une coordination simple et moins fréquente dont la responsabilité pouvait être centralisée au sommet hiérarchique.

À partir de la distinction des différents domaines de l'environnement par rapport à leur prévisibilité, les auteurs déduisent l'existence de divers niveaux de différentiation organisationnelle exigés aux entreprises, et déclarent que les plus performantes d'entres elles

sont celles qui adoptent la structure la plus en cohérence et conformité avec cette contrainte externe notamment en termes de degré de spécialisation, de formalisation, de contrôle, de localisation hiérarchique du pouvoir décisionnel et d'étendue de la coordination. La réunion de techniques appartenant au courant classique et de méthodes prônées par l'école des relations humaines adoptées en fonction des conditions environnementales d'une même entreprise, divisée en départements différenciés, a conduit les auteurs à développer une nouvelle conception de la gestion qu'ils ont formulé dans leur "théorie relativiste des organisations". Ils introduisirent ainsi la théorie de la contingence qui, contrairement aux principes universalistes des théoriciens classiques, stipule que la structure d'une entreprise doit répondre aux particularités et aux changements du milieu dans lequel elle évolue pour être efficace, en considérant le changement comme le processus d'adaptation à ces variables contingentes.

Il est reproché à cette théorie d'ignorer l'influence des structures sur l'environnement alors qu'elle les prétend en interaction, mais la principale critique qui lui est adressée reste qu'elle ne permet pas de comprendre pourquoi les organisations confrontées aux mêmes configurations de variables environnementales développent-elles des réponses différentes en termes d'agencements structurels. L'explication avancée par ses détracteurs est que l'environnement n'est pas une donnée objective qui s'impose à toutes les entreprises comme une évidence, celui-ci étant essentiellement construit par les managers de chacune d'elles en lui attribuant leurs propres analyses et interprétations. Par conséquent, la réaction en terme organisationnel diffère d'une entreprise à l'autre selon la perception de ses membres, non pas en fonction des circonstances environnementales réelles, sachant que cette perception dépend de variables irrationnelles telles que les valeurs des dirigeants, leur style de gestion et leur comportement face au risque et à l'incertitude inhérents à l'environnement. Ces données orientent sur certaines préférences dans la façon d'organiser et certains choix d'attitudes stratégiques généralement reconnus dans deux types de posture, l'une défensive et l'autre offensive, fournissant ainsi d'autres facteurs explicatifs considérés par certains comme plus importants que ceux rationnels de la contingence environnementale, mais que les théoriciens des organisations ignorent en déniant la possibilité d'action volontaire de l'individu sur son environnement.

2.2- Hypothèse de la convergence des modèles de structuration

Si les auteurs de la contingence soutiennent la diversité et la spécificité des méthodes de gestion, considérant celles-ci comme peu sensibles à la globalisation des marchés, il a été observé à une échelle internationale que les pratiques managériales et les formes organisationnelles avaient tendance à se ressembler malgré la différence de contextes. Les partisans de la thèse de la convergence de ces pratiques prônent de ce fait l'idée de l'existence, sous l'effet de l'internationalisation de la concurrence, de modèles universels qui dépasseraient la contrainte des conditions locales. L'approche néo-institutionnelle explique quant à elle la convergence des modèles organisationnels à travers le concept d'isomorphisme institutionnel qui conduit les organisations connaissant un environnement similaire à se ressembler[74]. Cette tendance à l'homogénéisation a de fait créé une vague de changements convergents vers les quelques modèles dominants.

2.2.1- L'effet de mode

H. MINTZBERG analyse ce qui est à l'origine de la similitude des modèles de management des entreprises en soutenant l'hypothèse, qu'en matière de structure, il existe « une mode qui pousse les organisations à se mettre au goût du jour, même si se n'est pas approprié pour l'organisation »[75]. Il rappelle que l'influence de la mode sur la structure a déjà été identifiée par STINCHCOMBE (1965) et que les preuves de ce type de comportement ont été amenées par l'étude de RUMELT (1974). L'auteur explique que l'expansion du phénomène est due au travail de la presse spécialisée et à celui des cabinets de conseil qui promeuvent auprès de leurs lecteurs et clients les derniers outils de gestion, suscitant ainsi l'attrait des managers pour les nouvelles pratiques tel qu'il a été le cas pour la planification à long terme, le système d'information, la direction par objectif (DPO), ou le développement organisationnel. MINTZBERG ne prétend pas que les méthodes à la mode sont inefficaces, les considérant comme potentiellement porteuses de progrès en matière de conception de structures organisationnelles, mais déplore que l'effet de mode puisse conduire à des idées de solutions inadéquates comme par exemple lorsque certains programmes visant à éliminer la bureaucratie sont adoptés alors que celle-ci ne représente pas le vrai problème, ou encore quand au sein un environnement simple et stable, une entreprise en sous-performance s'essaie à la DPO.

---

[74] Selon Di MAGGIO et POWELL, « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », American Sociological Review, Vol. 48, No. 2, April, 1983, pp. 147-160, [cité par BOUSSETTA KECHIDA B., AMMAR MAMLOUK Z.B., dans « Les pratiques de gestion des ressources humaines dans les filiales tunisiennes de multinationales : entre contingence, convergence et hybridation», ***Business Management Review***, 2012, p. 47].

[75] MINTZBERG H., « ***Structure et dynamique des organisations*** », 1982, p. 262.

2.2.2- L'isomorphisme

D'autres auteurs considèrent que c'est la globalisation des marchés qui standardise les pratiques de gestion et fait converger les modèles de structuration des entreprises. La stratégie d'internationalisation qu'elles adoptent, la mobilité internationale des cadres et le développement de formations en management assurées par des prestataires mondialisés, qui présentent des modules similaires au sein de leurs établissements ou au moyen des nouvelles technologies de l'information, favorisent la diffusion de pratiques considérées comme gage de performance. Cette vision universaliste est notamment appuyée par l'argument de l'équité entre tous les salariés de l'entreprise partout où ils se trouvent tel que, par exemple, la possibilité de bénéficier des mêmes opportunités de carrière. Pour cela, l'entreprise doit recourir à des systèmes d'évaluation identiques dans toutes ses filiales. L'obligation de respecter des normes et des référentiels internationaux renforce cette convergence des pratiques de gestion. La certification de la qualité y contribue car elle implique que le produit ou service soit fabriqué ou fourni avec certaines caractéristiques dont la précision requiert un mode de production formalisé, voire uniformisé.

Ces auteurs formulent leur théorie à travers le concept d'isomorphisme[76], auquel est attribuée une dimension **externe**, qui renvoie à la notion d'uniformisation institutionnelle : la globalisation uniformisant les conditions externes en termes de règles de fonctionnement économiques et institutionnelles dans lesquelles les entreprises évoluent, fait qu'un nouvel environnement normalisé se construit, d'où la convergence des relations qui les relient à ce dernier ; ainsi qu'une dimension **interne**, qui concerne la manière dont les entreprises se structurent et coordonnent leurs activités et la raison pour laquelle elles ont tendance à privilégier un certain modèle de gestion.

En fait, le phénomène d'isomorphisme peut être de trois types non exclusifs : **coercitif**, lorsqu'il apparait chez les entreprises parce qu'elles connaissent les mêmes contraintes sociales et institutionnelles, **normatif** lorsqu'il répond à des dispositifs de normalisation professionnelle tels que la standardisation des procédés de fabrication ou celle des qualifications, ou **mimétique** lorsqu'il s'agit d'une volonté d'imitation d'autres entreprises[77]. Les organisations qui adaptent le fonctionnement de leurs structures aux contraintes de leur milieu sont ainsi prises pour une référence par celles qui, vulnérables et voulant réduire les

[76] TAHARI K., MEBARKI M., « GRH et Mondialisation : la question de la diffusion du modèle de gestion dans les entreprises en Algérie », ***Business Management Review***, 2012, p. 117-118.
[77] Selon Di MAGGIO et POWELL, *op. cit.*, pp. 1750-1762, [cité par TAHARI K., MEBARKI M., *op. cit.*, p. 117].

incertitudes qui les entourent, recherchent un modèle dont elles considèrent que l'efficacité n'est plus à prouver du fait de sa réussite ailleurs, généralement chez les entreprises performantes de même activité, voire chez les concurrents directs, et qu'elles transposent croyant y trouver les solutions à leurs problèmes. Leur choix est donc basé sur des critères principalement économiques. Si en imitant les entreprises de même branche elles arrivent à écarter les effets liés à l'ignorance de la contrainte technologique, ou du moins à les limiter, elles font abstraction des aspects culturels et institutionnels de leur contexte propre.

La diffusion internationale de structures isomorphes accompagne également la globalisation dans le sens où les entreprises issues de pays développés qui s'installent dans ceux en voie de développement diffusent le modèle de leur maison mère en transférant ses pratiques, déjà employées dans les autres unités, à leurs filiales étrangères. Ce processus de transfert diffère selon qu'il s'agisse du rachat d'une entreprise publique ou privé par un repreneur étranger, ce cas appelant à bâtir un nouveau modèle de gestion sur celui hérité de l'ancien système, notamment en termes de culture d'entreprise et de comportement de ses membres, et s'accompagnant généralement d'une importation de technologie ; ou d'un nouvel investissement, donnant lieu à la création d'une unité libre de toute attache historique locale et qui verra la définition d'un modèle adapté, choisit en fonction des objectifs à atteindre et conforme aux standards de la maison mère[78].

2.2.3- Hybridation des modèles entre convergence et contingence

La démarche par analogie, parfois inspirée par les modèles rationnels européens, d'autres fois par les modèles anglo-saxons de compétences[79], n'est donc pas toujours productive. L'échec de certaines tentatives d'imitation et expériences de transfert d'outils de gestion dans les pays en voie de développement est attribué à cette « transposition mécaniste »[80] d'un modèle qui a réussi dans les pays développés, et ce à cause de l'ignorance des facteurs institutionnels et culturels locaux.

Pour que l'opération puisse réussir, la convergence des pratiques organisationnelles est en réalité relativisée. La nécessité de recourir à des méthodes de gestion reconnues d'un côté, et l'obligation de tenir compte des spécificités contextuelles de l'autre, a donné naissance à un modèle hybride qui s'est construit et installé car permet de faire cohabiter les valeurs de l'ancienne et de la nouvelle organisation. Ce phénomène d'hybridation, décrit par S.

[78] TAHARI K., MEBARKI M., *op. cit.*, p. 114-115.
[79] Business Management Review, 2012, p. 10.
[80] TAHARI K., MEBARKI M., *op. cit.*, p. 116.

FRIMOUSSE et J-M PERETTI[81] comme un processus « oscillant entre convergence et contingence », émerge à partir des interactions entre diffusion et adaptation. C'est l'adaptation des pratiques managériales qui donne lieu à cette configuration originale faisant concilier certains des principes universels du management avec la diversité et les spécificités contextuelles de chaque filiale.

Le modèle de gestion de la maison mère est donc réadapté au contexte dans lequel il est placé et ceci, par considération des facteurs historiques et culturels de l'entreprise, des règles institutionnelles formelles telles que la législation du travail, ainsi que des règles informelles qui régissent le comportement des collaborateurs internes et externes telles que les valeurs culturelles. De ce fait, même si les entreprises adoptent des structures à l'origine similaires, leur mise en pratique les modifie car celle-ci est inévitablement influencée par les variables locales. Elles arrivent à façonner un modèle original en intégrant l'unique et le local au global et au standard. À titre d'exemple, parmi les études menées sur les entreprises japonaises, celle de AZUNI et MCMILLAN (1975) a montré que même sous l'influence de facteurs de contingence identiques, elles étaient plus centralisées et plus formalisées que les entreprises britanniques[82].

> Le choix d'un modèle structurel ou celui de son changement pour une autre forme peut répondre aux besoins stratégiques d'une entreprise et se révéler bénéfique, voire indispensable à sa survie, tout comme il reste possible que cette décision soit appuyée par une volonté d'imitation des entreprises ayant réussi dans le même secteur d'activité dans l'espoir d'être en mesure d'affronter les difficultés administratives à venir, ou encore, qu'elle provienne d'un simple effet de mode propagé par la presse d'entreprise et les cabinets de conseil, même s'il s'avère qu'en réalité les résultats ne sont pas toujours à la hauteur des attentes des dirigeants. Le changement organisationnel n'est donc pas systématiquement motivé par des considérations stratégiques pures car même si cette décision semble émaner des dirigeants d'entreprises, ce sont, d'après la théorie néo-institutionnelle, les pressions exercées par leur environnement institutionnel qui les forcent vers ce choix d'isomorphisme.

[81] FRIMOUSSE S., PERETTI J-M, « L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb », ***Revue française de gestion***, 2006, p. 150.
[82] MINTZBERG H., « ***Structure et dynamique des organisations*** », 1982, p. 264.

Conclusion Chap. 2

Si la validité des principes soutenus par les deux premiers courants n'a pas été entièrement rejetée, il est considéré que chacune des thèses ne reflète qu'une partie de la réalité quant à la détermination des structures d'entreprise. À côté des tenants de l'approche stratégique et des théoriciens de l'organisation, partisans du facteur environnement, des travaux complémentaires ont mis la lumière sur des déterminants supplémentaires tels que les éléments subjectifs relatifs à la perception et aux préférences comportementales, qu'il faudrait joindre aux premières variables pour une meilleure compréhension des choix opérés en matière de structures.

En plus de ces nouvelles données à prendre en considération, d'autres approches, telle que celle de la théorie institutionnelle, estiment que les structures ne peuvent se former indépendamment des interactions avec le système social de la société où elles évoluent. Cette théorie considère que « les organisations s'adaptent, non seulement au contexte interne, mais aussi aux valeurs de la société externe »[83], estimant que leur comportement ne répond pas uniquement aux pressions du marché mais que ce sont les pressions institutionnelles, telles que les politiques gouvernementales, les structures régulatrices de l'Etat, l'opinion publique et autres influences d'ordre social et culturel qui l'influencent particulièrement impactant directement les décisions organisationnelles. Elle reproche donc aux courants exposés ci-dessus de ne pas tenir compte des interactions avec le système social et leur prétention à l'universalité, ceci même aux théoriciens de la contingence. En effet, leurs analyses s'étant développées abstraction faite des caractéristiques culturelles, ce mouvement estime qu'il n'a pas été prouvé que l'effet du contexte culturel sur leurs prescriptions était réellement négligeable, et réussit à démontrer le contraire. Mintzberg quant à lui reproche aux deux premiers courants d'avoir ignoré la grande diversité des configurations structurelles des entreprises, et introduit d'autres facteurs déterminants tels que les modes de coordination.

Pour autant, il ne s'agit pas pour nous d'établir un choix quant à la validité d'une seule de ces théories qui se substituerait à la vision précédente, mais de les considérer comme autant d'options théoriques plausibles et complémentaires.

[83] Selon P. SELZNICK [cité par BOUSSETTA KECHIDA B., AMMAR MAMLOUK Z.B., dans « Les pratiques de gestion des ressources humaines dans les filiales tunisiennes de multinationales : entre contingence, convergence et hybridation», ***Business Management Review***, 2012, p. 47].

Chapitre III

Le Déploiement du Changement dans l'Entreprise

Introduction Chap. 3

Au-delà de cerner le sujet et les causes du changement et d'en déterminer les objectifs, l'organisation doit définir la manière de le conduire, c'est-à-dire la bonne démarche à suivre pour atteindre ce but, ceci tout en faisant face aux inévitables résistances qu'il provoque. Autrement dit, pour qu'un projet de changement puisse aboutir, celui-ci requiert que sa nature soit en adéquation avec son processus de réalisation. Le présent chapitre nous permettra de saisir les principaux types de processus ainsi que d'en mesurer la complexité de mise en œuvre à travers les différentes manifestations de résistance, mais aussi d'en connaitre les méthodes de gestion.

Section 1 : Le processus de changement organisationnel

La détermination du début d'un processus de changement ou de sa fin ne relève pas d'indicateurs évidents. Cette opération s'effectue plutôt à travers des signes que perçoivent singulièrement les membres de l'organisation selon leurs niveaux respectifs, et qui leurs permettent d'en repérer les phases-clés. En effet, supposer qu'un processus soit arrivé à son terme après une certaine durée, ou lorsque tel objectif est atteint, n'empêche pas moins celui-ci de se prolonger dans d'autres sphères via diverses répercussions. Ces bornes sont d'autant plus difficiles à distinguer qu'il peut exister plusieurs processus en parallèle ou qui se chevauchent, faisant que leur perception précise ne soit pas très évidente. Cela étant dit, les étapes de la mise en œuvre d'une telle démarche peuvent se retracer selon que le processus soit planifié, construit, de nature politique, contingente ou interprétativiste.

1.1- Les différents types de processus

Différentes approches décrivent la formation et le déroulement du changement organisationnel dont découlent cinq types de processus fondamentaux : le changement planifié, construit, politique, de nature contingente ou interprétativiste.

1.1.1- Le processus planifié

Il s'agit d'un processus où le changement est intentionnellement programmé par les dirigeants de l'organisation, faisant l'objet d'un séquençage temporel et orienté vers un but spécifique tel qu'un accroissement de la productivité, une augmentation de la part de marché, ou l'introduction d'une nouvelle technologie. L'étude du marché et de son évolution leur

permettant d'anticiper l'avenir, les dirigeants visent un « état souhaité »[84] pour leur organisation. Le parcours entre l'état de départ et celui que l'organisation doit atteindre dépend des décisions qu'ils prennent et de leur application, sachant que les organisations sont en permanence soumises à un certain niveau de tension entre stabilité et mouvement, tenant à l'existence de forces antagonistes[85] examinées par K. LEWIN dans son « analyse du champ des forces »[86].

En effet, LEWIN synthétise le modèle de gestion du changement vu sous l'angle de la planification, où ce dernier n'est pas considéré « comme un évènement, mais comme un équilibre dynamique de force agissant dans des directions opposées»[87] : Des tensions dites "forces motrices" tirent la situation de départ vers celle qui est visée et qui sera le nouveau point d'équilibre. D'autres, au contraire, l'en éloignent et sont qualifiées de "forces restrictives" ou "de contention". LEWIN a ainsi mis au point une description d'un changement réussi à travers un processus temporel composé de trois phases[88] :

Phase 1 : Dégel ou Décristallisation

Au niveau organisationnel, le Dégel correspond à l'étape du **diagnostic**[89] : il s'agit d'une analyse qui doit permettre de déterminer les difficultés qu'affronte l'organisation, celles qui la menacent et/ou ses points forts ; d'estimer sa capacité à changer en évaluant l'importance des forces qui facilitent le changement par rapport à celles qui le repoussent ; d'identifier les individus concernés par le changement en dissociant ceux qui sont en sa faveur de ceux qui s'y opposent, et ceci afin de pouvoir définir les objectifs du projet de changement ainsi que la stratégie à adopter pour les atteindre.

Cette première phase représente ainsi un état de maturation où l'intérêt, voire la nécessité de changer est admis(e) par les dirigeants. Elle consiste à débloquer une situation donnée afin que le changement puisse s'effectuer, ceci par l'intensification des forces motrices qui écartent du *statu quo*, la réduction des forces de contention qui empêchent l'éloignement du *statu quo*, ou la combinaison des deux méthodes. À cet effet, les dirigeants procèdent au

[84] BARABEL M., MEIER O., « ***Manageor : les meilleures pratiques du management*** », 2010, p. 349.
[85] REIX R., « Changements organisationnels et technologie de l'information », 2002, p. 11.
[86] HELLRIEGEL D. *et al.*, « ***Management des organisations*** », 2004, p. 613.
[87] *Ibid.*, p. 614.
[88] ROBBINS S., DECENZO D., « ***Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*** », 2008, p. 195-196.
[89] YANAT Z., « Séminaire sur le thème du changement – Axe 1 : Conduite du Changement», 2008/2009, p. 11-12.

lancement de l'information qui illustre l'utilité d'abandonner telle ou telle ancienne pratique, ainsi qu'à l'identification et gestion des résistances.

C'est en effet dans ces conditions que né un climat de méfiance où les membres de l'organisation cherchent à se protéger. En réponse à cela, les promoteurs du changement réagissent en encourageant l'implication des personnes concernées en leur accordant une écoute, leur expliquant l'enjeu du changement de manière personnalisée, ou encore, en agissant sur les primes et salaires afin de renforcer les forces favorables.

Phase 2 : Mouvement, Déplacement ou Modélisation

Le Mouvement désigne un état de rupture où s'effectue le passage de l'état d'équilibre initial à une refonte, ou la fluidification provisoire de la configuration de départ[90]. Au niveau organisationnel, il correspond à l'étape de l'**élaboration et expérimentation**[91] : l'information obtenue lors de l'étape précédente permet aux décideurs de passer à une planification stratégique du changement en projetant l'état souhaité sous forme de plans incluant les actions appropriées, leur ordre d'exécution, leurs échéances ainsi que leurs budgets à travers une démarche rationnelle, ceci en effectuant une décomposition et une analyse de toutes les solutions potentiellement efficaces puis une sélection de la solution optimale. Chaque solution sélectionnée est ensuite expérimentée car cette phase correspond également à la réelle mise en œuvre du programme de changement à travers l'adoption de nouvelles méthodes et l'apprentissage de nouveaux comportements[92].

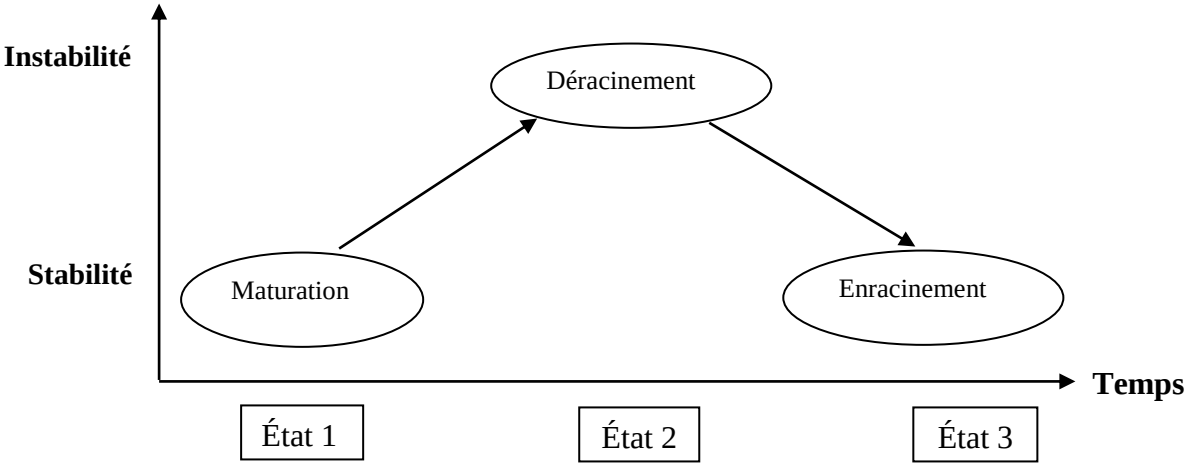
Phase 3 : Regel, Cristallisation ou Reconfiguration

La situation précédente se transforme en se figeant graduellement, en se solidifiant à nouveau mais dans une forme qui diffère de la première configuration sachant que cette solidité équivaut à une certaine stabilité, non pas à une rigidité[93]. L'on constate donc dans cette dernière phase une stabilisation, un enracinement où un nouvel état d'équilibre est atteint suite à l'ancrage des nouveaux comportements et ainsi la consolidation du changement. Toutefois, ce dernier n'aura effectivement été instauré que si cette situation se maintien de façon durable, c'est-à-dire que la nouveauté devienne une routine.

[90] COLLERETTE P. *et al.*, « ***Le changement organisationnel : théorie et pratique*** », 1997, p. 22.
[91] YANAT Z., *op. cit.*, p. 11-12.
[92] NOYÉ D., « Réussir les changements difficiles », 2002, p. 11.
[93] COLLERETTE P. *et al.*, *op. cit.*, p. 22-23.

Au niveau organisationnel, le Regel correspond à l'étape de la généralisation du changement à l'ensemble de la structure et ce, à travers la **formalisation**[94] des processus de travail : des règles, des procédures écrites et des manuels de support définissant les étapes des processus sont établis et déclinés selon les niveaux de la ligne hiérarchique de façon à ce que chacun puisse s'y référer ainsi qu'à permettre de repérer, voire de sanctionner les comportements désormais plus acceptables.

Figure 10 : Les trois phases du processus de changement selon K. Lewin



Source : HELFER J-P, KALIKA M., ORSONI J., « ***Management : stratégie et organisation*** » 2006, p. 391.

Des outils d'évaluation permettent de contrôler l'avancement et le bon déroulement du processus afin, le cas échéant, de réadapter les ressources allouées à l'application des décisions prises, voire de reconsidérer le maintien même de la poursuite des objectifs. D'autres outils utilisés *a posteriori* permettent d'apprécier la réussite du projet en comparant les réalisations aux objectifs initiaux à travers une mesure des écarts.

Ceci dit, le décideur étant censé disposer d'une information complète et jouir d'une rationalité absolue, le principe de la planification suppose qu'une fois un objectif fixé dans son cadre, celui-ci doit rester invariable, d'où la condition de la convergence préalable des visions de l'ensemble des intervenants de l'organisation[95]. L'adhésion de ces derniers aux projets et

[94] BARABEL M., MEIER O., « ***Manageor : les meilleures pratiques du management*** », 2010, p. 350.
[95] PICHAULT F., « ***Gestion du changement : perspectives théoriques et pratiques*** », 2009, p. 49.

nouvelles orientations des dirigeants assure ainsi qu'aucune résistance ne sera émise de leur part, auquel cas, ils seront assurément convaincus par le pouvoir de la démonstration.

1.1.2- Le processus construit ou incrémental

Les théoriciens de cette approche estiment que le dirigeant ne bénéficie pas forcément d'une pleine liberté lors de sa prise de décision car ses possibilités d'actions sont délimitées par le fait qu'elles s'effectuent à partir du résultat des décisions prises auparavant, d'où la marginalité des changements réalisables au sein de son organisation. En effet, cette théorie connue sous le nom de la « dépendance du sentier »[96] explique les raisons pour lesquelles certaines organisations ont du mal à se réformer en profondeur même lorsque cela leur est indispensable. L'approche incrémentale considère que le processus de changement ne peut se réaliser de façon prescrite et non renégociable comme le suggèrent les méthodes de planification, mais à travers un « développement continu »[97] où la formulation et l'application de la décision de changement se produisent lors d'une même phase tant le laps de temps les séparant est infime. Son déploiement passe par trois étapes :

Étape 1 : Ouverture

Le changement construit s'instaure avec la collaboration de l'ensemble des niveaux de l'organisation où seuls les objectifs principaux sont fixés. Les dirigeants commencent par créer les conditions propices à son établissement en favorisant l'écoute, le débat, la délégation et, en même temps, la responsabilisation des acteurs. Son cadre est donc volontairement peu formalisé.

Étape 2 : Initiatives

N'ayant pas de vision claire de l'avenir, les dirigeants suscitent l'implication de leurs collaborateurs et encouragent leur prise d'initiatives quant à la formulation de nouvelles idées applicables. Ils suivent en fait une logique d'expérimentation consistant en une succession de tentatives, erreurs et corrections, ce qui procure au processus un caractère morcelé et répétitif.

Étape 3 : Interactions

L'autonomie des acteurs, leurs intuitions et leurs interprétations donnent lieu à des échanges interpersonnels. Selon cette approche, ce sont ces interactions qui finissent par engendrer une situation nouvelle légèrement différente. Les décisions sont ainsi prises et réadaptées au fur et

[96] *Ibid.*, p. 59.
[97] *Ibid*., p. 58.

à mesure du déroulement des événements sur la base de solutions jugées satisfaisantes par consensus.

La stratégie étant repensée tout le long du processus, l'évaluation de ce dernier ne s'apprécie pas en terme de réalisation des objectifs initialement établis, mais à travers sa capacité à assimiler de nouvelles données et à les associer aux diverses temporalités des actions déjà entreprises dans l'organisation.

1.1.3 - Le processus de nature politique

Ce processus peut être de deux types: l'un induit, l'autre autonome[98]. Dans le premier, l'individu s'appuie sur sa propre expérience et son passé pour prendre des initiatives visant à préserver ses intérêts au sein de l'organisation, ce qui est susceptible de créer des conflits à cause de leur divergence avec l'intérêt commun ou leur manque de rationalité. Dans le second, ces mêmes initiatives sont basées sur des éléments relatifs au présent de l'individu comme ses compétences, voire prospectifs comme ses aspirations. Selon la convergence de leurs intérêts, les acteurs se constituent ensuite en un certain nombre de coalitions.

Ce sont les théoriciens de cette approche qui ont introduit la notion d'acteur[99] pour désigner les membres de l'organisation n'appartenant pas à l'équipe dirigeante mais néanmoins capables d'agir dans le but d'influencer les décisions de celle-ci dans le sens de leurs intérêts. Si la source de pouvoir des dirigeants découle de leur position hiérarchique, les acteurs, eux, disposent de moyens de pression qui résident dans leur maîtrise de zones d'incertitude telle que la détention d'une compétence rare ou d'une information qui concerne l'environnement interne ou externe.

Le processus de changement est jugé selon les partisans de cette approche comme "fortement imprévisible". Cette approche considère que le changement ne peut être mis en place de façon planifiée du fait de l'imprévisibilité des comportements des individus au sein d'une organisation. Et bien qu'il ne soit pas programmé par la direction générale de l'organisation, le changement de cette nature ne découle pas non plus d'un consensus entre les managers. Ces derniers ayant des objectifs propres bien déterminés, les décisions relatives au changement résultent de leur rivalité pour le pouvoir. Le processus de changement politique se réalise selon la démarche suivante :

[98] BARABEL M., MEIER O., *op. cit.*, p. 353.
[99] PICHAULT F., *op. cit.*, 2009, p. 53.

Étape 1 : Défense des intérêts personnels

Le comportement des acteurs est déterminé par des rationalités individuelles susceptibles d'être en opposition avec celle du schéma de prise de décision de l'organisation car orientées vers des intérêts personnels. Primant ainsi sur l'intérêt général, ces derniers poussent les acteurs à agir pour les défendre, ce qui donne lieu à des rapports de force et l'apparition de conflits. Pour atteindre son but, l'acteur commence par se créer un contexte favorable en se fondant une légitimité à travers le contrôle d'une ressource, ou en obtenant le soutien d'un individu ou groupe influent.

Étape 2 : Construction de coalitions

Les conflits conduisent à l'apparition de coalitions et d'alliances entre les membres partageant une vision convergente et des buts communs, ceci à travers des négociations, marchandages et compromis fragiles où opportunisme et hypocrisie peuvent être de mise. Les acteurs sont donc amenés à apprendre les nouvelles règles du jeu régissant leurs modes de relations, sachant qu'elles peuvent être déstabilisées par l'arrivée d'autres acteurs disposant de nouveaux moyens d'action, ce qui viendrait s'ajouter aux lenteurs du processus en y créant des blocages, contournements voire reculades. E. FRIEDBERG (1993) considère cette situation comme étant une structure informelle en parallèle à la structure officielle[100].

Étape 3 : Acquisition d'un degré de liberté

La résolution des conflits permet à une partie des acteurs d'élever leur position au sein de l'organisation et d'accéder à une plus grande autonomie, leur permettant d'assurer une meilleure défense de leurs intérêts. Le gain en pouvoir aidera quelques-uns d'entre eux à décrocher un rôle de meneur de groupe, attirer le soutien et l'adhésion d'un plus grand nombre de partisans et à écarter les « élites restantes »[101] afin de favoriser le changement, détourner sa trajectoire ou empêcher sa réalisation.

S'agissant de l'évaluation de la performance de ce processus, celle-ci ne sera positive que s'il réussi à produire un compromis satisfaisant tous les groupes d'intérêts qui existent au sein de l'organisation, avant même de se préoccuper de savoir si, en fin de compte, les acteurs sont effectivement parvenus à améliorer leur condition personnelle ou pas.

[100] *Ibid*.
[101] JOHNSON G. *et al.,* « ***Stratégique*** », 2008, p. 633.

1.1.4 - Le processus de nature contingente

L'approche de la contingence étudie les processus de changement à travers les contextes dans lesquels ils se produisent. Ces auteurs expliquent que le choix des structures, stratégies, systèmes d'information ou autres techniques adoptés par les organisations dépend des caractéristiques de l'environnement interne et/ou externe de celles-ci (la taille de l'organisation, son âge, le type de marché, la technologie, la culture de la région, la réglementation sociale, etc.).

Dans cette optique, une organisation effectuant diverses tâches n'organisera pas son travail de façon uniforme mais suivra différentes méthodes selon la spécificité du contexte dans lequel s'opère chacune de ces activités, pour ensuite effectuer les ajustements nécessaires. Ainsi, l'adaptation des organisations aux particularités de leur environnement crée la diversité de leurs formes.

Par conséquent, l'évaluation de la réussite du processus tient au degré de cohérence et d'adéquation des composantes de l'organisation avec aussi bien les contraintes que les opportunités du milieu où elles évoluent. BURNS et STALKER[102] préconisent l'adoption d'une structure mécanique lorsqu'il s'agit d'un contexte qui se stabilise, et le passage vers une configuration organique pour pouvoir affronter les obstacles d'un environnement dynamique qui se complexifie. Dans la continuité et comme vu au deuxième chapitre, LAWRENCE et LORSCH soulignent l'importance de la concordance des états internes de la structure, en termes de différenciation et d'intégration, avec les conditions environnementales externes.

1.1.5 - Le processus de nature interprétativiste

Cette approche considère que ce n'est pas l'environnement en tant que tel qui influence mécaniquement la conduite des organisations, mais la perception qu'en ont leurs membres. Ces derniers, à travers les interactions et relations sociales qu'ils entretiennent, donnent un certain sens aux signaux de leur environnement externe et interne et finissent par le recréer de toutes pièces. C'est aux dirigeants que revient le rôle de la sélection des informations à prendre en compte dans la gestion de leur organisation. Après être parvenus à leur attribuer une signification commune, ils passent à l'étape où leur interprétation est exposée aux autres membres. Ensuite, ils procèdent à une étape de communication visant à légitimer leur choix et faciliter son acceptation.

[102] PICHAULT F., *op. cit*, p. 61.

Ainsi, selon les auteurs de cette thèse, les organisations s'engagent dans un processus de changement non pas pour s'adapter au contexte objectif dans lequel elles se trouvent, mais à celui qu'elles se sont elles-mêmes construites car le contexte réel, lui, comporte encore beaucoup d'éléments qu'elles ignorent. L'interprétation subjective des organisations explique donc la raison pour laquelle au sein d'un même environnement, différentes actions sont entreprises.

En ce qui concerne son évaluation, le processus sera vu comme un succès lorsque ses acteurs auront non seulement réussi à s'entendre sur le sens à accorder aux variables du contexte, mais aussi à intégrer cette nouvelle connaissance à celles acquises auparavant par la même démarche.

1.2- La capitalisation de l'expérience

Un processus de changement ne sera véritablement clos qu'après une action d'intégration qui est définie comme une « capitalisation de l'expérience »[103]. Cette étape ultime consiste d'abord à établir un bilan reflétant l'ensemble du chemin parcouru, et ce à travers le recensement des points suivants : les réussites totales ; les vraies réussites qui restent encore perfectibles ; les réussites moins évidentes nécessitant plus d'entrainement et de vigilance, et les réussites courtes que l'on a manqué de rater. Une fois l'évaluation accomplie, les membres de l'organisation concernés procèdent à l'examen de chaque point en y consacrant une réflexion approfondie.

Cette démarche les amène à l'acquisition de l'expérience qui leur permettra de se perfectionner en évitant de reproduire les mêmes erreurs lors d'un prochain processus. L'opération d'intégration passe donc par un travail d'appropriation. Elle requiert un temps conséquent qu'il faudra lui accorder avant d'entamer un nouveau processus si l'on veut bénéficier des avantages qui en découlent. Processus dont le point de départ ne sera pas le point d'arrivée de celui qui l'a précédé, mais un nouveau point enrichi de l'expérience capitalisée.

> Selon D.C. WILSON (1992), le processus de changement organisationnel reste généralement programmé car il résulte la plupart du temps d'une intention managériale[104]. D. HELLRIEGEL quant à lui, en faisant la distinction entre le

[103] DESMARAIS J-M. *et al..,* « ***Anticiper et vivre le changement*** », 1990, p. 121.
[104] PICHAULT F., *op. cit.*, 2009, p. 14.

changement inévitable qui affecte toutes les organisations et celui qu'elles planifient en vue d'atteindre un but précis, estime que les deux modes de changement peuvent coexister[105]. VAS A. (2002) propose un modèle intermédiaire selon un processus de "*planification – négociation - improvisation*", se positionnant entre le modèle orienté vers une vision entièrement planifiée du changement et celui axé sur l'idée d'un changement construit où l'absence de clairvoyance des dirigeants sur l'avenir les empêche de toute prescription d'un plan. Ainsi, après que le changement ait été planifié, ce modèle permet par la négociation de prendre en considération les réticences qui surgissent lors de son activation, puis d'inclure, lors de la dernière phase, les dérives ou écarts par rapport au plan initial en les gérant « du mieux possible » sans pour autant les considérer comme des dysfonctionnements, mais plutôt comme des possibilités de consolidation du processus[106].

Ceci dit, le changement ne peut être réduit à de simples réagencements techniques. Selon F. PICHAULT, quel que soit le mode d'implantation du changement, le caractère social y prédomine car un tel processus consiste en une redistribution de cartes entre des groupes d'acteurs provoquant des réactions défensives ou offensives[107].

Section 2 : La gestion du changement organisationnel

Le changement organisationnel s'envisageait auparavant en termes de choix de nouvelles orientations commerciales, nouveaux équipements techniques, ainsi que celui des moyens de leur financement. Cette conception a depuis évolué : il ne s'agit plus seulement de faire les bons choix, mais de prendre en considération le rôle que peuvent avoir les personnes pour sa réussite ou dans son échec. Cette évolution a conduit certains auteurs à penser sa gestion à travers la dimension humaine du management.

La gestion du changement organisationnel est définie comme « un ensemble de techniques qui permet de mesurer la capacité d'un système à changer, à dimensionner les leviers de communication, de formation et d'accompagnement et à mettre en œuvre des outils de mesure

[105] HELLRIEGEL D. *et al.,* « ***Management des organisations*** », 2004, p. 596.
[106] ***SIEBENBORN T.***, « Une approche de formalisation du processus de changement dans l'entreprise », 2005, p. 19.
[107] PICHAULT F., « ***Gestion du changement : perspectives théoriques et pratiques*** », 2009, p. 55.

de l'adhésion et de la participation »[108]. Aussi comme « un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer les bénéficiaires et traiter tous les points de changement susceptibles de bloquer ou retarder un projet »[109].

La responsabilité de ces opérations revient à l'agent du changement qui est définie comme un « individu ou groupe qui sert de déclencheur, prend en charge la modification des processus et des comportements et assume les responsabilités de gestion du processus de changement »[110]. Les approches apparues au milieu des années 1990 relatives à la capacité de l'organisation à réaliser le changement ont revu le rôle du manager vers celui de l'incitateur au changement et responsable de son application. Mais s'il est admis que tout manager est en mesure de l'incarner, ce rôle peut également être assuré par des intervenants externes à l'organisation (consultants, experts, etc.), tout comme des spécialistes internes.

2.1- Les routines organisationnelles

MARCH considère que la plupart des changements au sein des organisations représentent « des réponses simples »[111] à des facteurs économiques, sociaux et politiques car ces changements résultent de processus routiniers relativement stables qui, parfois, donnent lieu à des actions exceptionnelles du fait de l'apparition d'une complication en leur cours ou qu'ils produisent des effets inattendus.

Ainsi, même si les procédures sont stables, les routines formalisées et que le changement de celles-ci n'est pas lancé par la direction, les actions et les comportements qui en découlent ne seront pas forcément aussi constants dans le sens où ceux-ci répondent à une logique d'adaptation à l'évolution du contexte. M. FELDMAN estime à ce titre que c'est le changement des comportements qui amène à réécrire les normes et les standards, non l'inverse[112].

Les routines sont des « manières de faire spécifiques à l'organisation, qui ont tendance à perdurer et à orienter le comportement des individus »[113]. Exiger une rupture avec ses façons de faire, ou réussir à les corriger n'est pas chose aisée. Ceci peut susciter des craintes et des doutes chez les personnes et bouleverser leur vision des choses car leurs plus profondes

[108] BARABEL M., MEIER O., « ***Manageor : les meilleures pratiques du management*** », 2010, p. 362.
[109] *Ibid*.
[110] ROBBINS S., DECENZO D., « ***Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*** », 2008, p. 194.
[111] MARCH J-G., « ***Décisions et Organisations*** », 1991, p. 88.
[112] JOHNSON G. *et al..*, « ***Stratégique*** », 2008, p. 629.
[113] *Ibid.*, p. 628.

convictions seraient ébranlées. Mais à trop vouloir perpétuer des routines qui, de plus, ont pu mener au succès de l'entreprise, ces mêmes routines risquent de devenir les sources de son échec en créant une résistance au changement qui entrave l'adaptation de l'organisation à son environnement.

2.2- Les stratégies de changement

En fonction de la culture de l'organisation, P. GILBERT dénombre quatre stratégies de changement éventuelles : les stratégies conservatrices, rationalistes, personnalisantes et décisionnelles. Ces types de réaction devant une possibilité de changement résultent de la combinaison entre deux alternatives principales, celles d'agir sur des valeurs humaines ou sur des valeurs de rendement[114].

Les stratégies **conservatrices** correspondent aux organisations qui sont repliées sur elles-mêmes sans vraiment se soucier de ce qui les entoure ni se donner la peine de se remettre en question. Celles-ci considèrent le changement systématiquement comme un risque. De ce fait, elles ne l'anticipent jamais mais le subissent, cherchent à l'éviter, voire le refusent en étouffant toute aspiration en sa faveur.

Dans les stratégies **rationalistes**, le changement n'est envisagé qu'à travers la mesure des valeurs de rendement telles que la performance, la productivité ou la qualité. L'élément social y est sous-estimé en étant considéré qu'avec des aspects financiers. Leur objet touche principalement aux structures et sont conçues puis menées par un expert pour le compte de la direction. Elles sont souvent adoptées par des organisations à caractère hautement formel et de culture défensive, donc assez recentrées sur elles-mêmes mais où le changement reste intentionnel.

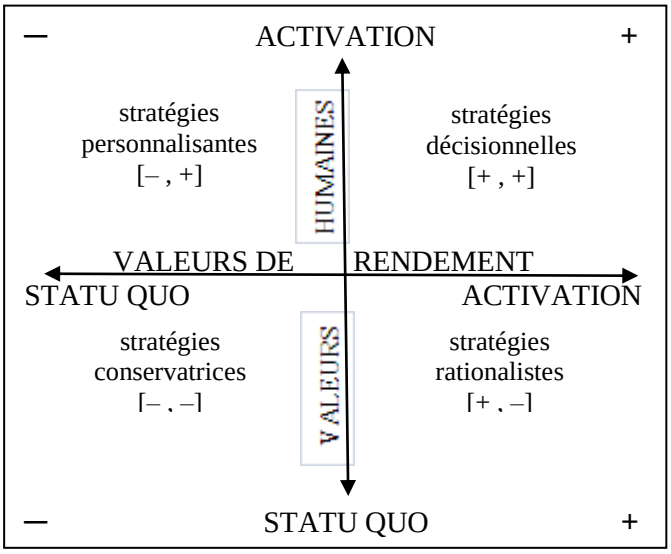
Dans les stratégies **personnalisantes**, le changement est engagé à travers des valeurs humaines uniquement car il y est supposé que l'efficacité et la résolution des problèmes dépendent de la qualité des rapports interpersonnels. Étant centré sur le système social, son objet peut porter sur tout ce qui concerne les membres de l'organisation tel que le type de leadership ou la gestion des conflits. L'agent du changement doit donc être spécialisé dans le comportement des individus et celui des groupes. En dehors des structures très formelles, cette catégorie de stratégies se rencontre dans des organisations de cultures diverses.

---

[114] GILBERT P., « ***Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines*** », 1988, p. 21-22.

Les stratégies **décisionnelles**, quant à elles, n'opposent plus système économique et social mais prônent une vision multidimensionnelle dans le traitement des problèmes pour parvenir à une application efficace des décisions prises. Il s'agit d'une approche globale qui combine les valeurs humaines et celles de rendement avec le système organisationnel et le système technique pour l'instauration du changement. Leur objet concerne donc à la fois les hommes et les structures. Elles sont conduites par un conseiller en gestion du changement et se retrouvent, généralement, dans des organisations très ouvertes sur le monde extérieur, de culture adaptative, voire visionnaire et offensive.

Figure 11 : Les stratégies de changement



Source : GILBERT P. «***Gérer le changement dans l'entreprise***», 1988, p. 23.

Dans une optique qui se rapproche des travaux de GILBERT, les recherches de M. BEER et N. NORHIA[115] sur le changement organisationnel ont notamment abouti sur l'idée que malgré la particularité d'une telle décision dans chaque entreprise, il existe deux stratégies de changement reposant sur des leviers très différents, même paradoxaux : la théorie E et la théorie O.

La **théorie E**, pour "Economic value", consiste à réformer les structures et les systèmes en se basant sur le changement du portefeuille d'activités et la mise en place de plans sociaux afin de maximiser la rentabilité. Le succès de l'entreprise dans le cadre de ce modèle de changement se mesure uniquement à travers la progression de la valeur actionnariale.

[115] BEER M. et NORHIA N., « Cracking the code of change », 2000, page internet ***hbr***.org/2000/05/cracking-the-code-of-change/ar/1

La **théorie O**, pour "Organizational capability", aspire à faire évoluer les capacités organisationnelles en développant la culture, l'apprentissage et la participation des employés, ainsi qu'avec des contrats psychologiques de l'organisation envers ces derniers basés sur l'engagement. La réussite se mesure ici à travers la capacité de l'entreprise à apprendre de ses expériences.

Selon le contexte, le réformateur, qui est « l'individu – ou le groupe – qui conduit effectivement le processus de changement »[116] sans qu'il ne s'agisse forcément du concepteur de la stratégie, actionne le levier approprié parmi ceux des deux modèles, chacun étant parfaitement reconnu et permettant d'atteindre des objectifs précis. Cependant, la théorie E à elle seule ne peut assurer une capacité d'adaptation à l'entreprise, la prospérité de celle-ci et sa pérennité. La théorie O lui devra nécessairement être associée.

Si une même structure peut utiliser les stratégies relatives aux deux approches de façon consécutive – en commençant préférablement par la théorie E car le contraire serait vécu comme une trahison par les employés et donc plus difficile à gérer –, les auteurs préconisent de les combiner simultanément en s'appuyant sur plusieurs et divers leviers. La concomitance des stratégies évite la perte de temps, pouvant aller jusqu'à une décennie voire plus, et permet d'optimiser la réussite de l'entreprise à la fois en développant sa culture et en améliorant la valeur pour ses actionnaires. Ceci en disposant de la volonté et des compétences nécessaires, et non sans avoir traité les contradictions des deux modèles au préalable. Pour cela, les auteurs proposent, entre autres :

- Que les orientations soient fixées exclusivement par la haute direction et que le dialogue entre collègues sur leurs inquiétudes ou leurs échanges d'idées soient encouragés.

- Que la haute direction comporte des styles de leadership opposés afin de susciter la soumission à l'autorité d'un côté, et la sympathie pour la hiérarchie de l'autre.

- Qu'une opération de restructuration, même drastique, soit teintée de franchise et menée avec une parfaite transparence.

- Le recours aux incitations financières – ce qui correspond plus à la théorie E – mais à la manière de la théorie O, c'est-à-dire que l'encouragement de l'implication générale des employés renforce indirectement leur engagement pour le changement sans pour autant chercher à forcer leur adhésion, avec ce que cela impliquerait comme entraves. Aussi, ce ne

[116] JOHNSON G. *et al.,* « ***Stratégique*** », 2008, p. 621.

sont pas ici seulement les hauts cadres qui sont susceptibles d'être récompensés mais l'ensemble des collaborateurs.

La difficulté entourant la réussite de cette combinaison de stratégies est précisément ce qui distinguera l'organisation qui conduit ce genre d'opération et lui procurera un avantage compétitif durable.

2.3- Méthodes de gestion du changement

Pour J.D. DUCK[117], la gestion du changement est une tâche managériale qui consiste à « intervenir dans le dialogue entre les personnes qui dirigent le processus évolutif et celles qui sont censées mettre en place les nouvelles stratégies »[118]. L'auteure propose que ce rôle soit confié à une équipe de management de la transition (EMT). Celle-ci, aux côtés du directeur général de l'entreprise, serait constituée de huit à douze cadres supérieurs qui se consacrent entièrement à guider et superviser le processus de changement en définissant ses grandes lignes, veillant à ce qu'elles soient correctement comprises et respectées.

DUCK explique que le traitement morcelé du changement est dû à une vision mécaniste de l'organisation, modèle qui a été conçu pour gérer un travail physique, alors que celui-ci est désormais basé sur la connaissance. À ce titre, elle soutient une approche systémique dans la gestion du changement en préconisant de se confronter à sa dynamique globale, non pas de traiter un seul élément à la fois. Surtout que souvent, plusieurs changements s'opèrent de manière simultanée dans l'organisation et que leur gestion se doit d'être concomitante[119]. Il s'agira ainsi de considérer les éléments du système comme un tout, et de les équilibrer les uns par rapport aux autres, sachant que leur ordre et leur rythme pourront façonner la structure globale de l'organisation. À cet effet, l'EMT serait également en charge, aux côtés d'autres intervenants, de :

- diffuser la vision stratégique des dirigeants à tous les niveaux hiérarchiques afin que ces derniers agissent en convergence avec l'action globale de l'organisation.
- décider du budget à consacrer au projet. En plus du pouvoir de financement qui lui permet d'affecter directement les ressources nécessaires, l'EMT détient l'autorité pour mettre un terme aux programmes stagnants ou marginaux, et ainsi réaffecter les moyens humains et financiers qu'ils retenaient.

[117] DUCK J-D., « Gérer le changement : l'art de l'équilibre », ***Harvard Business Review***, 1993.
[118] *Ibid*., p. 64.
[119] BARABEL M., MEIER O., « ***Manageor : les meilleures pratiques du management*** », 2010, p. 355.

- encourager la communication entre les différents niveaux de la hiérarchie et en leur sein en incitant des discussions ouvertes d'une fonction à une autre.
- coordonner les activités des différents groupes de travail qui se forment au cours du processus de changement afin d'éviter la confusion.
- s'assurer que le comportement des dirigeants soit en cohérence avec leurs politiques et les messages qu'ils veulent faire passer.
- gérer les problèmes humains à travers la collecte et la diffusion d'informations dans toute l'organisation. Cette circulation de l'information est réalisée avec l'assistance des cellules pluridisciplinaires créées en cette occasion.
- préparer et gérer le passage d'une conception à une mise en application concrète du projet, ceci à travers la formation et l'explication de la façon de procéder.

Une fois sa mission accomplie, l'EMT n'a plus de raison d'exister et doit être dissoute.

Pour J. BONIS[120], les modes de gestion du changement les plus utilisés ne s'avèreront efficaces que s'ils sont adaptés aux objectifs fixés par l'entreprise, et mis en œuvre à l'aide d'une stratégie appropriée. Parmi ces moyens d'action figurent les projets d'entreprise, pour créer un langage commun et favoriser la cohésion à travers le partage d'objectifs (la culture de l'entreprise) ; les changements de structure ; les programmes de formation ; et les groupes participatifs tels que les cercles de qualité pour traiter les problèmes liés à la production.

Le reproche qui leur est fait est qu'ils n'agissent que sur un seul facteur, notamment lorsqu'ils ne sont pas utilisés dans le cadre d'une approche stratégique. Par exemple, une action de formation ne suffira pas à créer un changement car celle-ci ne fera que transformer des comportements à un niveau individuel.

Le changement revenant, dans la pratique, à l'instauration de nouvelles règles du jeu, ceci insinue que ce sont les comportements collectifs qui doivent évoluer. L'auteur estime que l'on ne doit pas s'appuyer « sur des conceptions fragmentaires du comportement humains »[121] pour gérer le changement en entreprise.

[120] BONIS J., « Pour des stratégies managériales du changement en entreprise », ***Revue française de gestion***, 1988.
[121] *Ibid*., p. 71.

Partant ainsi d'une conception sociologique de l'organisation et non pas psychologique, l'auteur considère que le changement passe par « le développement d'acteurs collectifs »[122] dans le sens où ceux-ci adhèrent à un objectif bien défini et le poursuivent dans le cadre d'une approche stratégique, prenant le temps d'étudier l'adéquation des outils pour y parvenir avant de les sélectionner.

P. MORIN[123] précise qu'il ne suffit plus aux dirigeants de décréter le changement organisationnel pour que celui-ci soit instauré. Comme BONIS, il estime nécessaire qu'une méthode de mise en application adéquate soit élaborée en même temps que le contenu du changement. Ainsi, toute décision à ce titre doit non seulement déterminer l'objet à réformer (la structure, la stratégie, la technologie, la culture ou la dimension sociale de l'organisation), mais également répondre à la question de savoir comment s'y prendre pour que la nouveauté soit acceptée.

L'auteur refuse de voir toute considération psychologique à la résistance des employés au changement. Considérant que « la dynamique du changement se pose […] en terme de relations de pouvoir entre […] les acteurs concernés dans l'entreprise »[124], il distingue deux bords à ces relations qu'il qualifie de "réformateurs" et de "réformés". Le type de rapports qu'ils entretiennent fera que le changement soit placé de manière imposée ou négociée.

Ainsi, si les rapports de pouvoir sont favorables à la hiérarchie, les réformés auront un comportement de soumission et le changement voulu pourra être imposé. Par contre, et ce qui est plus fréquent, lorsqu'elle perd de son autorité à travers sa dépendance aux compétences de ses employés, les postes de travail devenant de plus en plus complexes et exigeants, la hiérarchie se retrouve dans l'obligation de négocier. Dans ce cas, « la gestion du changement passe par la capacité de participation et d'initiative des acteurs et la mise en place d'une culture du compromis »[125].

Selon le contexte, les décideurs opteront donc pour l'une ou l'autre des méthodes de changement. La négociation nécessitant un certain temps et risquant de s'étaler sur une longue période, les réformateurs sont facilement tentés par la rapidité de mise en place d'un changement imposé, en décrétant les nouvelles dispositions et réglementations. Cependant, le

[122] *Ibid*., p. 73.
[123] MORIN P., « Pratiques du changement organisationnel », ***Revue française de gestion***, 1988.
[124] *Ibid*., p. 60.
[125] BARABEL M., MEIER O., « ***Manageor : les meilleures pratiques du management*** », 2010, p. 376.

recours à cette dernière, même lorsque la réforme semble *a priori* bien perçue, menace la conformité du résultat final au but initial dans le sens où le changement désiré s'en trouvera réduit à ses quelques fragments du fait du manque d'implication des réformés. Cette situation serait évitée en menant à bien une négociation du changement cherchant à obtenir l'assentiment du plus grand nombre d'acteurs pour sa conduite, tel que le permet le projet d'entreprise qui aspire notamment à faire évoluer les valeurs de la culture organisationnelle d'une entreprise.

> La gestion du changement dépend étroitement du contexte de son instauration. Selon qu'il s'agisse d'une petite entreprise ou d'une grande firme, selon le type de leur structure (hiérarchique, fonctionnelle, divisionnelle ou matricielle), et suivant l'étendue du changement ou sa profondeur, ce dernier sera conduit soit en adoptant une des différentes approches soit en combinant leurs caractéristiques distinctes au sein de processus successifs ou simultanés. Il n'existe donc pas de méthode unique et optimale pour gérer le changement.

2.4- La résistance au changement organisationnel

La problématique de la « résistance au changement » a été abordée, et pour la première fois en ces termes, en 1947 par les auteurs L. COCH et J.R.P. FRENCH[126]. Les auteurs de la littérature managériale s'y sont penchés dès les premiers écris sur le changement organisationnel, ce qui conduit MORIN à considérer que ces derniers n'ont justement vu le jour qu'à partir du moment où des résistances ont commencé à menacer la concrétisation des décisions managériales[127]. ANSOFF définit de son côté la résistance comme étant « un phénomène complexe, qui provoque des retards et des coûts imprévus, et déstabilise le processus de changement stratégique »[128]. Deux sortes de résistance au changement peuvent se manifester : celle émanant de l'individu et celle de l'organisation.

2.4.1- La résistance des individus au changement

Même lorsqu'il est justifié, voire nécessaire, le changement peut être vu comme une menace par les membres d'une organisation, les poussant à adopter un comportement négatif dès les premiers signes de sa concrétisation. Cette attitude représente un obstacle à son bon déroulement qui se traduit par des conflits, des grèves, une diminution de la productivité, des

[126] BAREIL C., « La résistance au changement : Synthèse et critique des écrits », ***HEC Montréal***, 2004, p. 2.
[127] MORIN P., *op. cit.*, p. 62.
[128] ANSOFF I.H., « ***Stratégie du développement de l'entreprise*** », 1989, p. 251.

actes de sabotage de matériel, ou de façon plus implicite, par de la démotivation, de l'absentéisme, des retards ou même des départs. Les principales causes expliquant ce phénomène peuvent être d'ordre[129] :

- Psychologique / Psychosociologique : L'incertitude, la peur de l'inconnu et de perdre ses repères génèrent un sentiment d'angoisse et d'appréhension relatives chez de nombreuses personnes. Outre les réactions d'origine individuelle, les causes de la résistance au changement peuvent être de nature collective lorsqu'elles proviennent de l'intérieur d'un ou de plusieurs groupe(s). La perturbation des rapports entre ces groupes, ainsi que celle des liens entre les individus constitue également une source de résistance.

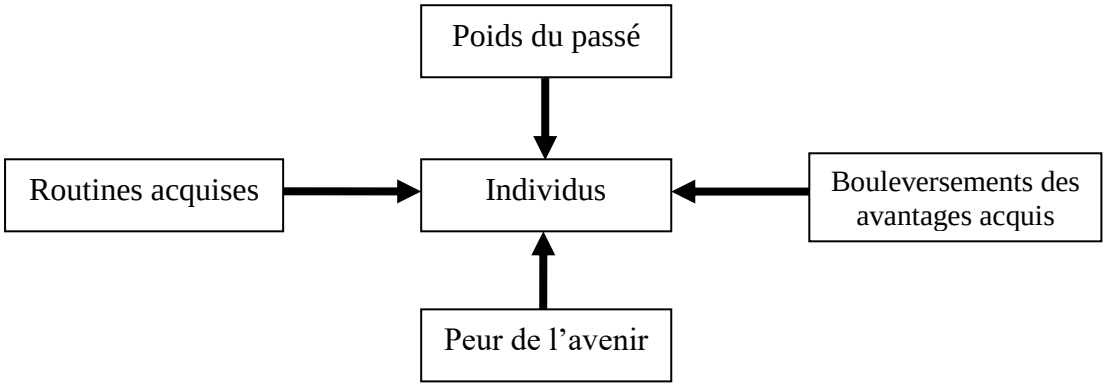
- Comportemental : L'intérêt individuel primant sur l'intérêt général, les membres de l'organisation craignent une perte au niveau personnel telle que la remise en cause d'un avantage acquis, ou le bouleversement de certaines habitudes de travail considérées comme satisfaisantes et qui procuraient un sentiment de confort ou de sécurité (horaires de travail, temps de pause, etc.).

- Professionnel : Peur de ne pas être à la hauteur des nouvelles exigences, le manque d'information ou le sentiment, par expérience, que le changement n'est pas profitable à l'organisation. Il existe même une corrélation positive entre l'ancienneté des employés et leur niveau de résistance[130].

- Politique : Peur de la remise en cause d'une position hiérarchique ou d'une source de pouvoir qui menacerait les prérogatives qui en découlent telles que la puissance, la capacité d'influence, ou certains privilèges. Les forces syndicales comptent également parmi les sources politiques de la résistance au changement car celles-ci orientent le comportement des membres de l'organisation dans des directions qui sont, généralement, opposées à celles des aspirations des dirigeants.

[129] BARABEL M., MEIER O., *op. cit.*, p. 359.
ROBBINS S., D. DECENZO, « ***Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*** », 2008, p. 198.
[130] *Ibid.*, p. 200.

<u>Figure 12 :</u> Les Freins individuels au changement



<u>Source :</u> HELFER J-P, KALIKA M., ORSONI J. « ***Management : stratégie et organisation*** », 2006, p. 398.

Contrairement aux dirigeants, qui estiment un processus de changement enclenché dès l'adoption d'un plan stratégique ou la modification de l'actionnariat, les collaborateurs d'une organisation ne le perçoivent qu'au moment où ils constatent ces effets. W. BRIGES (1991) définie cette perception à travers trois étapes[131] :

Étape 1 : appelée étape de la "perte initiale" et dans laquelle les collaborateurs comparent leur situation à celle d'avant avec la sensation de perdre un acquis.

Étape 2 : qui est qualifiée de "zone neutre" car ne représente qu'une passerelle entre l'ancien état qui n'existe plus et le nouveau à venir.

Étape 3 : cette dernière étape voit l'acceptation du changement qui est perçu comme un nouveau départ.

L'auteur considère de ce fait que le processus de changement est vécu par les membres d'une organisation comme une "transition psychologique".

Les collaborateurs qui subissent le changement peuvent également vivre ce dernier comme le deuil d'une situation ancienne. Dans ce cas, ils passent par différentes étapes définies en 1969 par E. KÜBLER-ROSS[132] :

- La Sidération : Il s'agit de l'étape où l'employé apprend qu'il devra subir un changement professionnel. Il s'en retrouve déstabilisé, en état de choc.
- Le Déni : L'employé refuse de voir la vérité de la situation et se persuade que tout peut continuer comme auparavant.

[131] PICHAULT F., « ***Gestion du changement : perspectives théoriques et pratiques*** », 2009, p. 38.
[132] NOYÉ D., « Réussir les changements difficiles », 2002, p. 12.

- La Colère : Ici, sa prise de conscience fait qu'il se demande pourquoi et pourquoi lui. Désormais, il se sent frustré et se révolte. Il conteste la situation qu'il voit bien arrivée mais qu'il considère toujours comme injuste.
- Le Marchandage : À cette étape, l'employé serait prêt à accepter le changement sous certaines conditions seulement.
- La Tristesse : Réalisant que le changement est maintenant établi, il se remémore la situation précédente avec nostalgie, a du mal à se concentrer et à retrouver de l'intérêt dans les actions qu'il effectue.
- L'Acceptation : L'employé réalise progressivement qu'il n'y peut plus rien. Il finit par s'y faire, voire à y trouver quelques points positifs et atteint un apaisement émotionnel.

En dehors de l'opposition, un projet de changement peut susciter l'adhésion partielle ou absolue d'une partie des employés de l'organisation tout comme son indifférence, celle-ci considérant qu'elle n'y a rien à perdre ni à gagner. Chez les individus qui résistent au projet, on distingue deux types de comportement : les ambivalents et les opposants.

Les **ambivalents** (ou déchirés) représentent au tour de 80% des résistants[133]. Prudents, ils veulent prendre le temps de bien apprécier ce que le changement leur apporte comme avantages et comme inconvénients et essaient d'en retarder l'application. Dans cet esprit, ils commencent par se méfier des nouvelles conditions de travail tout en cherchant à les comprendre, avant d'éventuellement prendre le risque de les accepter.

Les ambivalents ne s'opposent donc pas activement au changement, mais ils ne s'en réjouissent pas non plus. Cette absence de réaction a fait que G.D. CARTON (1997), dans sa distinction des catégories de résistances au changement, qualifie cette forme d'Inertie. Elle équivaut à une résistance passive[134]. Néanmoins, les positions venant à évoluer avec le temps, si cette tranche d'employés bascule vers l'adhésion au projet, elle entrainera celle des indifférents avec elle[135].

Les **opposants** actifs à la mise en œuvre du changement sont donc minoritaires. Ces derniers consacrent dès le début tous leurs efforts à empêcher son instauration, et ce, de façon explicite

[133] BARABEL M., MEIER O., « ***Manageor : les meilleures pratiques du management*** », 2010, p. 358.
[134] MARSAN C., « ***Réussir le changement : comment sortir des blocages individuels et collectifs ?*** », 1992, p. 105.
[135] NOYÉ D., *op. cit*., p. 25.

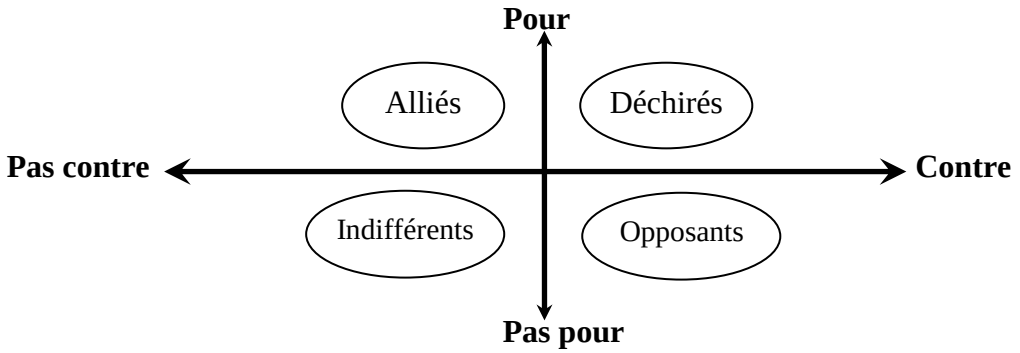
quitte à déstabiliser l'organisation et créer des conflits avec la hiérarchie. Lorsqu'ils ne réussissent pas dans leur projet, ces réfractaires ne pourront céder qu'en tenant rancœur envers leurs supérieurs. CARTON[136] distingue trois formes de résistance chez les opposants actifs au changement :

- L'argumentation : outre l'échange d'arguments, cette forme comprend la prolifération de menaces, notamment sur les conséquences d'une mise en œuvre du changement. Elle demeure toutefois l'expression la plus utile et productive de la résistance car susceptible d'induire vers l'intégration du changement ;

- La révolte : lorsque la forme précédente ne débouche pas sur un accord, les individus mettent leurs menaces en exécution en entamant des actions syndicales et accentuant les conflits avec leurs supérieurs à travers leurs absences, demandes de mutations …etc. ;

- Le sabotage : dans un élan frénétique, le saboteur cherche par ses manipulations à mettre en difficulté et dans la gêne l'initiateur ou l'agent du changement, notamment lorsque celui-ci est un supérieur direct.

<u>Figure 13 :</u> La position des acteurs



<u>Source :</u> NOYÉ D. « Réussir les changements difficiles » 2002, p. 24
(D'après La sociodynamique de J. Fauvet, éditions d'Organisations).

L'opposition provient souvent des niveaux inférieurs ou moyens de l'organisation vu leur statut de destinataire du changement. Dans leur identification des catégories concernées par ce type de projet, R.M. KANSTER, B. STEIN et T.D. JICK[137] les qualifient de "récepteurs" du changement et leur imputent la plus grande part de responsabilité dans la résistance. On en déduit ainsi que celle-ci peut également émaner de la part des dirigeants eux-mêmes.

[136] MARSAN C., *op. cit.*, p. 105.
[137] *Ibid*., p. 100.

En effet, le fait que les stratèges et managers promeuvent le changement n'est pas systématiquement le cas. Il arrive que certains d'entre eux repoussent l'option d'adapter leur organisation aux nouvelles données extérieures, parfois même lorsque la nécessité en est évidente. L'opposition des dirigeants s'exprime également à travers le refus de remettre en question le mode de fonctionnement de leur direction dans la mise en place du projet de changement. Ainsi, plutôt que de chercher à surmonter l'opposition de leurs employés en ayant recours aux méthodes existantes, ils s'obstinent à vouloir l'introduire de manière autoritaire, sans le moindre ménagement.

Aussi, leur comportement peut les décrédibiliser et constituer un frein à la réussite du changement lorsqu'il n'est pas en cohérence avec les nouvelles règles et l'effort général fourni par leurs collaborateurs. Ces derniers sauront se montrer défiants vis-à-vis du projet s'ils constatent que leurs dirigeants ne donnent pas l'exemple en mettant leur propos en pratique, ou s'ils jugent qu'ils ne sont pas assez impliqués et enthousiastes[138]. Avant d'être les promoteurs du changement en appelant à son implantation, les dirigeants se doivent donc d'en être les acteurs en y participant eux-mêmes, d'où la devise qui leur est suggérée : changer et faire changer[139].

Diverses raisons expliquent ce type d'opposition. Certains dirigeants peuvent s'arrêter au coût élevé du projet, aux perturbations qu'il génère et au « faut sentiment de sécurité »[140] que leur procure leur inertie. Ils cherchent ainsi à éviter toute incertitude pouvant les mener à l'échec. Ce comportement peut également être dû aux mauvaises significations qu'ils donnent aux évènements et fausses interprétations qu'ils font d'informations brutes ; à leur crainte d'une perte de pouvoir qui mènerait à une baisse de leurs libertés et marges de manœuvre ; ou à leur volonté de perpétuer la vision développée par le fondateur de l'organisation[141] et les schémas du succès passé. Il leur est ainsi difficile d'abandonner une stratégie qui a permis la réussite de leur entreprise et d'admettre qu'elle est devenue, à présent, la raison pour laquelle ils se retrouvent en position délicate ou en situation de crise.

2.4.2- La résistance des organisations au changement

Les causes de la résistance d'une organisation au changement résident dans sa structure, ses ressources, l'immobilisation de ses capitaux ou ses accords avec d'autres organisations.

---

[138] KOTTER J.P., « Conduire le changement : huit causes d'échec », ***Harvard Business Review***, 1995, p. 15-16.
[139] BARABEL M., MEIER O., « ***Manageor : les meilleures pratiques du management*** », 2010, p. 360.
[140] *Ibid.*, p. 358.
[141] MARTIN R., « ***Changer l'esprit de l'entreprise*** », 1993, p. 132-133.

Les **structures** bureaucratiques et mécanistes sont considérées comme celles qui comportent le plus de freins au changement[142]. En effet, celles-ci se caractérisent par leur hiérarchie rigide, une forte formalisation des règles et standardisation des procédures, une segmentation et stricte définition des tâches, une canalisation verticale de l'information et une impersonnalité des relations humaines en leur sein. La multitude des niveaux hiérarchiques ainsi que la restriction du réseau de communication réduisent la fidélité des informations qui remontent le haut de l'échelle, ce qui complique la localisation et le traitement des blocages.

Un changement organisationnel requiert diverses **ressources** notamment en termes de capital, de temps et de compétences. Ainsi, même lorsque son utilité est admise par l'organisation, celle-ci ne dispose pas toujours des ressources nécessaires à sa réalisation. La résistance se traduit dans ce cas par un report du projet, voire son abandon.

Il arrive qu'une organisation détienne d'importants **capitaux** mais que ceux-ci ne soient cependant pas suffisants pour couvrir le coût d'un projet de changement, notamment lorsqu'il est conséquent, la raison étant leur **immobilisation** sous forme de machines, de bâtiments ou de terrains. Outre le coût du projet, cette catégorie de capitaux ne permet pas d'opérer des changements rapides.

L'organisation prend des engagements sous forme d'**accords signés** avec divers partenaires pouvant être ses fournisseurs, ses clients, les pouvoirs publics ou même ses propres collaborateurs. Ces différents contrats peuvent limiter les marges de manœuvre de ses managers et risquent de ralentir leurs projets de changements, tels que les conventions collectives qui régissent la gestion du personnel des organisations.

2.4.3- Les techniques de gestion de la résistance

Face aux diverses manifestations de la résistance au changement, certains managers seraient bien tentés de tout simplement les ignorer, ce qui ne fera cependant que les renforcer davantage. Une autre technique consisterait à « entrer en guerre ouverte »[143] en combattant dès le départ et avec brutalité toute forme de résistance, mais cela n'amène guerre de meilleurs résultats. D'autres solutions existent pour gérer ou contrer cet obstacle au changement, dont six techniques fondamentales auxquelles l'équipe dirigeante doit accorder le temps nécessaire avant d'en constater les effets. Ainsi, pour permettre aux membres d'une

[142] HELLRIEGEL D. *et al.,* « ***Management des organisations*** », 2004, p. 610.
[143] DESMARAIS J-M. *et al.,* « ***Anticiper et vivre le changement*** », 1990, p. 49.

organisation d'apprivoiser la nouveauté, et en fonction de certains facteurs tels que l'urgence du changement et son ampleur, la structure de l'organisation et sa culture, etc., les dirigeants ont recours à l'une ou plusieurs de ces techniques proposées en 1979 par J.P KOTTER et L.A. SCHLESINGER[144] :

- l'éducation et communication : lorsque la résistance est due à un manque d'information, les managers organisent des réunions de groupes pour que les personnes puissent saisir les raisons du changement visé. Cette solution n'est pas recommandée dans les situations de réelle urgence ;

- la participation : en introduisant au processus de prise de décision les individus concernés par le changement à venir et leur accordant une certaine autonomie ;

- l'aide et soutien : qui se traduisent par des conseils, une psychothérapie de groupe ou personnalisée, une formation spécifique, ou même des congés afin de gérer au mieux l'angoisse des employés due à l'incertitude liée au changement à venir ;

- la négociation : lorsque la résistance provient d'un groupe d'acteurs puissant et pour lequel le manager concède à satisfaire quelques-uns des besoins, en contrepartie de son acceptation du changement ;

- la manipulation et cooptation : c'est-à-dire que le manager essaie d'influencer son personnel avec des moyens dissimulés et ce, au risque d'en perdre sa crédibilité. Pour cela, il implique discrètement certaines personnes clé dans le processus de prise de décision, susceptibles d'y contribuer positivement. Ceux-ci finiront par s'approprier les décisions prises et le manager gagnera à travers eux l'adhésion et l'implication d'une plus grande partie du personnel ;

- la coercition : emploi de la force et de la menace contre les individus les plus rebelles en usant explicitement de l'autorité hiérarchique pour imposer le changement. Même s'il arrive qu'elle soit nécessaire, notamment en cas de crise, cette solution risque de raviver les attitudes de rébellion.

---

[144] BAREIL C., « La résistance au changement : Synthèse et critique des écrits », ***HEC Montréal***, 2004, p. 11.
JOHNSON G. *et al.,* « ***Stratégique*** », 2008, p. 623-625.
ROBBINS S., DECENZO D., « ***Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*** », 2008, p. 200.

COCH et FRENCH ont mené, en 1948, une expérience sur cette aversion pour le changement dans une usine de production de pyjamas. Celle-ci a démontré que le fait d'impliquer les employés dans le processus, par leur participation à l'élaboration de nouvelles méthodes, permettait d'atténuer significativement ce phénomène. Ainsi, sur trois groupes distincts, seul celui où le changement fut opéré de façon autocratique a relevé des démissions, une augmentation des absences et une chute de la production[145].

D'autres techniques qui s'apparentent à la gestion du changement de façon plus générale existent, telles que la direction, forme atténuée de la coercition, qui consiste à recourir à l'autorité d'un leader légitime pour définir l'orientation stratégique, ou encore l'intervention qui consiste à déléguer la mise en œuvre du changement à un groupe ou une équipe projet, pour ne laisser à l'autorité que la coordination et le contrôle du processus. En outre, il existe certaines périodes, relativement courtes, qui sont plus propices au changement que d'autres[146] dans le sens où la résistance y est moindre comme, par exemple, après une opération d'acquisition, suite à l'arrivée d'un nouveau dirigeant ou à celle d'un sérieux concurrent.

Préalablement au lancement d'un tel projet, il convient d'évaluer le climat au sein de l'organisation pour savoir s'il y est favorable. L'analyse des enjeux d'acteurs, à travers l'identification des employés concernés et la détermination de leur position en fonction de ce que le changement leur apporte ou leur retire, permet aux dirigeants de prévoir les réactions possibles et d'agir en conséquence.

Ainsi, selon le degré d'acceptabilité estimé, ils pourront choisir l'approche adéquate vers laquelle se tourner le cas échéant. Ci-dessous, un tableau représentant la démarche de cette analyse :

Figure 14 : Tableau des enjeux des acteurs

Les acteurs	Leurs enjeux		Positions par rapport au changement	Influence : +++ ++ +
	Gains	Pertes		

Source : NOYÉ D. « Réussir les changements difficiles », 2002, p. 23.

[145] ROBBINS S., DECENZO D., *op. cit.*, p. 199.
[146] JOHNSON G. *et al.*, *op. cit.*, p. 634.

Un changement qui est imposé par les dirigeants a donc de fortes chances de susciter un rejet chez les autres membres de l'organisation. Mais d'un autre côté, à vouloir éviter cette résistance en ayant recours aux méthodes douces, les dirigeants risquent de voir leur projet de départ considérablement affaibli du fait de la présence de groupes d'acteurs à intérêts divergents, chacun cherchant à tirer la situation à son avantage. M. CROZIER et E. FRIEDBERG qualifient cette configuration de « dilemme du décideur »[147]. Ils précisent aussi que la capacité de résistance d'un individu est liée à sa marge de liberté, elle dépend ainsi du pouvoir qu'il détient au sein de l'organisation.

Ceci dit, l'opposition d'un employé qui estime une nouveauté inutile ou négligeable peut s'appuyer sur des bases objectives et se révéler bénéfique à l'organisation. S'opposer à un changement que l'on considère plus défavorable qu'avantageux relève pour MORIN « d'une logique absolue »[148]. La résistance peut ainsi se diriger non pas contre le changement en soi, mais contre l'accumulation de changements jugés trop fréquents et sans intérêt réel pour l'organisation car, en effet, des projets de changements lancés à une cadence excessive, ou le « syndrome du changement répétitif »[149], s'avèrent en fin de comptes plus couteux que profitables.

CROZIER et FRIEDBERG ont également expliqué que ce comportement de résistance était normal et compréhensible vu les craintes que le changement suscite[150]. Il s'agira donc aux agents de changements de prendre en considération et de comprendre les différentes revendications et réticences, dans l'éventualité ou elles indiquent de réelles incohérences, ou de les gérer en tant que réactions légitimes et non pathologiques en convainquant les destinataires du projet de son utilité, sa légitimité, voire de ses avantages.

[147] PICHAULT F., « ***Gestion du changement : perspectives théoriques et pratiques*** », 2009, p. 54.
[148] MORIN P., « Pratiques du changement organisationnel », ***Revue française de gestion***, 1988, p. 62.
[149] MARSAN C., « ***Réussir le changement : comment sortir des blocages individuels et collectifs ?*** », 1992, p. 105.
[150] HELFER J-P *et al.*, « ***Management : Stratégie et organisation*** », 2006, p. 399.

Conclusion Chap. 3

Nous avons tenté d'exposer tout au long de ce troisième chapitre les conditions dans lesquelles le changement se construit en entreprise et le parcours par lequel il se déploie, ce à travers la présentation des différents processus qu'il peut suivre. F. PICHAULT décrit ce parcours en recourant à un **modèle intégrateur[151].** Il s'agit d'un modèle général qui réunit les complémentarités des cinq approches expliquant le processus de changement, en englobant leurs spécificités dans un seul mouvement dont la trajectoire est déterminée par l'articulation de cinq forces correspondant aux différentes visions.

La description qu'y est faite est celle d'un processus dont l'utilité s'impose du fait des contraintes et opportunités du contexte (approche contingente) ; dont le contenu se programme via l'élaboration d'un projet, le séquençage de ses étapes clés et l'anticipation de ses résultats (approche de la planification) ; qui, en même temps, se construit dans le cadre de rapports de force et jeux de pouvoir entre acteurs (approche politique) ; qui, dans une dynamique temporelle, prend en considération les effets des décisions antérieures (approche incrémentale) ; et qui requiert pour sa légitimité une signification commune accordée aux signaux externes et internes (approche interprétativiste).

Ce chapitre nous aura également permit d'observer les conséquences de sa manifestation à travers les divers blocages sur le plan psychologique et comportemental, ainsi que les réticences d'ordre politique et professionnel qu'il est fort susceptible de provoquer, mais aussi d'appréhender les principales méthodes employées pour maitriser cette résistance afin que le processus puisse conduire au résultat escompté ou, à défaut, s'en rapprocher autant que possible.

[151] PICHAULT F., *op. cit.*, 2009, p. 68.

Chapitre IV

Étude du cas Hyproc SC

Introduction Chap. 4

Le choix du cas Hyproc SC est dû au fait que la compagnie ait annoncé sur son site web avoir opéré un « réaménagement de son organisation ». Cette information nous a poussés dans un premier temps à étudier les bulletins et rapports périodiques accessibles à partir du site Internet de l'entreprise, pour ensuite nous rendre à ses locaux dans un second. En effet, les données obtenues, notamment celles en relation directe avec notre thème, nous ont amenés à émettre plusieurs questionnements que nous avons soulevés à certains cadres de la compagnie lors d'entretiens semi-directifs. Ces entretiens, au nombre de cinq, ont eu une durée moyenne de deux heures chacun et se sont déroulés au siège de la société ainsi qu'au niveau de sa structure d'Arzew. Nos interlocuteurs occupent les fonctions de Directeur Business Development, Directeur Ressources Humaines, Fleet Manager, Chef de Bureau Formation et Chef de Centre Formation.

Nous avons ainsi cherché à déterminer le ou les objet(s) du changement qu'a connu l'organisation de cette entreprise, les étapes par lesquelles la réalisation de ce réaménagement organisationnel s'est déroulée et les causes ayant poussé à son avènement, ce afin d'en faire le rapprochement avec les théories abordées lors des trois premiers chapitre de ce mémoire.

I- Présentation de l'entreprise

IDENTIFICATION

La compagnie maritime algérienne "Hyproc SC" (*Shipping Company*) est une Société Par Actions, filiale du groupe SONATRACH qui détient la totalité de son capital de 12 milliards de dinars. Son siège social se situe à Oran, Zone des Sièges ZHUN – USTO, et son activité se rapporte au transport maritime international.

LOGO



ACTIVITÉ

HYPROC SC est une entreprise de prestations de services spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et produits chimiques. Son activité est organisée en différents secteurs stratégiques dont le transport du GNL (*Gaz Naturel Liquéfié*) qui représente son activité principale tant en volume qu'en chiffre d'affaires, celui du GPL (*Gaz de Pétrole Liquéfié*) ainsi que des produits raffinés blancs et bitumeux pour le compte de ses clients SONATRACH et NAFTAL. Ceci en plus de l'activité de shipmanagement qui, après avoir été sous-traitée, est désormais assurée pour toute la flotte de la compagnie et aspire à s'étendre aux navires tiers ; ainsi qu'une activité annexe, celle de la consignation des navires consistant à assister les armateurs qu'elle représente lors de leurs escales.

Hyproc SC dispose en effet d'une structure, Hyproc Agent (HA), spécialisée dans la prise en charge de prestations pour le compte d'armateurs transporteurs d'hydrocarbures en agissant en leur nom dans toutes les opérations qu'ils effectuent sur les ports nationaux et dans les rapports qu'ils ont à entretenir avec les autorités portuaires et administratives locales. Hyproc Agent dirige des agences de consignation implantées aux niveaux des ports d'Arzew, Béthioua, Oran, Mostaganem, Ghazaouet, Alger, Béjaia, Skikda et Annaba.

FLOTTE

Hyproc SC dispose de 15 navires gérés en toute propriété ou en partenariat avec la SONATRACH et d'autres armateurs, à savoir, BW Gas (Norvège), MOL et ITOCHU (Japon). Il s'agit de navires à cuves dont 8 GNLiers, 5 GPLiers et 2 bitumiers. Il est habituel que l'entreprise recourt à l'affrètement de navires pour pouvoir répondre à la demande croissante de ses clients. En plus du cabotage national, cette flotte dessert principalement les treize pays suivants : France, Espagne, Belgique, Turquie, Grèce, Royaume-Uni, Portugal, Pays-Bas, Japon, Corée du Sud, Chine, Inde, Chili.

EFFECTIF

L'activité de Hyproc SC est assurée par un effectif de 1885 employés, scindé en deux collectifs : personnel navigant et personnel sédentaire. Ce chiffre, arrêté à décembre 2014, se répartit comme suit :

→ personnel navigant : 63% de l'effectif soit 1200 employés dont 513 officiers.

→ personnel sédentaire : 37% de l'effectif soit 685 employés dont 255 cadres et 115 cadres supérieurs.

Le personnel féminin représente seulement 10,2 % de l'effectif, soit 193 femmes dont 07 officiers navigants, 76 cadres et 12 cadres supérieurs.

Tableau 1 : Évolution du nombre d'employés de la compagnie

Années (au 31 Déc.)	Nbr.	Années (au 31 Déc.)	Nbr.
2006 :	**1666**	2012 :	**1717**
2007 :	**1785**	2013 :	**1894**
2011 :	**1655**	2014 :	**1885**

Source : Construit par nous à partir des données du site web hyproc.dz + rapports annuels HSC.

HISTORIQUE

Hyproc SC a été établie en 1982. Elle était auparavant une Entreprise Publique Économique dénommée SNTM-HYPROC pour "Société Nationale de Transport Maritime des Hydrocarbures et des Produits Chimiques" qui a été créée à la suite du décret n° 82-282 du 14 Août 1982. Après la transformation de ses statuts en 1995, elle est devenue une Société Par Actions. En 1997, la SNTM-HYPROC devient filiale à 100% du groupe SONATRACH, sous la tutelle de la Société d'Investissement et de Participation SIP Holding. Un changement de portefeuille en décembre 2001 fait intégrer la compagnie à la holding Société de Valorisation des Hydrocarbures. Les statuts de la SNTM-HYPROC sont ensuite modifiés en 2003 et elle devient "Hyproc Shipping Company".

QUELQUES CHIFFRES CLÉS

Tableau 2 : Évolution du chiffre d'affaires HSC

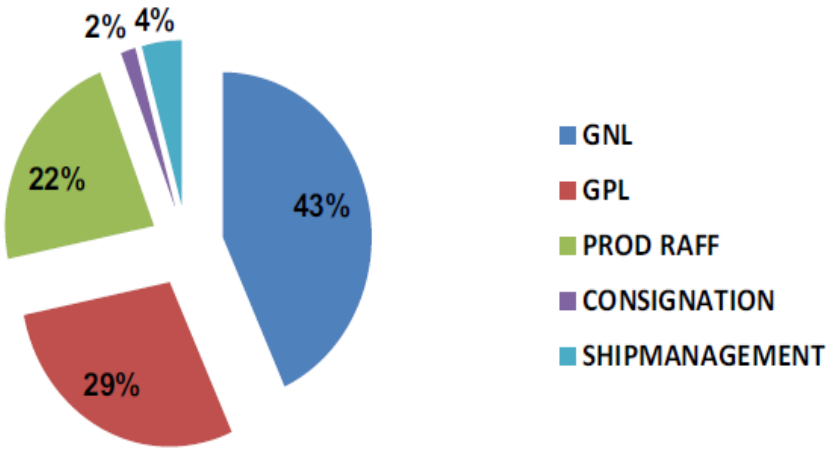
En Millions de dinars (DA)	2006	2007	2009	2010	2011	2012	2013
Chiffre d'Affaires (CA)	15 848,4	15 770,3	11 959,8	12 451	13 218,6	14 226,9	15 525,8
- Transport Maritime	15 337,5	15 225,2	11 696,4	12 211,2	13 009,4	14 000,5	15 299,4
- Consignation	510,9	545,1	263,4	239,5	209,2	226,4	226,4
Évolution du CA en %	//	**- 0,5%**	**- 24 %**	**+ 4%**	**+ 6%**	**+ 8%**	**+ 9%**
			Sur 2 ans				

Source : Construit par nous à partir des données des rapports annuels HSC.

Répartition du chiffre d'affaires

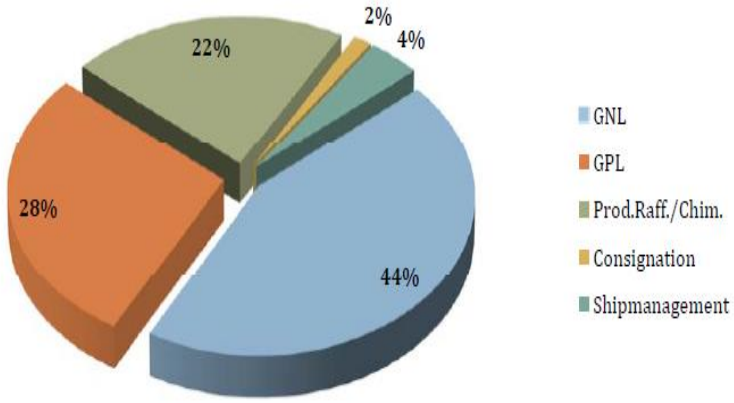
Les deux graphiques suivants représentent la répartition du chiffre d'affaires selon les segments d'activités :

Figure 15 : Répartition du CA 2012



Source : Rapports Hyproc 2012

Figure 16 : Répartition du CA 2013



Source : Rapport Hyproc SC 2013

II- Environnement de l'entreprise

Depuis le début du 19e siècle et la création des premières sociétés de classification, le secteur du transport maritime a connu un environnement en constante évolution, exigeant l'adaptation des compagnies à ses nouvelles réglementations. Il s'agit généralement de normes internationales établies en tant que référentiel commun afin de proposer des solutions aux problèmes qui se posent de manière récurrente. Tel est le cas des deux familles de standards ISO 14000 et 9000 qui traitent, respectivement, du management environnemental dont le but ultime est le développement durable, ou soutenable, c.-à-d. un mode de développement « qui

répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs »[152], les facteurs qualité, sûreté, sécurité, et environnement y étant considérés comme des indicateurs de progrès ; et de la gestion de la qualité en déterminant les règles de création et de gestion de la documentation, le management des ressources, la mesure et l'analyse des résultats et performances de l'entreprise, ainsi qu'en revoyant en permanence tous ces processus notamment ceux permettant la pleine satisfaction des besoins des clients à travers l'amélioration continue de la production et livraison des biens et services.

Ce secteur est en effet particulièrement concerné par les normes environnementales qui exigent l'exploitation des navires selon la qualité et la sécurité des standards internationaux. Dès le début 1998, l'instabilité au niveau organisationnel et social chez Hyproc SC a fait naitre le besoin d'un réaménagement afin, dans un premier temps, de rassurer ses membres quant au devenir de leur entreprise. Leur inquiétude se manifestait par rapport à la certification obligatoire au code ISM (*International Safety Management*), normes de gestion internationale de la sécurité à bord des navires, dont l'échéance était fixée au mois de juillet de la même année.

La marrée noire causée par le naufrage de l'Erika sur les côtes françaises en 1999 a ensuite marqué l'évolution de cet environnement. Le Directeur Business Development de l'entreprise nous explique que les coûts engendrés par cette catastrophe ont suscité une prise de conscience chez les compagnies pétrolières et gazières les conduisant à rejoindre le consortium OCIMF « Oil Companies International Marine Forum », qui défend leurs intérêts communs et renforce les contrôles de sécurité à bord des navires afin d'éviter de subir de telles pertes à nouveau. Cette association a été créée par de grandes compagnies en 1970 du fait de leur retrait du secteur du transport maritime des hydrocarbures, également suite à l'échouement d'un pétrolier, jugeant peu attrayant son rapport risque/rentabilité.

Dans le même esprit, l'Organisation Maritime Internationale (OMI) a de son côté fixé un certain nombre d'exigences suite à ce naufrage, dont plusieurs avaient échéance durant le premier semestre 2004. À cet effet, même si Hyproc SC avait adhéré à la norme ISO 9001 dès l'année 2001 suite à la révision des exigences du code ISM quant au système de management, et que la conformité de son Système de Management de la Qualité (QMS) y a depuis été confirmée, celui-ci a dû encore une fois être réadapté avec l'arrivée, en 2004, du nouveau code ISPS (*International Ship and Port Facility Security)* sur la sûreté des navires

[152] Rapport BRUNDTLAND G.H., « Notre avenir à tous », 1987.

et des terminaux qu'ils desservent, ceci en y intégrant les nouvelles procédures et processus que ce code exige telles que les évaluations périodiques de l'entreprise par un organisme spécialisé dans la sûreté, ou la formation d'Officiers de Sûreté de la Compagnie (CSO), d'Officiers de Sûreté des Navires (SSO) et d'auditeurs.

Un autre évènement a impacté la réglementation de l'activité de transport maritime. Il s'agit des attentats du 11 Septembre 2001 qui ont donné lieu à une nouvelle exigence s'imposant aux navires opérant pour entrer ou sortir des Etats-Unis, l'AMS (*Automated Manifest System*) et dont l'échéance était fixée au début avril 2004. Depuis, le CBP (*Customs & Borders Protection*) exige aux armateurs la transmission automatisée des informations du Cargo Manifest au service des douanes concerné lors des enlèvements de cargaisons partant ou à destination des ports américains, la conformité préalable à cela au Code SCAC (*Standard Carrier Alpha Code*), ainsi que l'acquisition d'un ICB (*International Carriers Bond*) avant l'arrivée du navire dans les eaux américaines. Ce sont donc des mesures destinées à renforcer la sécurité à l'intérieur des frontières américaines, mais auxquelles les compagnies maritimes ont dû s'adapter en revoyant l'utilisation de leur outil informatique afin de pouvoir réaliser ces nouvelles démarches par voie électronique.

L'année 2004 était donc celle des nouvelles règles auxquelles les opérateurs de navires devaient se conformer car, en plus de l'AMS et du code ISPS, les compagnies maritimes devaient répondre aux codes AIS *(Automatic Identification System)* concernant l'installation de systèmes automatiques d'identification capables de fournir des informations d'un navire à un autre et aux autorités côtières au travers de nouveaux schéma de transmission de données ; et SSAS *(Ship Security Alarm System)* relatif au système d'alerte de sûreté du navire. Ce système doit avoir deux points de déclenchement (dont un au niveau de la passerelle), transmettre en cas d'attaque terroriste un message à l'autorité compétente désignée par l'administration.

Le nouveau PDG de l'entreprise nommé en 2005 estimant cette période comme « une phase très rude où la compétitivité est de mise »[153], la conformité continuelle au code ISPS devenait essentielle car, en comportant les exigences des grandes compagnies pétrolières et gazières, appelées les "Majors", c'est de cette norme que dépendait la satisfaction des attentes de la SONATRACH – société mère et premier client – en termes de nouveaux défis concurrentiel à relever. Ce code représentant les nouvelles exigences du marché du transport

[153] Bulletin d'information HSC, Oct. 2005.

des produits pétroliers et gaziers, son respect devient non seulement le moyen de prouver l'efficacité de l'activité de Hyproc SC dans l'objectif de la rendre plus crédible et attractive aux yeux de ses clients, mais surtout la condition primordiale pour qu'une relation de confiance puisse s'installer entre armateurs et affréteurs qui procèdent par sélection de navires.

En effet, la communauté maritime ayant connu des accidents et catastrophes écologiques malgré l'application de l'inspection PSC (*Port State control*) depuis 1982 relative à l'état technique et qualité d'exploitation des navires étrangers en escale dans les ports nationaux, les Majors imposent désormais, nous explique toujours le Directeur Business Development, des inspections appelées "Vetting" qu'elles avaient préalablement élaborées en les considérant comme processus unique et facultatif mais qui se sont progressivement standardisées et imposées comme gage de sécurité. Il s'agit d'un control visant à rehausser le niveau de sécurité des navires afin de s'assurer qu'ils ne présentent plus aucun danger ni pour la cargaison transportée, ni pour les différents terminaux où ils sont censés accomplir leurs opérations d'embarquement et de livraison, ce à travers l'examen de 875 critères qui comptent pour condition préalable à l'acceptabilité de ces navires. La conformité de ces derniers aux standards des affréteurs permet d'éliminer ceux en sous-normes et ainsi de limiter les risques d'accidents en mer et dans les installations portuaires qui sont, généralement, les propriétés des grandes compagnies pétrolières et/ou gazières telles que SHELL, EXXON MOL, Total, BP, ou GDF Suez.

Toutes ces compagnies ayant souscrit aux principes du Vetting, Hyproc SC a dû, en tant qu'armateur (propriétaire ou seulement affréteur de navires), répondre à cette contrainte en lançant un projet de réorganisation de ses activités visant à les mettre en adéquation avec les standards des Majors. En effet, la compagnie a pris aussitôt les mesures nécessaire pour s'y conformer afin de ne pas risquer d'interrompre le programme d'enlèvement du GNL pour le compte de son principal client SONATRACH. Ce projet d'entreprise s'inscrit dans un plan de développement dont le but est d'assurer sa pérennité face aux menaces du marché.

Il s'agit d'une transformation profonde dans ses modes de management opérationnel et fonctionnel à travers la mise en place de moyens humains et matériels pour réussir ce processus d'adaptation aux réglementations maritimes de plus en plus rigoureuses auxquelles sa flotte et son équipage sont désormais soumis. En plus de veiller, grâce à son département Contrôle et Audit Interne, à ce que ses unités opérationnelles et ses bureaux soient conformes

aux règles et procédures standards, l'entreprise a notamment dû fournir la formation nécessaire et la certification exigée à son équipage et son personnel sédentaire pour parvenir à redresser la situation qui avait tendance à se dégrader en termes de compétitivité et de rentabilité depuis 2003.

Se voulant une "compagnie maritime citoyenne", l'entreprise s'est par la suite inscrite dans une démarche Qualité, Hygiène et Sécurité de l'Environnement en procédant au renforçant son système de management et de sûreté à travers une application rigoureuse du code ISPS. Elle a de ce fait opté pour un changement de comportement allant vers une approche responsable, notamment sur le plan environnemental, contrairement aux entreprises qui pourraient persister dans leur stratégie et se contenter de constituer des provisions pour pouvoir amortir le choc financier d'une éventuelle catastrophe qui engagerait leur responsabilité.

Son aspiration à un projet QHSE visait à améliorer ses performances par la maîtrise des coûts, anticipation et recherche permanente de la satisfaction des besoins d'évolution en se consacrant en priorité à l'Homme, par l'amélioration continue de ses connaissances, compétences et comportements notamment pour ce qui est de l'écoute du client ; aux Installations, à travers la qualité et la sécurité optimale du matériel et de l'environnement du travail afin de prévenir et maîtriser les risques liés à ses activités; et aux Systèmes, en améliorant les pratiques de gestion de l'information et aussi celle de la sécurité au travail. Dans ce domaine, la compagnie résume ses principaux objectifs en trois points : la *Satisfaction de ses clients* en étant à l'écoute permanente de leurs requêtes, le *Zéro accident* en améliorant les comportements individuels pour que la sécurité devienne un réflexe au quotidien, et le *Zéro rejet à la mer* en allant vers la réduction des impacts négatifs sur l'environnement.

L'étude de l'environnement de Hyproc SC nous permet de prendre conscience de l'ampleur des contraintes qu'il lui impose, de comprendre dans quelles conditions externes elle a entrepris son réaménagement organisationnel, ainsi que de constater qu'elles en constituent la cause directe. L'entreprise s'est en effet engagée dans la démarche de révision de son système de management suite aux pressions commerciales et réglementaires de son environnement auxquelles elle devait inévitablement s'adapter, l'ensemble de ses concurrents s'étant alignés sur ces nouvelles règles du marché (Vetting ; codes ISPS, AIS, SSAS ; etc.). Comme décrit chez DI MAGGIO et POWELL,

c’est là l’expression d’un isomorphisme coercitif engendré par les pressions exercées par les organismes internationaux tels que l’OMI ou l’OCIMF, et qui prend une dimension normative par les exigences techniques qu’il impose, normes ayant ensuite permis la standardisation des contrôles de qualité et de sécurité.

Les passages suivants relatent les étapes par lesquelles l’entreprise est passée pour réaliser son processus de changement organisationnel, changement ayant revêtu une dimension structurelle, technologique (système d’information), sociale (qualification et considération du personnel) et enfin stratégique.

III- Déroulement du processus de changement

Hyproc SC s’était au départ dotée d'une organisation axée sur son métier de base qui est le transport maritime des hydrocarbures et produits chimiques. Celle-ci a déjà connu une évolution avec le lancement de l’activité de shipmanagement qui, en plus de la fonction de gestion des navires propres à la compagnie, suppose que celle-ci soit en mesure de prendre en charge celle de navires tiers. Mais la plus importante réorganisation a eu lieu suite au choix stratégique du top management de faire d’Hyproc SC une entreprise capable de s’adapter aux multiples variations de son environnement, le secteur dynamique du transport maritime étant particulièrement sujet aux changements imprévisibles.

Afin de parvenir à l’obtention et maintien des multiples certifications, un plan d'actions a été établi et mis en œuvre en procédant à des opérations d'assainissement touchant différents domaines, ce en élaborant les procédures adéquates en matière de gestion des finances et comptabilité, des ressources humaines, de l’inventaire, des archives, du service technique ou commercial car une fois les premières certifications obtenues, il fallait encore mettre en place une organisation adéquate qui réponde aux standards des compagnies maritimes internationales pour espérer les conserver en franchissant les épreuves de confirmation effectuées par des auditeurs externes, audits confiés à cette époque à la société de classification Bureau Veritas-France.

En plus des audits de certifications, l’entreprise devait également préparer ses navires à subir les inspections de différentes Majors afin qu’ils puissent être autorisés à opérer dans leurs différentes installations portuaires à travers le monde. Si ses navires sont généralement acceptés à accéder à la majorité des terminaux pour charger ou décharger des cargaisons, Hyproc SC avait pour but d’éviter tout refus ou blocage pouvant compromettre ses ambitions.

Pour cela, l'entreprise a dû œuvrer dès le début de l'année 2004 en mettant en place des moyens humains et matériels pour réussir cette inspection des terminaux, et obtenir ainsi sa Ship-shore compatibility. En plus des séminaires organisés sur ce thème au profit de plusieurs de ses officiers et cadres, elle a notamment élaborer une procédure qui décrit aux acteurs internes concernés toutes les dispositions à entreprendre par les différentes structures préalablement à la présentation du navire au Vetting, ainsi qu'un planning relevant les opportunités du marché du fret et les demandes des affréteurs de la compagnie afin d'accréditer ses navires auprès de leurs clients et les programmes commerciaux des terminaux où ses navires seront éventuellement appelés à opérer.

La sensibilisation et la formation du personnel sédentaire et navigant étant essentielle à la réussite de la politique de l'entreprise en vue d'accéder aux certifications internationales en matière de management et de protection de l'environnement, celle-ci a eu recours à une mise à niveau de ses connaissances, particulièrement celles relatives aux méthodes d'investigation et de reporting des incidents/accidents, à la gestion du risque par anticipation des situations d'urgence et établissement de plans d'urgence. La volonté de Hyproc SC d'accéder au rang d'entreprise responsable s'est ainsi traduite dans le cadre de son exercice au quotidien par des plans d'action de ses activités, à travers des programmes de maintenance et de formation sur des thèmes spécifiques, élaborés et mis en œuvre de manière à éliminer tout préjudice à la qualité de ses services, à la santé et sécurité de son personnel, ou à l'intégrité de l'environnement.

Pour atteindre et sensibiliser une plus grande partie de ses membres aux questions de sécurité et de protection de l'environnement, et dans le but d'arriver à mettre en place un système de management environnemental, Hyproc SC a organisé en avril 2005 avec la coopération du Bureau Veritas-France une conférence portant sur le thème de la norme ISO 14001, dispositif dont l'entreprise avait déjà rempli les premières conditions lors de sa certification au code ISM en 1998. Le conférencier y a expliqué qu'à travers la maîtrise de la réglementation, la structuration de la gestion environnementale et une meilleure communication avec ses partenaires ou autres parties prenantes, ce système permettrait à l'entreprise de réduire ses coûts et de renforcer sa compétitivité afin de ne pas perdre sa position de leader au service du groupe SONATRACH. Il a également expliqué que sa mise en œuvre demandait à l'organisation de passer par trois étapes : répondre aux exigences générales de cette norme ; avoir une politique environnementale, une planification, une surveillance et un mesurage ; et établir une revue de direction.

En 2007, le QMS de la compagnie intègre désormais le code ISM, ISPS, et la nouvelle convention MLC (*Maritime Labour Convention*)[154] sur le travail maritime, réglementant les conditions de travail et de vie des gens de mer et leurs droits en termes de santé et de sécurité. Hyproc SC a dû également s'engager cette année là dans un processus de mise à niveau à la norme OHSAS 18001 (*Occupational Health and Safety Advisory Services*) relative à la gestion et prévention des risques professionnels. En plus de la réception d'auditeurs du Bureau Veritas dans le cadre du code ISPS évaluant le maintien de la certification du QMS du siège, des navires et des agences de consignation, 2007 a également vu l'arrivée de Vetteurs d'une grande compagnie pétrolière.

Durant leur inspection, un comité de cadres de l'entreprise a notamment eu à répondre aux questions relatives à son système de management, dont quelques insuffisances ont été constatées et pour lequel des recommandations ont été adressées comme conditions à la levée des réserves émises. L'année 2008 a connu les Vettings successifs de deux Majors. L'entreprise a subi celui de SHELL en date des 7 et 8 mai, suivi de celui de MOL moins d'un mois après, les 3 et 4 juin. Les Vetteurs des deux sociétés ont relevé lors de leur visite certaines faiblesses dans le système de management de la sécurité SMS (*Safety Management System*) par rapport aux standards internationaux.

Pour espérer projeter l'image d'une compagnie fiable, capable de respecter ses engagements et de faire face aux exigences du marché du transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques, la compagnie a donc enclenché des processus d'amélioration permanente de son système de gestion dans le cadre de sa politique en matière de qualité et de management environnemental.

La mise en conformité aux normes et règlements internationaux est ainsi devenue une culture se voulant définitivement ancrée. Pour se donner les moyens de ses ambitions, l'entreprise a décidé de recourir à l'assistance d'un consultant de renommée internationale.

3.1- LE RECOURS À UN ASSISTANT

Dans le cadre du projet de sa réorganisation, Hyproc SC a programmé en mai 2006 un brainstorming qui a regroupé plus d'une soixantaine de cadres de la compagnie et de la SONATRACH. Les résultats des différents ateliers ont constitué les premiers éléments

[154] Ratifiée en 2006, elle ne rentrera en vigueur qu'en août 2013.

techniques du cahier des charges relatif à ce projet, et ont fait l'objet de propositions d'améliorations soumises par différents cabinets de consulting. L'appel d'offres publié en février 2007 a débouché six mois plus tard sur un contrat avec le cabinet **Ernst & Young Advisory**, avec lequel l'entreprise avait déjà collaboré en 2005 dans le cadre d'un séminaire portant sur la « Méthodologie d'élaboration du business plan » ciblant prioritairement les directeurs et chefs de structures opérationnelles.

Hyproc SC a lancé son projet de réorganisation dès cette fin d'année 2007 avec la **première phase** : DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION. Cette étape de diagnostic des systèmes et processus de gestion de l'organisation a consisté en l'interview de plus de 90 cadres et agents de maîtrise dans le but de bien cerner les missions, responsabilités, tâches et contraintes des employés de toutes les fonctions suivant une approche intégrant six catégories de ressources, tangibles et intangibles : les clients, les hommes, les processus, les systèmes d'information, la gouvernance et les ressources financières, pour ensuite être en mesure de faire ressortir les forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que des schémas d'organisation.

Entamée au début septembre 2007, cette étape supposée s'étaler sur 3 mois en aura finalement duré quatre durant lesquels les systèmes et processus de gestion ont fait l'objet d'une analyse approfondie. Des dysfonctionnements en matière de management de l'entreprise ont été relevés lors de cet examen : gestion focalisée sur le siège au détriment de la flotte et du personnel navigant dont la motivation était en berne, s'opérant sans structure dédiée à l'évaluation des risques ni stratégie de développement de l'activité. Ceci a mené l'assistant à préconiser à l'organisation de se doter, entres autres, d'un système d'auto-évaluation en continu des procédures de gestion et de suivi technique et sécuritaire à bord des navires pour mieux répondre aux inspections PSC et Vettings tout en améliorant les conditions de travail de ses équipages. Les conclusions obtenues ont été présentées au top management de l'entreprise et à son partenaire social au début février 2008.

Le diagnostic étant établi, le processus s'est poursuivit avec la **deuxième phase** : ELABORATION DU MANUEL DE LA NOUVELLE ORGANISATION, qui comprend la conception ou la redéfinition de la cartographie des processus d'activité. Pour ce faire, de nouveaux rôles et missions ont dû être attribués aux acteurs. Il a s'agit pour le cabinet de présenter les schémas de réorganisation structurelle, fonctionnelle et opérationnelle potentiellement adéquats, et pour l'équipe dirigeante de sélectionner l'option la plus satisfaisante, celle qui correspond au mieux à sa vision des futurs besoins de l'entreprise. Une fois le schéma cible connu et

approuvé, le consultant a pu entamer ses travaux d'élaboration du manuel du nouveau mode de fonctionnement de l'organisation, incluant certains processus déjà adoptés dans la pratique par les employés de manière informelle. Cette étape a été finalisée en une période de quatre mois. L'objectif organisationnel à atteindre a aussitôt fait l'objet d'une présentation aux partenaires sociaux et cadres navigants et sédentaires de l'entreprise, en date du 30 avril 2008, afin d'en exposer les avantages attendus et éclaircir les zones d'ombre.

La troisième et **dernière phase** du processus de réorganisation de l'entreprise est celle de la MISE EN ŒUVRE DE LA NOUVELLE ORGANISATION. Il s'agit de la plus longue des étapes avec son délai de 18 mois au cours desquels l'ancien modèle organisationnel par fonction a progressivement laissé place à une organisation s'appuyant sur quatre directions centrales, classées en Front et Back office : Marine Operation (MO), Marine Support (MS), Marine Trade (MT), et Finance and Administration (F&A). Cette dernière entretient désormais une relation de client à fournisseur avec les trois structures du Front Office, ce à travers l'établissement de contrats de service comprenant les objectifs annuels négociés en début d'année avec chacune d'elles. Outre sa **structure**, la réorganisation de l'entreprise s'est étendue à son **système d'information**, son **personnel** ainsi qu'à sa **stratégie**.

A- Structure de l'entreprise

Lors de la mise en œuvre du projet de réorganisation une nouvelle stratégie GRH a été adoptée, cette fonction ayant été scindée en deux départements. La gestion du personnel navigant (plan d'embarquement / débarquement, rémunération, formation, recrutement, etc.), auparavant centralisée au siège de la société, est désormais assurée par le Manning sous la direction opérationnelle. Cette direction chapote également le département du Ship-management dont l'organisation a été remaniée. On nous explique que le nouvel agencement en Fleet Managers, à la place du Superintendent, prévoit plusieurs équipes multidisciplinaires, chacune dédiée à la régie technique, commerciale et réglementaire **d'un seul navire**. Ceci contrairement à la première organisation où l'ensemble de ces spécialistes était chargé de la gestion de tous les navires (affrètement, fixation de l'itinéraire, suivi de la navigation pour la localisation du navire et l'acheminement de la marchandise des clients à bon port, affectation de la main d'œuvre chargée de la maintenance, fourniture des pièces de rechange ou autres consommables, etc.).

En tant que Fleet Manager, notre interlocuteur estime que cette réorganisation leur a permis de réaliser un important gain de temps et d'argent et d'aboutir à une meilleure exploitation des

navires, ce grâce à des procédures plus adéquates, formalisées dans des manuels de gestion pour chaque structure telles que le passage à une gestion planifiée des interventions techniques (plan de maintenance et d'entretien) et qui leur évitent la redondance des actions, notamment celles entreprises pour l'expression des besoins d'achat où les doublons des bons de commande étaient fréquents, et depuis, centralisés avec la création du Procurement.

Il est à souligner que les départements des structures MT, MS et F&A sont directement rattachés à la Direction Générale. Le Directeur des Ressources Humaines de l'entreprise nous explique que le profil adéquat aux exigences de telles responsabilités n'a jusqu'à présent pas été rencontré et que les postes, faisant l'objet d'un recrutement interne, demeurent à pourvoir dans la Bourse de l'emploi.

Le nouvel organigramme prévoit également un assistant SIE (*Sûreté Interne de l'Entreprise*) qui se charge de la coordination de toutes les mesures et actions relatives à la mise en œuvre de la politique de sûreté interne, comme il assure la diffusion et veille à l'application des consignes de sûreté au niveau de l'ensemble des structures de la compagnie. Aussi, sous la direction du support légal a été créé le département Risks & Compliance, chargé de l'audit interne des navires, de l'évaluation des risques opérationnels et de la mise en application du code ISPS en plus de la veille, en collaboration avec le département QHSE, à la conformité des procédures managériales et installations techniques de l'entreprise aux exigences de son environnement externe.

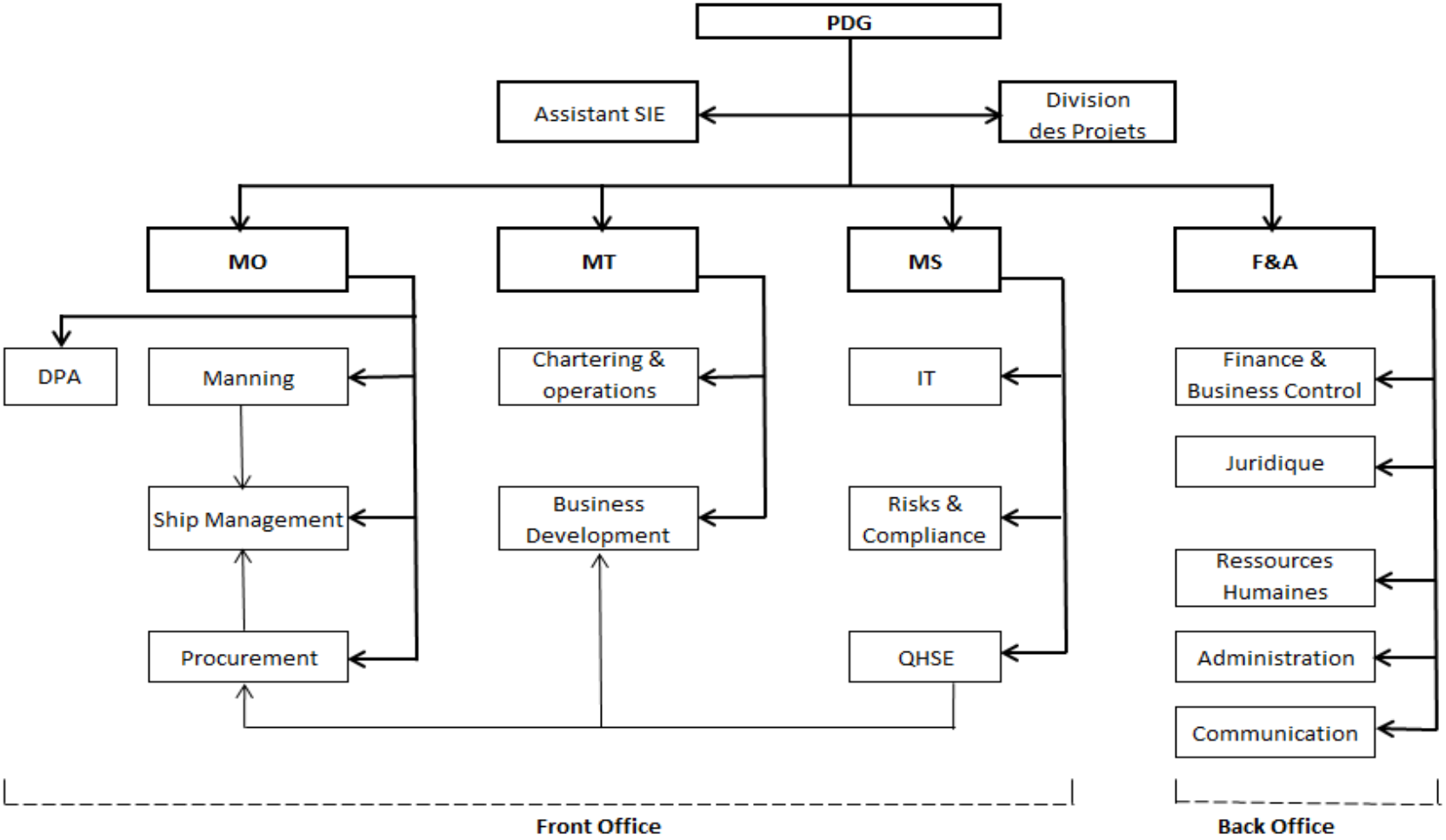


Figure 17 : Organigramme Hyproc SC

Source : Hyproc SC Centre Formation

Le siège social de l'entreprise ayant connu un transfert à Oran en mars 2005, la direction générale, commerciale et les fonctions de soutien y sont installées séparément des unités opérationnelles et de support légal qui, afin d'optimiser l'organisation de l'activité de Shipmanagement, ont été maintenues à Arzew d'abord sur le premier site de l'entreprise puis dans de nouveaux locaux inaugurés en 2014. Ceci a permis à la compagnie d'accéder à un espace de travail sécurisé, de qualité supérieure et conforme aux normes internationales sans avoir à s'acquitter des frais de location et surtout de maintenance qui étaient particulièrement élevés sur l'ancien site. Cette séparation géographique permet aux agences de consignation d'être proche des navires, de répondre plus rapidement à leurs besoins, d'être mieux à l'écoute du personnel navigant et d'assurer une meilleure prestation aux clients qui leur confient l'exécution d'opérations sur leur marchandise.

Dans le cadre de l'étape de mise en œuvre du projet de réorganisation, l'entreprise a organisé un **brainstorming** sur le thème du « Shipmanagement » dont les travaux portaient sur l'amélioration de cette activité à travers celle de deux vecteurs : la communication navire-terre et les performances de la flotte.

Cette rencontre a vu la participation de l'ensemble des compétences au service de leur entreprise. L'interaction entre ces cadres et professionnels du transport maritime des hydrocarbures, leur échange d'idées, d'informations et d'expériences ont fait émerger des propositions pertinentes au sujet de la qualification et considération du personnel navigant, du travail à bord du navire, de la prise en charge des marins, ainsi que du système d'informations, points en relation directe avec les deux axes du thème en question. Le consultant de la compagnie l'a accompagné dans cette démarche en lui recommandant de renouveler ce genre d'initiative qui en améliorant, entre autres, l'aspect communicationnel entre ses membres, fini par se répercuter positivement sur leurs performances.

Parmi les recommandations des ateliers du brainstorming sur le Shipmanagement, celles relatives à la modernisation du système d'information et à la qualification et considération du personnel navigant ont constitué l'objet d'un plan d'actions qui a été mis en œuvre par l'entreprise. Ainsi et pour atteindre une qualité de communication bord-terre conforme aux standards internationaux, l'entreprise a effectivement dû moderniser son système d'information en y intégrant les dernières innovations technologiques.

B- Système d'information de l'entreprise

L'entreprise visant une nouvelle organisation qui lui permettrait d'assurer la veille et la mise en conformité règlementaire d'un côté, et la situation technique de sa flotte s'approchant de l'obsolescence de l'autre, elle a décidé d'apporter les dernières technologies à bord de ses navires en installant un système d'information intégré qui améliore la gestion de son activité en lui permettant de maitriser à la fois la qualité de ses prestations, la sécurité et santé de son personnel ainsi que la protection de l'environnement. Ainsi, pour optimiser l'efficacité et la cohérence de son organisation, elle lance en 2010 la mise en place d'un système IT (*Information Technologie*) facilitant la gestion des opérations et celle de la maintenance à bord de tous ses navires, ce en réduisant la complexité des communications opérationnelles et grâce à l'échange d'informations claires et précises en temps réel entre les structures concernées, menant à une gestion plus efficiente et qualitative.

Ce système se base donc sur des solutions informatiques pour assurer le contrôle des paramètres de gestion à travers la maitrise des coûts d'exploitation et de maintenance, permettant à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité et de suivre les indicateurs clés de ses performances à l'aide des tableaux de bord qu'il comprend. Il s'agit de logiciels introduits au processus de gestion à bord et à terre :

- AMOS II (*Asset Management Operation System*) logiciel qui assure l'interface terre-bord, autrement dit l'échange et transmission de données concernant la gestion des navires opérée par les différents Fleet Managers et les autres structures à terre (Procurement et Manning), avec celle qui s'opère à bord des navires en matière de QMS, QHSE (accidents/incidents, presque-accidents, évaluation des risques, arrêts techniques, relèves d'équipage, gestion des stocks de consommables et de pièces de rechange, …etc.).
- IMOS VII (*Integrated Maritime Operation System*) qui concerne la gestion des opérations dans leur aspect commercial (facturation, gestion des contrats et des réclamations, …etc.) et à travers la réception de rapports envoyés à partir de tous les navires via VESLINK (trajets, performances en termes de vitesse ou de consommation, niveaux des soutes, …etc.).
- OeBS (*Oracle e-Business Suite*) qui concerne le département Finance & Business Control et procure, en interface avec AMOS 2 et IMOS 7, des solutions pour l'établissement et le suivi de la comptabilité générale, la comptabilité analytique, le budget (par direction) et le contrôle de gestion.

La finalisation de la mise en place de ce nouveau système d'information a eu lieu en fin d'année 2011, son intégration et son déploiement se sont poursuivies jusqu'en 2013.

<u>Figure 18 :</u> Composition du système informatique de la compagnie



<u>Sources :</u> Rapport Hyproc SC 2013.

La modernisation de la situation technique de l'entreprise est également passée par le renouvellement de son outil de production acquis dans les années 1970. En effet, après avoir fait l'objet de rénovations en 1998, puis d'une amélioration significative de son système d'information en adoptant les dernières avancées technologiques pour être habilitée à opérer dans les installations portuaires des Majors, la flotte d'Hyproc SC a connu une reconstitution ainsi qu'un développement numérique à travers des décisions d'investissement et de désinvestissement. L'obsolescence des équipements de certains navires due à leur âge par rapport à ceux intégrés à bord des nouveaux modèles à amener le Conseil d'Administration à prendre cette résolution de rajeunissement et de renforcement de la flotte dès 2007.

Cette année là, le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise avait enregistré une légère diminution (0,5% par rapport à l'exercice précédent) mais surtout, la part des navires affrétés en représentait plus de 54%. Depuis, la compagnie a procédé à l'acquisition de neuf (9) navires : quatre transporteurs de GNL, trois GPLiers et deux bitumiers ; ainsi qu'à la cession de quatre (4) autres : un GNLier, un GPLier et deux bitumiers, passant de dix navires en 2007 à quinze en 2016. En prévision de futures cessions de navires, Hyproc SC veille à poursuivre

son processus d'acquisition à travers le lancement d'appels d'offres internationaux concernant la sélection de chantiers de construction navale.

Préalablement au lancement du processus de modernisation de sa situation technique, l'entreprise s'est attelée à revoir les conditions de travail de son personnel en termes de rétributions financières et de qualifications.

C- Qualification et considération du personnel de l'entreprise

S'étant lancée dans un projet de revalorisation de la qualification et considération de son personnel, Hyproc SC a mis en place une réorganisation de sa fonction GRH et a entrepris dès 2007 le projet de réalisation d'un Centre d'Armement de sa Flotte (CAF). Situé à Arzew, la construction de ces nouveaux locaux pour les divisions opérationnelles et agences de consignation s'est achevée en 2014 et leur offre désormais de meilleures conditions de travail.

En plus de ce centre d'armement (Manning), dédié exclusivement à la gestion du personnel navigant, le processus de réaménagement de l'organisation de l'entreprise a donné lieu à la réalisation d'un Centre d'Accueil et de Perfectionnement (CAP) à Mostaganem. Ayant cumulé un important retard dans la formation de ses cadres, qu'elle devait rattraper dans les activités de production comme dans celles de soutien, l'entreprise a choisi d'apporter une mise à niveau continue à l'ensemble de son personnel.

Cette infrastructure, réceptionnée fin 2012, dispense des cours de sensibilisation assurés par des formateurs internes ou externes, à l'aide d'équipements pédagogiques spécifiques. Le CAP d'Hyproc SC a commencé son activité l'année d'après avec une manifestation technique sur le thème de la gestion de l'énergie à bord des navires, qui a été conduite par le représentant de l'organisme de certification maritime Lloyd's Register. Ce centre réalise donc les prestations servant à la qualification de son équipage et personnel sédentaire mais, ses capacités s'étant élargies à d'autres domaines, la formation y est désormais octroyée aussi bien au personnel de sa filiale (NAJDA Maghreb) qu'à celui de ses clients ou autres partenaires externes lorsque ceux-là en sollicitent le service.

De nombreuses formations ont été octroyées pendant cette période de transition. Le personnel sédentaire a notamment bénéficié d'une mise a niveau de ses connaissances en matière de GRH, d'informatique, de techniques commerciales, de finance et comptabilité, et de droit commercial. Ces actions ont également concerné le personnel navigant, mais étaient plus orientées vers les filières techniques exigées par la convention internationale STCW

(*Standards of Training, Certification and Watchkeeping*) sur les normes de formation des gens de mer, de délivrance des brevets et de veille. Elles portaient sur l'anglais maritime, le code ISPS, la médecine de bord ainsi que la formation de matelot. En outre, des formations complémentaires concernant l'habilitation électrique de tout employé ont été dispensées par des organismes internationaux tels que l'Institut SCHNEIDER Formation Algérie (ISFA), ce dans le cadre de l'application du décret n°05-09 du 28 janvier 2005 relatif à l'organisation de la prévention, protection et de la sécurité dans le domaine de l'électricité.

Le coût des dépenses en formation a atteint suite à cette décision ses plus grandes sommes entre 2007 et 2010 :

Tableau 3 : Coût des dépenses en formation

Années	Somme (Millions de DA.)	Années	Somme (Millions de DA.)
2006 :	31	2011 :	29
2007 :	43	2012 :	38
2010 :	57		

Source : Construit par nous à partir des données des rapports annuels HSC.

En plus de la revalorisation des qualifications de ses employés, la compagnie a également dû se pencher sur la question de la reconsidération de leurs salaires pour mieux faire aboutir son projet de changement. En effet, marqué par les revendications salariales et les questions d'ordre socioprofessionnel, particulièrement fortes depuis 2005, le climat social de cette période n'était pas tout à fait favorable à la mise en œuvre de mécanismes de changement organisationnel dont la réussite dépend du niveau d'implication des travailleurs. Afin d'instaurer un climat plus serein et d'améliorer la situation des relations de travail, le Conseil d'Administration a dû concéder depuis 2007, et après différentes séances de négociation avec le partenaire social, plusieurs revalorisations salariales à l'ensemble des catégories socioprofessionnelles de la société à travers la formalisation d'accords concernant une augmentation de 12% en 2007, 5% en 2011 et 22% en 2012. Les employés ont obtenu d'autres revendications durant cette dernière année telles que l'allocation de fin de carrière, ou l'octroi de primes de risque aux équipages traversant les zones connues pour être particulièrement sujettes à la piraterie.

Par conséquent, le climat au sein de l'entreprise a commencé à s'améliorer et lui a permis, dès 2013 et contrairement à ce qu'elle avait connu auparavant, d'atteindre la plupart des objectifs de performance qu'elle s'était fixés pour cet exercice. Cependant, si la revalorisation des

conditions de travail a permis l'instauration d'une meilleure atmosphère au sein de ses locaux, Hyproc SC souffre toujours, nous indique le Fleet Manager que nous avons rencontré, d'une déperdition de son personnel navigant, notamment ses Officiers qui se redirigent vers les compagnies des pays du Golf où les salaires, estime le DRH de l'entreprise, sont beaucoup plus attractifs, jugeant même ces départs comme étant « légitimes ».

Parallèlement aux processus de changements relatifs à l'organisation interne de l'entreprise à savoir le remaniement de sa structure, la modernisation de son système d'information, l'introduction de nouveaux équipements de production et la révision de sa politique GRH, Hyproc SC a entrepris l'action de modifier sa stratégie de développement externe.

D- Axe stratégique adopté pour l'entreprise

Elle-même filiale du groupe Sonatrach, Hyproc SC en constitue le volet "commercialisation" des hydrocarbures en assurant leur transport aux clients de la société mère, ce qui en fait un élément important de la stratégie de cette dernière puisque contribue à la valorisation de ses ventes. L'ancien vice-président de l'activité Commercialisation de la Sonatrach a déclaré durant ses fonctions en 2007 que le groupe aspirait à de grandes ambitions pour cette filiale, et entendait en accompagner le développement, ce qui en ferait un outil performant au service de la politique marketing du groupe.

Après s'être lancée dans une diversification de ses activités en 1995, l'axe de développement choisi pour l'entreprise lors de sa réorganisation a été celui du recentrage sur son métier de base, l'assistant ayant notamment noté lors de la phase diagnostic que les représentants de l'entreprise au niveau des conseils d'administration de certaines de ses filiales ne recevaient aucune directive, filiales dont l'avenir était incertain vu la confusion relevée dans leurs bilans financiers. Hyproc SC évolue depuis en favorisant, d'un côté, le partenariat avec d'autres armateurs dans la détention de navires et l'activité de Shipmanagement, et de l'autre, en ayant procédé à plusieurs désengagements.

En effet, Hyproc SC s'étant associée en 2004 au norvégien BW Gas dans le shipmanagement d'un méthanier afin de bénéficier de son savoir-faire, cette activité a depuis évolué avec l'apport de ce leader en transport de GNL et a été qualifiée dès 2007 de thème «pivot» dans le fonctionnement de l'entreprise par l'ancien vice-président de l'activité Commercialisation de la Sonatrach. La compagnie a également créé trois sociétés avec deux partenaires japonais,

ITOCHU et MOL : ANGTC, MLTC et SLTC, respectivement en 2004, 2007 et 2008, chacune propriétaire d'un navire. D'un autre côté, la société s'est aussi séparée de la plupart de ses filiales soit en retirant ses participations ou par mise en liquidation.

Ainsi a-t-elle entrepris les démarches pour le désinvestissement de MEDIFRET activant dans le transport maritime de marchandises générales en 2010, et de la société d'avitaillement et de catering AVICAT en 2013, comme de Comarpex-Algérie, entreprise d'avitaillement et ravitaillement de navires et autres bases de vie dans le sud du pays. Seule NAJDA MAGHREB, spécialisée dans la fourniture et vérification des équipements de sauvetage maritime et du matériel anti-incendie, dont la gestion avait déjà été autonomisée en 2001, figure encore comme filiale entièrement constituée par Hyproc SC.

Les réalisations du plan élaboré pour le changement organisationnel de l'entreprise ont été accompagnées de quelques résistances ayant empêché ou du moins sérieusement retardé l'exécution d'une certaine partie du programme, à savoir la mise en application du système d'auto-évaluation.

3.2- SYSTEME D'AUTO-EVALUATION : **un exemple de résistance au changement**

Suite à l'analyse approfondie des systèmes de gestion de l'entreprise lors de l'étape du diagnostic lancée en septembre 2007 dans le cadre du processus de sa réorganisation, un système d'auto-évaluation en continu des procédures de gestion et de suivi technique et sécuritaire lui a été recommandé. Il s'agit d'un outil d'amélioration en matière de QHSE qui repose sur les 12 indicateurs du guide des meilleures pratiques de TMSA (*Tanker Management & Self Assessment*) établit par l'OCIMF en 2004**.**

Cette auto-évaluation continue des procédures est censée faire parvenir à l'obtention des différentes inspections de certification car elle fournit et permet de contrôler des informations clés telles que les niveaux de responsabilité dans tous les domaines : maintenance, gestion des risques et de la sécurité, recrutement et formation des équipages… etc., ce qui amènerait l'organisation à un meilleur suivi des performances individuelles en vue d'améliorer la satisfaction client.

La compagnie s'est depuis fixée cet objectif de passer à une culture fondée sur l'auto-évaluation lui permettant de mieux répondre aux inspections PSC / Vetting, et en 2009 une tentative d'évaluation interne de son système de management basée sur les éléments de ce nouveau guide a été effectuée. Cependant, malgré l'existence des textes et une forte diffusion

de l'information grâce à une campagne de sensibilisation du personnel par le biais d'affiches, de réunions et d'un guide de l'évaluateur indiquant et détaillant les étapes à suivre (voir extrait page 127), la mise en œuvre de ce projet, baptisé « équilibre », s'est avérée beaucoup plus laborieuse que prévu, faisant qu'à ce jour il n'a pas encore pu aboutir. En effet, ses textes n'ayant pas été appliqués, il est resté en stagnation depuis son lancement.

Parmi les causes de cet échec, le DRH de l'entreprise relève le manque d'adhésion de la part des managers à leur rôle d'évaluateur qui leur exige un travail de fond consistant en la fixation d'objectifs individuels, le suivi du degré de leur réalisation au sein de chaque départements, puis la mise en œuvre d'actions correctives, de sanction ou de récompense ; et la notion même d'évaluation qui n'est pas encore acceptée dans les entreprises étatiques algériennes.

De son côté, et malgré les réticences constatées, notre interlocuteur a pourtant relancé le projet au niveau de sa seule structure où il se déroule actuellement en mode "test" pour une période d'un an. En effet, les employés de la DRH ont vu de nouvelles tâches venir enrichir leur fiche de poste telles que la Gestion de Carrières, et des objectifs trimestriels leurs sont à présent attribués notamment en terme de délai de traitement des dossiers.

Il attend de cette évaluation qu'elle lui permette de repérer les lacunes de ses collaborateurs, et donc leurs besoins en formation à l'aide de laquelle ils pourront acquérir de nouvelles compétences et évoluer en termes de carrière et de développement personnel. Il s'enquière régulièrement du niveau de concrétisation des objectifs assignés, ce lors des réunions hebdomadaires avec son équipe. Cependant, l'évaluation des performances individuelles n'étant pas encore en application définitive, l'effort personnel demeure noyé dans celui du collectif, et le salarié de Hyproc SC, nous apprend la Chef du Bureau Formation, obtient toujours la même note d'année en année et continue de percevoir une PRI commune à l'ensemble de ses collègues de structure.

L'organisation des points à aborder en début d'année et à apprécier en fin d'année est définie dans le guide de l'évaluateur qui comprend une Fiche Objectif Individuel ainsi qu'une Fiche d'Évaluation Annuelle s'articulant autour de quatre dimensions : Qualité des rapports avec les autres structures de l'entreprise ; Management de l'activité de la structure ; Gestion du budget et tenue des états financiers de la structure ; et Excellence opérationnelle qui concerne les prestations internes à la structure. Le modèle de ces deux fiches, adapté au cas d'une évaluation au sein du département RH, est présenté en annexes 1 et 2.

4.1 - L'IDENTIFICATION DES OBJECTIFS

Période : début d'année (JANVIER/FEVRIER)

Avant :

❶Confirmez le rendez-vous 15 jours à l'avance

❷Récupérez la fiche emploi mise à jour auprès des Ressources Humaines

❸Récupérez le contrat de services auprès de votre responsable

❹Collectez la « Fiche d'évaluation annuelle » de l'année précédente

❺Renseigner sur la « Fiche Objectifs Individuel » les parties : signalétique et axes

NB : Si l'évalué est un nouvel arrivant, ne pas tenir compte de ❹

Pendant :

❶Imprimez la « Fiche Objectif Individuel »

❷Recevez le collaborateur pendant 1 à 2 heures et être vraiment disponible

❸Rappelez les responsabilités du collaborateur dans le cadre de son emploi et d'un éventuel projet d'entreprise

❹Faites-le participer et réagir sur d'éventuelles évaluations et/ou objectifs

❺Demandez au collaborateur de préciser de ses compétences à développer et des moyens nécessaires

Après :

❶Envoyez la « Fiche Objectif Individuel » au Manning pour un évalué « navigant » ou à la DRH pour un évalué « sédentaire »

4.2 - LE BILAN

Période : fin d'année (NOVEMBRE/DECEMBRE)

Avant :

❶Confirmez le rendez-vous 15 jours à l'avance, lui rappeler de venir avec sa « Fiche d'Evaluation Annuelle » imprimée, pré remplie (partie 1.1 et 1.2)

❷Préparer l'entretien (disposer des indicateurs chiffrés, autres éléments)

❸*Evalué navigant* : collectez les fiches d'évaluation de Traversée

Evalué sédentaire : collectez éventuellement les fiches d'évaluation de Projet

NB : Si l'évalué est un nouvel arrivant, ne pas tenir compte de ❸

Pendant :

❶Préciser l'objet de l'entretien et les règles (égal à égal, évaluation, ..), recevez le collaborateur pendant 1 à 2 heures et être vraiment disponible

❷Mesurer et Partager les résultats par rapport aux objectifs de performance fixés, Appréciez les compétences acquises et les possibilités d'évolution par rapport au profil de début d'année

❸Appréciez l'état d'esprit de l'évalué par rapport à l'entreprise (environnement professionnel de proximité)

❹Demandez au collaborateur de parler de son activité, de ses satisfactions et insatisfactions, de ses espoirs et souhaits

❺Terminez toujours l'entretien par une « touche » positive

Après :

❶Envoyez la « Fiche d'Evaluation Annuelle » au Comité d'Evaluation pour un évalué « navigant » ou à la DRH pour un évalué « sédentaire »

Figure 19 : Extrait du Guide de l'évaluateur chez Hyproc SC

Source : Hyproc SC DRH.

Tableau 4 : Récapitulatif des changements majeurs au sein de Hyproc SC

Dimension / Organisation	Structurelle	Technologique	Sociale	Stratégique	Culturelle
Points de blocage sur l'ancienne org.	- Expression d'un manque d'intérêt pour les besoins spécifiques au personnel navigant . - Absence d'une équipe dédiée à la stratégie de développement de l'entreprise. - Redondance des actions dans l'exploitation des navires. - Soucis de conformité des conditions de travail avec les exigences internationales de sécurité.	- Qualité de la communication bord-terre en deça des standards internationaux. - Obsolescence de la flotte datant des années 1970.	- Revendications salariales. - Exigences de la convention internationale STCW sur les normes de formation des gens de mer en plus de celles réclamées par les autres employés de l'entreprise.	- Vulnérabilité financière de ses filiales. - Volonté de développer l'activité de shipmanagement pour le compte de tiers.	- Difficulté à accepter la notion d'évaluation empêchant de repérer les performences individuelles. - Insuffisances menaçant les résultats de l'entreprise car relevées lors d'inspections menées par les Majors.
Changements apportés par la nouvelle org.	- Scission du dép. RH pour la création du Manning. - Création du dép. Business Develoment. - Mise en place del'org. en Fleet Managers (une équipe par navire) en plus de celle du dép. Procurement. - Création du dép. Risks & Compliance ; Annexion d'un assistant SIE ; Inauguration de nouveaux locaux confrmes aux normes sécuritaires internationales.	- Installation d'un système d'information intégré comprenant la gestion de l'activité en terme de prestation, sécurité, santé et environnement, et permettant l'échange de données en temps réel. - Renouvellement de l'outil productif par acquisitions et cessions de navires.	- Série d'augmentations et avantages salariaux entre 2007 et 2012. - Réalisation du CAP pour assurer une mise à niveau continue des connaissances de ses employés en plus de la création du CAF (Manning).	- Désengagement de trois des quatre filiales de l'entreprise pour se recentrer sur son métier de base. - Partenariats avec de grands armateurs experts en shipmanagement.	- Aspiration à faire de l'évaluation un mécanisme dont les employés intègrent le principe dans leurs actions quotidiennes. - Tentative de mise en place d'un système d'auto-évaluation en continu afin de se tenir prêt à toute évaluation externe.

Source : Construit par nous.

Conclusion Chap. 4

Les actions de réorganisation du travail apportées à toutes les fonctions de l'entreprise Hyproch SC depuis 2004 lui ont permis de décrocher des partenariats avec des armateurs renommés, et se sont reflétées sur ses résultats et performances. Le passage à une gestion planifiée des interventions techniques par l'élaboration et mise en œuvre d'un planning de maintenance a permis, d'un côté, une maîtrise des coûts et un meilleur rendement et de l'autre, la diminution du taux d'avaries impliquant une plus grande disponibilité des navires (disponibilité due aussi à la modernisation de la flotte), et ainsi de réaliser un chiffre d'affaires plus important.

Cependant, même si l'entreprise a réussi à redresser la courbe de son chiffre d'affaires depuis 2010, ces résultats restent limités si l'on prend en compte les investissements auxquels elle a procédé depuis l'avènement des changements sur ses conditions environnementales. L'âge avancé de certains méthaniers continue d'occasionner des avaries et la compagnie a encore dû affréter 15 navires durant l'année 2013 pour pouvoir remplir ses engagements. La durée d'immobilisation technique (cale sèche en plus de la relève d'équipage, inspection Vetting et PSC, soutage, etc.) atteint encore un total de 11% en 2013 contre seulement 8% en 2007, essentiellement imputée aux navires transporteurs de GNL :

Taux de disponibilité en 2013 : 84 % GNLiers , 90% GPLiers , 100% Bitumiers.
Taux de disponibilité en 2007 : 93 % GNLiers , 90% GPLiers et Bitumiers.

Sachant que le basculement a eu lieu en 2011 (la flotte des méthaniers y a enregistré un taux d'immobilisation technique de 18% contre 7% en 2010), la compagnie doit la croissance de son chiffre d'affaires totale à l'activité de transport de GPL (2.224 MDA en 2010, et 4.387 MDA en 2013), et la stabilité de son chiffre d'affaires GNL (6.658 MDA en 2010, et 6.837 MDA en 2013) à l'affrètement de méthaniers, les autres segments étant soit en baisse, soit en quasi-stagnation.

Partant de ce constat, le renouvellement de la flotte et son développement doivent se poursuivre afin d'augmenter les capacités et améliorer le taux de disponibilité des navires, notamment en ce qui concerne les méthaniers pour être en mesure de répondre aux besoins croissants d'enlèvement en GNL pour le compte de son client principal. La poursuite du remplacement progressif des vieux méthaniers figure parmi les perspectives de développement à moyen terme inscrites dans le plan PMTE 2015-2019 de l'entreprise.

Hyproc SC compte également investir davantage dans le transport maritime des produits chimiques dérivés des hydrocarbures en occupant en priorité le marché de l'ammoniac dont la demande est en croissance.

Ayant aujourd'hui une plus grande expérience dans la gestion de ses navires, elle envisage aussi de développer d'une manière plus importante et structurée le métier de ship-management pour le compte de compagnies tierces. Par ailleurs, un important renforcement de sa flotte lui permettrait d'accroitre ses parts de marché en soumissionnant aux appels d'offre des compagnies pétrolières et gazières étrangères. La pénétration de son marché passe également par la formation de Vetteurs capables d'inspecter les navires des compagnies concurrentes, ce qui pourrait procurer plus d'opportunités de contrats à sa flotte renforcée.

Sur le plan du déroulement du changement au sein de Hyproc SC, nous constatons que son schéma correspond aux étapes du processus planifié décrit par LEWIN : La sollicitation des services d'un expert externe pour effectuer un diagnostic de l'entreprise correspond à la première étape de Maturation, la dégradation de la situation interne et commerciale de la compagnie ayant désormais fait que ses managers prennent pleine conscience de la nécessité du recours à un changement. Suit une étape de Déracinement où les nouveaux rôles et missions à attribuer aux employés ont été conçus, et où les plans sélectionnés ont été expérimenté. L'étape de l'Enracinement s'est traduite par l'application formalisée des nouvelles procédures à travers la diffusion de manuels comportant les nouveaux processus et modes de fonctionnement à l'ensemble des départements de l'entreprise.

Cependant, si l'objectif du top management de faire de leur compagnie une entreprise moins rigide, à même d'intégrer des modifications stratégiques, a bien conduit à la planification d'un projet de réorganisation de son fonctionnement, nous considérons qu'il ne s'agit pas pour autant d'un changement volontaire, intentionnel, le réel facteur déterminant la structure future de l'entreprise ayant été son environnement externe. Cet objectif lui a été imposé par les conditions environnementales au sein desquelles elle évolue, connues pour être particulièrement sujettes aux variations imprévisibles. La nécessité du changement s'étant déjà clairement fait ressentir, nous nous trouvons donc face à une démarche réactive où l'environnement façonne la structure de l'entreprise, plus précisément devant un cas d'isomorphisme coercitif sous couvert de dispositif normatif obligatoire tel que décrit par Di MAGGIO et POWELL.

En effet, nous avons pu constater qu'un évènement extérieur à l'entreprise a fini par avoir des répercussions directes sur son organisation à travers la promulgation de nouvelles réglementations auxquelles celle-ci a dû se conformer sous peine de se voir exclure du marché dans lequel elle opère, en l'occurrence celui du transport maritime international des hydrocarbures. Ces contraintes externes exigent un Système de Management de la Qualité rigoureux, dont les procédures sont continuellement observées de sorte à maintenir les certifications et obtenir les Vettings pour l'organisation de la compagnie et de sa flotte. L'entreprise devait donc y répondre en mettant en place un projet de réorganisation s'inscrivant dans un plan de développement pour se mettre au niveau des benchmarks internationaux et assurer sa pérennité.

Filiale du groupe Sonatrach, Hyproc SC fait partie des unités d'une certaine forme de la Structure Divisionnalisée. À la différence de la forme pure décrite par MINTZBERG, elle connait une interdépendance entre ses produits, la société mère ayant adopté une stratégie d'intégration verticale où les activités des divisions sont reliées entre elles. Pour ce qui est de sa structure propre, l'existence de paramètres appartenant à des configurations différentes nous amène à l'assimiler à un hybride entre Bureaucratie mécaniste et Adhocratie administrative.

Effectivement, étant dans un contexte qui l'oblige à répondre à des facteurs opposés, l'entreprise combine les caractéristiques de ces deux types en adoptant, d'abord pour des raisons sécuritaires et malgré un environnement qui n'est ni simple ni stable, une conception classique de l'organisation lui permettant de maintenir le contrôle et de mieux gérer l'incertitude mais impliquant un certain degré de rigidité structurelle (centralisation verticale ; standardisation des procédés ; formalisation de la communication et des comportements entravant tout recours à l'ajustement mutuel ; longue ligne hiérarchique ; présence de fonctions de support logistique et intégration d'activités extérieures toujours dans le souci de maîtriser les sources d'incertitude ; manque relatif de considération humaine engendrant d'inévitables réactions de résistance). Évoluant au sein d'un milieu complexe et dynamique avec un système technique sophistiqué, l'organisation a emprunté à la structure adhocratique certains de ses éléments qui conviennent aux tâches complexes, plus précisément à l'adhocratie administrative où les rôles de l'encadrement et du centre opérationnel sont bien distincts, et où le travail nécessite des experts dans différentes parties de la structure ainsi que des équipes pluridisciplinaires.

Tel est le cas de la nouvelle organisation de l'entreprise qui distingue le Heavy Marine Front Office du Back Office, et où le département de shipmanagement est structuré en équipes multidisciplinaires. En effet, dans cette structure intermédiaire, la division du travail n'est pas nettement établie entre élaboration au sommet hiérarchique et application à la base. Ceci dit, les questions d'ordre sécuritaire et l'aspect mesurable du travail des experts au sein de cette entreprise de prestations de services empêchent la décentralisation en leur faveur ou leur domination par rapport aux autres parties de la structure comme le suggère la théorie.

La différenciation concerne plus particulièrement le département du Manning qui, étant consacré au personnel navigant dont la gestion est réglementée au niveau international, emploie des procédures spéciales et requiert une certaine autonomie. Comme conceptualisé par LAWRENCE et LORSCH, cette partie différenciée pour être en adéquation avec son environnement est intégrée au tout à l'aide de moyens de coordination tels que les contrats de services, d'abord internes à sa direction Marine Operation (MO), puis avec le Back Office, le sommet à travers le canal hiérarchique et les deux autres directions du Front Office via des liaisons horizontales.

Les actions entreprises pour adapter le fonctionnement de l'entreprise aux nouvelles conditions environnementales s'apparentent à une transformation de son organisation car elles l'ont amené à évoluer de manière radicale que ce soit en matière technique (acquisition de nouveaux navires, installations de nouveaux logiciels), organisationnelle (création de nouvelles structures, de nouvelles procédures) ou de stratégie (recentrage sur le métier de base). Quant à la résistance à la mise en œuvre du système d'évaluation interne, dont les textes étaient prêts et la campagne de sensibilisation déjà entreprise, elle exprime un certain conservatisme lié à l'attachement aux usages hérités du passé et auxquels les employés se sont habitués.

Conclusion Générale

Les théories abordées tout au long de ce travail nous ont entre autres proposé une typologie de formes structurelles en fonction de facteurs contextuels ainsi que des explications de la relation entre structure, stratégie et environnement. L'étude de LAWRENCE et LORSCH démontre que l'entreprise est une entité hétérogène qui ne peut être régulée par les mêmes normes à tous les niveaux. En dehors du concept d'intégration qui prend en compte la dimension humaine dans la mise en place des solutions de coopération, il leur est reproché, notamment à la classification des configurations de MINTZBERG, d'avoir ignoré le rôle d'action des acteurs et celui de leur subjectivité humaine dans le processus de structuration de l'organisation, et ce, au profit d'une supposée réalité objective de l'environnement qui la façonnerait de manière à ce qu'elle s'adapte naturellement à son milieu. En effet, leur conception évolutionniste de la structuration veut que la structure soit le produit des lois de la sélection naturelle. Ce serait donc les forces de la nature qui détermineraient sa constitution alors que les individus resteraient passifs devant le résultat imposé par ces lois.

En concluant que l'organisation des entreprises est une conséquence des décisions stratégiques des managers, les travaux de CHANDLER montrent bien que ceux-ci étaient les acteurs du changement structurel à travers leurs missions de planification, d'arbitrage et de coordination. Néanmoins, la stratégie étant liée au contexte, la structure demeure indirectement dépendante des variables de l'environnement. L'individu est toujours supposé subir une réalité objective et son influence encore limitée dans le processus de structuration.

Ces limites ont conduit au développement d'un cadre théorique qui a concurrencé la conception selon laquelle l'organisation serait une entité entièrement distincte de son environnement, seulement contrainte de s'y adapter, et qui aborde la question du changement sous un angle plus large en prônant la production sociale de la réalité. Il s'agit d'une approche permettant de concilier la dimension objective de la structure avec le caractère subjectif des acteurs en mettant l'accent sur le rôle central que joue la communication dans leur expérience sociale, à savoir le constructivisme[155]. Ce concept considère la construction du réel comme un phénomène incessant, et le changement comme un processus de reconstruction du réel dont la particularité réside dans une nouveauté apparue lors des quatre principales phases du cycle habituel d'interprétation de la réalité. Ainsi, à côté de la réalité imposée par l'environnement,

[155] COLLERETTE P. et *al.*, « ***Le changement organisationnel : théorie et pratique*** », p. 24-25.

sont inclus les mécanismes sociaux dans l'explication de la formation des structures. L'origine de leur formation se trouverait dans les expériences quotidiennes des individus, durant lesquelles ils sélectionnent et traitent des données par rapport à leur propre représentation de la normalité, ou en fonction de ce qui leur parait acceptable, souhaitable, etc.

Le changement peut avoir lieu suite à un choix de l'équipe dirigeante qui définit clairement l'objectif à atteindre selon la position rationnelle de la planification, ou s'imposer du fait d'une variation imprévue dans l'environnement de l'organisation telle que déclarée par la vision contingente. D'un autre côté, l'approche interprétativiste non seulement soutient l'importance de la prise en compte du contexte dans lequel se déroule le changement, mais précise que son appréciation sera différente selon la signification donnée à ses éléments. Les approches politiques et incrémentale, quant à elles, se rejoignent dans le caractère non-linéaire des processus de changement qu'elles décrivent, partant d'une conception en totale opposition avec le rationalisme de la planification. La seconde complète la première en examinant l'impact du passé de l'organisation sur le positionnement des acteurs par rapport à l'objet du changement.

Il est certes improbable d'accéder à une compréhension définitive de ce phénomène complexe de l'évolution des organisations. Néanmoins, lorsqu'elles commencent par définir leur stratégie pour ensuite y ajuster leur structure, il a été observé que leur évolution comportait des phases de réorientation majeure. Il s'agit d'une vision où l'évolution est décrite comme un phénomène connaissant des périodes relativement stables durant lesquelles la structure est maintenue et les changements limités, mais marqué par des discontinuités car fait de périodes, plus courtes, de révolution où la structure connait des bouleversements et se transforme. Cette approche, dite de « l'équilibre ponctué »[156], a toutefois été contestée par une conception gradualiste de l'évolution où les organisations sont censées adopter des structures flexibles, potentiellement capables de correspondre à plusieurs stratégies, lui permettant ainsi une adaptation à rythme progressif en suivant des changements cumulatifs de nature incrémentale.

Lors de notre étude du cas Hyproc SC, nous avons pu constater que le déroulement du changement concordait avec les trois étapes du processus planifié décrit par LEWIN, à savoir un premier état où la prise de conscience des managers sur l'utilité d'un changement

[156] ***JAUJARD F.***, « De la conduite du changement organisationnel à la co-construction de rôle par la régulation des transitions d'acteurs », 2007, p. 38.

organisationnel les a conduits à solliciter un diagnostic de leur entreprise, un deuxième où l'expérimentation du plan élaboré a éloigné les acteurs de leur zone de confort, et un dernier état où l'application et formalisation des nouvelles procédures ont définitivement remplacé leur environnement interne initial. Toutefois, même si la réorganisation du fonctionnement de cette entreprise représentait un objectif de ses dirigeants faisant l'objet d'un projet planifié, nous avons estimé que la source de ce changement se trouvait dans son environnement plutôt que dans la simple volonté de ses hommes. Le besoin d'adaptation s'étant imposé à l'entreprise, il s'agissait pour elle d'une démarche réactive où les conditions environnementales représentaient le facteur déterminant de sa structure.

L'engagement de Hyproc SC dans une dynamique de développement via le réaménagement de son organisation a affectivement été motivé par l'adaptation aux exigences de la réglementation internationale du transport maritime, et plus particulièrement celle relative aux hydrocarbures et produits dangereux. Les pressions exercées par les organismes internationaux tels que l'OMI ou l'OCIMF quant à la satisfaction des 875 critères du contrôle Vetting et autres codes et inspection PSC, concernant les procédures de management au sein de la structure de la compagnie et de sa flotte, représentaient les nouveaux standards des Majors et de ce fait les nouvelles règles du marché sur lesquelles ses concurrents étaient en train de s'aligner.

Ceci répond positivement à notre hypothèse de recherche en illustrant, via les institutions supranationales régissant l'activité du transport maritime, le pouvoir d'influence de facteurs environnementaux externes à l'organisation dans la convergence, voire l'uniformisation des modèles de gestion comme l'explique la théorie développée par Di MAGGIO et POWELL à travers le concept d'isomorphisme, qui semble se vérifier dans le présent cas de par son type coercitif mais aussi normatif. En effet, les mesures coercitives imposées par les organismes internationaux ont pris une dimension normative à travers les normes techniques de gestion de la qualité et de la sécurité. Aussi, ayant contribué à l'élaboration de produits et de services plus efficaces, sûrs et respectueux de l'environnement, ces normes et règles de fonctionnement, considérées par les institutions gouvernementales comme étant d'intérêt général, fournissent une base technique pour la législation en matière de sûreté et de développement économique, telle que lors de la publication du décret relatif à la sécurité électrique des personnes au sein des entreprises en Algérie.

L'existence de paramètres appartenant à la fois à la Bureaucratie mécaniste et à l'Adhocratie administrative, l'entreprise devant combiner des obligations de contrôle d'ordre sécuritaire avec les exigences d'un contexte complexe et dynamique, nous a amené à assimiler sa structure à un hybride de ces deux configurations élaborées par MINTZBERG. Cette combinaison a été formalisée lors de la réorganisation de l'entreprise désormais constituée d'une partie Front Office et d'une autre Back Office, la première comprenant un département différencié et intégré à l'ensemble tel que décrit par la théorie de LAWRENCE et LORSCH. Il s'agit ici du Manning, la gestion du personnel navigant étant réglementée par des conventions internationales et employant des procédures spécifiques à son environnement.

Les divergences, voire contradictions qui existent entre les diverses théories nous amènent à conclure que, de façon générale, les organisations s'apparentent à des systèmes semi-ouverts, flexibles et dynamiques car perméable au feedback de l'environnement et de ce fait au changement selon leur différents degrés d'ouverture[157]. Étant régies par des relations non-linéaires et forcées de multiplier les expérimentations pour affronter la complexité et l'imprédictibilité de l'environnement, ces organisations montrent des comportements de nature paradoxale où coexistent autonomie et dépendance, ordre et désordre, rupture et changements incrémentaux, alternant entre phase de clôture lorsqu'elles sont en équilibre afin de développer une certaine cohérence et maintenir une régularité aux yeux de leurs membres et partenaires, et phase d'ouverture pour pouvoir saisir les opportunités, agir sur leur environnement ou faire face à ses exigences d'adaptation.

[157] COLLERETTE P. et *al.*, *op. cit.*, p. 16.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Fiche Objectif individuel

1/ Signalétique (avant l'entretien par l'évaluateur)			
Année :	2009	Direction :	DRH
Evalué :	Le responsable Human Capital	Département :	Human Capital
Evaluateur :	Le DRH	Emploi :	Human Capital

Dimension n°1 : Qualité (prestations externes) (avant l'entretien par l'évaluateur)			
Leviers	Actions	*Indicateurs*	*Objectifs*
BON CLIMAT SOCIAL	ETRE A L'ECOUTE DES STRUCTURES OPERATIONNELLES	Taux de départ non programmé Taux d'absentéisme	<3% <1%
Dimension n°2 : Management			
Leviers	Actions	*Indicateurs*	*Objectifs*
BON FONSTIONNEMENT DU SERVICE	EVALUATION SE FERA SUR LA BASE DE LA FICHE EMPLOI	Taux de départ non programmé ou de mutation Taux d'absentéisme	<5% <1%
Dimension n°3 : Budget interne et reporting			
Leviers	*Actions*	*Indicateurs*	*Objectifs*
DECLINE ET EXECUTE LA STRATEGIE RH EN BESOINS EN COMPETENCES	EXECUTION EFFICIENTE DU PLAN DE FORMATION	EVALUATION DE FORMATIONS NON CONFORME	0%
Dimension n°4 : Excellence opérationnelle (prestations internes)			
Leviers	Actions	*Indicateurs*	*Objectifs*
ANALYSE, TRIE ET PRIORISE LES DOSSIERS DE CANDIDATURE	RECRUTEMENT EFFICACE	QUALITE DE RECRUTEMENT	90%
Compétences et moyens (pendant l'entretien)			
Préciser les compétences à développer	Le responsable Human Capital doit améliorer son management		
Préciser les moyens nécessaires	Accès facilité aux sources externes par le biais d'Internet		
Commentaires de l'évaluateur (après l'entretien)			

Commentaires de l'évalué (après l'entretien)			

Source : Hyproc SC DRH

ANNEXE 2 : Fiche d'évaluation annuelle

1.1/ Signalétique (à faire avant l'entretien)			
Année :	2009	Direction :	DRH
Evalué :	Responsable du service Human Capital	Service :	Human Capital
Evaluateur :	Le DRH	Emploi :	Human Capital

1.2/ Partie réservée à l'évalué (à faire avant l'entretien)	
Compétences développées au cours de la période :	
A compléter	Suite à la demande d'amélioration de mes capacités de management, j'ai choisi de faire des réunions hebdomadaires avec mon service pour expliquer mes attentes vis-à-vis de mes collaborateurs
Souhaits d'évolution professionnelle :	
A compléter	Néant
Attentes en matière de formation :	
A compléter	Anglais, Gestion prévisionnelle des emplois, Management du changement
Contribution (ou principales réalisations) proposées pour l'année à venir :	
A compléter	Compléter le système d'évaluation actuelle basée sur la performance par une partie d'évaluation des compétences
Résultats obtenus (ou principales réalisations) et conditions d'obtention :	
A compléter	Mes actions annuelles ont largement dépassées mes objectifs

	Dimension n°1 : Qualité			
	Indicateurs	*Objectifs*	*Résultats atteints*	*Taux de réalisation*
A compléter	Taux de départ non programmé	<3%	5%	71%
A compléter	Taux d'absentéisme	<1%	1%	100%
A compléter	Taux moyen de réalisation sur la dimension 1			85,5%
	Dimension n°2 : Management			
	Indicateurs	*Objectifs*	*Résultats atteints*	*Taux de réalisation*
A compléter	Taux de départ non programmé	<5%	5%	100%
A compléter	Taux d'absentéisme	<1%	1%	100%
A compléter	Taux moyen de réalisation sur la dimension 2			100%
	Dimension n°3 : Budget interne et reporting			
	Indicateurs	*Objectifs*	*Résultats atteints*	*Taux de réalisation*
A compléter	EVALUATION DE FORMATIONS NON-CONFORME	0%	20%	80%
A compléter	Taux moyen de réalisation sur la dimension 3			80%
	Dimension n°4 : Excellence opérationnelle			
	Indicateurs	*Objectifs*	*Résultats atteints*	*Taux de réalisation*
A compléter	QUALITE DE RECRUTEMENT	90%	100%	110%
A compléter	Taux moyen de réalisation sur la dimension 4			110%

Source : Hyproc SC DRH

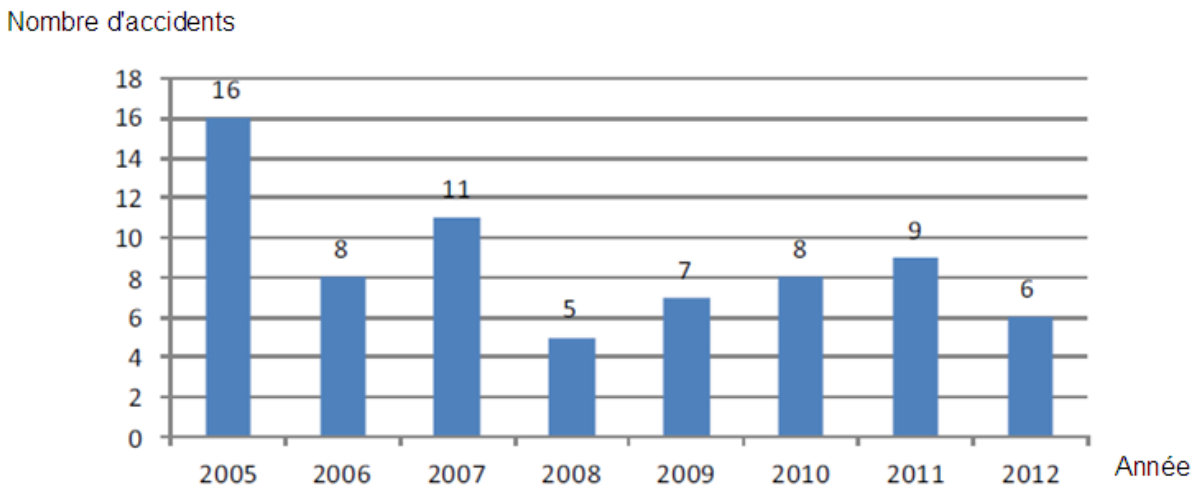
ANNEXE 3 : Navires constituant la flotte de Hyproc SC à ce jour

Navires	Année de Construction	Type	Class	Capacité (m3/mt)	Zone de Commerce
Bachir Chihani	1979	GNLier	BV	129.500	Med
Larbi Ben M'Hidi	1977	GNLier	BV	129.500	Med
Mourad Didouche	1980	GNLier	BV	126.000	Med/ Asie
Abane Ramdane	1981	GNLier	BV	126.000	Med
Mostefa Benboulaid	1976	GNLier	BV	125.000	Med
Lalla Fatma N'Soumer	2004	GNLier	BV	145.000	Asie/ Med
Cheikh El Mokrani	2007	GNLier	BV	75.000	Med
Cheikh Bouamama	2008	GNLier	BV	75.000	Med
Barouda	1988	GPLier	DNV	6.500	Cabotage National
Bridès	1995	GPLier	BV	7.000	Cabotage National
Rhourd El Adra	2007	GPLier	BV	22.500	Med
Rhourd El Hamra	2007	GPLier	BV	22.500	Med
Berga II	2010	GPLier	LR	35.000	Med
Rhourd El Farès	2010	GPLier	LR	35.000	Med
Ain el Zeft	2009	Bitumier	GL	5.000	Med/ Cabotage National
Ras Tomb	2009	Bitumier	GL	5.000	Med/ Cabotage National

Source : Rapport Hyproc SC 2013.

Le processus de désinvestissement du Bridès ayant été finalisé en 2015, ce navire ne fait plus partie de la flotte de la compagnie qui compte ainsi 15 unités.

<u>ANNEXE 4 :</u> Évolution du nombre d'accidents de travail entre 2005 et 2012



<u>Source :</u> Rapport Hyproc SC 2012.

Hyproc SC évalue ses performances en matière de sécurité à travers la mesure du nombre d'accidents survenus durant une période d'un an. Les chiffres présentés sur ce graphique incluent les accidents ayant concerné le personnel sédentaire et navigant nécessitant ou pas un arrêt de travail.

Nous constatons que la fréquence des accidents a diminué de plus de 50% entre 2005 et 2012, le record enregistré en début de période ne s'étant plus reproduit durant les sept ans étudiés, et en concluons que la politique de la compagnie en terme de QHSE s'inscrit dans une démarche fructueuse.

Bibliographie

Ouvrages :

ANSOFF I. H., « ***Stratégie du développement de l'entreprise*** », Les éditions d'organisation, Coll. Les classiques E. O., Paris, 1989.

BARABEL M., MEIER O., « ***Manageor : les meilleures pratiques du management*** », Dunod, 2e éd., Paris, 2010.

CHANDLER A. D., « ***Stratégies et structures de l'entreprise*** », Les éditions d'organisation, Coll. Les classiques E. O., Paris, 1989.

COLLERETTE P., DELISLE G., PERRON R., « ***Le changement organisationnel : théorie et pratique*** », éditions PUQ, 1997.

CRESCENZO (de) J-C., « ***Changement dans les organisations - Tome 1 : Stratégies, processus et performances*** », L'harmattan, Paris, 2005.

DESMARAIS J-M., HAMELLE B., NIEWENGLOWSKI P., « ***Anticiper et vivre le changement*** », Les éditions d'organisation, Paris, 1990.

DESREUMAUX A., « ***Théorie des organisations*** », éditions EMS, Coll. Les essentiels de la gestion, 2e éd., Colombelles, 2005.

GILBERT P., « ***Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines*** », Les éditions ESF, Coll. Formation permanente en sciences humaines, Paris, 1988.

HELFER J-P, KALIKA M., ORSONI J., « ***Management : Stratégie et organisation*** », Coll. Gestion, Vuibert, 6e éd., Paris, 2006.

HELLRIEGEL D., SLOCUM J-W., WOODMAN R-W., « ***Management des organisations*** », De Boeck, Bruxelles, 2004.

JOHNSON G., SCHOLES K., WHITTINGTON R., FRERY F., « ***Stratégique*** », Pearson France, 8e éd., Paris, 2008.

LAWRENCE P.R., LORSCH J.W., « ***Adapter les structures de l'entreprise*** », Les éditions d'organisation, Coll. Les classiques E. O., Paris, 1989.

MARCH J.G., « ***Décisions et Organisations*** », Les éditions d'organisation, Coll. Les classiques E.O., Paris, 1991.

MARSAN C., « ***Réussir le changement : comment sortir des blocages individuels et collectifs ?***», De Boeck, Bruxelles, 1992.

MEIER O. *et al.*, « ***Gestion du changement*** », Dunod, Paris, 2007.

MINTZBERG H., « ***Structure et dynamique des organisations*** », Les éditions d'organisation, Paris, 1982.

MORIN P. et DELAVALLEE E., « ***Le manager à l'écoute du sociologue*** », Les éditions d'organisation, Paris, 2000.

PICHAULT F., « ***Gestion du changement : perspectives théoriques et pratiques*** », De Boeck, Bruxelles, 2009.

ROBBINS S., DECENZO D., « ***Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*** », Nouveaux Horizons & Pearson France, 6e éd., Paris, 2008.

Articles

BAREIL C., « La résistance au changement : Synthèse et critique des écrits », ***HEC Montréal : Centre d'études en transformation des organisations***, Cahier n° 04-10, 2004.

BEER M. & NORHIA N., « Cracking the code of change », ***Harvard Business Review***, site internet www.hbr.org, 2000.

BONIS J., « Pour des stratégies managériales du changement en entreprise », ***Revue française de gestion***, Dossier « Gérer le changement dans l'entreprise », n°68, 1988.

BOUSSETTA KECHIDA B., AMMAR MAMLOUK Z.B., « Les pratiques de gestion des ressources humaines dans les filiales tunisiennes de multinationales : entre contingence, convergence et hybridation», ***Business Management Review***, Vol.2(2), Juillet-Août-Septembre 2012.

DESREUMAUX A., « Histoire et structure des entreprises », ***Revue française de gestion***, n° 32, Sept-Oct 1981.

DUCK J-D., « Gérer le changement : l'art de l'équilibre », 1993, ***Harvard Business Review***, Les éditions d'organisation, « Le changement », Paris, 2000.

FRIMOUSSE S., PERETTI J-M, « L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb », ***Revue française de gestion***, no 166, Juillet 2006.

KOTTER J.P., « Conduire le changement : huit causes d'échec », 1995, ***Harvard Business Review***, Les éditions d'organisation, « Le changement », Paris, 2000.

MARTIN R., « Changer l'esprit de l'entreprise », 1993, ***Harvard Business Review***, Les éditions d'organisation, « Le changement », Paris, 2000.

MORIN P., « Pratiques du changement organisationnel », ***Revue française de gestion***, Dossier « Gérer le changement dans l'entreprise », n°68, 1988.

TAHARI K., MEBARKI M., « GRH et Mondialisation : la question de la diffusion du modèle de gestion dans les entreprises en Algérie », ***Business Management Review***, Vol.2(2), Juillet-Août-Septembre 2012.

Thèses

BEN DAHOU S. I., « Les capacités de changement du développement de l'administration électronique : les enseignements d'une recherche menée dans deux organismes publics canadiens », Université du Québec, 2011.

JAUJARD F., « De la conduite du changement organisationnel à la co-construction de rôle par la régulation des transitions d'acteurs », Université de la méditerranée – Aix Marseille II, 2007.

MADJID F., « Restructuration des entreprises publiques : organisation et fonctionnement de l'entreprise nationale. Étude d'un cas : La Sonitex », Université d'Oran, 1985

SIEBENBORN T., « Une approche de formalisation du processus de changement dans l'entreprise », Université de Savoie, 2005.

Conférences / Séminaires

REIX R., Conférence « Changements organisationnels et technologie de l'information », ***Université Saint-Joseph, Beyrouth***, 2002. (Support PDF)

MONACHON J-M., BENTO N., MONCALVO J., Séminaire « Changement et intervention dans les organisations : Le changement et l'école de Palo Alto ». (Support PDF)

YANAT Z., « Séminaire sur le thème du changement – Axe 1 : Conduite du Changement», 2008/2009, ***CESI Alger***. (Support PDF)

Dictionnaires / Glossaires

Le Petit Larousse, 2016.

NOYÉ D., « Réussir les changements difficiles », éd. INSEP Consulting, Paris, 2002.

CMA CGM, Delmas, « Glossaire du transport maritime ».

Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie maritime, « Lexique des termes usuels dans le transport maritime et liens utiles », Québec, 2011.

Logistique Conseil, « Glossaire des termes maritimes et portuaires ».

Rapports / Bulletins

Rapport *BRUNDTLAND G.H.*, « Notre avenir à tous », Commission des Nations Unis, 1987.

Rapports annuels Hyproc SC, Années 2007, 2011, 2012, 2013.

Bulletins d'information Hyproc SC, Mai 2004
Nov 2004
Juin 2005
Oct. 2005
Mars 2007
Janvier 2008
Juin 2008

Sites Internet

www.scienceshumaines.com
www.economie.gouv.fr
www.interventionseconomiques.revues.org
www.afcan.org /dossiers_sécurité/vetting

Table des Matières

Pages

Sommaire ……..…..… **iii**
Liste des Illustrations ……...……. **iv**
Liste des Abréviations Sigles et Acronymes ……...….. **v**
Glossaire : Terminologie du transport maritime ……...…… **vi**
Liste des Annexes ……..... **viii**

Introduction générale …….. 01

Chapitre I : Le champ d'application du changement organisationnel

Introduction

Section 1 : Introduction au changement organisationnel ……. 08

1.1- La notion de Changement ....……..……..……...……..……..……. 08
1.2- Le concept de Changement Organisationnel ……... 11
1.2.1- Définitions ……. 11
1.2.2- Son objet ……..... 11
1.2.3- Ses types …… 13
1.2.4- Ses sources …… 17
1.2.5- L'évolution du concept ……. 19

Section 2 : Les configurations organisationnelles de H. MINTZBERG ……... 22

2.1- Les parties constituantes de l'organisation …….. 23
2.2- Les mécanismes de coordination 24
2.3- La Structure Simple ……. 26
2.4- La Bureaucratie Mécaniste ....……..……...……..……..……. 28
2.5- La Bureaucratie Professionnelle ....……..……..……..……..... 31
2.6- La Structure Divisionnalisée .....…… 34
2.7- L'Adhocratie 37

Conclusion

Chapitre II : La Structuration de l'Entreprise

Introduction

Section 1 : La Stratégie comme facteur déterminant de la structure ……...…… 44

1.1- Selon CHANDLER ....……..……...……..……..……..... 45
1.2- Selon ANSOFF ……..... 51

Section 2 : L'Environnement comme facteur déterminant de la structure ……. 61

2.1- Selon LAWRENCE et LORSCH …… 56
2.2- Hypothèse de la convergence des modèles de structuration …… 62
2.2.1- L'effet de mode ……. 63

2.2.2- L'isomorphisme …… 63
2.2.3- Hybridation des modèles entre convergence et contingence …… 65

Conclusion

Chapitre III : Le Déploiement du Changement dans l'Entreprise

Introduction

Section 1 : Le processus de changement organisationnel ……..…… 69

1.1- Les différents types de processus ……69
1.1.1 - Le processus planifié …… 69
1.1.2 - Le processus construit ou incrémental ……..... 73
1.1.3 - Le processus de nature politique ……... 74
1.1.4 - Le processus de nature contingente ……... 76
1.1.5 - Le processus de nature interprétativiste …… 76
1.2- La capitalisation de l'expérience …… 77

Section 2 : La gestion du changement organisationnel ……..…… 78

2.1- Les routines organisationnelles …… 79
2.2- Les stratégies de changement …….. 80
2.3- Méthodes de gestion du changement ……... 83
2.4- La résistance au changement organisationnel …….. 86
2.4.1- La résistance des individus au changement …….. 86
2.4.2- La résistance des organisations au changement …… 91
2.4.3- Les techniques de gestion de la résistance …… 92

Conclusion

Chapitre IV : Étude de cas

Introduction

I- Présentation de l'entreprise ……..... 98
II- Environnement de l'entreprise ……. 101
III- Déroulement du processus de changement au sein de l'entreprise …… 106

3.1- LE RECOURS À UN ASSISTANT …….. 108

A- Structure de l'entreprise ……... 110
B- Système d'information de l'entreprise ……..... 114
C- Qualification et considération du personnel de l'entreprise ……. 116
D- Axe stratégique adopté pour l'entreprise ……. 118

3.2- SYSTEME D'AUTO-ÉVALUATION : un exemple de résistance au changement ….. 119

Conclusion

Conclusion générale …… 127

Annexes ……..... 131

Bibliographie

Tables des Matières