



Université d'Oran 2
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion

THESE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences
En Sciences Commerciales
Option : Management des Ressources Humaines

Thème :
**Le changement organisationnel dans l'entreprise économique
privatisée : Etude de cas.**

Présentée et soutenue publiquement par :
Mme IBBOU AMINA Maitre assistante A, Université d'Oran 2

Devant le jury composé de :

Nom et Prénom	Grade	Etablissement	Président
M. REGUIEG ISSAD DRISS	Professeur	Université d'Oran 2	Président
M. TAHARI KHALED	Professeur	Université d'Oran 2	Rapporteur
M. CHOUAM BOUCHAMA	Professeur	Université d'Oran 2	Examineur
M. KERZABI ABDELATIF	Professeur	Université de Tlemcen	Examineur
M. BENABBOU DJILLALI	Professeur	Université de Mascara	Examineur
M. BEKRITI LAKHDAR	MCA	Université de Mostaganem	Examineur

Année universitaire : 2016-2017

« Le changement organisationnel dans l'entreprise économique privatisée : Etude de cas ».

Remerciements

Je tiens à remercier très chaleureusement mon directeur de thèse Pr. TAHARI KHALED pour ses conseils éclairés et son aide tout au long du chemin de la thèse. Il a joué un rôle clef dans l'aboutissement de ce projet. Je remercie aussi le jury pour avoir pris le temps de lire ma thèse et pour les commentaires qu'ils ont apportés. Ce sont des gens que j'apprécie pour leur personnalité, leur générosité, la qualité de leur parcours et de leur travail.

Ce travail de recherche doit beaucoup au personnel de l'entreprise avec qui j'ai travaillé pendant toute la durée de ma recherche empirique. Ce sont d'abord les cadres intermédiaires que je remercie pour tout l'intérêt et l'attention qu'ils ont porté à ce travail de recherche, m'éclairant par des remarques et informations dont la valeur n'a fait qu'enrichir ce travail. Devant la richesse des informations recueillies, j'espère avoir été à même de saisir puis de retranscrire fidèlement le sens de leurs pensées et de leurs émotions.

Mes remerciements vont également aux cadres supérieurs de l'entreprise, à leur tête monsieur le directeur général DEBBAH Houcine pour son accueil chaleureux spontané et sa disponibilité. Je remercie chaleureusement M. MENNAD d'avoir eu l'amabilité presque sans sollicitation de me narrer tout l'historique de l'entreprise, il a fait preuve de patriotisme et d'intégrité. Aussi, je remercie M. TALEB Mourad d'avoir facilité mon accès à l'entreprise, M. RECHACHOU Chamseddine, M. CHARBOUNI Houcine, M. LAZZOUNI Mohammed, M. ARIBA Nabil, Mme BENKREIRA GHALIA ainsi que toutes les personnes ayant accepté d'être interviewer, je les remercie d'ailleurs vivement pour les informations précieuses que j'ai pu recueillir auprès d'eux.

Je ne pourrais terminer bien sur ces lignes sans remercier mes parents, mon mari et mes enfants, mes frères et sœurs, leurs conjoints et leurs enfants, et ma belle -famille.

" L'élément qui unifie toutes les dimensions d'une organisation apprenante peut s'exprimer ainsi : Apprendre de l'instabilité et des mutations et donc devenir actif face à cette instabilité, apprendre à s'affronter positivement au devenir qui par définition est incertain et le faire ensemble dans des démarches de communication active... "

Philippe ZARIFIAN

SOMMAIRE

Remerciements

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : PRELIMINAIRES : DEBAT SUR LES PRIVATISATIONS DES ENTREPRISES PUBLIQUES

Section I : Les entreprises publiques en quête de légitimité

Section II : Les causes de l'inefficience de l'entreprise publique : une revue de la littérature.

Section III : La privatisation est –elle un remède à l'inefficience de l'entreprise publique.

Chapitre II : LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : UNE REVUE DE LA LITTERATURE

Section I : Evolution de la pensée sur le changement organisationnel.

Section II : La diffusion des changements dans les organisations.

Section III : La résistance au changement.

Chapitre III : APPRENDRE POUR CHANGER ET APPRENDRE A CHANGER

Section I : La capacité de l'organisation à changer.

Section II : L'approche par les capacités dynamiques.

Section III : L'apprentissage organisationnel : Levier de l'évolution des capacités organisationnelles.

Chapitre IV : KNAUF PLATRES SARL : ETUDE DE CAS

Section I : Quelques repères méthodologiques.

Section II : Présentation de l'entreprise et des grands changements.

Section III : Les résultats de la recherche.

Conclusion générale.

Liste des tableaux et figures

Annexes

Bibliographie

INTRODUCTION GENERALE :

Dans un contexte de crise économique et sociale, aggravée par la chute brutale survenue au milieu des années 1980 des cours de pétrole, principale source de revenus du pays, l'Algérie a été amenée à adopter une série de mesures dites d' « ajustement structurel ». Le recours à ces réformes, a été préconisé par des organismes financiers internationaux, pour rétablir les grands équilibres au sein d'une économie marquée par son caractère disproportionnel, puisque basée en majeure partie sur les produits tirés de la rente des hydrocarbures¹. Une bonne part de ces mesures a touché les entreprises économiques sur la voie de la libéralisation de l'économie. Cela s'est traduit entre autres par plusieurs mesures de privatisation, ayant touché des entreprises publiques ou même par l'apparition de sociétés complètement étrangères appartenant à des groupes économiques et financiers issus des pays industriels occidentaux.

Les objectifs de la privatisation les plus recherchés sont la réduction des déficits budgétaires et l'accroissement de l'efficacité économique. Ces deux objectifs sont d'ordre macro-économique alors que l'impact des privatisations est initialement micro-économique : Il concerne l'évolution de la situation financière et de la position concurrentielle des entreprises privatisées.

Le changement survenu au niveau de la structure de la propriété de ces entreprises entraîne un changement au sein de la composante des groupes dirigeants et surtout au niveau des politiques et procédés de gestion. Cela se rapporte aussi bien aux valeurs et normes de ces politiques qu'aux pratiques managériales adoptées par ces nouveaux patrons (notamment ceux qui sont originaires du monde industriel occidental). La préoccupation majeure des repreneurs des entreprises algériennes privatisées est de rendre celles-ci capable de faire face à l'évolution de leur environnement en explorant ou en cultivant en interne des compétences et des capacités spécifiques pouvant faire la différence.

La privatisation, définie comme une allocation différente des droits décisionnels (droits de gestion et / ou de contrôle en matière d'investissement et de financement) au profit d'agents non publics modifie alors le rôle décisionnel de l'état. Selon le degré de privatisation, celui-ci devient plus ou moins effectif. En outre, ces droits décisionnels s'exercent dans le cadre d'un système disciplinaire qui encourage la convergence d'intérêts entre les détenteurs de ces actifs et les centres décisionnaires qui les utilisent. La privatisation, en modifiant la structure de propriété, conduit donc à un changement du système de gouvernement d'entreprise, sensé devenir plus performant (notre propos dans cette thèse n'aborde pas les changements induits par la privatisation sur le système de gouvernance de l'entreprise privatisée).

¹ Les hydrocarbures à travers leur prix, soumettent le pays à une forte volatilité de ses équilibres macro-économiques.

Ainsi, la revue de la littérature sur la privatisation fait état d'un ensemble de changement inéluctable au transfert de propriété :

- Changement de l'actionnariat qui induit directement un changement au niveau de la gouvernance de l'entreprise (Système de contrôle) et un changement du management (système de gestion) ;
- Changement de la composition du conseil d'administration et / ou le directoire et dans certains cas le changement de la direction de l'entreprise et qui veut dire à son tour un changement au niveau du couple gouvernance et management (transfert des droits décisionnels) ;
- Le processus organisationnel ;
- Le niveau de valeur appropriable par les actionnaires (Chatelin, 2001).

L'influence de l'identité des repreneurs est aussi prépondérante dans la mesure où pour les repreneurs étrangers le transfert du savoir- faire (technologique et managériale) marquera aussi la différence dans l'efficacité organisationnelle. Ainsi, toute la difficulté pour ces repreneurs étrangers se résume dans la transposition de leurs stratégies managériales dans le contexte spécifique de l'entreprise privatisée.

Cette différence sera reconnue par la détention de compétences et capacités dynamiques représentant la source par excellence de l'avantage concurrentiel. En effet, comme le souligne Drucker (1993) dans la société post capitaliste, la ressource de base n'est plus le capital, les ressources naturelles ou le travail, mais les connaissances. Le défi qui se présente alors aux organisations est d'être en mesure de construire des pratiques systématiques permettant de gérer l'auto-transformation, nécessaire à l'amélioration continue des activités, au développement de nouvelles activités mais surtout à l'innovation continue (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2010).

La notion des capacités dynamiques organisationnelles relève du champ du management stratégique, empruntée par des chercheurs en changement organisationnel, elle a servi à tracer le cadre théorique de l'approche de la capacité de l'organisation à changer. Cette perspective de la capacité à changer montre, comme le souligne Pettigrew, Woodman et Cameron (2001), qu'il est temps d'humaniser la réflexion sur le changement organisationnel, en repositionnant les recherches en la matière en contact avec les acteurs opérationnels, pour créer une théorie de l'action sociale (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2010).

La privatisation comme évènement touchant les entreprises est déstabilisante, elle va affecter de manière profonde le bon fonctionnement de ses activités, entraînant parfois des pertes financières et mettant à l'épreuve les capacités de chaque membre de cette entreprise. La privatisation s'inscrit

parfaitement dans un contexte de crise puisqu'elle provoque entre autre des sentiments d'émotion et de bouleversement et peut créer par la suite des tensions, des conflits et de la résistance.

De ce fait, la situation de crise se caractérise par des faits qui ont un retentissement sur l'ensemble du personnel de l'entreprise et qui vont susciter un émoi parmi ses membres. Elle provoque une déstabilisation de l'ensemble ou d'une partie de la population (dirigeants, managers, collaborateurs, employés), pouvant aller jusqu'à une remise en question du management de l'organisation et des valeurs fondamentales sur lesquelles elle s'est construite.

La préoccupation première des nouveaux repreneurs et des dirigeants de ces entreprises privatisées est de parvenir à contrer cette résistance au changement et à rendre les individus acteurs de la conduite du changement. Dès lors, la conduite du changement apparaît comme le défi à relever par les dirigeants des entreprises qui doivent réagir en permanence aux pressions de leur environnement. Les pressions de changement sur les organisations n'ont jamais été aussi importantes ; la dynamique de l'environnement actuel, les fortes pressions concurrentielles, les différentes vagues d'innovations technologiques et l'amélioration constante des technologies de l'information et des communications (TIC) poussent les organisations à réviser constamment leurs stratégies et à changer continuellement leur façon de faire leurs affaires. Les entreprises privatisées en sont exposées doublement à cause du grand défi relevé du changement culturel et managérial.

La difficulté pour appréhender le thème de changement dans les entreprises privatisées est immédiate. La privatisation en tant que prescription macro-économique, induit de fortes perturbations au niveau micro-économique au sein des entreprises privatisées. Il faut reconnaître que la privatisation engendre des changements complexes qui amalgament divers types de changements simultanés nécessitant des stratégies distinctes et parfois même contradictoires. Ainsi, une stratégie qui consistait à encourager les départs des travailleurs de l'ère socialiste cohabite avec une autre visant la fidélisation du personnel par la valorisation de l'initiative personnelle et la promotion de l'apprentissage individuel.

La vision du changement dans les entreprises privatisées comme un état temporaire marquant le transfert de la propriété publique à la propriété privée est totalement erronée. Le changement dans l'entreprise privatisée s'inscrit dans un processus continu lui permettant d'assurer sa survie et un certain niveau de compétitivité, et c'est d'ailleurs l'un des objectifs de la privatisation. Les résistances au changement dans ces entreprises sont des plus aigus, les employés se sentent menacés et développent des stratégies d'enracinement et de neutralisation des risques liés à leur postes de travail, les dirigeants doivent déployer les efforts nécessaires qui leur permettent de rallier leur personnel à travers l'humanisation du changement.

L'intérêt pour les capacités organisationnelles de changement tire ses origines de la recherche récente en changement organisationnel (Clark et al, 1997 ; Brown et Eisenhardt, 1997 ; Demers, 1999). Demers (1999) considère que les grandes lignes des capacités de changement sont fortement liées à la dynamique de l'environnement, à la permanence du changement et à l'intégration des différents membres de l'organisation (Hafsi, 1999 ; Demers, 1999 ; Soparnot, 2005). Les entreprises privatisées longtemps bercées dans la culture socialiste et la gestion administrée, sont dorénavant confrontées à un changement important, doivent mettre davantage l'accent sur la réactivité et l'adaptabilité au changement.

Dans un environnement qui semble être en changement permanent, ces entreprises dont la vocation économique vient remplacer la vocation plutôt socialiste veulent être plus flexibles, veulent s'adapter plus facilement et être capables d'apprendre de leurs expériences pour se reconfigurer face aux nouvelles demandes incessantes de l'environnement (Cohen, 1999). Ce phénomène explique aussi la nécessité et l'urgence pour les organisations publiques de créer leur capacité de changement.

Même s'il n'existe pas de définition unique de la notion de capacité de changement (voir chapitre 3), certains points communs ressortent. Premièrement, le concept de capacité de changement, tel que le souligne McGuinness (2005), est un concept pluriel, composé de différents éléments qui représentent l'aptitude de l'organisation à changer en continu. Selon cet auteur, la capacité à changer se construit au fur et à mesure des épisodes de changement qui viennent enrichir l'expérience de l'organisation (sa dépendance du sentier), permettant ainsi l'ajustement et la révision de ses composantes.

Deuxièmement, en référence à Zietsma et Rouse (2006), nous qualifions la capacité de changement de processuelle (ou active) dans le sens où elle est composée d'un ensemble de processus. Par exemple, ces chercheurs ont identifié trois éléments pour exprimer « la capacité d'adaptation émergente »: les aptitudes de l'organisation à noter rapidement les changements de l'environnement externe, à comprendre les perspectives des parties prenantes et à développer des réponses performantes aux demandes de ces parties prenantes.

Enfin, la capacité de changement est systémique, dans le sens où l'apprentissage fournit les informations enrichissant les bases de connaissances et d'expériences organisationnelles et les réponses appropriées pour s'adapter à l'environnement (Soparnot, 2005), pour faire face aux crises et aux enjeux stratégiques (Demers, 1999 ; Hafsi, 1999), mais également pour anticiper et/ou inventer l'avenir (McGuinness, 2005 ; Soparnot, 2005).

Le concept de capacité de changement des organisations n'a pas été mobilisé pour des recherches portant sur des entreprises publiques privatisées (de droit Algérien). Transposer et approfondir ce concept sur le terrain des entreprises privatisées nous paraît novateur et intéressant.

Le cadre de référence de l'entreprise économique en Algérie reste lié à une logique collectiviste inhérente au système de gestion socialiste des entreprises, privilégiant une culture rigide contraire à la dynamique économique du marché.

Dès lors, ce conditionnement dans l'historique socialiste, pose un véritable problème d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement de l'entreprise privatisée. A cet effet, l'apprentissage de la culture managériale et stratégique apparaît comme une dimension importante, indispensable et nécessaire, conditionnant dans le temps et dans l'espace la réussite des processus des changements initiés suite à la privatisation des entreprises publiques, et ce d'autant plus que les repreneurs sont des occidentaux capitalistes.

En outre, le changement n'est pas un simple apprentissage technique ou la maîtrise d'un ensemble d'outils, ou un apprentissage d'une approche générale des problèmes et leurs résolutions. La démarche de changement qui se veut intégrée et systémique implique l'apprentissage d'une autre manière de percevoir, de réfléchir, d'analyser, de décider et d'agir. Cet apprentissage ne peut donc être analysé indépendamment du contexte de la nationalité économique (ce qui a fait défaut dans le contexte des entreprises algérienne) et de l'acquis culturel des acteurs.

De plus, cet apprentissage, de par sa nature culturelle même, est porteur de nouveaux apprentissages. Il y a là, une dynamique culturelle du changement qui s'impose dans le contexte des entreprises algériennes.

Pour l'organisation, la capacité à gérer le changement consiste à mettre en œuvre des épisodes de changement : dans ce cas, le changement est situé dans le temps et le processus d'évolution de l'organisation est discontinu.

Les paradigmes gestionnaire et complexe identifient deux conceptions de la gestion du changement : « Si le paradigme gestionnaire dévoile la nécessité pour l'organisation de maîtriser une capacité de gestion du changement (selon une logique de pilotage), le paradigme complexe suggère de construire les conditions des changements ultérieurs (selon une logique d'apprentissage) et invite à une gestion de la capacité de changement de l'organisation (par ses conditions initiales) » (Soparnot, 2009, p. 108). Toutefois, ces deux logiques se heurtent au caractère discontinu de la logique de pilotage et au caractère continu de l'apprentissage.

Comme le souligne Demers : « ...le changement est inscrit dans le fonctionnement même de l'entreprise [...] la véritable révolution qu'amènent les approches actuelles, c'est de mettre l'accent sur l'action collective » (Demers, 1999, p. 138). Ainsi, le phénomène du changement s'inscrit plutôt dans un processus d'évolution réalisé à travers l'apprentissage organisationnel. L'organisation ne se comporte pas comme une mécanique amenée à s'ajuster grâce à une direction éclairée qui détermine

la meilleure orientation à prendre, mais semble mieux décrite par des modèles illustrant un système organique qui doit concevoir de nouvelles capacités pour faire face aux défis émergents.

Ces nouvelles capacités visent non seulement l'accès à de meilleurs outils de gestion pour raffiner la compréhension de l'environnement d'affaires, mais aussi un partage plus fin de cette information afin que le changement puisse être absorbé par les diverses parties de l'organisation. En somme, développer la capacité à changer, c'est s'assurer que toute l'organisation devient perméable au changement, que les divers acteurs organisationnels sont en mesure d'accéder aux compétences, aux outils et aux ressources permettant au changement de prendre racine.

Objectifs et question de recherche :

L'originalité de cette étude est d'évaluer et d'analyser les capacités de changement d'une entreprise privatisée. Pour ce faire, nous avons sélectionné des concepts articulés autour des trois dimensions propres au courant contextualiste (contenu, contexte et processus).

L'objectif général de cette recherche est de contribuer à la compréhension de la problématique du développement des capacités de changement dans les organisations dans le contexte particulier d'une entreprise privatisée. La problématique de recherche a été dégagée d'une étude en profondeur de la littérature sur le changement organisationnel et sur la question de l'évolution des entreprises privatisées. Cette problématique reste encore très peu explorée dans ce domaine de recherche, ce qui nous conduit à poser les questions de recherche suivantes :

1^{ère} Question de recherche : Comment se construisent les capacités de changement d'une entreprise privatisée ? Une entreprise longuement bercée dans une culture socialiste avec une gestion administrée.

2^{ème} Question de recherche : Quel est l'apport des nouveaux repreneurs dans le développement des capacités de changement de l'entreprise privatisée ?

Au regard de notre question de recherche, le choix du cas « KNAUFS plâtres SARL » est justifié à plus d'un titre. Premièrement, cette entreprise de fabrication de plâtres (sac de plâtres, plaques de plâtres) est issue de la privatisation d'une entreprise publique EX SOPLAF, initialement à hauteur de 50% avec transfert du management au partenaire allemand, et puis à hauteur de 100% après réalisations des recommandations du CPE. Cette entreprise domine son marché et est considéré comme leader dans son domaine puisqu'elle a introduit la production des plaques de plâtres en Algérie ; cette dominance la pousse à mobiliser tous les moyens nécessaires pour sauvegarder son statut de premier fabricant de plâtre en Algérie et comme leader régional. Deuxièmement, elle appartient à un secteur d'activité en

plein essor caractérisé par une demande croissante. Aussi, le repreneur de cette société est une multinationale allemande cumulant une longue expérience dans les acquisitions à l'international.

Nous supposons que les changements qu'a subi cette entreprise offrent autant de possibilités d'étudier sa capacité de changement organisationnel :

- Entreprise qui passe du statut entreprise publique au statut entreprise privée (privatisée) avec un basculement dans le management ;
- C'est une entreprise qui a vécu de nombreux projets de changement et ce avant et après sa privatisation (voir l'évolution historique de l'entreprise plus bas).

Notons par ailleurs que nous abordons la question de la privatisation uniquement dans sa dimension d'inducteur de changement. Ces changements induits par la privatisation sont à la fois d'ordre interne et externe :

- Interne du fait de la reconstitution de l'équipe dirigeante d'une part, de la revue de la gouvernance de l'entreprise à travers ses structures et ses procédures d'autre part ;
- et externe du fait du transfert technologique lorsqu'il s'agit de repreneurs étrangers, ou d'un nouveau mode de management.

Aussi, notre intérêt porte sur les conditions favorisant le changement et sur la capacité à changer de l'organisation. L'accès à un terrain très favorable nous a permis d'interroger des personnes pouvant être acteur, destinataires ou relais du changement (personnes détenant un certain niveau de responsabilité et supervisant un certain nombre de salariés).

En somme, cette entreprise réunissait les conditions nécessaires pour répondre à notre question de recherche.

Stratégie de la recherche :

Le but de notre recherche est avant tout de comprendre et d'analyser un phénomène mal connu ou rarement exploré : les capacités de changement des organisations privatisées. L'approche de recherche sélectionnée est adaptée pour une recherche exploratoire et favorise également un développement progressif de la compréhension du phénomène. Pour cela, on a utilisé une méthode de reconstitution historique qui nous a permis de retracer l'évolution de l'entreprise avant même sa privatisation jusqu'à aujourd'hui à partir des récits de ses membres, ainsi que la consultation de documents (issues du groupe ERCO entre autres) et une revue de la presse.

Nous nous inscrivons dans le cadre de cette recherche dans le « paradigme interprétativiste ». Selon Miles et Huberman (1994, p.22) ; « ...cette approche mène à une "compréhension en profondeur", une empathie ou à une investigation de l'intérieur avec le sujet en étude. Pour les interactionnistes sociaux, l'interprétation vient à travers la compréhension d'actions de groupes et d'interactions. Dans les deux cas, il y a "interprétation" inévitable de significations, réalisée tant par les acteurs sociaux que par le chercheur ».

Pour répondre à la question de recherche, nous avons privilégié une méthodologie qualitative-inductive fondée sur une seule étude de cas.

L'utilisation des données qualitatives est justifiée par la focalisation de l'étude sur la compréhension d'un phénomène dans son contexte réel et pour lequel les limites entre ce phénomène étudié et le contexte ne sont pas clairement évidentes (Yin, 1989 ; Eisenhardt, 1989).

L'étude de cas est appropriée « lorsque se pose une question du type comment ou pourquoi à propos d'un ensemble contemporain d'événements sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle ». Elle est particulièrement adaptée à ce type de paradigme dont la visée est essentiellement compréhensive. Elle permet « de saisir le sens subjectif et intersubjectif d'une activité humaine concrète à partir des perceptions et des actions des différents acteurs en présence. (...) le comportement humain et organisationnel ne peut se comprendre et s'expliquer qu'en relation avec les significations que les personnes donnent aux choses et à leurs actions » (Hlady Rispal, 2002, p. 62).

Organisation de la thèse :

Nous avons structuré notre travail en quatre chapitres, touchant ainsi l'ensemble des points définis comme objectifs, selon la démarche d'études présentée ci-dessus.

Le premier chapitre intitulé « Préliminaires : débat sur les privatisations des entreprises publiques », présente dans la première section quelques théories économiques défendant la nécessaire existence de l'entreprise publique. La deuxième section est conçue de manière à présenter les principales causes de l'inefficience de l'entreprise publique sous l'angle de la théorie des droits de propriété. Et enfin dans la troisième section intitulée « La privatisation est –elle un remède à l'inefficience de l'entreprise publique ? » nous essayons de répondre à l'interrogation de l'utilité du recours à la privatisation. Nous avons choisi délibérément de ne pas aborder les autres théories contractuelles pouvant justifier la supériorité de la forme de propriété privée sur la forme de propriété publique telles que la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'enracinement.

Le deuxième chapitre est une revue de la littérature sur le changement organisationnel ; nous traitons de l'évolution de la pensée sur le changement organisationnel dans la première section ; dans la

deuxième section, nous abordons la question de la diffusion des changements dans les organisations et enfin, dans la troisième section nous mettons l'accent sur la résistance des individus au changement.

Le troisième chapitre intitulé « apprendre à changer et apprendre pour changer » présente l'ancrage théorique de notre travail, il traite de manière dialectique la filiation entre le changement et l'apprentissage organisationnel en abordant dans la première section la question de « la capacité de l'organisation à changer », la seconde section développe « l'approche par les capacités dynamiques » et la dernière section est consacrée à « l'apprentissage organisationnel comme levier de l'évolution des capacités organisationnelles à changer ».

Le quatrième chapitre empirique est consacré à l'étude de cas réalisée au sein de l'entreprise KNAUF PLATRES SARL. La première section intitulée « quelques repères méthodologiques » présente la méthodologie empruntée pour étudier les capacités de changement de l'entreprise privatisée. La seconde section consiste en « une présentation quelque peu générale de l'entreprise privatisée », l'accent est mis sur les principaux changements qu'a subit l'entreprise après sa privatisation et les atouts structurels ou organisationnels pouvant représenter les fermants de la capacité organisationnelle au changement. Enfin, la dernière section est dédiée à la présentation des résultats de la recherche sur la question des grands changements entrepris par les nouveaux repreneurs afin de rendre l'entreprise privatisée perméable au changement.

CHAPITRE I :

PRELIMINAIRES : DEBATS SUR LES PRIVATISATIONS DES ENTREPRISES PUBLIQUES

Section I	LES ENTREPRISES PUBLIQUES EN QUETE DE LEGITIMITE
Section II	LES CAUSES DE L'INEFFICIENCE DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE : UNE APPROCHE PAR LA THEORIE DES DROITS DE PROPRIETE
Section III	LA PRIVATISATION EST- ELLE UN REMEDE A L'INEFFICIENCE DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE ?

INTRODUCTION DU 1^{er} CHAPITRE :

L'Algérie qui s'est lancée dans un vaste programme de privatisation depuis les années 1990 (1994 en application du plan d'ajustement structurel PAS du FMI), dresse actuellement un bilan négatif de son expérience des privatisations. Un bilan que nous qualifions d'idéologique puisqu'aucune étude réelle scientifique et empirique n'a été réalisé dans ce sens.

Au bout de près de trois décennies de privatisation de l'entreprise publique économique, l'état interrompt définitivement ce processus et le signifie clairement lors de la conférence nationale sur le développement économique et social tenue en Octobre 2014. Il s'engage à un changement de méthode et cela par l'association du secteur privé algérien ou étranger aux entreprises du secteur public en ouvrant progressivement leur capital. Il espère ainsi créer un climat de confiance et amener les dirigeants privés à passer à une gestion plus rigoureuse du secteur industriel.

L'association du secteur privée étranger pouvant entre autres participer au transfert technologique et transfert des modes de gestion occidentaux, ne reste pas sans entraves ; plusieurs mesures visant à l'encadrer ont été formalisées dans le cadre de la loi de finance complémentaire de 2009 et ont fait l'objet d'amendement dans le cadre des lois de finances suivantes. Ainsi, la règle de partenariat nationale majoritaire (51/49) est exigée pour le secteur de l'industrie et des services : "Les investissements étrangers ne peuvent être réalisés que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national résident représente au moins 51% du capital social". Cette mesure qui vise entre autre à ancrer l'investissement étranger dans l'économie locale (faciliter le transfert du savoir-faire matériel et immatériel), a cependant eu des effets contraignants pour les sociétés étrangères établies en Algérie. A cause du fait qu'elle fige les structures en place "toute modification de l'immatriculation au registre du commerce entraîne, au préalable, la mise en conformité de la société aux règles de répartition du capital à l'exception de toute modification du capital (augmentation ou diminution) qui n'entraîne pas de changement de l'actionnariat".

Le passage d'un secteur à un autre est une opération sous-tendue soit par une volonté politique, soit par une exigence des bailleurs de fonds internationaux qui l'introduisent dans un grand ensemble appelé programme d'ajustement structurel. En effet, la transition secteur privé secteur public porte le nom de nationalisation. Son contraire, la dénationalisation entendez privatisation, plus fréquente de nos jours est une politique libérale visant à désengager l'Etat du secteur productif concurrentiel soit par la cession totale ou partielle de ces actifs soit par la délégation de la gestion (privatisation du mode de gestion) a des privés.

Quel est le véritable visage de la privatisation aujourd'hui ? Quels sont ses fondements théoriques ? Quelle est la place de la privatisation dans les théories contractuelles de la firme ? Ce sont là les questions auxquelles ce chapitre tentera d'apporter une réponse.

Ce chapitre qui se veut introductif, est présenté en trois sections comprenant en premier lieu un essai de réponse à la question de la recherche de la légitimité de l'entreprise publique. En second lieu, nous exposerons une revue de la littérature sur les causes de l'inefficience de l'entreprise publique dans la théorie des droits de propriété et enfin, nous clôturons ce chapitre par une réflexion autour de la panacée de la privatisation.

SECTION I :

LES ENTREPRISES PUBLIQUES EN QUETE D'UNE LEGITIMITE
"ECONOMIQUE "

Selon la définition du petit Larousse, la légitimité est la qualité de ce qui est fondé en droit, en justice ou en équité. Elle repose sur une autorité qui est fondée sur des bases juridiques ou sur des bases éthiques ou morales, et permet de recevoir le consentement des membres d'un groupe. La légitimité peut être aussi politique, ou sociale donc défendue par le mouvement social. Le titre de ce chapitre aborde la question de la légitimité de l'entreprise publique non pas sous un angle juridique, mais plutôt sous un angle morale et social. Nous allons à partir des définitions citées plus haut essayer de retracer l'origine de cette légitimité.

Une entreprise est publique lorsque l'Etat ou une collectivité locale y exerce un pouvoir dominant. La légitimité de ce pouvoir est fondée à partir de la propriété totale ou partielle des parts de la société ou bien de la détention de la majorité des voix dans ses organes de décision à savoir le conseil d'administration ou le directoire.

La raison d'être des entreprises publiques à un sens orienté vers le service public, il y a lieu de distinguer les entreprises publiques ou d'Etat du secteur concurrentiel et celle qui gère un service public, par ailleurs le secteur public peut être une réponse de l'Etat à une défaillance du secteur privé qui refuse de s'engager dans des activités peu rentables. Le maintien des tarifs adaptés servant les populations démunies : " les entreprises publiques peuvent être créées pour traiter des problèmes d'équité ayant une définition trop vaste. Par exemple, ceux qui vivent dans des régions éloignées peuvent être privées de services essentiels tels que les services postaux, l'eau, et les transports, si la provision des dits services dépend du bon vouloir d'entreprises ne visant que la rentabilité. Dans de telles situations, la création d'une entreprise publique est un moyen facile d'assurer un accès universel aux services essentiels pour tous les citoyens" (HA-JOON CHANG, 2007) et enfin réguler l'activité économique.

I- L'ENTREPRISE PUBLIQUE INSTRUMENTALISEE :

I-1- La définition de l'entreprise publique :

Selon la définition de l'Union européenne, Une entreprise publique, ou une entreprise d'Etat, est une entreprise "sur laquelle l'Etat ou d'autres collectivités territoriales peuvent exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété, de la participation financière ou des règles qui la régissent". L'influence dominante est présumée lorsque les pouvoirs publics, directement ou indirectement à l'égard de l'entreprise, détiennent la majorité du capital souscrit de l'entreprise ou disposent de la majorité des voix attachées aux parts émises par l'entreprise ou peuvent désigner plus de la moitié des membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance de l'entreprise.

L'expression "Entreprises publiques" désigne dans les Lignes directrices de l'OCDE² les entreprises sur lesquelles l'Etat exerce un contrôle significatif, qu'il soit l'actionnaire unique, qu'il détienne une participation majoritaire ou une participation minoritaire mais significative. Cela étant, la plupart de ces Lignes directrices pourront également s'appliquer utilement aux cas où l'Etat ne conserve qu'une faible participation dans une entreprise, mais où il doit tout de même agir en qualité d'actionnaire responsable et éclairé. Dans le même esprit, l'expression " entité actionnaire " désigne toute entité publique chargée de faire valoir les droits de l'Etat actionnaire, qu'il s'agisse d'une direction spécifique d'un ministère, d'un organisme autonome ou de toute autre entité. Enfin, comme dans les Principes de l'OCDE, la notion de "Tour d'horizon des évaluations en matière de gouvernement d'entreprises dans les pays de l'OCDE", OCDE, 2005 et "Privatising State-Owned Enterprises, An Overview of Policies and Practices in OECD Countries", OCDE, 2003. OCDE 4 "conseil d'administration" telle qu'elle est utilisée dans le présent document renvoie aux différents modèles de tels conseils que l'on rencontre dans les pays Membres et non Membres de l'OCDE. Dans le système dualiste classique que l'on trouve dans certains pays, le terme "conseil d'administration" désigne "conseil de surveillance", alors que les "principaux dirigeants" désignent le "directoire".

Une entreprise publique est une entreprise qui appartient en totalité ou en majorité à l'Etat ou à des collectivités territoriales et sur laquelle ils peuvent exercer une influence prépondérante. C'est notamment le cas lorsque les pouvoirs publics :

- Détiennent la majorité du capital ;
- Dispose de la majorité des voix dans les organes de décision ;
- Peuvent désigner plus de la moitié des membres de l'organe de direction, d'administration ou de surveillance de l'entreprise.

On distingue :

- Les établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) qui sont de droit public et n'ont pas de capital ;
- Les sociétés nationales qui sont de droit privé, avec un capital appartenant entièrement à l'Etat ;
- Les sociétés d'économie mixte, dont le capital est détenu en majorité par une ou plusieurs personnes publiques (Etat, collectivité territoriale, autre établissement public).

Pour l'INSEE, une entreprise publique est "une entreprise sur laquelle l'État peut exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété ou de la participation financière, en disposant soit de la majorité du capital, soit de la majorité des voix attachées aux parts émises."

² "Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des Entreprises publiques" <http://www.oecd.org/dataoecd/47/6/34803478.pdf>

I-2- L'entreprise publique VS l'entreprise privée :

Les entreprises publiques, contrairement aux entreprises privées, ne sont pas fondées dans le but ultime de maximiser les profits (Ramanadham, 1991 ; Gortner *et al.*, 1993; Rainey, 1996). Les entreprises publiques servent généralement de véhicule pour mettre de l'avant des volontés gouvernementales. C'est ce qui d'ailleurs constitue leur raison d'être fondamentale. Or, ces objectifs dits *politiques, non commerciaux* ou *extra-entreprises* sont contraires à la rationalité économique et auront pour conséquence soit de diminuer les revenus ou de hausser les coûts d'opération des entreprises publiques. En conséquence, certains diront que les analyses comparatives de la performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées seront inévitablement biaisées en faveur de ces dernières (Borins et Boothman, 1986 ; Brooks, 1989 ; Parenteau, 1997). Le problème de mesure que posent les différences d'objectifs entre les entreprises est alors mis en lumière.

D'autres feront plutôt valoir le caractère illégitime des objectifs non commerciaux assignés aux entreprises publiques dans la mesure où ils émaneraient d'un système de patronage ou de corruption. Cette position est en fait soutenue par les tenants de l'école des choix publics lesquels conçoivent les interférences politiques comme une activité préjudiciable dans la mesure où elles serviraient les intérêts personnels des politiciens et des bureaucrates. Ces derniers ne maximiseraient donc pas le bien-être de la collectivité. De ce point de vue, les coûts supplémentaires qui incombent généralement aux entreprises publiques poursuivant des objectifs non commerciaux sont simplement considérés comme des coûts d'inefficacité. Les disparités entre les objectifs des entreprises publiques et des entreprises privées n'ont donc pas à être contrôlées lors des analyses comparatives de la performance.

Certes, les objectifs sociaux assignés à l'entreprise publique peuvent être pris en charge par l'entreprise privée. L'attribution d'activités à fortes externalités positives ou à double objectifs social et économique à l'entreprise privée, nécessite de la part de l'état des efforts en termes de régimes fiscaux appropriés et système de subventions encourageants.

Toutefois, il n'est pas aisé de négliger les économies réalisées en termes de coûts de transaction lorsque ces activités sont prises en charge par des entreprises publiques. Aussi, les coûts organisationnels engendrés vis à vis de l'entreprise privée et les dispositions contractuelles décidées et mis en place par le gouvernement en termes de réglementation et/ou de régimes fiscaux de subventions.

En tenant compte des "coûts organisationnels", l'existence des coûts de transaction signifie qu'il est souvent beaucoup moins coûteux de créer une entreprises publique et ainsi résoudre les situations imprévues à travers des directives gouvernementales en interne que de mettre sur pied un régime

basé sur des dispositions contractuelles – à travers la réglementation et/ou les impôts/subventions – pour répondre à toutes ces préoccupations. Cet argument est particulièrement pertinent en ce qui concerne les activités traditionnelles des entreprises publiques, où les signaux du prix du marché sont inexistant (p. ex., le monopole naturel) ou peu fiables (p. ex., les externalités). Il est particulièrement pertinent par rapport aux pays en développement dont les gouvernements souffrent davantage d'un manque de capacités juridiques que d'un manque de capacités administratives.

I-3- L'interventionnisme de l'état à travers l'entreprise publique :

L'économie publique traditionnelle, fortement influencée par l'analyse keynésienne, justifie l'intervention publique essentiellement par les "défauts du marché". Explicitement ou non, cela suppose que l'alternative proposée, l'état est capable de corriger pratiquement sans coût d'intervention et de façon quasi-parfaite les marchés défailants.

Cette vision de l'intervention publique a deux conséquences importantes :

- Si l'Etat peut affecter de manière optimale les ressources lorsque le marché fonctionne mal, il n'y a aucune raison pour qu'il ne conserve pas cette capacité quand le marché fonctionne normalement ;
- Si l'intervention publique est sans coût, la forme particulière que prendra cette intervention importe peu. Exemple : l'interventionnisme libéral à travers la hausse d'impôts, ou l'interventionnisme socialiste par l'appropriation publique de l'industrie en cause, avec fixation de prix supérieur au coût marginal privé.

Face au problème de la forme d'intervention, l'Etat est dans une situation analogue à celle de l'entreprise confrontée aux choix entre produire elle-même certains biens et services ou les acquérir par contrats avec des entreprises spécialisées. La décision dépendra d'une comparaison entre les coûts de transaction, de négociation et de surveillance des contrats en cas d'achats à l'extérieur et les coûts internes de gestion et de contrôle en cas de production par l'entreprise.

II- LA NECESSAIRE EXISTENCE DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE :

II-1- La théorie du monopole naturel :

Dans la théorie économique, une branche d'activité est en situation de monopole naturel sur un territoire plus ou moins vaste, lorsque les économies d'échelle y sont très fortes. Cette situation se présente le plus souvent lorsque l'activité de la branche est fondée sur l'utilisation d'un réseau (ou investissements) au coût très élevé, ce qui tend à donner un avantage déterminant à l'entreprise dominante puis, après disparition des concurrents, conduit à une situation de monopole.

Théoriquement, il serait alors optimal, pour maximiser l'utilité collective, de n'avoir dans cette branche d'activité qu'un seul opérateur agissant de manière altruiste, c'est à dire satisfaisant la

demande au moindre coût et pratiquant des tarifs égaux à ses coûts marginaux. L'unicité du producteur permet de maximiser les économies d'échelle, tandis que la tarification au coût marginal permet d'une part de proposer aux consommateurs un signal prix pertinent et d'autre part prévient le comportement prévu par la théorie classique pour une entreprise monopolistique cherchant à maximiser son profit : fixation d'un prix supérieur au coût marginal et réduction de l'offre, avec appropriation d'une rente de monopole.

- **La genèse de la question** : John Stuart Mill est considéré comme le père de la notion de monopole naturel. Mais dans les pays francophones c'est Walras L. qui va la développer et largement la répandre. Il estime qu'il n'est pas souhaitable de lutter contre les monopoles naturels, en développant deux arguments :

- La volonté d'éliminer l'anarchie que créerait le système de la libre concurrence dans l'ouverture et l'exploitation de plusieurs réseaux concurrents ;

- La nécessité d'éviter la multiplication de frais de premier établissement et de faire supporter par conséquent au consommateur final des prix élevés qui auraient pu être évités.

Mais il remarque aussi qu'une entreprise en situation de monopole cherchant à maximiser son profit, est incitée à fixer un prix de vente au-dessus de son coût marginal de production et à limiter l'offre pour accroître sa profitabilité. De plus certaines infrastructures ont une utilité sociale évidente, mais leur profitabilité pour une entreprise n'est pas établie. Ce peut être le cas d'une ligne de chemin de fer stratégique permettant d'acheminer des troupes en temps de guerre alors que son exploitation normale en temps de paix serait déficitaire.

En conséquence, et alors même qu'il est le théoricien de l'optimalité de la concurrence parfaite, il préconise l'intervention de l'État pour assurer aux usagers des prix faibles et un développement aussi complet que possible des infrastructures

Cela renvoie à une situation où les exigences techniques de l'industrie en question sont telles qu'un seul fournisseur ne peut exister. Quand on est en position de monopole naturel, le fournisseur est en mesure d'extraire des bénéfices monopolistiques élevés en exigeant des prix élevés. Un monopoliste naturel peut aussi exploiter ses fournisseurs en négociant les prix, s'il se trouve qu'il soit monopsonne (seul acheteur) pour certaines entrées. Ces positions ont pour conséquence non seulement une répartition inégale des excédents économiques, mais elles amènent aussi à l'inefficacité économique, puisque l'entreprise monopolistique produit (ou achète, dans le cas du monopsonne) moins de ce qui est socialement souhaitable en termes de sorties. Dans de telles circonstances, il y a une forte incitation en faveur de la création et la réglementation d'une entreprise publique afin d'éviter les abus d'un tel monopole naturel.

- *Les fondements empiriques et théoriques du monopole naturel* : Le monopole naturel apparaît quand les capacités de production de l'opérateur dominant sont suffisantes pour alimenter tout le marché, ce qui signifie que tous les autres centres de production sont économiquement inutiles : il n'est donc pas socialement bénéfique que d'autres entreprises soient présentes sur le marché. En résumé, lorsqu'il y a plus d'avantages à avoir un seul offreur sur le marché pour un produit que plusieurs, c'est à dire lorsque une entreprise est plus efficace que plusieurs.

Les branches d'activité associées aux monopoles naturels ont varié dans le temps. Nous pouvons relever parmi eux :

- Les transports (en particulier ferroviaires, mais aussi aériens et les grosses infrastructures routières comme les autoroutes, les ports...);
- Les services postaux et les télécommunications ;
- Le secteur énergétique de réseau (électricité, pétrole, gaz naturel) ;
- La distribution d'eau et les systèmes d'assainissement.

Mais nous pouvons aussi citer, par extension, les services comme l'éducation, la justice, la police ..., la gestion de tous les biens communs.

Les caractéristiques de ces secteurs sont les suivants :

- Ils exigent d'énormes investissements au départ, pour fournir le service aux premiers clients ;
- mais une fois l'investissement réalisé, la fourniture du service à un client supplémentaire ne coûte plus grand chose (le coût marginal est faible).

Dans ces conditions, le premier opérateur sur le marché peut alimenter tous les clients du secteur, et peut leur facturer le coût moyen, alors qu'un opérateur nouveau devrait faire un investissement équivalent pour un nombre de clients bien plus faible au départ, donc avec un coût par client qui entraînerait de fortes pertes. Il n'y a donc pas d'autre opérateur qui s'implique, et le premier peut en profiter pour augmenter ses prix autant que possible (il pourra toujours réagir en les baissant, si une concurrence nouvelle apparaît).

À partir de là, on peut analyser et généraliser la notion sur le plan théorique : c'est la forme de la courbe des coûts marginaux, en fonction des quantités livrées (et le cas échéant, de la distance à partir du point de livraison), qui est déterminante.

Si cette courbe est décroissante partout, alors l'entreprise dominante est aussi celle qui peut offrir le prix le plus faible et faire le plus de bénéfice à un prix donné : elle détient alors un avantage énorme sur les entreprises concurrentes. Si cette courbe est suffisamment décroissante, l'entreprise

dominante peut même avoir un coût moyen inférieur au coût marginal de tous les autres fournisseurs, ce qui veut dire qu'ils ne sont même pas en mesure de conserver leurs clients les plus faciles.

Les marchés régis par ce modèle conduisent à une situation de monopole. Ces monopoles sont qualifiés de naturels afin de les distinguer des monopoles légaux.

II-2- Les excès de la régulation marchande :

Dans nos sociétés actuelles, le marché cherche à s'étendre en rendant la plupart des biens "mercantilisables" et causer des victimes humaines du marché. La concurrence n'a pas que des effets positifs, cette dernière a un coût social qui se matérialise par du chômage, de la pauvreté et de l'exclusion sociale dans certaines catégories de la population.

En ce qui concerne les besoins de première nécessité, là aussi le marché tente de se frayer un chemin dans la privatisation de l'eau par exemple. En effet, on assiste à un développement des sociétés privées telles que Vivendi et Suez Lyonnaise (France) ainsi que RWE (Allemagne) chargées de la distribution de l'eau. Mais cette gestion n'est pas la plus efficace et déjà on en constate les effets négatifs car elle est plus coûteuse, moins efficace dans la qualité de ses services et plus polluante.

Il en va de même pour le marché de la santé. A l'heure actuelle les plus grandes rentabilités économiques se trouvent dans les marchés de l'industrie pharmaceutique. Mais là aussi la régulation par le marché est loin d'être la meilleure. En exemple dans les pays d'Afrique du Sud la maladie du sommeil tue trois fois plus que le Sida, mais étant donné que ce continent ne représente que 1 % des ventes en médicament (du fait de la pauvreté de la population), contre 80% pour l'occident, les industries pharmaceutiques ne voient donc pas l'intérêt de produire un médicament capable de contrer la maladie, même si des milliers de gens en meurt chaque année. En résumé, suivant la logique du marché, pas de profits à faire donc pas d'investissements.

Aux Etats Unis, Les personnes âgées malades passent l'argent de leurs retraites dans l'achat des médicaments étant donné leurs prix exorbitants. Aucune aides de l'extérieur ne leurs sont accordés.

La production et l'échange sur des marchés régis par la concurrence conduisent à la plus grande satisfaction possible des besoins. Cela ne signifie pas, au contraire, que l'État ne doit rien faire : les échecs du marché justifient ses interventions. Là où la concurrence est susceptible d'agir, l'État doit intervenir pour l'organiser et en assurer le fonctionnement. Là où elle ne peut agir, il doit la suppléer. Lorsque la gestion est publique cela se traduit par un service public tourné vers l'intérêt général, ce qui peut ne pas être le cas dans le cadre d'un monopole privé.

II-3- La défaillance du marché des capitaux :

Une autre justification en faveur de l'existence des entreprises publiques est celle de la défaillance du marché des capitaux. Les marchés de capitaux permettent la rencontre de demandeurs et d'offres de fonds pour des fins d'investissement. On y échange des capitaux, c'est-à-dire de l'argent matérialisé par des titres ou des devises. L'ensemble de ces titres permet aux uns (entreprises, États) de se financer et aux autres (investisseurs institutionnels, ménages, entreprises) d'effectuer des placements. Dans le jargon des comptes nationaux, ceux qui ont des capitaux à offrir sont des agents à capacité de financement. Ces derniers investissent sur les marchés monétaires et financiers du monde entier dans les titres émis par d'autres opérateurs qui eux, à l'inverse, sont demandeurs de capitaux et sont appelés agents à besoin de financement.

On parle de défaillance du marché des capitaux lorsqu'il y a rareté ou refus par les investisseurs du secteur privé de financer des projets. L'une des principales raisons du refus de financement de projets d'investissement sont les rendements à long terme et les risques à court terme assez élevés. Le marché des capitaux est plutôt orienté vers la recherche de profits à court terme et n'aime pas soutenir des projets à risques à grande échelle ayant des durées de gestation assez longues.

Une solution évidente à la défaillance du marché des capitaux est la création par le gouvernement d'une banque de développement qui financerait les projets à risques à long terme, plutôt que de créer et gérer lui-même des entreprises publiques à haut rendement. Toutefois, dans la plupart des pays en développement, il y a une pénurie de talents dans le secteur privé en termes d'esprit d'entreprise. Par conséquent, même avec la création d'une banque de développement, il se peut que l'entreprise qu'il faut ne soit créée. Dans pareil cas, la création d'une entreprise publique peut s'avérer être un moyen plus efficace de résoudre le problème de la défaillance du marché des capitaux plutôt que de créer une banque de développement.

II-4- Les externalités :

Les externalités concernent des impacts positifs ou négatifs (sur le bien-être ou le comportement d'autres agents) d'une activité d'un agent économique. Ces impacts ne sont pas intentionnels et ne sont pas pris en compte dans les calculs de l'agent qui les génère. Elles sont positives quand il s'agit d'une utilité ou d'un avantage gratuit, négative quand il s'agit d'une inutilité ou d'une nuisance sans compensation monétaire.

- **Les Externalités positives** : Il s'agit d'effets positifs générés sans intention de les produire par les agents économiques dans l'exercice de leur activité. La forte densité d'activités industrielles dans une région donnée favorise l'installation et l'implantation d'infrastructures de base telles que les réseaux de transport routier et ferroviaire, les réseaux d'assainissement, d'eau, d'électricité et de gaz. Ces

installations agissent positivement sur la population de la dite région d'une part et sur les opérateurs économiques nouvellement installés (facteur de production gratuit).

- **Les Externalités négatives** : A l'inverse des externalités positives, les externalités négatives s'agissent d'effets négatifs engendrés par l'exercice d'une activité économique donnée. L'exemple le plus cité est la pollution engendré par un site industriel représente une externalité négative car l'activité industrielle engendre des coûts négatifs qui ne sont pas supportés par l'entreprise polluante mais par l'ensemble de la communauté concernée par les conséquences négatives. C'est pourquoi des économistes ont défendu le principe pollueur payeur qui permet d'internaliser les coûts de la pollution industrielle. Soit faire supporter à l'entreprise polluante les coûts de négatifs de son exploitation.

Les investisseurs du secteur privé sont peu enclins à investir dans les industries qui profiteront aux autres sans avoir été rémunérés pour ce service à l'exemple des industries d'entrées essentielles telles que l'acier et les produits chimiques.

Le marché a tendance à sous produire les externalités positives (gain pour la société) et à sur produire des externalités négatives (pollution..). De quoi justifier l'intervention des pouvoirs publics à travers la création d'entreprises publiques œuvrant pour plus d'externalités positives et moins d'externalités négatives.

III- LE DEBAT CONTINU MALGRE LA PERSISTANCE DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE :

A la lumière des éléments précités, nous pouvons déduire qu'aucune approche théorique n'a condamné fermement l'entreprise publique et ne l'a explicitement formulée. Les dites théories présentent plutôt des facteurs d'inefficience favorisant des pratiques des acteurs de l'organisation publique divergents avec son intérêt économique et servant plutôt des intérêts personnels.

La rationalité limitée des agents économiques (simon 1983) et l'asymétrie informationnelle entre les partie prenantes de l'organisation nécessite pour leur gestion un mode de fonctionnement hiérarchique (les entreprises) plutôt que le mode de fonctionnement contractuel (qui est le marché). Selon le théorème de sappington-stiglitz (1987) démontre que les entreprises du secteur privé sont plus performantes que les entreprises publiques que dans certaines conditions précises souvent irréalistes.

Aussi, il est important de noter la similarité des problèmes rencontrés par les entreprises du secteur public et les entreprises du secteur privé entant qu'organisations complexes (la multitude des niveaux hiérarchiques). Le premier problème soulevé par les deux types d'organisations est le problème de l'agence (le problème principal /agent). L'un des principaux aprioris sur l'entreprise publique est son incapacité d'établir un système de contrôle fiable et cela en la comparant à l'entreprise privée qui ressort très souvent gagnante.

Un autre point important à ne pas négliger est que la privatisation (proposée comme solution magique des problèmes micro et macro- économiques et soutenue par les grandes institutions monétaires internationales) ne représente qu'une solution parmi tant d'autres contre les problèmes rencontrés par les entreprises publiques et auxquels elle doit faire face.

Des réformes administratives et politiques bien préparées et l'instauration d'une concurrence accrue pourraient être des solutions à ces problèmes sans que les gouvernements ne se sentent obligés de se dessaisir de leurs actifs.

Etant donné l'ambiguïté des conclusions théoriques, il est important de suivre de près les résultats obtenus dans le monde réel. Il y a sans doute de nombreuses entreprises publiques qui sont inefficaces, corrompues, et qui manquent de dynamisme. Toutefois, il n'existe aucune preuve concrète affirmant que les entreprises publiques pèsent sur l'économie. De plus, il y a une certaine " partialité de sélection " des matériaux empiriques relatives aux entreprises publiques dans le sens que l'on a toujours tendance de parler davantage des entreprises publiques en perte de vitesse. Il est tout à fait normal que les gens parlent davantage de ces cas problématiques, mais cela donne une fausse impression de la prévalence d'entreprises publiques pas du tout performantes.

L'intervention des pouvoirs publics pour favoriser la recherche de l'intérêt général et limiter l'intérêt individuel. Le marché préconise la montée de l'individualisme, c'est à dire maximiser les satisfactions en minimisant les contraintes (le rendement social).

SECTION II :

LES CAUSES DE L'INEFFICIENCE DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE : Une
Approche par la Théorie des Droits de Propriété

Les théories contractuelles regroupent entre autres la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction, et la théorie de l'enracinement. Ces théories abordent la firme sous l'angle du contrat (Nœud de contrats) et délaisse le rôle spécifique de la hiérarchie comme mode de contrôle interne. Cela se traduit en réalité par considérer la société comme un ensemble de contrats passés entre les actionnaires, les administrateurs, les employés, les fournisseurs et les clients ; la résolution des problèmes et conflits qui peuvent surgir doit être pensé à travers ces contrats (explicites ou implicites) que passent entre eux ces différents agents du monde économique.

En effet, si l'entreprise est au centre d'un nœud de contrats regroupant ses différents stakeholders, cela ne garantira en rien la convergence des objectifs poursuivis par chaque partie à un contrat avec l'objectif de la société (chacun cherche à maximiser son utilité et servir son intérêt personnel au détriment de l'intérêt de la société et de ce fait des propriétaires des fonds). Il devient donc nécessaire de les inciter à agir dans l'intérêt de l'entreprise notamment par le biais d'allocation des droits de propriété.

La privatisation fait l'objet d'un nombre important de travaux théoriques et empiriques dont la question relève de la problématique centrale du lien entre la nature publique/privée de la propriété et la performance (Boardman et Vining (1992)). Ces travaux portent pour l'essentiel sur la théorie des droits de propriété et la théorie du gouvernement d'entreprise.

I - LES DROITS DE PROPRIETE COMME ELEMENT DE COMPREHENSION DE L'INEFFICIENCE DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE :

La théorie des droits de propriété fait parties des théories contractuelles (rattachées à l'économie des contrats) et à l'analyse économique du droit qui peuvent entre autres permettre d'analyser l'impact micro économique de la privatisation, c'est à dire les effets de du changement de la structure de propriété sur l'entreprise elle-même. Cette théorie est un élément d'explication de la supériorité de la forme de propriété privée sur la propriété publique. Pas seulement à cause de la nature des droits de propriété liée à chaque type d'entreprise mais plutôt au système d'incitation lié au type de propriété.

Dans la version dominante de la théorie des droits de propriété, la nature de la firme tient à la propriété des actifs physiques. Son argument central est que le pouvoir de négociation dépend de la propriété des actifs, cette propriété agit comme un levier incitatif en permettant de répartir la valeur créée. C'est pourquoi cette théorie préconise pour pallier aux divergences d'intérêts (entre actionnaires et dirigeants) d'attribuer au dirigeant la valeur créée et d'en faire un propriétaire.

La théorie des droits de propriété se propose donc de montrer comment différents types de systèmes de droits de propriété agissent sur le comportement des agents individuels et sur le fonctionnement et l'efficacité du système économique et comment dans une économie où les rapports contractuels

entre agents sont libres, le type de répartition des droits de propriété qui assurent l'efficacité tendent à s'imposer.

I-1- La définition de la théorie des droits de propriété :

La théorie des droits de propriété n'est formulée qu'à partir des années soixante dans la mouvance de Ronald COASE. C'est l'époque, dans la décennie soixante des pères fondateurs : Ronald COASE (1960), Armen ALCHIAN (1959, 1961, 1965), Harold DEMSETZ (1966, 1967), Henry MANNE (1965), Steven CHEUNG (1969), Erik FURUBOTN et Svetozar PEJOVICH (1972 et 1974), et Louis DE ALESSI (1983) (Amman).

D'origine diverse (économistes, juristes), ils vont contribuer dans la ligne du Journal of Law and Economics à développer une analyse pluridisciplinaire des droits de propriété.

A.A. Alchian et H. Demestz (1972) sont considérés comme les fondateurs de la théorie des droits de propriété. La firme est définie comme un noeud de contrats (nexus of contracts) et le dirigeant a pour charge de définir la nature des tâches et de choisir les personnes qui doivent les exécuter au sein du « noeud » coopératif.

Au sein de la théorie des droits de propriété, Furubotn et Pejovich (1972) ont cherché à comprendre le fonctionnement interne des organisations en s'appuyant sur le concept même de droits de propriété.

Selon la théorie néoclassique, la décomposition du droit de propriété entre les mains de plusieurs personnes a pour effet de réduire l'efficacité de la firme. En effet, seul un manager qui est aussi un propriétaire peut avoir intérêt à réduire le gaspillage, et améliorer ses efforts au sein de son entreprise.

Dans la firme managériale, il existe une séparation entre le management de l'entreprise assuré par le manager et la propriété de la firme assurée par le détenteur de capital. Dans ce cadre, le manager ne peut disposer que de l'usus alors que le fructus et l'abusus sont possédés par le propriétaire, ce qui peut entraîner des conflits d'intérêts. Les dirigeants tendent à servir des intérêts qui divergent des intérêts des propriétaires et c'est ce qui s'avère être une source d'inefficacité pour l'entreprise.

Selon PEJOVICH (1972) : "Les droits de propriété ne sont pas des relations entre les hommes et les choses, mais des relations codifiées entre les hommes et qui ont un rapport à l'usage des choses", le terme "chose" ne signifie pas uniquement les choses matérielles, il désigne tout ce qui comporte une utilité ou satisfaction pour un individu.

Selon DEMSETZ (1967) : "... les droits de propriété permettent aux individus de savoir à priori ce qu'ils peuvent espérer raisonnablement dans leurs rapports avec les autres membres de la communauté.

Ces anticipations se matérialisent par des lois, coutumes et mœurs d'une société...". En effet, la détention des droits de propriété se ramène à avoir "l'accord des autres membres de la communauté pour agir d'une certaine manière et attendre de la société qu'elle interdise à autrui d'interférer avec ses propres activités, à condition qu'elle ne soit pas prohibées....".

Selon LEVET (2004) : les droits de propriété doivent remplir deux conditions, être exclusifs et être transférable, "détenir un bien, c'est pouvoir l'utiliser, en changer la forme, la substance, en transférer tous les droits par la vente ou une partie par la location".

Sur une base juridique, on peut dire que les droits de propriété se définissent à partir de trois attributs :

- Le droit d'utiliser cet actif (usus) ;
- le droit d'en tirer un revenu (fructus) ;
- le droit de le céder de manière définitive à un tiers (abusus).

Un droit de propriété est alors défini de manière générale comme:

- "un droit socialement validé à choisir les usages d'un bien économique";
- "un droit assigné à un individu spécifié et aliénable par l'échange contre des droits similaires sur d'autres biens", Alchian, (1987);
- "le droit et le pouvoir de consommer, d'obtenir un revenu, et d'aliéner les biens ou les actifs qui sont soumis à ce droit", Barzel (1987).

- **Les différents types de propriété** : On distingue cinq types de droits de propriété telles qu'elles émergent des travaux pionniers et qui dépendent des attributs associés (Demsetz 1967 et Pejovich 1971) :

- La propriété privée qui se définit de manière très générale, par l'existence d'un droit sur un actif, socialement validé, assigné à un individu et aliénable par l'échange. On retrouve alors les caractéristiques d'exclusivité et de transférabilité de ce droit. Les trois attributs cités plus haut (usus, fructus et abusus) ne sont pas forcément entre les mains de la même personne. En effet, l'usus ou le droit d'utiliser les actifs peut être confié à une autre personne (le manager) dont le comportement conditionnera l'évolution de l'entreprise. Les propriétaires soit les détenteurs du droit du fructus (le rendement résiduel) et le droit de l'abusus (l'aliénation des actifs) doivent mettre en place un système de contrôle efficace visant à encadrer les décisions des managers dans le sens de leurs intérêts (théorie de l'agence, théorie de la gouvernance).

- La propriété privée atténuée est assimilée à la propriété privée proprement dites sauf qu'elle est affectée par un degré plus ou moins important de restrictions quant aux droits du propriétaire. Ces restrictions sont d'ordre institutionnel et proviennent des lois et règlement dictés par l'environnement institutionnel (Pejovich 1971) ;

- La propriété communale : qui se définit quant à elle par le fait qu'une communauté (qui se compose de plusieurs individus) exerce un droit d'usage simultané sur un même actif. Elle exclut la possibilité pour un individu ou un groupe d'individus de tirer un revenu ou de céder cet actif. L'utilisation du bien est assimilable à l'utilisation d'un bien privée sauf qu'elle est affectée à l'usage de tous les membres du groupe. Le droit de céder le bien ne revient pas à un seul membre de la communauté.

- La propriété publique : le droit de propriété de l'actif est détenu par un agent au service de l'État ou toute autre collectivité publique. Son contenu peut être variable car il dépend du système politique et des délimitations du pouvoir public entre autres.

- La propriété publique atténuée : Il y a un droit d'usage d'un actif qui appartient à l'état mais les droits découlant de l'exclusivité sont largement atténués : il y a un droit d'appropriation des revenus mais pas de droit d'en changer la destination, de le vendre. Il y a donc un transfert de droits qui a priori appartiennent à l'état.

- **Le droit au rendement résiduel et le droit de contrôle résiduel** : Cette définition de la TDP affiche clairement la place des parties prenantes et leur influence en fonction du type de droits de propriété détenu; ainsi, notre attention se portera principalement sur les systèmes de droit de propriété qui caractérisent chaque type d'institution en soulignant les droits et pouvoirs des deux parties prenantes (actionnaires et dirigeants).

En résumé, la théorie des droits de propriété nous indique que la séparation entre fructus, usus et abusus, qui symbolise l'entreprise managériale tend à atténuer l'efficacité des droits de propriété. Les parties en présence, bénéficiant chacune d'une partie des droits de propriété sur la firme vont, dès lors, poursuivre des intérêts pouvant être divergents.

Pour définir plus précisément les droits de propriété, on doit mettre l'accent sur deux dimensions, le droit au rendement résiduel et le droit de contrôle résiduel. En effet, détenir le droit de propriété sur un actif, c'est détenir le droit au rendement résiduel résultant de la production ou, en d'autres termes, bénéficier du profit. Celui qui a droit à ce rendement est, dans le cas de l'analyse de la firme, le propriétaire de l'entreprise. Mais, il existe aussi le droit au contrôle résiduel, c'est-à-dire le droit de prendre toutes les décisions concernant l'utilisation de l'actif avec pour seule limite les spécifications légales ou contractuelles. Le détenteur de ce droit est soit le propriétaire dans le cas de l'entreprise familiale soit le manager dans le cas de l'entreprise managériale ou l'entreprise publique. Le manager

est considéré comme la pierre angulaire de toute organisation, c'est en fonction de ces décisions que l'organisation évolue mais dans l'intérêt de qui : les propriétaires ou lui-même.

L'allocation de ces différents droits définit alors la position exacte de chaque agent intervenant, employé, cadre et propriétaire de la firme. La firme classique constitue ainsi une solution aux problèmes d'informations imparfaites et de risque moral propres à la production en équipe. Paul Milgrom et John Roberts ont montré que les deux dimensions essentielles de l'analyse économique des droits de propriété sont l'allocation du rendement résiduel et la détention des contrôles résiduels.

- **Le rendement résiduel** : Coriat et Weinstein (2010) ont démontré que la recherche d'efficacité impliquait que le propriétaire de l'entreprise soit l'agent percevant le rendement résiduel. Si celui-ci constitue la base de sa rémunération, il aura alors intérêt à exercer ses fonctions de contrôle du processus productif (choix de la technologie employée) et des efforts des autres participants.

- **Le contrôle résiduel** : la structure actuelle de la gouvernance d'entreprise sépare les agents propriétaires de l'entreprise (les actionnaires) de ceux prenant effectivement les décisions. Grossman, de même que Coriat et Weinstein (2010), mettent donc en évidence la capacité de "contrôle résiduel", capacité de prendre en dernier ressort un certain nombre de décisions essentielles (embaucher, licencier les salariés, fixer les quantités à produire, les prix, le mode de financement).

D'un point de vue social, la capacité du système des droits de propriétés à inciter les agents à utiliser efficacement leurs ressources repose donc sur le couplage entre le contrôle résiduel et le droit au rendement résiduel, couplage qui caractérise la propriété effective d'un actif.

La nature de la firme et ses formes d'organisation peuvent être analysées au travers des caractères des droits de propriété, c'est-à-dire partitionabilité, séparabilité et aliénabilité. Pour comprendre ce lien, nous verrons quatre formes de firme : la firme capitaliste classique, la firme publique, la firme autogérée et la société anonyme (SA).

- ***La théorie des droits de propriété comme élément de compréhension de l'efficacité organisationnelle:***

Cette théorie s'est constituée lorsque la nécessité de s'interroger sur l'effet des formes de propriété, et plus généralement des formes institutionnelles, sur le fonctionnement de l'économie s'est manifestée. Elle s'est construite notamment pour montrer la supériorité des systèmes de propriété privée sur toutes les formes de propriété collective, de même pour répondre aux thèses de BERLE et MEANS sur la séparation entre propriété et contrôle des entreprises et ses implications.

L'objet de la théorie des droits de propriété est de montrer comment les droits de propriété agissent sur les comportements individuels et sur l'efficacité des systèmes économiques. Dans ce cadre, la firme est caractérisée par une certaine structure de droits de propriétés, définie par un ensemble de contrats. Un bon système de droits de propriété est celui qui permet d'une part de profiter des

avantages de la spécialisation et du fait que les différents agents ne détiennent pas les mêmes informations, et qui assure d'autres parts un système efficace d'incitations. La fonction principale des droits de propriété est de fournir aux agents des incitations à créer, à conserver et à valoriser des actifs soit à utiliser plus efficacement des ressources.

Elle se propose d'expliquer plusieurs choses :

- Comment différents types et systèmes de droit de propriété agissent sur le comportement des agents individuels et par là sur le fonctionnement et l'efficacité du système économique ?
- Comment dans une économie où les rapports contractuels entre agents sont libres, le type et la répartition des droits de propriété, qui assurent l'efficacité la plus grande, tendent à s'imposer ?

Dans un article célèbre, Alchian et Demsetz tentent de démontrer sur ces bases que la firme capitaliste (classique), l'entreprise individuelle est la forme d'organisation la plus efficace quand la technologie impose le travail en équipe, c'est à dire quand la production d'un produit résulte de la coopération de différents agents, sans qu'il soit possible de mesurer la contribution individuelle de chacun, de déterminer la productivité marginale propre de chaque apporteur de facteur, dans la représentation néo-classique de la production. Parallèlement, les théoriciens des droits de propriété se sont attachés à démontrer l'inefficacité de l'entreprise publique et de la firme auto gérée.

- **Les Droits De Propriété Dans Les Sociétés Par Actions** : De nos jours, la société par actions est le type de société qui prédomine pour les entreprises de grande taille. En suivant l'analyse de Berle et Means, on peut remarquer que ces sociétés, dirigée par des cadres salariés, connaissent un conflit d'intérêt important : le cadre salarié ayant le contrôle résiduel sans droit au rendement résiduel ni d'intéressement à la valeur de l'entreprise, il sera incité à préférer les mesures qui augmentent sa rémunération future plutôt que celles qui augmentent les bénéfices futurs de l'entreprises, par exemple de coûteuses fusions. C'est l'argument de technostucture de Gailbraith.

Expérimentalement pourtant, Coriat et Weinstein font remarquer que cette forme d'entreprise s'avère être « la forme d'organisation la plus efficace pour exploiter les gains potentiels de la spécialisation à grande échelle et de la surveillance des équipes de grande taille ». En effet, cette forme d'entreprise exploite la théorie des droits de propriété par le biais qu'il soit possible de partitionner et d'aliéner les droits de manière efficace entre la personne qui prend des risques et celui qui dirige l'équipe de production.

Trois points caractérisent la société par actions (Ricketts, 1987) : la société a une existence légale distincte de celle de ses membres, les actions de la firme sont échangées sur un marché, c'est-à-dire la Bourse, les actionnaires ont une responsabilité limitée sur les décisions à prendre concernant la firme.

De ce fait, il est possible de lier la rémunération des cadres salariés aux bénéfices actuels de l'entreprise (intéressement) et aux bénéfices futurs (donc la valeur de vente de l'entreprise) par le moyen des stocks options qui lui confèrent à terme une propriété partielle de l'entreprise. La régulation par le moyen d'incitation et d'allocation des droits de propriété des décisions des cadres et des salariés fait l'objet de la théorie de l'agence.

- **Les Droits De Propriété Dans La Firme Publique** : Une entreprise détenue publiquement pose deux problèmes au regard de ce qui précède. Le gestionnaire n'a en effet ni le droit de la vendre (il n'est donc pas intéressé à augmenter la valeur de la firme), ni le droit au rendement résiduel (il n'a donc pas un intérêt direct à augmenter l'efficacité de l'entreprise). En l'absence d'un mécanisme incitatif, les gestionnaires auront donc tendance à « poursuivre leur propre but car ils ne supporteront pas le coût de leur choix » (B. Amann, 1992).

Le problème du droit au rendement individuel se pose également dans le cas d'une société anonyme où les actionnaires délèguent leur pouvoir de contrôle à un manager. Toutefois, ils peuvent lui conférer une part de la propriété (système des stocks options), ce qui leur fournit un levier incitatif.

- **Les Droits De Propriété Dans La Firme Autogérée** : La firme autogérée présente les mêmes problèmes que l'entreprise publique, c'est-à-dire les propriétaires détenteurs du revenu résiduel ne disposent pas de droits transférables et les gestionnaires sont soumis à un contrôle qui est difficile à mettre en place.

De plus, il y a un problème d'efficacité au niveau des comportements de maximisation. En effet, le dirigeant de la firme capitaliste classique veut maximiser le volume des bénéfices dans la mesure où il bénéficie du revenu résiduel. Il a donc un intérêt direct à prendre les décisions maximisant les bénéfices futurs de l'entreprise. En revanche, les travailleurs dans une firme autogérée ne perçoivent qu'une partie réduite des bénéfices supplémentaires permis par un investissement. Ils préfèrent donc augmenter leurs salaires plutôt que de consentir un investissement à long terme.

I-2- La théorie des droits de propriété comme réponse à l'incomplétude des contrats au sein de la firme

:

La théorie des droits de propriété conçoit comme nous l'avons mentionné plus haut, l'entreprise comme un ensemble de contrats qui mettent en place sa structure de droits de propriété. A la différence des autres théories de la firme, l'identification de la réponse aux contrats incomplets est vue à travers l'attribution des droits de propriété.

L'attribution des droits de propriété au sein de l'entreprise est le meilleur moyen pour la gouvernance des relations contractuelles, cela veut dire que le titulaire d'un droit de propriété conservant le droit au contrôle résiduel sur un bien, et tenu de résoudre les problèmes de l'incomplétude des contrats.

Dès 1972, Alchian et Demsetz – caractérisant l'entreprise à travers le travail en équipe, la variété des ressources appartenant à différents propriétaires et la présence d'un agent central qui est le créancier résiduel et qui peut réviser les contrats individuels – font renvoi aux notions d'exclusivité et de transférabilité qui permettent de résoudre les problèmes d'information incomplète et le risque morale d'une production en équipe.

Face aux critiques de cette théorie dans le cas de la firme managériale, les tenants de cette théorie indiquent que tant que les actionnaires continuent de supporter les changements imprévus de valeur des biens et actifs de la firme (c'est-à-dire supportent les pertes et retirent les profits) et de pouvoir échanger les actions de la firme sur un marché ouvert, ils présentent les caractéristiques et les motivations d'un propriétaire. Ils sont propriétaires et le fait qu'ils puissent autoriser l'usage de leurs ressources comme elles l'ont été n'a aucune conséquence, la propriété dispersée est simplement un genre d'arrangement contractuel possible dans un système de droits de propriété privée. Pour Alchian l'entreprise exploite la possibilité de partitionner et d'aliéner les droits de manière à permettre une spécialisation entre ceux qui exercent le droit de prendre des décisions sur les usages des ressources et ceux qui en supportent les conséquences sur les valeurs de marché ou d'échange. Dans un sens identique, Hart relève que l'entreprise tend à une diminution des coûts de transaction qui résultent des contrats incomplets en concentrant la propriété des actifs affectés à la production au sein d'une unité. Cette concentration confère alors à l'entreprise une autorité sur ces ressources. L'entreprise détient finalement un pouvoir de contrôle qui lui permet de combler les lacunes des contrats et d'empêcher les comportements opportunistes. C'est la propriété sur des actifs tangibles qui permet d'identifier la propriété.

II- LA FIRME PUBLIQUE ANALYSEE PAR LA THEORIE DES DROITS DE PROPRIETE :

La théorie des droits de propriété permet de formuler l'hypothèse selon laquelle les entreprises publiques sont moins bien gérées, donc moins efficaces que les entreprises privées. En effet les droits de propriété se fondent sur l'axiome d'autonomie qui fait de la fonction d'utilité le principe moteur du choix de chaque individu.

II-1- La définition de l'exclusivité et la transférabilité du droit de propriété :

Les deux attributs des droits de propriété qui sont l'exclusivité et la transférabilité influent grandement sur le comportement des participants aux organisations (FURUBOTN et PEJOVICH, 1972). Selon ces deux auteurs, la délimitation ou l'atténuation de ses deux attributs détermine l'efficacité organisationnelle sous l'angle de la structure de propriété.

Selon B. Coriat et O. Weinstein (1995), l'attribution aux individus de droits parfaitement définis est la condition de l'efficacité car l'existence des droits de propriétés bien déterminés est une condition

essentielle de l'initiative individuelle (Furubotn et Pejovich, 1972, 1974). On conçoit donc intuitivement dès le départ avec B. Amann (1999) que la propriété privée est la forme supérieure de propriété. Des droits de propriété source d'efficacité, doivent se caractériser cependant par deux attributs, l'exclusivité et la transférabilité. Ce sont ces deux attributs qui font des droits de propriété, des structures d'incitation.

Exclusif veut dire sans partage, au-delà des limites explicitement établis par la loi. L'exclusivité garantit à l'individu un usage des biens non subordonné à d'autres agents. Il ne peut y avoir de propriété simultanée sur un même objet d'après le principe, un droit, un individu (Y. Gomez, 1996).

Le droit de propriété dévolu aux actionnaires suppose donc à la fois une totale appropriation des profits dégagés par l'entreprise et le libre transfert de ce droit. Le postulat d'efficacité supérieure de l'entreprise privée comparativement à l'entreprise publique s'explique par le fait que les droits de propriété dans le système de propriété publique ne sont pas incitatifs dans la mesure où ces droits de propriété publique sont par nature non transférables et non exclusifs (Chatelin, 2003). Le propriétaire public ne peut pas librement les céder et donc les valoriser au mieux (Boycko et al., 1996). En outre, il ne peut directement ni en retirer les gains ni assumer les pertes. Les hommes politiques ou les citoyens étant considérés comme les propriétaires, ce droit à la valeur résiduelle est en réalité très diffus (Chatelin, 2003). Les millions de citoyens ou d'électeurs qui sont en principe les actionnaires des entreprises publiques ont ainsi peu d'incitation à surveiller et à contrôler les dirigeants, à s'enquérir de la qualité de la gestion des entreprises dont ils sont supposés être les propriétaires. Même s'ils avaient des informations sur la qualité de gestion de ces entreprises, ils ne pourraient ni révoquer les dirigeants, ni vendre leur part de ces entreprises publiques.

En outre, la théorie des droits de propriété insiste sur le fait que la supériorité de performances de l'entreprise privée sur l'entreprise publique n'incombe pas uniquement à la forme de propriété mais aussi aux mesures disciplinaires (système de gouvernement d'entreprise) exercées dans l'entreprise privée qui sont beaucoup plus contraignantes que celles exercées dans l'entreprise publique. Ce comportement discipliné du dirigeant est obtenu à travers trois formes de disciplines : la discipline contractuelle, la discipline de surenchère et la discipline de faillite. La discipline ainsi imposée aux managers est à son tour imposée par ces derniers aux salariés auxquels sont exigés des efforts de productivité et de rentabilité, aux fournisseurs et aux clients.

II-2- Les attributs du droit de propriété : éléments de compréhension de l'inefficacité de la firme publique :

Le caractère transférable de la propriété (transférabilité) permet à son détenteur de procéder à des arbitrages (cession/acquisition) lui permettant une meilleure valorisation de ses actifs à travers

l'affectation de la propriété à la personne faisant un meilleur usage et tirant une utilité optimale. Ainsi, l'absence de cet attribut de la propriété limite les échanges et la spécialisation (qui permettent d'attribuer les actifs aux personnes qui en font meilleur usage pour en tirer un meilleur profit. (Dans une activité où il peut tirer de l'usage de l'actif nouvellement détenu, une valeur supérieure à celle qu'il aurait pu obtenir de l'exploitation du droit précédent) (ALCHIAN, 1965). Cette caractéristique permet de comprendre la fonction sociale du droit de propriété. La cessibilité d'un droit conditionne l'allocation optimale des ressources et de leur usage entre les individus et influe par conséquent sur l'efficacité du système économique (AMANN, 1999).

L'efficacité du système économique est conditionnée aussi par le second attribut des droits de propriété qui est l'exclusivité. Cette dernière est reconnue à travers les gains et les pertes assumés par un détenteur de droit et inhérents à un actif. Cet attribut, lorsqu'il est bien défini ou autrement dit que l'exclusivité soit totale, incite son détenteur (le propriétaire) à agir dans le sens de la maximisation de son utilité c'est à dire à mettre en place les mécanismes de contrôle (ex ante ou ex post) lui permettant de valoriser ses droits.

Dans le contexte public, ces deux attributs spécifiques de la propriété demeurent distincts par rapport à la propriété privée. Selon CHATELIN (2003) "Ces attributs spécifiques lui confère par nature des sources d'inefficacité plus grandes. D'une part, la propriété publique se distingue par l'absence de transférabilité car le propriétaire public ne peut céder spontanément et librement ses titres sauf à prévoir une autorisation par voie législative et donc le cas exceptionnel de privatisation". Nous déduisons de cela que le propriétaire public ne dispose pas du droit de cession de l'actif et est en quelque sorte prisonnier des décisions politiques (largement bureaucratisées et suivant une lignée hiérarchique longue et lente); céder un droit ne peut s'exercer d'une manière spontanée mais doit obéir à une autorisation par voie législative de privatisation.

La transférabilité dans la forme de propriété privée est exercée d'une manière effective, le propriétaire privé peut céder spontanément et librement ses actifs lui permettant ainsi de maximiser sa fonction d'utilité. La cession d'actifs étant libre s'il s'avère qu'elle représente le choix le plus efficace de valorisation de ses droits ou exercer via le marché des capitaux, un contrôle sur le comportement du dirigeant. Dans le cas particulier des grandes sociétés, le propriétaire public ne peut donc pas s'appuyer sur le marché financier qui constitue un moyen de protéger et de valoriser ses droits de propriété, notamment par la cession et la diversification des titres de son portefeuille. A cet égard, VICKERS et YARROW (1991) décrivent la logique sous-jacente liée à la nature de la propriété. L'existence d'un marché financier (dont l'efficacité peut être plus ou moins forte) incite le propriétaire à protéger les droits qu'il détient. Le prix d'échange des actions révèle en effet les informations concernant les décisions du management. Les actionnaires peuvent via ce mécanisme spontané de

contrôle, encadrer à moindre coûts, le comportement du dirigeant comparativement au propriétaire public dépourvu d'un tel mécanisme de contrôle, toutes choses égales par ailleurs. De plus, associés à un marché financier actif, le mécanisme disciplinaire de prise de contrôle par une autre firme en cas de mauvaise performance est absent du dispositif des droits de propriété publique non transférables. Enfin, si l'on considère les citoyens comme les réels propriétaires publics (comme dans le cas de la firme socialiste, SIMON et TZENAS SU MONTCEL, 1977), ceux-ci contrairement aux actionnaires privés, ne peuvent librement et spontanément céder à l'acquéreur potentiel leurs titres de propriété publiques (Caves, 1990).

En ce sens, ils ne peuvent procéder à un arbitrage réel nécessaire à la valorisation de leur droit. Une alternative possible est celle du droit de vote en tant que citoyen ; toutefois, par opposition au droit cessible des actionnaires privées, le droit de vote n'est pas spontanément exerçable dans la mesure où, d'une part, il est corrélé aux échéances électorales, d'autres parts, son pouvoir réel est limité en raison du nombre d'électeurs. Dans cette perspectives, CAVES souligne que les risques éventuels de comportement de FREE RIDING par certains citoyens, limitent le pouvoir attaché à ce droit tout comme celui des actionnaires dans la firme managériale.

D'autres part, la propriété publique jouit d'une exclusivité atténuée, selon CHATELIN (2003) "l'exclusivité attaché à un système de droits de propriété efficient est absente de la propriété publique dans la mesure où les détenteurs des droits publics n'assument pas directement la prise de risque associés à l'exercice de ces droits (perte ou gain)". Cela veut dire que du fait que les détenteurs des droits publics, entendu comme l'état et représentés par les gouvernants (ministres, walis, ...etc) n'assument pas directement les résultats (perte ou gain) associés à l'utilisation de ces actifs, et n'éprouvent pas de ce fait, le besoin ou l'obligation de contrôler et encadrer le comportement des managers (VICKERS et YARROW). De plus, comme le fait CAVES (1990) en reprenant l'analyse de PELTZMN (1971), si les citoyens contribuables sont censés incarner les propriétaires publics, alors, chacun, individuellement, assure le gain ou les pertes réalisés par la firme publiques. La transférabilité des titres n'étant pas attaché à ce type de propriété, ces derniers sont confrontés aux mêmes impuissances, analysées précédemment, en matière de contrôle du comportement des hommes politiques élus et à fortiori des dirigeants publics. De plus, assimilé à un actionnariat diffus, l'ensemble des citoyens pour chaque entreprise publique étant particulièrement important, la part de risque assumée par chacun est relativement faible. La nature faiblement incitative de tels droits de propriété limite donc l'effort des citoyens à contrôler l'usage des ressources et à les valoriser.

L'exclusivité dans la propriété privée et contrairement à la propriété publique est bien défini dans la mesure où les détenteurs des droits assument complètement la prise de risque à l'exercice de leurs

droits ce qui induit une forte incitation des propriétaires à valoriser ces droits et à encadrer le comportement des managers.

L'approche de la propriété publique par les deux attributs des droits de propriété conclut à une sous efficacité de la propriété publique comparativement à la propriété privée, dans le sens où l'efficacité économique ne constitue qu'un attribut des objectifs de ses propriétaires (une structure cumulative des objectifs).

III- LES THEORIES ECONOMIQUES CONDAMNANTS L'ENTREPRISE PUBLIQUE :

La théorie des droits de propriété incombe l'inefficience de l'entreprise publique à sa structure de propriété et aux mécanismes d'incitations des dirigeants en son sein. On retrouve dans la même lignée, deux autres théories qui condamnent à leur tour l'entreprise publique en relevant d'autres causes d'inefficience.

III-1- La théorie des choix publics :

La théorie des choix publics est un courant économique qui décrit le rôle de l'État et le comportement des électeurs, politiques et fonctionnaires. Elle entend ainsi appliquer la théorie économique à la science politique. Le texte fondateur de ce courant en 1962 par Buchanan J.M. et Tullock G. et Tollison (1972).

Selon James Buchanan, la théorie des choix publics peut être résumée en trois présupposés que sont l'individualisme méthodologique, le choix rationnel et la vision d'une politique comme échange.

On dira que les choix publics sont à la fois une théorie critique mais aussi descriptive et explicative. Elle remet fortement en cause l'efficacité de l'Etat et montre que chacun de ses développements ne se fait pas selon la poursuite d'un intérêt général mais selon des intérêts particuliers dont il est prisonnier : fonctionnaires et bureaucrates, clientèle électorale.

C'est également une grille d'analyse avec laquelle on peut comprendre "les mécanismes décisionnels qui président dans nos sociétés "démocratiques" à la production et à la répartition des "biens publics" " Pourquoi telle population fait tel choix de budget, tel choix de modèle social... ?

Elle analyse le comportement des hommes politiques par une approche économique. Elle relie ainsi les sciences politiques à l'économie. La théorie économique attribuait à l'état le rôle d'un "dictateur bienveillant", détenant l'information parfaite et complète et un pouvoir illimité lui permettant de mettre en œuvre des politiques visant l'intérêt général.

Or force est de constater la persistance des défaillances des politiques économiques d'une manière générale et les défaillances des organisations publiques de manière particulière.

De ce fait, la théorie des choix publics part de l'hypothèse que les comportements des hommes politiques, des élus et des fonctionnaires de l'état (administrateurs d'entreprises publiques) sont dictés par des intérêts personnels au détriment des intérêts de la société dans son ensemble. Elle postule que l'inefficience des entreprises publiques est due notamment aux groupes d'intérêts et aux jeux politiques qui caractérisent les organisations publiques.

Selon les théoriciens de cette école, l'inefficience des entreprises publiques est principalement due à la motivation des hommes politiques et des dirigeants. Les préoccupations de ces derniers s'articulent autour de la quête de pouvoir et la recherche de moyens permettant leur maintien dans les gouvernements et à la tête des entreprises publiques. Pour ce faire, les élus politiques interfèrent fréquemment dans la gestion publique en accordant des avantages à des groupes précis en vue de garantir que les jeux politiques jouent en leur faveur. Une attitude qui se révèle définitivement antagoniste à une gestion saine et efficiente des organisations publiques (Vickers et Yarrow, 1988).

BUCHANAN avait avancé : "...si vous améliorer la politique, changez les règles et revoyez la structure. N'attendez pas que les politiciens changent de comportement. Ils agissent en fonction de leurs intérêts", de cette citation, les quatre points de la théorie peuvent être plus aisément appréhendés :

- La politique dans cette théorie est expliquée à l'aide des outils de la microéconomie : les hommes politiques et fonctionnaires se conduisent de la même façon que les acteurs du marché, à cela s'ajoute le fait que ce n'est pas leur propre argent qui est en jeu. Ils visent à maximiser leur bien-être et l'on peut donc être sceptique quant à l'action des gouvernants ;
- Il ne peut y avoir de contrôle effectif des gouvernés sur les gouvernants car ceux-ci restent dans une ignorance rationnelle. Ce concept développé par Anthony Downs est le suivant : tout citoyen sachant pertinemment que l'influence de son propre vote sur le résultat final d'une élection demeure très limitée, ne va pas investir de temps ni d'efforts dans la compréhension des sujets politiques et dans la sélection du meilleur candidat ;
- Les gouvernants ne récoltant pas directement les fruits d'une bonne gestion de l'Etat et des finances publiques, si ce n'est l'honneur dont on a compris ici qu'il n'opérait pas souvent, ils n'ont aucun intérêt à poursuivre dans cette voie mais préfèrent plutôt assurer leur maintien au pouvoir ;
- La sphère publique est par essence moins efficace que le marché. En effet la bureaucratie n'est pas soumise à la concurrence et n'a donc pas à se soucier de sa productivité et de son efficacité. De plus les contrôles exercés sur l'administration sont inopérants car ce sont ces mêmes administrations qui fournissent les informations nécessaires à leur propre contrôle.

III-2- La théorie de L'EFFICIENCE-X :

C'est Leibenstein (1978) qui a établi un lien entre le concept d'efficience-X et les performances de l'entreprise publique. De ce concept on tire plusieurs facteurs générateurs d'inefficiences-X dans l'entreprise publique : la situation de monopole, la couverture permanente par l'Etat des déficits et des crises de trésorerie de l'entreprise publique pour lui éviter la sanction de la faillite, la multiplicités des objectifs économiques et sociaux qui favorisent le dédouanement des gestionnaires et l'arbitraire des ministères de tutelle dans la désignation comme dans la révocation des gestionnaires.

En effet, l'auteur estime que les entreprises publiques sont souvent en situation de monopole, ce qui favoriserait une "vie tranquille" et n'inciterait pas celles-ci à un effort permanent de recherche de compétitivité. De plus, les entreprises publiques sont "immortelles" tant qu'elles bénéficient des subventions publiques, ce qui limite considérablement la probabilité de faillite.

Ces facteurs d'inefficience-X engendrent en effet chez les agents (gestionnaires) un certain relâchement dans le fonctionnement de leur entreprise, une fuite des responsabilités et une forte culture bureaucratique comme le souligne P. Plane (1999) : " dans ce contexte les agents développent une aversion pour le risque, une faible propension à l'innovation et finalement une mentalité proche de celle observée dans les bureau non marchands". Ces facteurs d'inefficience-X expliquent la supériorité de l'efficience de l'entreprise privée et offrent des arguments en plus aux partisans de la privatisation qui soutiennent que la privatisation pourrait contribuer à réduire de manière substantielle ces sources d'inefficience dans les entreprises publiques, permettant ainsi à celles-ci, de renouer avec la performance et la compétitivité.

III-3- La théorie de la contrainte budgétaire faible (le risque de faillite) :

Le risque de faillite est un autre élément qui s'ajoute à la panoplie d'arguments condamnant la performance de l'entreprise publique. Il s'agit du risque de faillite qui est correspond à un phénomène de sélection naturel.

Selon le principe d'efficacité qui stipule que les formes organisationnelles efficaces sont celles qui survivent à terme, l'organisation publique présentant à priori des sources d'inefficience supérieure à son homologue privée est donc voué à disparaître. Ce risque de disparition (précédé par une mise en faillite) est atténué, comme nous venons de le préciser, par l'intervention de l'état à travers les subventions du trésor public pour maintenir les emplois et garantir de ce fait la paix social.

Ce risque de faillite constitue en lui-même une forte incitation pour les dirigeants des entreprises privées à œuvrer ardemment pour assurer non seulement sa pérennité, mais aussi ses objectifs financiers, économiques et sociaux (maintien des emplois). Dans ces conditions, on comprend

aisément la préoccupation continue des dirigeants du secteur privé pour la productivité, la rentabilité et la solvabilité de la firme (Tézenas du Montcel et Simon, 1977).

La notion de contrainte budgétaire est associée à l'économie de marché dans laquelle l'incapacité de gagner au moins ce que l'on dépense et que l'on doit est sanctionnée par la faillite. Cette contrainte est synonyme d'une discipline financière. D'après SAY (1972), une des institutions fondamentale du capitalisme est la faillite qui assure l'équilibre budgétaire car elle fournit un mécanisme de sélection naturelle. Ainsi l'exit complète le processus de création marchande. La destruction créatrice de SCHUMPETER (1912) décrit la dynamique de ce processus dans un système capitaliste. L'innovation implique la destruction des méthodes et produits archaïques et l'introduction de nouveaux produits, procédés et formes organisationnelles, tandis que l'entrepreneur innovateur bénéficie d'un surprofit en raison de son monopole sur l'innovation. Les autres entrepreneurs peuvent survivre à condition qu'ils imitent l'innovation et s'adaptent à l'environnement concurrentiel engendré par celle-ci. La destruction ou l'exit des entreprises qui ne s'adaptent pas fait partie du mécanisme concurrentiel.

Le terme de contraintes budgétaires faibles a été interprété par le célèbre économiste hongrois, JAMES KORNAI, afin d'expliquer le comportement des entreprises socialistes sous la planification centrale, mais il peut être appliqué aussi aux entreprises publiques des économies capitalistes.

KORNAI (1979-1980-1986) fit observer que l'entreprise socialiste n'était pas soumise à la contrainte budgétaire car même en cas de graves difficultés financières, elles pouvaient compter sur l'aide de l'état. Cette aide ne se limitait point à des interventions isolées et ponctuelles de l'état pour renflouer telle ou telle entreprise stratégique. Il s'agissait d'aides et de sauvetage récurrents des firmes essuyant des pertes financières chroniques.

Une possibilité évidente est la théorie des contraintes budgétaires faibles (soft budget constraints), contraintes dont bénéficient les entreprises publiques, en raison de leur statut d'entreprises publiques. D'après cette théorie, les entreprises publiques ont droit à un financement supplémentaire si elles enregistrent des pertes, et peuvent être sauvées grâce aux fonds publics si elles sont menacées de faillite, eu égard de leur statut vis à vis le gouvernement. De cette façon, les entreprises publiques peuvent agir comme si leurs contraintes budgétaires sont malléables ou molles.

SECTION III :

LA PRIVATISATION EST ELLE UN REMEDE A L'INEFFICIENCE DE
L'ENTREPRISE PUBLIQUE ?

I - LA PRIVATISATION : DEFINITIONS ET METHODES :

Depuis la remise en question de l'efficacité des entreprises publiques dans les années 1960, les privatisations dans le monde ont fortement progressées (Chatelin, 2003). Ces programmes de privatisation adoptés sans distinction par les pays développés et les pays en voie de développement ont visés de leur part des objectifs distincts dépendant des raisons menant à la privatisation.

La crise aiguë des finances publiques à laquelle ont été confrontés la plupart des pays en développement a révélé la fragilité et l'instabilité des différents types d'économie mixte. Les échecs relatifs des politiques de substitution aux importations et l'état de faillite potentielle du secteur public ont été la traduction d'une croissance économique de plus en plus déséquilibrée. Cette situation a imposé une redéfinition du rôle de l'État et des entreprises du secteur public. Dans une large mesure, la décision de privatiser a donc résulté de la limitation des moyens financiers des États. De ce fait, l'un des objectifs premiers assignés à la privatisation a été de contribuer à la réduction des déficits budgétaires courants par l'obtention de revenus de cession.

La forte influence exercée par la pensée libérale incitait à concevoir le transfert au secteur privé des droits de propriété d'une entreprise publique comme la finalité de la privatisation. Sur la base du postulat selon lequel l'efficacité économique d'une entreprise dépend principalement de la nature des droits de propriété, l'attention fut essentiellement concentrée sur les modalités de cession des actifs publics, les questions afférentes aux structures de marché et au renforcement de la concurrence étant considérées comme indirectement reliées au processus de privatisation.

C'est dans cette optique que des programmes de privatisation furent engagés dans les PVD. La privatisation y était considérée comme une "panacée", permettant, à court terme, de contribuer à l'atténuation de la crise des finances publiques, tout en produisant un effet positif sur l'efficacité économique des entreprises transférées au secteur privé, sur le développement des marchés financiers et sur la distribution des revenus. Dans certains pays comme la Jamaïque ou le Mexique, les nouvelles équipes au pouvoir partageaient ces orientations. Pourtant, au vu des expériences effectuées, il faut reconnaître que les opérations de privatisation n'ont pas connu, dans la plupart des cas, les résultats escomptés, ni atteint de manière satisfaisante les objectifs qui leur avaient été fixés, faute d'une problématique suffisamment affinée.

I- 1- La définition de la privatisation :

La définition de la privatisation la plus courante est fondée sur le critère de propriété de l'entreprise ; Il en découle une définition assez restrictive qui conçoit le transfert de propriété (partiel ou intégral) comme l'élément constitutif de la privatisation.

La privatisation est au cœur des théories des organisations, étant l'élément déclencheur d'un changement structurel et / ou organisationnel, qu'il soit radical ou superficiel. La privatisation est abordée selon différents angles, toutefois les auteurs s'accordent sur le fait qu'il y est transfert total ou partiel des attributs de la propriété publique au secteur privé.

BÖS (1991) définit la privatisation " comme un transfert d'actifs détenus par les agents publics au profit des agents privés". L'état qui détient la propriété d'une entreprise se désengage totalement ou partiellement (cession totale ou partielle des participations) de ses droits liés à la propriété (l'usus, le fructus et l'abusus), c'est à dire le droit de l'utilisation de l'actif, le droit d'en tirer du profit et le droit de le céder. Le transfert de la propriété se fait au profit d'agents privés nationaux ou étrangers.

Elle peut être également définie comme l'acte qui consiste à minimiser le rôle de l'état dans certains secteurs délibérément choisis, afin d'augmenter le rôle du secteur privé. L'objectif étant l'instauration des règles du marché (loin du monopole de l'état).

La définition qui reprend avec détail le sens et les attentes de la privatisation est à notre sens celle qui est reprise par H. NEFFATI, "la notion de privatisation englobe la libéralisation de l'économie, la démonopolisation des marchés, le développement de la concurrence, l'emprunt par le secteur public des modes de gestion privée pouvant aller jusqu'à la conclusion de contrats de gérance, la pratique de sous traitance pour l'exécution de services publics, l'encouragement du secteur privée à prendre part aux projets d'investissements publics, l'accord de participation entre entreprise privées et entreprises publiques"¹⁰.

Les études de la Banque mondiale (1988) et de la Reason Foundation (1987/89) recensent les multiples mesures et opérations concourant au renforcement du secteur privé. En conséquence, une cession de 10 pour cent du capital d'une entreprise, un contrat de gestion, la concession d'un bail, une augmentation de capital souscrite par des investisseurs privés, sont indifféremment comptabilisées comme autant d'opérations de privatisation.

La privatisation peut revêtir plusieurs concepts en fonction du droit cédé d'une part et de l'objectif visé d'autre part, on parle alors de la " désétatisation", la "dénationalisation" et "la déréglementation" :

- **La désétatisation** : Appelée aussi la privatisation du mode de gestion ; il s'agit ici du transfert unique du droit de l'usus et consiste à aménager et transformer les règles de gestion du secteur public et à introduire dans les entreprises, même possédées par l'Etat, des modèles de gestion privée. On vise plus spécialement le retour de l'entreprise à la soumission aux règles du marché.

- **La dénationalisation** : Elle consiste à son tour à privatiser les sociétés nationalisées, à transférer à l'actionnariat privé la participation de l'Etat et de soumettre l'entreprise aux droits communs des sociétés.

- **La déréglementation** : Elle signifie le fait de libérer certains secteurs vis-à-vis de l'Etat, à les placer dans un environnement concurrentiel et à alléger les contrôles s'exerçant sur les entreprises. La privatisation pourrait être considérée comme l'ouverture à la concurrence, la déréglementation d'un secteur. Celle-ci se manifeste par la disparition des monopoles publics et l'entrée de nouveaux opérateurs dans le secteur. Ici ni le contrôle, ni la direction de l'entreprise, encore moins l'architecture organisationnelle ne sont modifiés. La seule manifestation visible de cette forme de privatisation est l'accroissement de l'offre du service ou du bien produit par l'entreprise.

I-2- Les techniques de privatisation :

Selon M. Andreff, les méthodes de privatisation sont au nombre de trois, chacune pouvant recourir à plusieurs techniques. On distingue ainsi les techniques de privatisation rapide par vente des actifs, les techniques marchandes par vente lente et/ou partielle et les techniques de privatisation non marchandes sans vente d'actifs.

Les techniques par vente visent à transférer l'intégralité des droits de l'Etat aux privés qui obtiennent à la fois les droits d'usus, de fructus et d'abusus.

Les autres techniques de privatisation, précise l'auteur, ne transfèrent généralement pas le droit d'aliénation, ce qui atténue le pouvoir des propriétaires privés de contrôler l'entreprise. L'efficacité même des privatisations conduit à recommander l'utilisation des techniques par vente.

Les techniques de ventes rapides regroupent notamment la vente aux enchères, l'introduction en bourse, l'OPV, la vente de gré à gré et le rachat de l'entreprise par son personnel.

Les techniques par vente lente ou partielle sont, entre autres, l'ouverture au capital privé du capital de l'entreprise publique, l'émission de titres participatifs ou de certificats d'investissements, le contre-bail de location (leasing) des actifs publics. La troisième catégorie des techniques de privatisations regroupe la privatisation de la gestion de l'entreprise publique, la remise de la gestion des actifs publics à une entreprise privée (concession). Y figurent également la création de fonds d'investissement ou de fonds de privatisation et la distribution gratuite d'actions ou de coupons convertibles en actions.

Les expériences étrangères des économies développées ou en transition enseignent que la privatisation la plus aisée à réussir est celle des PME, des services et du petit commerce.

L'erreur à éviter est de privatiser des entreprises prometteuses mais pas encore restructurées.

I-3- Les changements induits par les privatisations :

Les états visent à travers les programmes de privatisations des ressources financières immédiates et en même temps des amendements touchant à la fois l'aménagement du territoire en créant des entreprises dans des branches ou domaines d'activité difficile d'accès dans l'objectif de les privatiser.

- **Les objectifs des états visés par les privatisations** : La cession des parts de l'état dans les entreprises publiques à des investisseurs privés est un moyen de trouver des ressources financières pour alimenter le budget de l'état. Cette méthode utilisée pour renflouer les caisses de l'état n'est pas sans incident sur le long terme, les états ne perçoivent plus de dividende de ces entreprises. Le premier objectif des gouvernements tient à la recherche de produits de cession permettant de réduire l'endettement public, ou du moins d'en freiner la progression. Cependant, il convient de souligner que cette logique ne peut pas être tenue pour une fin en soi. Elle peut même conduire à une gestion court-termiste des deniers publics.

Aussi, pour faciliter la création de certaines entreprises difficiles à créer dans un système concurrentiel, les États peuvent créer des entreprises publiques avec monopole en prévoyant de les privatiser une fois qu'elles auront atteint une taille critique ou que le marché en question sera prêt à devenir concurrentiel.

En dirigeant directement l'entreprise, le gouvernement a les mains libres pour organiser à sa manière l'aménagement du territoire. Il peut ainsi imposer l'implantation dans certaines zones, pour équilibrer directement l'emploi sur le territoire. A contrario, la logique libérale, que peuvent appliquer les entreprises avec des objectifs de rentabilité, équilibre différemment l'implantation des entreprises, en favorisant les zones aux coûts moins élevés, notamment en main d'œuvre. Si cette logique peut favoriser l'emploi dans les pays ou les zones défavorisées, les changements d'implantation à l'étranger permis par les privatisations, appelées « délocalisations », sont souvent vécues douloureusement par les employés perdant leurs emplois (Aménagement du territoire et délocalisations).

Enfin, la privatisation permet le transfert de la gestion sociale de l'entreprise aux règles du secteur privé guidé principalement par la recherche de l'intérêt. Dans les pays où les fonctionnaires ont des avantages différents des employés du secteur privé, la privatisation oblige à une transition. En fonction des pays, les fonctionnaires déjà embauchés à la privatisation gardent leur statut et ses avantages jusqu'à leur départ ou leur retraite ; à l'opposé, les nouveaux embauchés obtiennent directement un statut privé (cas des entreprises privatisées en France).

La privatisation force une gestion rentable des entreprises qui n'est pas obligatoire pour une entreprise publique. Elle peut donc induire une gouvernance plus efficace sur la gestion budgétaire. Par ailleurs, la libre concurrence favorise l'innovation par l'initiative privée en accueillant de nouveaux.

A contrario, sans laisser place à suffisamment de nouveaux entrants, la privatisation peut au contraire bloquer l'innovation en créant des monopoles ou des oligopoles privés.

Si une entreprise nationale peut avoir une logique de rentabilité et de service au client, la privatisation rend la rentabilité obligatoire. Passer de la démarche service public à usager à la démarche entreprise à client demande une réorganisation parfois radicale des entreprises, l'abandon pour les agents de missions qu'ils jugent essentielles est parfois très frustrant. La phase précédant la mise sur le marché est capitale, car il est théoriquement nécessaire, pour que l'entreprise soit privatisable, que ses comptes économiques soient durablement assainis, souvent à l'inverse, une démarche de fragilisation financière permet de justifier la privatisation, c'est la stratégie d'assèchement.

- ***L'incidence de la privatisation sur l'architecture organisationnelle*** : Le basculement d'une structure de propriété publique à une structure de propriété privée est inéluctablement inducteur de changements organisationnels. Qu'ils soient planifiés ou émergents ces changements sont sensés corriger des situations jugées inadéquates et représentent de ce fait des éléments de réponse aux questionnements sur l'inefficacité de l'entreprise publique.

Le changement induit par la privatisation fait partie de la problématique de l'entreprise et le discours autour de cette notion est omniprésent dans le champ managérial.

La revue de la littérature sur la privatisation fait état d'un ensemble de changement inéluctable au transfert de propriété :

- Changement de l'actionnariat qui induit directement un changement au niveau de la gouvernance de l'entreprise (Système de contrôle) ;
- Changement de la composition du conseil d'administration et / ou le directoire et dans certains cas le changement de la direction de l'entreprise et qui veut dire à son tour un changement au niveau du couple gouvernance et management (transfert des droits décisionnels) ;
- Le processus organisationnel ;
- Le niveau de valeur appropriable par les actionnaires (Chatelin, 2001).

La préoccupation première des nouveaux repreneurs et des dirigeants de ces entreprises privatisées est de parvenir à rendre les individus acteurs de la conduite du changement.

Dès lors, la conduite du changement apparaît comme le défi à relever par les dirigeants des entreprises qui doivent réagir en permanence aux pressions de leur environnement.

II- LA PRIVATISATION : LE MOYEN DE SOUSTRAIRE LE POLITIQUE DE L'ECONOMIQUE :

L'analyse de la privatisation est réalisée principalement à travers la théorie de droits de propriété (FURUBOTN et PEJOVICH, 1974). Les tenants de ce courant, justifient la supériorité des performances économiques et financières des entreprises privées par rapport aux entreprises publiques par l'affaiblissement des incitations des droits de propriété exercés dans les entreprises publiques et au risque de faillite quasi inexistant du fait des subventions continues de la part de l'état.

II-1- Soumission aux mécanismes du marché :

Un effet évident de la privatisation d'une entreprise publique est sa soumission à la logique du marché. Non pas que les mécanismes marchands fussent totalement inconnus des entités appartenant au secteur public. En tant qu'elles exercent une activité de production ou de distribution de produits ou de services sur un marché, c'est-à-dire une activité économique, de tels mécanismes ne leur sont par définition pas étrangers.

Toutefois, s'il est un point sur lequel elles échappent à la sanction du marché, c'est bien celui de l'exigence de résultats équilibrés, voire bénéficiaires, dont une société privée est redevable à l'égard de ses associés. Dans la mesure où, dans la représentation traditionnelle des choses en tout cas, l'actionnaire public ne poursuit pas la maximisation de son profit, voire un quelconque but lucratif, l'entreprise publique n'encourt pas les mouvements d'humeur d'un actionariat mû par un pur souci d'investissement, qui pourraient se concrétiser par une cession massive des droits sociaux sur le marché boursier, lorsque la société est cotée, ou par une décision de liquidation.

Désormais, l'entreprise, une fois privatisée, est gouvernée par un actionariat privé, soit resserré, soit, au contraire, dispersé, mais, dans tous les cas, soucieux, en première ligne, d'obtenir une rentabilité, au moins à long terme, de son investissement. Si pareille occurrence n'est guère choquante lorsque sont en cause des entreprises auxquelles aucune mission de service public n'a été assignée, la situation est plus délicate en ce qui concerne les entreprises de service public.

II-2- Neutraliser l'interférence des politiciens dans la gestion des entreprises publiques :

Les entreprises publiques, contrairement aux entreprises privées, ne sont pas fondées dans le but ultime de maximiser les profits (Ramanadham, 1991 ; Gortner *et al.*, 1993; Rainey, 1996). Les entreprises publiques sont utilisées pour servir des objectifs politiques et répondre aux volontés gouvernementales. C'est ce qui d'ailleurs constitue leur raison d'être fondamentale. Or, ces objectifs dits *politiques, non commerciaux* ou *extra-entreprises* sont contraires à la rationalité économique et auront pour conséquence soit de diminuer les revenus ou de hausser les coûts d'opération des entreprises publiques. En conséquence, certains diront que les analyses comparatives de la

performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées seront inévitablement biaisées en faveur de ces dernières (Borins et Boothman, 1986 ; Brooks, 1989 ; Parenteau, 1997).

Comme cité dans la section précédente, l'existence de l'entreprise publique est nécessaire dans la mesure où elle vise des objectifs sociaux dits non économiques servant l'intérêt général de la société. Les politiciens s'approprient ses mérites et l'utilisent comme outils de campagne leur permettant de servir des intérêts personnels.

Aussi, l'ingérence des politiciens dans la gestion en imposant des recrutements pas nécessaires augmentera la masse salariale c'est à dire les coûts de l'entreprise et réduira de ce fait son résultat (chômage masqué ; expression traduite mot à mot de l'arabe); Des subventions sont distribuées à ces entreprises camouflant ainsi leurs déficits et éliminant le risque de faillite qui peut représenter en lui seul une sérieuse contrainte contre la mauvaise gestion.

Pour démontrer l'interférence des politiciens dans la gestion de l'entreprise publique, Boycko, Shleifer et Vishny (1996) ont développé un modèle théorique montrant comment la privatisation peut être le moyen idéal pour bloquer l'ingérence du pouvoir politique dans la gestion de l'entreprise publique. Pour développer leur modèle de "contrôle politique des firmes", les auteurs (BSV) considèrent qu'en matière d'emploi, le politicien (le décideur public) est en mesure d'imposer aux managers un niveau H supérieur au niveau efficient L. Ce type de comportement du politicien est motivé par les bénéfices politiques (nombre de votants, par exemple) que lui procure un niveau élevé de l'emploi. Pour obtenir ce dernier, le politicien doit fournir à la firme des subventions pour rétablir plus ou moins son équilibre financier.

Le recours au trésor public pour accorder ces subventions est de nature à augmenter le déficit public et donc les impôts, c'est à dire finalement la pression fiscale sur la population. Pour la construction de leur modèle, BSV font donc l'hypothèse que le bénéfice politique obtenu à travers l'augmentation de l'emploi est supérieur au bénéfice politique que lui aurait procuré la réduction du déficit public, c'est à dire de la pression fiscale sur la population.

Si l'entreprise est privatisée, elle ne sera plus astreinte à tenir compte de la fonction objective du politicien. Elle choisira en conséquence le niveau efficient de l'emploi L, ce qui provoquera une baisse de l'emploi égale à H-L. La privatisation implique donc une baisse de l'emploi, au moins du point de vue statique.

Comme le font remarquer BSV (p 310), la privatisation est le fait d'un autre politicien, appelé réformateur, dont le bénéfice politique provient plus d'une baisse des impôts que de l'augmentation de l'emploi. Ces auteurs ne proposent pas d'explication au fait que le politicien et le réformateur obtiennent des bénéfices différents (nombre de votants) du chômage et de la pression fiscale. En fait,

ils n'expliquent pas le changement d'attitude de la population qui ne donne plus le même poids au chômage et à la pression fiscale.

III- LA PRIVATISATION, UN INSTRUMENT DE LUTTE CONTRE L'ENDETTEMENT ET LE DEFICIT PUBLIC :

Les techniques de privatisation sont nombreuses et sont souvent le reflet de la diversité de situations concrètes et des objectifs poursuivis par le gouvernement qui se désengage. Globalement, deux familles de techniques sont présentes dans les programmes de privatisation : les techniques portant sur le transfert au secteur privé de tous les attributs de la propriété (l'usus, fructus et l'abusus) détenus par l'État sur des actifs publics, tels que la cession d'actifs par adjudication, par appel d'offres, de gré à gré ou par recours aux marchés financiers et, les techniques de renforcement du secteur privé qui portent souvent sur le transfert à temps de l'usus et du fructus, tels que la privatisation de la gestion (ou management) d'équipements ou d'infrastructures publics, la location, le leasing, la cession partielle du capital de sociétés de gestion d'actifs publics.

Toutes ces techniques de désengagement de l'État de la gestion économique directe utilisaient dans les années 80 et 90 à l'Est, à l'Ouest, dans les pays du Sud, en Asie... visaient la recherche de l'efficacité économique, le desserrement de l'état de la contrainte budgétaire (réduction du déficit et de la dette publics) et, post-privatisation, l'amélioration des recettes fiscales, conséquence à l'amélioration de l'efficacité technique et opérationnelle des actifs mis dans une logique de gestion privée. Sur le plan budgétaire, les privatisations des années 90 ont généré dans les pays de l'OCDE plus de 655,8 milliards de dollars, dont 420,6 milliards de dollars dans l'Europe des 15.

De nombreux pays européens privatisent aujourd'hui sous la contrainte de la dette et des déficits publics et de la pression des agences de notation et des marchés financiers. Toutes les techniques ci-dessus sont utilisées, avec toutefois une forte orientation aujourd'hui sur les techniques de renforcement du secteur privé sans transfert de la propriété des actifs publics.

La réduction des déficits budgétaires et l'accroissement de l'efficacité économique font parties des objectifs de la privatisation les plus recherchés. Ces deux objectifs sont d'ordre macro-économique alors que l'impact des privatisations est initialement micro-économique : Il concerne l'évolution de la situation financière et de la position concurrentielle des entreprises privatisées. Les privatisations, dans grand nombre de pays, sont encore dans un état embryonnaire, l'évaluation de leur impact global sur l'économie en général n'est pas une tâche aisée.

III-1- La privatisation dans les pays développés :

Les privatisations dans les pays développés sont une volonté politique réelle faisant partie intégrante des programmes électoraux des partis politiques. La privatisation étant un instrument de la politique économique des gouvernements, elle est utilisée dans la volonté à opérer des changements qui vise entre autres les objectifs suivants :

- D'assouplir les contraintes budgétaires ;
- De développer l'actionnariat populaire ;
- De promouvoir la participation des salariés au capital des entreprises ;
- De réduire le poids de l'Etat dans l'économie et restaurer les mécanismes de marché afin d'accroître l'efficacité du système économique global ;
- De remédier à la sous-capitalisation de certaines grandes entreprises publiques.

Pour atteindre ces objectifs, il existe des structures d'accueils, un secteur privé dynamique et attractif, une épargne privée, des repreneurs, des marchés financiers développés, un cadre institutionnel adapté, et des informations disponibles.

En effet dans les pays développés, comme le Japon, la privatisation va répondre à une logique de vitalité, à un souci d'impulser une nouvelle forme de dynamisme à l'économie du pays. En France, la privatisation répond à trois soucis majeurs : la réduction de la fiscalité, celle-ci étant devenue trop pressante pour la classe moyenne, la réduction des déficits, la résolution du problème de sous-capitalisation des entreprises publiques par le développement de l'actionnariat populaire.

Par contre dans les pays en voie de développement, on privatise pour entrer dans la mouvance du libéralisme, se pliant ainsi à une des exigences des bailleurs de fonds (la banque mondiale et le FMI) qui ne sont disposés à n'aider que ceux qui s'engagent à désengager l'Etat dans l'économie. Ainsi les objectifs assignés à la privatisation sont fonction du niveau de développement de chaque pays.

Selon LALAOUI (1999) : "*La privatisation n'a assurément pas la même signification que dans les pays capitalistes développés où le cycle privatisation-normalisation fait partie de l'alternance démocratique et où le marché est une réalité structurelle depuis des siècles*".

III-2- Les privatisations dans les pays en voie de développement :

Dans ces pays la volonté politique est non réelle. La privatisation fait partie des politiques d'ajustement structurel et devient même une des conditionnalités pour l'octroi des prêts par les bailleurs de fonds internationaux. Olivier C., Campbell et Anita (1998) mentionnent que les pays africains ont privatisé pour les raisons suivantes :

- Changement politique ;
- Un besoin d'octroi d'aide financière de la Banque mondiale, du FMI et d'autres donateurs ;
- La nécessité de mobiliser des fonds en vendant des entreprises ;
- L'état précaire de certaines entreprises publiques ;
- L'impératif de maintenir les niveaux d'emploi.

IV - LA PRIVATISATION EN ALGERIE :

IV-1- Le Cadre Economique :

En Algérie, la déstabilisation des grands équilibres macro-économiques vécu en milieu des années 80 a été l'élément déclencheur du recours de l'état aux bailleurs de fonds le FMI et la banque mondiale. En 1986, les recettes en devises de l'Algérie ont baissées de 4,7 milliards de dollars US par rapport à l'année 1985, suite essentiellement à la baisse du prix du baril de pétrole. Devant une telle situation, trois réactions sont possibles selon le chef du gouvernement (Benbitour, 1998) en place à cette époque (SAADOUN) :

- Baisser d'autant les importations ;
- rééchelonner la dette extérieur ;
- s'engager dans un processus d'endettement à court terme et de diminution des réserves de change.

La troisième solution a été choisie, le rééchelonnement a été écarté et les importations n'ont baissé que d'un milliard de dollars US. Il apparait donc clairement que 3,7 milliard de dollars ont été supportés par la baisse des réserves de change et l'endettement à court terme.

Les conséquences de cette situation ont été un gonflement du service de la dette (le service de la dette est passé de 6 milliards de dollars US en 1987 à 9 milliards de dollars US en 1994) et une baisse drastique des réserves de change.

En 1989, les réserves de change équivalaient à moins d'un mois d'importation (Belhimmer, 1998). Les réserves nettes (réserves brutes- engagement extérieur à court terme) étaient égales à 210,6 millions de dollars US au 31/12/1987, d'où le recours inéluctable au FMI dès 1989, soit le programme d'ajustement structurel qui favorisait la libéralisation de l'économie et la privatisation des entreprises publiques.

La mise en œuvre réelle des privatisations est annoncée en août 1995 par le ministre Mourad Benachenhou. La priorité est donnée aux petites EPE pour lesquelles une restructuration n'est pas un préalable nécessaire à la cession des actifs. Pour les grandes EPE, le partenariat et les contrats de

gestion sont privilégiés. Au départ, le programme est supposé concerner 1200 petites unités et 50 EPE plus grandes dans le tourisme, les grandes surfaces, le textile, la maroquinerie, les transports de voyageurs et le bâtiment, conformément aux recommandations de la consultation MRIP-PNUD. Au-delà se pose le problème concret des critères de sélection des EPE à privatiser. Il n'est pas possible, et en tout cas pas efficace, comme le prouve l'expérience de l'Europe de l'Est, de privatiser des EPE qui ne sont pas potentiellement rentables ou qui ne pourraient pas le devenir rapidement après la privatisation (Andreff, 1993), car il n'y a pas de plus mauvaise propagande contre la privatisation que la faillite rapide d'une entreprise privatisée (Benosmane, 1999). La tâche est malaisée en Algérie où il y a très peu d'EPE privatisables sur ce critère (Andreff, 2009).

IV-2- Le cadre légal :

La privatisation est consacrée légalement par l'ordonnance n°95/22 du 26/08/1995 relative à la privatisation des entreprises publiques économiques JORA N°34.

Au sens de l'ordonnance 01-04, la privatisation désigne toute transaction se traduisant par un transfert, à des personnes physiques ou morales de droit privé autres que des entreprises publiques, de la propriété :

- de tout ou partie du capital social des entreprises détenues directement ou indirectement par l'état ou les personnes morales de droit public, par cession d'actions, de parts sociales ou souscription à l'augmentation du capital;
- des actifs constituant une unité d'exploitation autonome des entreprises appartenant à l'état.

L'alinéa 2 de l'article 15 de l'ordonnance n° 95-22 prévoit les modalités de cession qui peuvent s'effectuer selon les méthodes suivantes :

- soit par le recours aux mécanismes du marché financier (par introduction en bourse ou par offre publique de vente à prix fixe) ;
- soit par appel d'offres ;
- soit par la procédure du gré à gré sur décision du Gouvernement après rapport circonstancié de l'institution chargée de la privatisation ;
- soit par tout autre mode de privatisation visant à promouvoir l'actionnariat populaire, selon des modalités qui seront fixées par voie réglementaire".

Cette ordonnance spécifie le rôle des dirigeants des entreprises publiques privatisables dans son article 22: "Les instances organiques et/ou les dirigeants des entreprises publiques éligibles à la privatisation sont tenus:

- d'assurer la continuité de fonctionnement des dites entreprises,
- de fournir à l'institution et au conseil de la privatisation toute information jugée utile,
- de mettre à jour tous les documents financiers et comptables et particulièrement les livres d'inventaire,
- de prendre toute disposition en vue de préparer l'entreprise publique ou ses actifs à la privatisation et le cas échéant, d'en assurer la réalisation selon les directives de l'institution".

IV-3- La privatisation en ALGERIE :

La privatisation en Algérie a été décidée dans un contexte de crise des finances publiques ; induisant ainsi une crise politique et social (événements du 05 octobre 1988 et démission du président CHADLI BENJIDID). Le plan d'ajustement structurel parrainé par le FMI a été la condition de l'octroi de crédit, ce qui renvoie à l'idée que la privatisation (qui agit plutôt sur l'entreprise avec des effets micro-économiques soit disant immédiats) a été imposée comme solution à des problèmes d'ordre macro-économique.

En acceptant cette solution, les gouvernements ont opté pour des solutions courts termistes et non pas des solutions résultants de stratégies à efforts de longues haleine. Les recettes résultant de la cession des titres ou d'actifs publics et la réduction des transferts budgétaires (vers les entreprises publiques non rentables) ne contribuent que marginalement à la réduction du déficit budgétaire, et cela pour les raisons suivantes :

- Le remplacement d'un actif physique par un actif liquide en principe de même valeur. Or force est de constater que les premières privatisations se sont faites dans la hâte entraînant ainsi comme l'a souligné A. GLIZ (2000) "une sous-évaluation des actifs cédés (bradés) et de ce fait l'état en sort perdant même sur le court terme" ;
- De même, la privatisation d'une entreprise publique bénéficiaire, va non seulement être confronté au risque de sous-évaluation des actifs cédés mais aussi un autre risque qui consiste en l'omission des revenus futurs potentiels (qui auront pu être injecté dans le budget de l'état) dans le calcul de la valeur de l'actif cédé (manque à gagner);
- Pour réaliser un effet positif et durable sur le budget, les revenus de la cession des actifs de l'état doivent être utilisés dans le règlement de la dette extérieure et réaliser ainsi une économie sur les charges financières futures supérieures au rendement qui était attendu des actifs publics. Si, au contraire, l'État augmente ses dépenses courantes du montant des revenus de cession, le déficit budgétaire de l'année en cours restera inchangé, mais il en résultera une dégradation des finances publiques aux périodes suivantes ;

- Le cas des entreprises publiques fortement déficitaires sont très peu attractives pour les repreneurs privés et ne font généralement pas l'objet de privatisation par la cession d'actifs. Il convient pour ce type d'entreprises publiques de procéder à d'autres modalités de privatisation telle que la mise en bail et le contrat de location. Comme prévu par le gouvernement algérien, les efforts consentis par la puissance publique en vue d'assainir et d'améliorer les performances des dites entreprises et lorsque ces efforts aboutissent à une opération de privatisation, l'état se retrouve encore une fois entraîné de supporter des coûts financiers supplémentaires profitables aux repreneurs du secteur privé ;

- Il faut souligner enfin que sous une évolution favorable des résultats financiers des entreprises privatisées, source de rentrées fiscales supplémentaires, l'impact budgétaire final de chaque opération serait généralement nul ou négatif pour les raisons qui viennent d'être indiquées. Mais l'amélioration des performances financières des entreprises ne saurait résulter de l'exploitation de situations non concurrentielles. L'existence de positions et de rentes de monopole est en effet traditionnellement considérée comme contradictoire avec la réalisation d'un optimum économique et, par conséquent, avec l'objectif d'efficacité.

Cet objectif d'efficacité se définit habituellement à l'aide des deux notions d'efficacité allocative et d'efficacité productive. En bref, l'efficacité allocative correspond à la meilleure affectation des ressources productives entre leurs différents emplois possibles dans l'économie ; celle-ci découle du jeu de la concurrence et se traduit par une fixation des prix au niveau des coûts marginaux. Quant à l'efficacité productive, elle suppose la meilleure utilisation par les entreprises des ressources dont elles disposent et, par suite, une minimisation de leurs coûts ; l'accroissement de l'efficacité productive des entreprises privatisées est la condition d'un impact positif et durable des privatisations sur les finances publiques. Or, rien ne garantit que la rationalité privée et le mobile de maximisation du profit soient liés à un comportement de minimisation des coûts ou de fixation des prix en fonction des coûts marginaux si la pression concurrentielle reste faible. Comme le soulignent Kay et Thomson (1986), seule l'interaction entre la propriété privée et la concurrence permet d'obtenir des gains d'efficacité dans l'affectation et l'utilisation des ressources productives. En d'autres termes, le transfert des droits de propriété doit s'accompagner d'un renforcement des pratiques concurrentielles sur les marchés des facteurs et des produits.

Sur la base de programmes de privatisation fort inégalement développés selon les pays, force est de constater que les États n'ont pas particulièrement encouragé le développement de structures de marché concurrentielles. Les opérations de privatisation les plus importantes ont concerné des entreprises en position dominante, voire en situation de monopole, sans promouvoir pour autant la concurrence. Les États semblent en effet s'être principalement préoccupés de la réalisation effective

des opérations, en privatisant les entreprises les plus attractives en termes de pouvoir de marché et de rentabilité potentielle.

Pour accroître durablement la concurrence et créer les conditions d'une augmentation de l'efficacité économique, l'adoption de réglementations adaptées à la situation nouvelle des entreprises et aux comportements privés s'avère indispensable.

V- LA RELATION PRIVATISATION ET PERFORMANCES DES ENTREPRISES ; UNE REVUE DE LA LITTERATURE CONSACREE AUX TRAVAUX EMPIRIQUES :

Après avoir présenté les raisons qui expliquent pourquoi l'entreprise privée est plus efficace théoriquement que son homologue publique, il convient de mettre à l'épreuve des faits observables de cette proposition. Les paragraphes suivants proposent une revue de la littérature consacrée aux travaux empiriques traitant la relation privatisation et performance des entreprises. Ces travaux se groupent en deux catégories. La première concerne des travaux réalisés à partir d'une approche dite historique, tandis que la seconde est une approche synchronique.

V-1- Comparaison des performances des entreprises avant et après leur privatisation :

Plusieurs travaux ont été menés sur la relation entre la privatisation et la performance des entreprises en adoptant cette approche :

Auteurs	Travail de recherche	Objet de la recherche	Résultats de la recherche
<p>Megginson Nash et Van Randenborgh (1994)</p>	<p>« The Financial and Operating Performance of Newly Privatized Firms : An International Empirical Analysis »</p>	<p>Cette étude compare la performance financière et opérationnelle de l'avant et après privatisation de 61 entreprises de 18 pays et 32 industries qui connaissent la privatisation totale ou partielle par émission publique d'actions au cours de la période 1961-1990.</p>	<p>Les résultats de leurs travaux démontrent l'amélioration de la performance des entreprises étudiées sans sacrifier la sécurité de l'emploi. En outre, ils ont remarqué que les entreprises étudiées sont devenues plus rentables, que leurs ventes ont augmenté de même que les dividendes payés aux actionnaires. De plus, ces entreprises diminuent sensiblement leur niveau d'endettement. Ils ne remarquent aucun déclin dans le niveau d'emploi après la privatisation (dans 64% des cas le niveau d'emploi s'est accru). Par ailleurs, ils observent des changements importants dans la taille et la composition du conseil d'administration.</p>
<p>Galal, Jones, Tandon et Vogelsang (1994)</p>	<p>« Welfare consequences of selling public enterprises : an empirical analysis »</p>	<p>Évaluent les gains et pertes de bien être pour 12 entreprises opérant dans quatre pays dont trois en développement (Mexique, Malaisie et Chili) et un développé (Grande-Bretagne).</p>	<p>Les auteurs trouvent un gain en bien-être dans 11 cas sur 12. Ces gains sont dus en grande partie à une amélioration de la productivité, une augmentation des investissements et une révision de la politique des prix. La productivité augmente dans neuf cas sur 12 et reste inchangée dans les trois cas restants. Par ailleurs, leur analyse de l'allocation des coûts et bénéfices de l'ajustement pour différents groupes d'agents économiques révèle que les travailleurs n'ont jamais été perdants.</p>
<p>Newberry et Pollitt (1997)</p>	<p>« The Restructuring and Privatisation of Britain's CEGB—Was It Worth ? »</p>	<p>Les auteurs ont émis l'interrogation du bienfondé de la privatisation de l'une des grandes compagnies d'électricité en Grande-Bretagne (Central Electric Generating Board).</p>	<p>Ils remarquent une amélioration significative de la performance de l'entreprise après sa privatisation suite aux gains d'efficacité réalisés sur le générateur, le passage à l'énergie nucléaire et les gains réalisés sur la réduction des émissions. Les auteurs font remarquer une réduction annuelle des coûts de 5% par an ce qui équivaut à un supplément de 40% sur le rendement des actifs. Toutefois, les auteurs nuancent leurs conclusions en observant que les consommateurs et les gouvernements sont les perdants (notamment à cause de la hausse vertigineuse des tarifs), alors que les actionnaires eux jubilent en accumulant des bénéfices financiers gigantesques.</p>

<p>Boubakri et Cosset (1998)</p>	<p>« The Financial and Operating Performance of Newly Privatized Firms: Evidence from Developing Countries »</p>	<p>Les auteurs examinent l'évolution de la performance financière et opérationnelle de 79 entreprises de 21 pays en développement qui ont connu la privatisation totale ou partielle au cours de la période allant de 1980 à 1992. On utilisant des mesures de rendement comptables corrigées des effets de marché en plus des mesures de la performance comptable non corrigées.</p>	<p>Les deux résultats non ajustés et ajustés sur le marché montrent une augmentation significative de la rentabilité, l'efficacité opérationnelle, les dépenses d'investissement en capital, la production, le niveau de l'emploi, et les dividendes. Nous constatons également une baisse du levier après la privatisation, mais ce changement est significatif que pour les ratios d'endettement non ajustés. Nos résultats sont généralement robustes lorsque nous divisons nos données dans différents sous-échantillons. Les auteurs observent des augmentations significatives en moyennes de la rentabilité (6,05%) ; de l'efficacité (24,79%) ; des niveaux de production (25,29%) ; de l'emploi (2,65%) ; du taux de distribution de dividendes (14,5%) ; des dépenses d'investissement (13,23%) et des diminutions significatives du levier financier (44,16%) trois années après la privatisation de ces entreprises. Les résultats montrent aussi l'importance de la structure du marché dans lequel œuvrent les entreprises. Plus particulièrement, les entreprises évoluant dans des activités concurrentielles semblent être plus efficaces que celles fonctionnant dans un contexte non concurrentiel. L'analyse des auteurs suggère que la composition du conseil d'administration a subi des changements majeurs à la suite de la privatisation et que l'amélioration dans la performance est d'autant plus grande que ces changements sont importants. Peu d'études ont été réalisées sur des entreprises en Afrique, parmi les travaux dignes de mention sur l'impact des privatisations sur la performance des entreprises. On peut sans doute mentionner celui entrepris par Boubakri et Cosset (1998). Les auteurs ont examiné les performances pré versus post-privatisation de 16 anciennes sociétés d'État privatisées entre 1989 et 1996 et concluent que même si les entreprises semblent avoir accru leurs dépenses d'investissement, celles-ci ont enregistré des améliorations peu significatives en ce qui concerne leur rentabilité, leur efficacité, leur productivité ainsi que leur niveau d'endettement.</p>
<p>Dumontier et Laurin (2003)</p>	<p>« The Financial Impact of the French Government's Nationalization/Privatization Strategy »</p>	<p>Ce document examine la valeur qui a été créée (détruite) pendant la période de nationalisation pour chaque des entreprises françaises nationalisées en 1982 et re-privatisées entre 1986 et 1997. Ce document examine également la mesure dans laquelle les citoyens français ont enregistré un gain ou une perte en raison de la stratégie nationalisation / privatisation du gouvernement.</p>	<p>Les résultats montrent que le gouvernement français n'a pas détruit la valeur à travers le processus de nationalisation. Ils montrent aussi que le gouvernement français, et donc les citoyens français, n'a pas enregistré un gain provenant du processus de nationalisation du fait de l'ampleur des deux primes versées aux actionnaires des entreprises nationalisées et la sous-évaluation des actions au moment de la privatisation.</p>

Tableau n°1 : « Comparaison des performances des entreprises avant et après leur privatisation : une recension des écrits sur la question », adapté par nous-même dans le cadre de cette recherche à partir des écrits sur la question.

V-2- Comparaison des performances des entreprises publiques et des entreprises privées :

Plusieurs travaux ont tentés d'évaluer, sur le même marché, dans le même environnement et au même instant, les performances des entreprises qui ont des structures de propriété différentes, publiques ou privées.

Bien que la plupart des études empiriques mette en évidence la supériorité des performances des entreprises privées sur leurs homologues publiques, on ne peut passer sous silence les résultats contradictoires obtenus par certains chercheurs. Ces divergences de résultats induites par la privatisation suggèrent si l'on se fie aux travaux de Cuirot et Villalonga (2000), Barberis et al. (1996) qu'il y aurait des variables contextuelles (processus de privatisation, environnement légal, économique et politique, facteurs organisationnels) à prendre en considération dans l'évaluation des incidences de la privatisation sur la performance des entreprises.

Auteurs	Travail de recherche	Objet de la recherche	Résultats de la recherche
Davies (1971)		L'auteur a comparé les performances de deux compagnies de transport aérien australiennes en situation de duopole	L'auteur conclut que Les firmes privées sont de 12 % à 100 % plus efficaces
Petrovic et Jaffee (1977)	« Aspects of the generation and collection of Household Refuse in Urban Areas »	Les deux auteurs ont entrepris de comparer les performances des firmes publiques et privées dans le domaine de la collecte des ordures ménagères dans 83 villes du Midwest américain afin de lever le voile sur les controverses entourant l'efficacité des secteurs publics et privés.	Leurs travaux concluent que le coût de la collecte des ordures ménagères par les municipalités est 15% plus élevé que celui des firmes privées.
Caves et Christensen (1980)	« The Relative Efficiency of Public and Private Firms in a Competitive Environment : The Case of Canadian Railroads »	comparent la performance de productivité de deux entreprises concurrentes canadiennes des chemins de fer. Les deux grandes entreprises opèrent sur le même marché, elles ont des tailles semblables et toutes les deux sont soumises à la même compétition dans la période considérée.	En utilisant l'indice de la productivité (rendement réel par unité d'input) comme mesure d'efficacité technique, leurs résultats montrent l'inexistence d'une preuve en faveur d'une moindre inefficience de l'entreprise publique par rapport à celle privée. Ces résultats contredisent les hypothèses de la littérature sur les droits de propriété. Les auteurs concluent que c'est la concurrence dans le marché et non la propriété, qui est vraiment le facteur explicatif de l'efficacité.
Kim (1981)		L'auteur a entrepris de comparer les performances de 12 firmes publiques et 23 firmes privées en Tanzanie	L'auteur conclut que Les firmes privées sont plus efficaces que les firmes publiques (meilleure productivité de la main d'œuvre et profit net plus élevé).
Boardman et Vining (1989)	« Ownership and Performance in competitive environments : a comparison of the performance of private, mixed and, state-owned enterprises »	ont entrepris quelques années plus tard des recherches similaires en comparant la performance de près de 500 entreprises privées, mixtes et publiques de l'industrie facturière et des mines établies hors des États-Unis en 1983	Les conclusions de ces recherches stipulent que les entreprises publiques ou mixtes sont moins profitables et moins efficaces que les entreprises privées anonymes. Ils notent également, que les entreprises mixtes sont moins efficaces que les entreprises publiques. La privatisation serait donc une nécessité parce qu'elle discipline les entreprises et conduit à une meilleure gestion dans la mesure où les marchés financiers soumettent les sociétés privées à une plus grande rigueur de gestion.

Tableau n°2 : « Comparaison des performances des entreprises publiques et des entreprises privées : une recension des écrits sur la question »,

adapté par nous-même dans le cadre de cette recherche à partir des écrits sur la question.

VI- L'ENTREPRISE PRIVATISEE DES ECONOMIES EN TRANSITION :

VI-1- Point de vue d'un outsider :

Nous reprenons ici une analyse de l'expert internationale ANDERFF qui traduit la situation des entreprises privatisées des pays de l'Est de l'Europe. Les acquéreurs des dites entreprises et bien qu'ils détiennent les droits de l'usus et le fructus peinent à maîtriser leur entreprises et à instaurer les bases et règles des entreprises privées. Les pratiques des dirigeants et anciens travailleurs neutralisent les systèmes de contrôle et les rendent de ce fait sans incidence : "Les entreprises privatisées des économies en transition ne sont pas encore de véritables entreprises privées. En utilisant les théories du contrôle dans les sociétés par actions, on voit que ces entreprises privatisées restent surtout sous le contrôle interne des employés et des directeurs. Il est déduit de la théorie des droits de propriété que les nouveaux actionnaires ne parviennent pas à contrôler et discipliner les directeurs qui continuent donc à exercer les droits sur les actifs. Les coalitions internes dans les organisations maximisent la croissance de la firme et son autonomie, plutôt que le profit" (Andreff, 1995). L'entreprise privatisée est finalement analysée comme une firme spécifique "en quête de survie dans l'environnement très incertain de la transition" (Andreff, 1995).

Selon ANDREFF (1995), l'efficacité économique (recherchée par le moyen de la privatisation) dépend des modalités par lesquelles les propriétaires (actionnaires) exercent leur contrôle externe sur l'entreprise. Nous pouvons déduire de cela que l'unique transfert des droits de propriété n'aura pas une grande incidence sans qu'il y ait un réel mécanisme de contrôle des détenteurs du pouvoir au sein de l'entreprise.

Les entreprises privatisées n'ont pas la capacité de reproduire les processus et systèmes des entreprises privées étant donné que les fonctions les plus décisives demeurent entre les mains des mêmes personnes, "l'entreprise privatisée n'est pas une véritable entreprise privée, sous l'angle de la théorie des droits de propriété, si ce sont les managers ou le personnel qui détiennent le pouvoir de décider de l'utilisation des revenus et de l'aliénation des actifs".

Repenser la gouvernance de l'entreprise privatisée et son système de contrôle et d'incitation en faveur des détenteurs des pouvoirs de décisions en l'occurrence les managers est l'étape consécutive et inévitable au transfert de la propriété. Elle s'avère décisive lorsque l'actionnariat est diffus (ce qui réduit l'influence de chacun sur les décisions de l'entreprise et augmente les coûts de la coordination entre ces actionnaires) pour l'adoption d'une réelle restructuration visant en premier lieu la gestion efficace et performante de l'entreprise.

Pour que l'entreprise privatisée devienne une réelle entreprise privée, dans laquelle les actionnaires ont des droits de propriété non atténués par le comportement des managers, il convient que se forme

un groupe d'actionnaires de contrôle, ce qui exige la concentration en leurs mains d'un paquet suffisant d'actions pour leur assurer le contrôle majoritaire ou minoritaire. Il paraît difficile sur les marchés des capitaux émergents des pays d'économie de transition, qu'une concentration du capital aux mains d'actionnaires de contrôle puisse se réaliser rapidement. La capacité des propriétaires à discipliner le comportement des managers, par la menace d'une prise de contrôle externe, reste pour l'instant extrêmement faible dans les entreprises privatisées, même celle cotées en bourse.

VI-1- Les principaux obstacles aux changements organisationnels de l'entreprise privatisée :

L'analyse des travaux empiriques menées dans le cadre d'un projet de recherche agréé par le ministère de l'enseignement et de la recherche scientifique (Intitulé du projet de recherche : la conduite du changement dans les E.P.E en Algérie), nous donne les résultats essentiels suivants :

- ***Sur le plan logique du changement :*** Il apparaît que le processus du changement obéit beaucoup plus à une logique externe à l'entreprise : celle-ci est souvent imposée par la tutelle selon une démarche bureaucratique ou le changement apparaît plutôt comme un projet de la tutelle que de l'entreprise en soi.

Cette approche non-participative qui n'intègre pas les spécificités de l'entreprise, ses valeurs, sa culture, le mode de raisonnement de ses principaux acteurs...etc. ne fait en réalité que retarder le processus lui-même, dans la mesure, ou celui-ci serait vidé de sa principale substance. De ce fait, au niveau perceptuel, ce mode de gestion risquerait de créer des effets contraires à ceux recherchés par la tutelle de l'entreprise. En résumé, il y a ici une véritable problématique de management de proximité.

- ***Sur le plan facteurs de résistance au changement :*** Il semble que " l'histoire " de l'entreprise algérienne constitue le facteur dominant de la résistance au changement.

En effet, le cadre de référence de l'entreprise économique en Algérie reste lié à une logique collectiviste inhérente au système de gestion socialiste des entreprises, privilégiant une culture rigide contraire à la dynamique économique et sociale du marché. Dès lors, ceci pose un véritable problème d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement de l'entreprise.

A cet effet, l'apprentissage de la culture managériale et stratégique apparaît comme une dimension importante, indispensable et nécessaire, conditionnant dans le temps et dans l'espace la réussite du processus de changement lui-même.

En outre, le changement n'est pas un simple apprentissage technique ou la maîtrise d'un ensemble d'outils, ou un apprentissage d'une approche générale des problèmes et leurs résolutions.

La démarche de changement qui se veut intégrer et systémique implique l'apprentissage d'une autre manière de percevoir, de réfléchir, d'analyser, de décider et d'agir.

Cet apprentissage ne peut donc être analysé indépendamment du contexte de la nationalité économique (ce qui a fait défaut dans le contexte des entreprises algérienne) et de l'acquis culturel des acteurs.

De plus, cet apprentissage, de par sa nature culturelle même, est porteur de nouveaux apprentissages. Il y a là, une dynamique culturelle du changement qui s'impose dans le contexte des entreprises algériennes.

Un autre facteur de résistance apparaît au niveau des procédures de performance et de leurs mises en œuvre. L'entreprise algérienne reste tributaire des méthodes archaïques de mesure et d'évaluation des performances.

Dans ce système, la différenciation entre les acteurs ne semble pas une dimension aisée à changer, car l'appréciation des performances n'est pas organiquement liée au processus de changement lui-même.

Ce qui pose le problème de la transparence en termes de méthodes de management des ressources humaines.

- ***Sur le plan contribution de la formation dans la conduite du changement*** : La gestion de la formation n'a pas été fondée sur une approche d'analyse des besoins réels au sein de ces entreprises économiques. On peut même penser que la formation n'a pas été considéré comme un véritable levier accompagnant et facilitant le changement lui-même. Dans ce cadre- là, la contribution et la formation dans la conduite du changement doit se faire autour des rôles majeurs suivants :

Un rôle clarificateur :

- mettre à la disposition des entreprises un corps de connaissances de savoirs faire actualisés pour aider l'organisation à lire son environnement.
- doter les entreprises par des modèles conceptuels pertinents, par des approches adaptés à leurs métiers et leurs méthodes pratiques et ceci dans la perspective de faciliter l'apprentissage collectif des nouvelles techniques de management des organisations.
- aider à l'adaptation des comportements des acteurs et à l'évolution des mentalités pour accompagner efficacement l'action sur les modifications des structures.

Un rôle facilitateur :

- aider l'organisation à prendre conscience de la nature et de l'ampleur des processus de changement en cours dans son environnement et se doter des moyens d'ajustement en conséquence.

- saisir les modalités les plus appropriées pour conduire le changement de manière pragmatique en agissant à partir d'une compréhension globale des faits ou événements surgissant dans l'environnement de l'organisation et à faciliter leur absorption par le corps social.

- assister l'organisation dans la mise en œuvre de cet ajustement interne par une remise à niveau de sa grille de compétence (requalification du personnel en place, recrutement des compétences humaines.....).

VI-2- Le transfert technologique dans les privatisations :

- **La définition des transferts technologiques :** Il existe une littérature abondante sur le transfert de technologie, et plus précisément sur le transfert de connaissances. La notion de technologie peut être définie comme "la *connaissance* du comment faire les choses" (Donakowski, 2004). La CNUCED (2001) définit le transfert de technologie comme un "*processus de propagation commercial de technologie*". La transaction prend la forme d'un contrat juridique entre le fournisseur d'une connaissance spécifique et un preneur. Cependant, le plus souvent, la notion du transfert de technologie est comprise comme un flux de *connaissances techniques* ou *organisationnelles* entre des entités économiques.

Les chaînes de transmission sont variées, le transfert de technologie peut s'opérer par la cession de brevets, de bases de données, de modes d'emploi ou par la délocalisation physique d'individus possédant les informations spécifiques (par exemple techniques). Les formes de transfert sont variées : licences, franchises, sous-traitances, investissements directs étrangers à travers entre autre les privatisations, contrats en joint-venture, ventes d'équipements. Cependant, la simple existence de ces formes de transfert ne garantit pas son effectivité. Le sujet vers qui la technologie est transférée doit être capable de l'absorber et de l'adapter aux conditions locales.

De nombreux auteurs (Romer, 1993 ; Feldstein, 2000 ; Jacobs, 2001) soulignent que les IDE facilitent le transfert de technologie entre les pays avancés technologiquement et ceux en développement. Les entreprises multinationales aident à diminuer "un écart conceptuel" entre ces pays et fournissent des possibilités qui stimulent la croissance des PED (Blomstrom et Kokko, 1994).

- Grâce à l'effet de raccourci (*short-cut effect*), le transfert est facilité par les faibles coûts d'acquisition de certaines technologies. C'est le cas lorsque les filiales des entreprises multinationales ont accès aux résultats des recherches de l'entreprise mère à un coût limité (voire nul), les nouveaux biens ou services sont produits moins chers et disposent d'une promotion efficace. Les entreprises locales qui coopèrent avec les filiales étrangères peuvent acheter la technologie à des coûts avantageux (notamment les entreprises locales sous-traitantes).

- Le transfert peut se développer par propagation des technologies (*spillover effect*). Les effets positifs des entreprises étrangères sur les entreprises locales peuvent être constatés car la proximité entre ces entités conduit souvent à des contacts entre employés qui favorisent l'imitation de solutions techniques ou organisationnelles par les entreprises locales. Les transferts de technologie se révèlent particulièrement efficaces quand les personnels formés par les firmes étrangères reviennent vers l'entreprise locale ou créent leur propre entreprise ;

- Le transfert par l'observation et l'apprentissage (*learning by watching and learning by doing*). Les entreprises locales apprennent par l'observation des concurrents étrangers, ou en reproduisant ce que les entreprises étrangères réalisent.

- ***L'impact des acquisitions à l'international sur l'entreprise privatisée*** : L'objectif de la plupart des pays qui ont opté pour la privatisation comme canal d'attraction des investissements étrangers est de faciliter le transfert technologique d'une part et l'accès aux nouveaux marchés pour l'exportation d'autre part.

Notre propos dans ce passage est de faire le lien entre la privatisation comme moyen d'attraction des investissements directs étrangers et le transfert technologique. Les entreprises privatisées, lorsqu'elles sont reprises par des multinationales dans le cadre de fusions ou d'acquisitions sont inéluctablement sujettes à des transferts technologiques notamment le transfert des connaissances. Ce transfert technologique (solutions organisationnelles) ne touche pas uniquement l'entreprise privatisée mais également les entreprises appartenant au même secteur dans lequel opère l'entreprise privatisée. L'effet de stimulation ou « *stimulating effect* » veut dire que la concurrence oblige les entreprises locales à investir pour devenir concurrentielles ou disparaître. Ces investissements touchent la recherche et développement et sur l'adaptation plus rapide de nouvelles technologies au sein des entreprises locales.

CONCLUSION :

Ce premier chapitre qui se veut introductif, présente des débats sur les privatisations des entreprises publiques : L'entreprise publique en quête de légitimité est le passage dans cette thèse présentant l'ensemble des théories économiques qui condamnent l'entreprise publique et qui incombent son inefficience principalement à sa structure de propriété et à l'identité de ses propriétaires. Ainsi, la deuxième section était consacrée à l'énoncé des causes de l'inefficience de l'entreprise publique réalisée à la lumière de la théorie des droits de propriété.

La privatisation de l'entreprise publique induit des changements sur le plan macro-économiques et d'autres sur le plan méso et micro-économiques. Le retrait de l'état de la propriété d'une entreprise, la soumet aux mécanismes du marché.

Les effets enregistrés sur le plan méso-économiques concernent les phénomènes d'imitation (isomorphisme mimétique) créés à cause de (ou grâce à) la concurrence créée sur un même secteur suite à l'introduction d'entreprises innovantes. Les entreprises appartenant au même secteur doivent se développer en investissant davantage dans la recherche et développement ou disparaître.

Sur le plan micro-économique, les entreprises privatisées voient leur système de gouvernance changer suite au changement de la constitution de son conseil d'administration, ultime organe de contrôle et de gestion de l'entreprise privatisée. Les nouveaux dirigeants se retrouvent face au défi du changement organisationnel à plus d'un titre :

- L'adaptation de l'entreprise nouvellement acquise aux exigences des nouveaux propriétaires qui réclament des dividendes ;
- L'adaptation des compétences de la force de travail aux nouvelles technologies transférées à l'occasion de la privatisation ;
- L'adaptation de la compétitivité de l'entreprise pour accéder aux marchés d'exportation.

Tous ces défis d'adaptation génèrent des changements organisationnels parfois complexes qui amalgament divers types de changements simultanés nécessitant des stratégies distinctes et parfois même contradictoires.

CHAPITRE II :

LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : Une Revue de la Littérature

Section I	L'EVOLUTION DE LA PENSEE SUR LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL
Section II	LA DIFFUSION DU CHANGEMENT DANS LES ORGANISATIONS
Section III	LA RESISTANCE AU CHANGEMENT

INTRODUCTION DU 2^{ème} CHAPITRE :

Le changement organisationnel comme phénomène touchant les organisations a évolué à travers le temps. Il est considéré par une large majorité d'auteurs comme un processus permanent de la vie des organisations. « Le besoin de faire constamment face à la concurrence, le besoin de se conformer aux besoins des clients, la recherche d'une qualité et d'une fiabilité améliorées, tous ces éléments conduisent à des transformations rapides des produits, des systèmes de production, et des structures et procédures organisationnelles » (Falzon, 2006) : « the need to constantly cope with competition, the need to follow customers' needs, the search for increased quality and reliability, all lead to rapid changes of products, of production systems and of organizational structures and procedures » (Falzon, 2006).

La privatisation d'une entreprise est souvent bien autre chose qu'un simple transfert de propriété. En effet, et outre les raisons institutionnelles qui ont poussées les gouvernements à la privatisation des entreprises publiques, la privatisation recouvre deux éléments majeurs déclencheurs de changements organisationnels dans les entreprises.

L'avènement de nouveaux actionnaires est un facteur (externe) déclencheur de changement au sein des entreprises privatisées. Aussi, et lorsque la privatisation est totale ou majoritaire, ou encore la privatisation du mode de gestion, le changement de l'équipe dirigeante qui est l'une des démarches prévue et attendue est aussi considéré comme le facteur principal déclencheur de changement (interne).

Le présent chapitre vise la présentation du débat autour du phénomène du changement organisationnel. La première section est dédiée à l'exposition de l'évolution de la pensée autour de ce sujet. La difficulté de la mise en place du changement à cause de son caractère multidimensionnel est présentée dans la seconde section. Et enfin les résistances au changement sont présentées dans la troisième section.

SECTION I :

L'EVOLUTION DE LA PENSEE SUR LE CHANGEMENT
ORGANISATIONNEL

I- PERSPECTIVE DES THEORIES DANS LEUR CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE :

Le changement organisationnel est devenu une réalité à laquelle toute organisation est confrontée, contrainte d'une part à maintenir une certaine cohésion interne, et de l'autre part à s'adapter à un environnement en constante évolution, il occupe aujourd'hui le devant de la scène pour et dans les entreprises voulant rester compétitives dans un environnement de plus en plus turbulent.

Depuis déjà une vingtaine d'années, un nombre considérable d'ouvrages et d'articles visant à expliciter le phénomène du changement organisationnel dans les organisations a vu le jour. On peut énoncer des travaux visant à l'expliquer et l'analyser de façon académique, et d'autres travaux proposant des aides aux managers dans leur prise avec le changement organisationnel. L'abondance des travaux sur ce sujet conjuguée à l'abondance des disciplines le traitant a donné lieu à un véritable gisement d'analyses parfois très contradictoires qui prêtent à confusion. Chaque auteur proposant sa propre formule du changement (Mintzberg et al, 1999). Cette abondante littérature sur le changement organisationnel donne le sentiment d'un véritable morcèlement pas aisé à réaliser (Ceci s'explique en partie par le fait que le changement est un concept ambivalent). Dans le même temps, il crée une impression de déjà vu du fait que "sous des mots différents se cachent souvent des notions très apparentées" (Demers, 1999, p.2).

La multiplicité des écrits sur le changement organisationnel rend compte de la difficulté à analyser ce phénomène. Car si les approches du changement sont nombreuses, il n'existe pas de théories dédiées (poole et van de ven, 2004). Il en est plutôt une pluralité. Nous y recourons afin de poser les fondements et de définir les contours théoriques de la question.

Nous cherchons dans la première section de ce chapitre, à rendre compte de l'évolution de la pensée sur le changement organisationnel. En se référant à la grille de lecture proposée par Demers (1999), il est possible de présenter une synthèse de la littérature sur le changement organisationnel en adoptant une approche historique.

L'intérêt de cette approche est de rendre compte de l'évolution de la littérature sur le changement et sa gestion, en fonction du contexte socio-économique et révéler ainsi la dynamique de la recherche amenant au concept de la capacité de changement des organisations. Il s'agit d'une perspective des théories dans leur contexte socio-économique : de la gestion du changement à la capacité de changer.

Demers (1999) présente l'évolution de la conceptualisation du changement, à partir d'une revue de littérature des principales théories du changement organisationnel depuis 1945, une synthèse basée principalement sur le contexte socio-économique selon lequel les modèles de gestion ont évolué. Ainsi, quatre modèles sont dégagés de cette relecture historique :

I-1- 1^{ère} PERIODE : Croissance et Stabilité :

Les premières théories sur le changement organisationnel ont été développées durant la période allant des années cinquante jusqu'au milieu des années soixante-dix, où il régnait une stabilité économique, conjuguée à une forte croissance et où l'environnement favorable est considéré comme relativement prévisible. Le changement organisationnel est perçu comme un vecteur de développement et se définit en termes de développement organisationnel et de croissance (Starbuck, 1965) et d'adaptation (Thompson, 1967). Il est synonyme de progrès et répond à la recherche de la maximisation du profit.

Durant la période considérée, les pressions au changement sont essentiellement internes à l'entreprise (conseil d'administration, direction, salariés, syndicats). L'entreprise doit changer, afin de stimuler le progrès et répondre à un accroissement de la demande de nouveaux biens et services. Le changement est de ce fait favorisé et autorisé en raison d'une perspective de prospérité (collerette et al 2009, p39). Il s'inscrit dans une logique constante de développement fondé sur le renforcement des pratiques organisationnelles (addition dans l'offre de services à la clientèle, gestion du temps et des méthodes) et l'amélioration continue des conditions de travail et des travailleurs. Les managers ont dès lors le sentiment d'être les vecteurs du changement et d'en maîtriser les principaux aspects.

Chaque théorie développée durant cette période a ramené une pierre à l'édifice du changement organisationnel, nous présentons dans les prochains paragraphes trois théories développées durant cette période dont l'apport est essentiel pour l'approche par les capacités à changer des organisations. Ainsi la théorie de la croissance place le manager au cœur de sa réflexion sur la croissance des firmes. La théorie de la contingence justifie les changements structurels (la malléabilité de la structure) par les facteurs contingents tels que le développement technologique. Et enfin la théorie du développement organisationnel étudie les comportements humains dans les processus de changement :

- La théorie de la croissance de la firme (theory of the growth of the firm) :

Développée par Penrose (1959), et qui considère l'organisation comme un Instrument malléable et contrôlé par les dirigeants qui prennent en charge le déroulement progressif du changement par une modification de la structure et du fonctionnement organisationnel. L'article de Penrose prend l'analogie biologique comme point de référence sans pour autant en faire un facteur de causalité extérieur. Elle défend une logique évolutionniste mais qui découle des facteurs propres à l'entreprise, notamment la motivation ou les décisions humaines qui seront prises. Les mécanismes de croissance découlent de ressources inexploitées. Il s'agit en particulier des services managériaux, anticipant ainsi le développement de la littérature sur la gestion des ressources humaines et des compétences en

management. C'est en se dotant de ressources qu'elle exploite mieux que la firme puisse croître. C'est le rôle des dirigeants de planifier cette croissance en sélectionnant les personnes qui auront les connaissances nécessaires pour exploiter les technologies innovantes.

Arena L., (2013) met en perspective l'apport de PENROSE avec les théories de sciences de gestions du courant de la « resource based view ». L'idée que Penrose aurait introduit cette approche consistant à prendre comme facteur de succès essentiel les ressources que possède une entreprise ne résiste pas à l'analyse. Les théories qui suivront font bien apparaître l'intérêt d'une combinaison efficace des ressources, ou de posséder des ressources non copiables ou substituables. Penrose pose en réalité les bases des sciences de gestion en montrant que les compétences d'une organisation sont primordiales pour gérer le changement de taille d'une firme et que la croissance des entreprises est un phénomène intentionnel qui s'inscrit dans un contexte temporel (Arnould G. 2014).

- La théorie de contingence structurelle :

Développée par Burns et Stalker (1965), qui considèrent l'organisation comme un système ouvert dont la pérennité dépend de l'adaptabilité de l'organisation à son environnement. Le rôle du manager étant d'adapter continuellement et progressivement la stratégie, les structures et les systèmes de l'organisation en fonction des spécificités de l'environnement (stable ou turbulent). Selon Burns & Stalker la variabilité de l'environnement permet de distinguer deux grandes structures pour les organisations :

- Les structures mécanistes : elles sont adaptées à un environnement stable, Elles sont complexes, formalisées et centralisées et fonctionnent de manière routinière. Le travail est rationalisé, les statuts et les qualifications sont rigides (Différenciée, division des tâches = bureaucratie de Weber, Hiérarchisée, communication verticale, Formalisée (règles contraignantes), activité programmée, rôles définis) ;
- Les structures organiques : elles sont adaptées à un environnement instable, Elles sont flexibles et adaptatives. Elles sont basées sur des communications horizontales. L'autorité repose sur l'expertise et la connaissance (Décentralisée, place à l'initiative, flexibilité, continuelle redéfinition des tâches, Communications sans contrainte hiérarchique, latérales, Engagement sur un programme d'activité).

- La théorie du développement organisationnel :

Développée par Bennis (1969) selon laquelle l'organisation évolue à partir d'une participation forte de ses membres et d'un large consensus entre ses parties prenantes. Cette théorie place l'homme au cœur de sa réflexion et attribue aux managers le rôle de planificateurs des interventions qui favorisent la satisfaction et l'acceptation par les employés du changement, dans le but d'accroître les performances. Beckard le définit comme application des connaissances des concepts et des recherches concernant le comportement humain dans les organisations pour réaliser des changements délibérés destinés à accroître l'efficacité des organisations. Bennis le définit comme "une stratégie complexe d'éducation dont l'objet est de changer les croyances, attitudes, valeurs et structures de l'organisation, de façon telle qu'elle puisse mieux s'adapter aux nouvelles technologies, aux nouveaux marchés, aux défis de l'environnement, et à l'étourdissement taux de changement auquel elle est confrontée". C'est encore "une activité de formation axée sur les problèmes et les processus de l'organisation, elle permet d'apprendre à reconnaître, à développer et à élargir les ressources humaines disponibles et à les appliquer à une meilleure réalisation des objectifs de l'organisation". Elle permet ainsi d'assurer le développement des entreprises à travers celui des hommes.

I-2- 2^{ème} PERIODE : Mort ou Transformation :

L'étape 2 correspond au contexte socio-économique du milieu des années soixante-dix jusqu'au début des années quatre-vingt, période dite de récessions ou de décroissance (sur le plan macro-économique) et au cours de laquelle le changement est perçu comme une exigence pour les entreprises qui doivent désormais répondre aux problèmes de l'adaptation des structures face à l'évolution de l'environnement. L'environnement socio-économique est marqué par les crises pétrolières, la libéralisation des marchés et l'intensification de la concurrence (face aux entreprises asiatiques), obligeant ainsi les entreprises à réduire leurs coûts et à accroître leur compétitivité à travers le développement des innovations (techniques entre autres), le changement y est vu comme une adaptation de l'organisation à son environnement très menaçant.

Le changement n'est donc plus forcément planifié ou souhaité (démarche intentionnelle). Il peut être aussi subi ou contraint par l'évolution de l'environnement (isomorphisme coercitif) et revêtir par conséquent une dimension négative (situation de crise et d'instabilité). Les théories de l'époque entendent par conséquent rendre compte de ce phénomène et réfléchir à des actions permettant aux organisations de s'adapter en fonction des caractéristiques de l'environnement.

L'apport des théories développées dans cette période consiste en la prise en compte du processus de changement, considéré comme radical et discontinu. Ainsi, elles permettent de répondre aux interrogations suivantes : comment faire le changement ?

Ces approches fournissent des outils utiles à la pratique, en préconisant une gestion rationnelle (actions sur la structure et la stratégie), et symbolique (actions sur les dimensions culturelles et cognitives des individus).

- L'approche configurationnelle :

Développée par Miller et Friesen (1982) qui ont été parmi les plus grands pionniers de cette approche. Dans leur étude comparant la performance entre les organisations opérant le changement incrémental (piece-meal change) et celles opérant un changement brutal ou radical (quantum change). Ces auteurs indiquent que les organisations suivant ce type de changement (quantum change) affichent de meilleurs indices de performance. Le changement radical ou dramatique, ou le quantum change, représente la base de l'approche configurationnelle, elle-même faisant partie des approches contingentes. Dans cette approche, l'organisation est perçue comme une configuration cohésive constituée par la structure organisationnelle, les systèmes, les processus et la stratégie. Cette configuration doit toujours maintenir la cohérence entre ses quatre composantes d'une part, et afficher un co-alignement avec les caractéristiques de l'environnement d'autre part. En transposant ce principe sur le changement organisationnel, cette approche stipule que, lors d'un changement environnemental, l'organisation doit réorienter sa configuration, en formulant une nouvelle stratégie répondant aux critères nouveaux de l'environnement. Par ailleurs, l'implémentation de cette nouvelle stratégie implique un changement concerté, dramatique, simultané des autres composantes de la configuration, car ce sont elles qui vont appuyer la stratégie formulée et lui permettre de se concrétiser. Ainsi, on assistera à un changement simultané des stratégies, structures, processus et systèmes supportant ces nouvelles stratégies qui sont formées en réponse au changement environnemental. Cette approche est relativement déterministe, puisque la formation des stratégies ainsi que ses conséquences (reconfiguration des structures, systèmes et processus) est intimement liée et conséquente de pressions environnementales qui orientent justement ce processus de formation stratégique. Les auteurs argumentent que si le changement n'est pas concerté et dramatique, il ne va pas être réussi, car, quoique le changement incrémental soit moins coûteux financièrement et psychologiquement, il demeure moins efficace que le changement radical, et engendre souvent un échec sur le long terme et une myopie stratégique. Comme on peut le constater, dans cette approche, l'organisation est abordée d'une manière générale, dans la mesure où l'on ne distingue pas le rôle du dirigeant de celui des autres acteurs. Le changement est opéré, mais, on peut comprendre qu'implicitement, c'est le dirigeant ou le top management qui formule de nouvelles

stratégies suite aux pressions environnementales tandis que les autres acteurs de l'organisation interviennent dans le processus d'implémentation, en exécutant les transformations exigées par la nouvelle stratégie sur les structures, en utilisant les nouveaux processus et systèmes impliqués par le changement stratégique.

- La théorie néo-institutionnelle :

Les tenants de cette théorie analysent le changement organisationnel à un niveau d'agrégation supérieur à celui des populations d'entreprises. L'un des thèmes majeurs associé à cette théorie est celui de l'homogénéisation ou de la réduction de la diversité des formes et des pratiques organisationnelles. Cette thèse prend en quelque sorte le contre-pied de la théorie organisationnelle conventionnelle (qu'il s'agisse de la théorie de la contingence ou de la théorie de l'écologie des populations) en cherchant à expliquer l'homogénéité plutôt que la diversité. Ce phénomène d'homogénéisation, qui correspond non à un immobilisme mais à un changement convergent vers une forme organisationnelle dominante, est le résultat d'un processus qualifié d'isomorphisme institutionnel. Ce processus est lui-même lié à la structuration du champ organisationnel, c'est à dire, notamment, à l'intensité de l'interaction entre organisations constitutives du champ, à l'émergence de structures inter-organisationnelles, au développement d'une conscience mutuelle entre participants de leur engagement dans une entreprise commune. Une fois des organisations disparates structurées en un champ organisationnel, des forces puissantes agissent qui les conduisent à devenir semblables.

Les idées de cette théorie sont résumées à quelques points clés :

- Les comportements organisationnels ne sont pas des réponses aux seules pressions du marché mais aussi, et surtout, des réponses à des pressions institutionnelles provenant d'organes de régulation (comme l'état, les instances représentatives des professions), d'organisations en position de leadership, de la société en général ;
- Ces pressions institutionnelles conduisent les organisations à adopter les mêmes formes organisationnelles, celles qui font figure de modèles, voire de recette, dans le contexte institutionnel considéré ;
- La configuration de la structure et des systèmes de gestion d'une organisation est sous-tendus par un ensemble d'idées et de valeurs sous-jacentes, constituant ce que l'on peut appeler un schéma d'interprétation ; ces schémas trouvent leur source à l'extérieur de l'organisation et valent pour une population d'organisations constituant un champ organisationnel.

Les pionniers de ce courant à l'instar de Di- MAGGIO et Powell incombent l'adoption de nouvelles pratiques et arrangements organisationnels assez similaires appelé aussi isomorphisme (aux

organisations œuvrant dans la même sphère) à trois formes de pressions exercées par l'environnement institutionnel de l'organisation :

- L'isomorphisme coercitif : L'organisation adopte des pratiques dans un objectif de conformité aux instructions des pouvoirs publics, des institutions internationales ou les branches d'activités au risque d'être sanctionnée;
- L'isomorphisme normatif : Il s'agit de pratiques adoptées par l'organisation dans l'objectif d'être accepté par ses stakeholders. Par exemple répondre aux attentes de sa banque pour obtenir son soutien ;
- L'isomorphisme mimétique : Il s'agit ici de mimer ou copier des pratiques organisationnelles observées chez les autres et jugées performantes.

En réalité, distinguer une forme de pression précise à l'origine d'un changement observé dans une organisation n'est pas chose facile.

- La théorie de l'écologie des populations :

Développée par Hannan et Freeman (1984) et Singh et al. (1986). Les apports de cette perspective sont nombreux. Entre autres, l'écologie des populations³ propose une vision de l'organisation décentrée du management et des structures organisationnelles. En adoptant le point de vue de l'environnement, l'écologie des populations offre une vision plus détachée du fonctionnement interne de l'organisation. Une telle position peut nous aider à relativiser l'importance de la prise de décision et à tenir compte de points de vue différents.

Les travaux en écologie des populations ont généralement pour but de comprendre l'instabilité qui caractérise les populations d'organisations. De manière spécifique, ils s'intéressent aux entrées et sorties des entreprises au sein d'une même population. Ils examinent donc le taux de naissance et de mortalité organisationnelle au sein de diverses populations d'organisations. Alors que les travaux en gestion attribuent habituellement le succès ou l'échec des organisations aux qualités ou à l'incompétence des équipes de gestion, ceux-ci les expliquent par des facteurs extérieurs à l'organisation, par des causes environnementales de nature démographique, écologique ou contextuelle.

³ Une population d'organisations, c'est un ensemble d'organisations engagées dans des activités semblables et qui utilisent leurs ressources de manière similaire.

- La théorie de l'équilibre ponctué (La théorie punctuationniste) :

Consécutivement à ces écrits, Tushman et Romanelli (1985) ont proposé la "théorie de l'équilibre ponctué des changements radicaux" ou "la théorie de l'équilibre provisoire" (punctuated equilibrium theory). Selon cette théorie, l'évolution des organisations est caractérisée par de longues périodes de stabilité relative sujette à des changements de petites envergures appelés communément des changements de premier degré ou ajustements ou encore des changements évolutionnaires. Ces petits changements ont pour but d'améliorer la performance des sous-systèmes de l'organisation en conservant leur cohérence et / ou de l'adapter aux exigences de l'environnement extérieur.

L'intérêt du modèle de l'équilibre ponctué est de réconcilier la vision adaptative et inflexible de l'évolution des organisations en intégrant les perspectives de changement volontaire et déterministe. De même, l'alternance de longues périodes de convergence propices à des ajustements incrémentaux et de courtes périodes de changements radicaux issues de choix managériaux, permet de réconcilier les conceptions incrémentales et radicales du changement organisationnel.

Tableau n° 3 : Perspective contextualisée des théories du changement organisationnel - 1ère et 2ème périodes

Adapté de C. Demers, (1999), « De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », Gestion, Vol. 24-3, p. 131-139.

	Contexte socio-économique	Conception du changement	Théories	Apports et limites
1^{ère} période : Croissance et stabilité	Après 2ème guerre mondiale : Forte croissance et stabilité économique Préoccupations pour les droits de l'homme et la démocratie	Conception positive du changement organisationnel associé au développement des organisations : Synonyme de progrès	Théories de la croissance (notamment Penrose, 1959) : La croissance est une tendance naturelle des organisations, du fait de la recherche de maximisation des profits, et est dépendante de la disponibilité des ressources. La structure de l'organisation doit évoluer pour tenir compte de l'augmentation de sa taille. Le changement aboutit à une complexification du fonctionnement organisationnel.	Dans la compréhension du changement, les approches se sont plus intéressées au « quoi » - stratégie, structure, systèmes - qu'au « comment » - la dynamique du changement. Utilité pour la pratique : aident à répondre à la question « que change-t-on pour réussir ? » Il n'y a que peu d'études décrivant le processus de changement.
		Processus graduel de développement induit par la nature de l'organisation, ensemble modulaire et malléable.	Théorie du cycle de vie : l'organisation est conçue comme un organisme vivant dont la logique interne est la croissance. L'organisation se différencie et se complexifie graduellement. Le changement se fait par étapes, le rôle du dirigeant étant de faciliter la transition.	
		Adaptation progressive en réaction à un environnement relativement prévisible.	Théorie de la contingence : l'organisation est conçue comme un système ouvert, dont les caractéristiques doivent s'adapter à celles d'un environnement donné. Le dirigeant doit continuellement ajuster l'organisation (stratégie, structure, systèmes) aux exigences de l'environnement. Travaux de Chandler (1962) sur Du Pont, Sears & Roebuck, Standard Oil, General motors : processus de passage de la structure fonctionnelle à la structure multidivisionnelle.	
		Vision rationaliste et volontariste du changement vu comme une réponse intentionnelle des dirigeants aux exigences internes et externes.	Développement organisationnel : conception de l'évolution organisationnelle propre à l'école des relations humaines basée sur des valeurs de participation et de consensus (Mayo, Lewin, Mc Gregor). Changement planifié vise à améliorer la qualité de vie, la satisfaction des employés pour mener à une meilleure performance organisationnelle.	
		L'adaptation est perçue comme le résultat d'un processus organisationnel émergent ou de négociations qui échappent aux dirigeants.	Théorie behaviorale de la firme (Cyert & March, 1963) : l'organisation est une arène politique où les acteurs développent des schémas de comportements Théorie de l'incrémentalisme disjoint (Braybrooke, Lindblom, 1963) : l'organisation est un système contraint par sa logique interne (choix politiques des acteurs).	Approche qui propose un modèle d'intervention. Peu d'études des initiatives de changement et de leurs résultats. Courant alternatif, ayant une influence sur les développements plus récents.

	Contexte socio-économique	Conception du changement	Théories	Apports et Limites
2 ^{ème} Période : Mort ou Transformation	<p>Milieu des années 70 : fin de la croissance et récession Crises pétrolières de 1973 et 1978 Concurrence économique, notamment asiatique Libéralisation des marchés Ere de l'économie et de la loi du marché</p>	<p>Conception dramatique du changement, associé à la crise dans la vie d'une organisation.</p>	<p>Théorie de l'écologie des populations (Hannan, Freeman, 1984 ; Singh et al., 1986) : le principal mécanisme de changement est la sélection par l'environnement ; les organisations ne se renouvellent pas, elles sont remplacées par des organisations mieux adaptées. Le changement radical mènerait plus souvent à la mort de l'organisation qu'à sa transformation.</p>	<p>Ces approches se sont intéressées aux processus planifiés en examinant surtout les leviers sur lesquels peuvent agir les dirigeants (restructuration, réorientation stratégique).</p> <p>Utilité de ces approches : vision plus riche des outils de changement disponibles, aidant à répondre à la question « comment fait-on un changement » ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - gestion rationnelle (actions sur la structure et la stratégie) ; - gestion symbolique : attention sur les dimensions cognitives et culturelles, incitant les dirigeants à s'intéresser à la gestion du sens.
		<p>Processus discontinu et révolutionnaire (Allaire, Firsirotu, 1985 ; Hedberg, Jönsson, 1977-78) Changement radical : processus radical de mutation conçu comme une réponse délibérée des dirigeants à une crise réelle ou anticipée, mené par des dirigeants visionnaires qui agissent simultanément sur la culture, la stratégie et la structure d'une organisation afin de la transformer de façon significative.</p>	<p>Approche configurationnelle (Miller et Friesen, 1984 ; Greenwood, Hinings, 1988) : le changement radical – global et rapide – serait nécessaire pour briser l'inertie, minimiser les risques d'incohérence et réduire les coûts liés au passage d'une configuration à une autre. Un tel changement est initié par les dirigeants uniquement en situation de crise : décisions visibles de niveau stratégique (fusion et acquisition, désinvestissement, diversification) et / ou organisationnel (réorganisation, révision des modes de rémunération...).</p>	
		<p>Cette transformation est vue comme couteuse et difficile à réaliser. L'organisation est conçue comme une gestalt, configuration dotée d'une grande force de résistance.</p>	<p>Théories culturelle (Schein, 1985) et cognitive (Bartunek, 1984) : vision plus large et plus riche du changement organisationnel qui n'est plus uniquement stratégique et structurel, mais aussi culturel et cognitif, qui produit une nouvelle vision du monde et en cela une rupture perçue comme inévitable. En effet, toute transformation significative de nos valeurs et croyances entraîne une période de discontinuité insécurisante et douloureuse à vivre pour les individus. Dimension symbolique dans l'action du dirigeant, leader charismatique qui va donner un sens à la vision stratégique pour qu'elle devienne réalité.</p>	
			<p>Théorie de l'équilibre ponctué : évolution organisationnelle caractérisée par de longues périodes de stabilité pendant lesquelles le changement serait graduel et convergent avec la direction établie, ponctuée par de courtes périodes de crise généralement dues à des changements dans l'environnement, changements abrupts et divergents de l'orientation précédente.</p>	
		<p>Le changement stratégique émerge des initiatives de la base et des négociations entre sous-groupes et avec des groupes de pression externes. Le dirigeant n'a pas de vision stratégique précise ou une vision limitée. Cette vision se précise en cours de route grâce à l'expérimentation.</p>	<p>Théorie de l'incrémentalisme (Quinn, 1978 ; Johnson, 1988).</p> <p>Théorie de la formation de la stratégie (Mintzberg, Waters, 1985 ; Pascale, 1984).</p> <p>Théorie néo institutionnelle (DiMaggio, Powell 1983).</p> <p>Théorie de l'intrapreneurship (Burgelman, Sayles, 1987 ; Kanter, 1983).</p>	

I-3- 3^{ème} PERIODE : Apprentissage et Evolution :

Cette étape classée troisième dans l'ordre chronologique présenté par Demers, correspond au contexte socio-économique du début des années quatre-vingt dix, où le changement devient une réalité incontournable pour les différents acteurs économiques. Le changement apparaît désormais comme un processus inévitable, dynamique, complexe et permanent qui s'exerce de manière continue au sein des organisations. L'entreprise est dès lors condamnée à évoluer en permanence au niveau de ses systèmes d'organisation et de gestion, si elle veut continuer à perdurer dans un contexte de mondialisation, de développement des technologies de l'information et de la communication et d'intensification de la concurrence. Les théories de la période contribuent par conséquent à rendre compte de cette réalité qu'il s'agit désormais d'intégrer dans la stratégie des firmes mais reste encore évasive sur les modalités pratiques d'une conduite de changement réussie.

Carton (1999) défend notamment l'idée que le changement lui-même est contraint à changer du fait de l'évolution du contexte socio-économique. Il met en avant trois explications majeures qui font que le changement d'aujourd'hui est différent de celui d'hier, à savoir :

- la pression du temps avec un temps de réalisation du changement qui se raccourcit du fait de l'apparition des NTIC qui entraîne une circulation de l'information beaucoup plus rapide ;
- Les pressions économiques et sociales qui s'accroissent ;
- L'intensification de la mondialisation.

Les théories qui émergent dans cette période participent significativement à dessiner la trame de l'approche de la capacité de l'organisation à changer, qui à travers ses éléments constituants, recouvre les caractéristiques principales des théories développées dans cette période.

- La théorie évolutionniste :

Les entreprises subissent des changements qu'elles ne maîtrisent pas, et selon leurs caractéristiques, elles arrivent à survivre ou non. Cette école souligne l'importance de l'adéquation de l'organisation par rapport à son environnement et aux caractéristiques de la niche qu'occupe l'entreprise. Il est crucial pour l'entreprise de connaître et de suivre l'évolution des principales caractéristiques structurantes de son environnement et de s'adapter en permanence.

Comme dans la nature, les organisations naissent, évoluent et meurent. La sélection favorise les organisations capables de répéter leurs performances et de rationaliser les moyens d'y parvenir. Le hasard et l'incertitude jouent une grande place dans ce mécanisme : dans le jeu concurrentiel ne survivent que les organisations qui sont les mieux adaptées aux évolutions et aux ruptures de l'environnement. Cet environnement est caractérisé par la présence de niches, qui fait que les

entreprises ne sont pas obligées de se confronter à tous les concurrents, mais seulement à ceux présents dans sa niche. La théorie évolutionniste distingue trois mécanismes qui contribuent à la dynamique des organisations :

- La différenciation, qui intervient principalement sous l'effet des innovations ;
- La sélection, ce qui signifie que c'est l'environnement qui détermine quelles organisations vont survivre en étant les mieux adaptées aux contraintes ;
- L'acquisition des ressources de l'extérieur : les organisations sont en compétition permanente pour avoir accès aux ressources, par définition rares et stratégiques.

Les entreprises subissent des changements qu'elles ne maîtrisent pas, et selon leurs caractéristiques, elles arrivent à survivre ou non. Cette école souligne l'importance de l'adéquation de l'organisation par rapport à son environnement et aux caractéristiques de la niche qu'occupe l'entreprise. Il est crucial pour l'entreprise de connaître et de suivre l'évolution des principales caractéristiques structurantes de son environnement et de s'adapter en permanence.

- La théorie du chaos :

La théorie du chaos est l'étude quantitative du comportement aperiodique instable dans les systèmes non linéaires déterministes. Ilya Prigogine, lauréat du prix Nobel, a montré que les structures complexes pouvaient résulter de structures plus simples. Il nous apprend que, dans l'état chaotique, l'impact dû au changement d'une variable ne peut être prédit qu'à court terme. Cette propriété rend impossible la prévision à long terme du comportement des systèmes chaotiques. Un petit changement initial dont l'effet est multiplié au cours du temps, mène à des comportements très différents. Nous sommes en présence d'une instabilité exponentielle ; une petite cause peut avoir un grand effet. Edouard Lorenz chercheur météorologiste qui a découvert « l'effet papillon » considérant qu'une perturbation minime, telle que le battement d'ailes d'un papillon à Hong Kong, pouvait provoquer par un jeu d'amplifications, un résultat de grande envergure tel qu'une tornade à Texas.

Appliquée à l'entreprise, la théorie du chaos nous apprend que, même si nous sommes capables de porter un regard analytique sur des sous-systèmes simples, il devient illusoire de maîtriser l'effet de l'interaction de toutes ses composantes. Cette théorie modifie de façon révolutionnaire le paradigme de l'entreprise « gagnante ». Il ne s'agit plus de contrôler l'environnement en planifiant le développement à très long terme car cela peut vite s'avérer illusoire. Flexibilité, réactivité et capacité à exploiter de nouvelles opportunités deviennent les nouveaux mots d'ordre.

La conception du rôle de la stratégie et de la conduite du changement s'en voit ainsi modifiée. A côté des approches systématiques, coordonnées et planifiées, le manager doit donner toute sa place aux

tâtonnements et aux hésitations. La stratégie n'est plus uniquement voulue, elle est aussi en partie émergente (Mintzberg, Waters ; 1985). Vouloir tout contrôler n'est pas seulement illusoire mais devient nuisible. A l'inverse, se laisser porter par le seul flux des opportunités et des contraintes ne suffit pas pour assurer la réussite et la pérennité de l'organisation.

I-4- 4^{ème} PERIODE : Capacité à changer des Organisation :

Cette étape correspond au contexte socio-économique du milieu des années quatre-vingt dix, où l'accent est désormais mis sur la capacité des firmes à changer au regard des forces internes en présence qui peuvent selon le cas favoriser ou contraindre la dynamique du changement. Ce changement de perspective contribue à s'intéresser tout particulièrement au rôle du manager est à ses qualités pour réussir à gérer le changement dans les organisations.

Les enjeux ont changés de façon profonde. Les pressions au changement se sont définitivement déplacées à l'extérieur de la firme, avec la conséquence que les membres des organisations ont fortement perdu la maîtrise du changement, évolution qui avait été ni prévue ni souhaitée. La situation économique en général s'est d'ailleurs détériorée et la plupart des entreprises ont pris des mesures pour réduire leurs dépenses et accroître leur compétitivité. De plus, les NTIC induisent la création de nouveaux objets techniques assortis de nouveaux usages, de nouvelles conditions de travail et de nouveaux rapports sociaux (Gilbert, 2001). En particulier, l'apparition des NTIC et leur développement accéléré contribue à révolutionner les pratiques de travail et d'organisation à l'intérieur des firmes, via la communication, la mise en place de mode de travail en réseau et le renouvellement des relations commerciales avec les clients, fournisseurs et partenaires de l'entreprise (allégement de la structure, logiciels informatique). De plus, ces nouvelles technologies renforcent le passage d'un traitement manuel des données à un traitement automatisé.

L'échange de données informatisées permet ainsi de réduire les coûts de transaction par la rationalisation et l'optimisation des flux d'information (pratiques d'archivage, de classement, de circulation et de consultation des documents). L'importance des NTIC et leur développement croissant incitent les entreprises à réagir au plus vite, afin de se contenter de survivre, de suivre la cadence, ou de se repositionner différemment au sein des marchés pour continuer à se développer.

Il en résulte un grand nombre de changements, qui souvent sont ressentis comme des contraintes stratégiques qui demandent aux collaborateurs de l'entreprise de modifier leur habitudes et comportements, en se montrant créatifs, ouverts au changement, en faisant preuve d'initiative et d'innovation. Mais en introduisant des modes de fonctionnement qui n'étaient pas issus des pratiques antérieures, on demande surtout aux entreprises et à leurs employés de changer dans la discontinuité, dans un environnement incertain et mouvant. Ceci impose également aux managers une capacité à

découvrir par l'intuition, l'expérimentation et l'apprentissage, de nouvelles façons de travailler à l'intérieur et à l'extérieur des organisations.

Ainsi, le changement organisationnel n'est ni positif, ni négatif : il existe par nature et sa perception dépend étroitement de l'aptitude de l'organisation à gérer le changement, en disposant d'une véritable capacité à changer (Perret 1996) et à innover. De ce fait, apprendre à conduire le changement devient la préoccupation stratégique des managers, s'ils veulent continuer à être utiles et à servir leur organisation. La tâche qui leur incombe doit ainsi s'apprécier et s'évaluer, au regard de leur capacité à gérer le changement de façon efficace, efficiente et optimale, afin de concilier les exigences minimales de sécurité (survie) et de compétitivité (performance).

« Le changement organisationnel dans l'entreprise économique privatisée : Etude de cas ».

	Contexte socio-économique	Conception du changement	Théories	Apports et limites
3^{ème} et 4^{ème} période : apprentissage et évolution / capacité à changer	Fin des années 80 : succession de crises de toutes natures ; contexte marqué par la perte de confiance, l'imprévisibilité.	Conception intégrative du changement organisationnel. Le changement n'est plus un évènement rare et bouleversant mais une réalité quotidienne. Il est conçu à la fois comme délibéré et émergent.	Théories de l'apprentissage (Glynn, Lant, Milliken, 1994 ; Nonaka, 1994) : notion d'organisation apprenante dans laquelle l'apprentissage résulte d'un changement cognitif et de l'action. Le changement est conçu comme un processus quotidien de création de connaissance qui nécessite un va et vient entre l'individuel et le collectif, et entre l'explicite et le tacite. L'accent est mis sur le rôle des acteurs dans l'organisation, notamment les cadres intermédiaires.	Ces approches se sont intéressées simultanément au « quoi », au « comment » et au « pourquoi ».
	Mondialisation des marchés : accélération des cycles économiques poussée par une concurrence accrue.	Processus continu possédant un caractère proactif ou réactif : il s'agit d'inventer le futur grâce à l'innovation qui permet le renouvellement organisationnel.	Théories évolutionnistes (Burgelman, 1996) : approche basée sur le modèle biologique de l'évolution des espèces décrit comme un cycle de variation, sélection, rétention, transposé aux systèmes sociaux. Ancrage dans les travaux de Weick (1979) pour la description du processus d'organisation, et de Nelson et Winter (1982) pour expliquer l'innovation technologique. Le changement organisationnel est envisagé comme une dynamique à la fois programmée et spontanée (Leroy, Ramanantsoa, 1996) ; les membres de l'organisation ont un apport spécifique (dirigeants, gestionnaires, gens proches du terrain).	Elles examinent l'évolution des organisations au cours de longues périodes et adoptent une vision contextualisée du changement.
	Avènement des nouvelles technologies de la communication Précarisation du travail, démantèlement de l'Etat-providence, montée de l'exclusion sociale.	Le changement est l'affaire de tous les membres de l'organisation qui peuvent être des initiateurs du changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation. Le pouvoir du dirigeant lui sert à faciliter le changement plutôt qu'à le contrôler. L'organisation est vue comme un arrangement renouvelé au gré des projets et des besoins.	Approches structurationnistes (Orlikowski, 1996 ; Tenkasi, Boland, 1993) : l'organisation est conçue comme un processus d'interaction qui reproduit et modifie à la fois les propriétés organisationnelles et les pratiques des acteurs. Dans ce modèle, le processus de traduction est réalisé par différents agents du changement : traduction de la vision stratégique en termes concrets, traduction des initiatives locales en termes plus généraux.	Le changement est vu de l'intérieur plutôt que de l'extérieur ou d'en haut, ce qui permet de comprendre a posteriori ce qui s'est passé. En revanche, elles ne préconisent pas d'actions concrètes, ce qui selon Demers, interroge leur utilité pour la pratique.

Tableau n° 4 : Perspective contextualisée des théories du changement organisationnel – 3^{ème} et 4^{ème} période

Adapté de C. Demers, (1999), « De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 jusqu'à aujourd'hui », Gestion, Vol. 24-3, p. 131-139.

II- LES PARADIGMES DE GESTION DU CHANGEMENT :

Faisant abstraction de l'ordre chronologique des approches théoriques précitées et sous leur apparente fragmentation, deux visions différentes du changement peuvent être identifiées : « La première met l'accent sur la gestion du changement, tandis que la seconde traite de la gestion de la capacité à changer des organisations» (Demers, 1999). Ces deux visions correspondent à deux paradigmes – gestionnaire et complexe – (Soparnot, 2004, 2009) qui rejoignent des oppositions thématiques classiques, telles que programmé / construit, délibéré / émergent, correspondant à celle plus fondamentale du monologue / dialogue.

II-1- Le paradigme gestionnaire du changement :

La littérature d'avant les années 90 renvoie au paradigme gestionnaire qui voit le processus de changement comme un acte volontaire de management dans une logique de pilotage et de maîtrise.

Selon ce paradigme, le changement dans les organisations est :

- délibéré en réponse à une initiative des dirigeants dans le sens du développement de l'organisation et en réponse à une demande croissante des biens et des services fournis par l'organisation. Demers (1999) cite les théories de la croissance (Penrose, 1959) et la théorie du cycle de vie comme relevant de cette conception positive du changement (approche volontariste);
- ou adaptatif conçu en réponse aux pressions externes telles que les crises économiques des années 70. Les entreprises étaient contraintes d'adapter leurs structures pour faire face à un environnement changeant ou disparaître. Vers la fin des années 70, et avec l'ouverture des marchés et l'intensification de la concurrence, les pressions au changement viennent davantage de l'extérieur et le changement s'impose aux dirigeants. Le changement n'est plus planifié ou intentionnel, il est plutôt contraint et radical et revêt une dimension négative (puisque contraint) contrairement à la période précédente (approche déterministe).

Le changement est un processus radical de mutation, conçu comme une réponse délibérée à une crise réelle ou anticipée, mené par des dirigeants visionnaires qui agissent simultanément sur la culture, la stratégie et la structure d'une organisation afin de la transformer de façon significative. Cette transformation est vue comme couteuse et difficile à réaliser car elle se heurte à la force de résistance de l'organisation.

Les approches de cette période fournissent une vision plus riche des outils de changement disponibles, aidant à répondre à la question « comment fait-on un changement » : par une gestion rationnelle (actions sur la structure et la stratégie) ou une gestion symbolique (attention sur les

dimensions cognitives et culturelles), incitant les dirigeants à s'intéresser à la gestion du sens pour gérer le changement.

II-2- Le paradigme complexe du changement :

Pour le paradigme complexe, le changement ne peut être planifié ni piloté. Sa trajectoire est aléatoire du fait que les organisations sont des systèmes non linéaires dynamiques comportant un grand nombre d'entités en interaction et une initiative décentralisée et donc une part d'imprévisibilité et d'incertitude (Soparnot, 2004). Dans la littérature, on fait souvent référence au changement émergent en parallèle des changements planifiés.

La littérature propose à cet égard des travaux sur la gestion des conditions du changement, dans lesquels le changement se prépare (Soparnot, 2009).

Les théories de l'apprentissage, les théories évolutionnistes, la théorie du chaos et les théories structurationnistes ont chacune de son côté participé à la réorientation des pensées sur le changement organisationnel vers la préparation d'une organisation capable de changer. Ainsi, ce n'est pas tant la gestion du changement qui est importante, mais la capacité à changer de l'organisation. Cette dernière est composée d'un ensemble de forces en tension, qui à la fois favorisent et contraignent le changement. Le rôle du dirigeant est de transmettre une vision stimulante du changement, il veille à la mise en place de conditions spécifiques à chaque organisation afin de favoriser le changement. Le manager dispose d'outils informels (dialogues, écoute...) qui doivent lui permettre de mieux gérer les transformations de son organisation.

SECTION II :

LA DIFFUSION DU CHANGEMENT DANS LES
ORGANISATIONS

Dans l'objectif de comprendre et de situer les changements induits par la privatisation des entreprises publiques, nous avons choisi de dédier cette section à l'énoncé des modèles de gestion du changement. La présentation des typologies du changement organisationnel et leurs ancrages théoriques est nécessaire pour faciliter la compréhension des termes et concepts en rapport avec chaque type de changement.

I- LES TYPES DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL :

Présenter une typologie du changement organisationnel facilite la compréhension des différentes théories le traitant et permet de bien situer les changements organisationnels induits par la privatisation.

Ce que nous avons relevé de notre recherche sur le sujet, que des tentatives de classification des types de changements organisationnels ont été réalisées par plusieurs auteurs, toutefois, en retrouve des fois les mêmes significations mais sous diverses appellations.

Les critères de classification des changements organisationnels sont nombreux et se font généralement selon :

- Les caractéristiques du changement organisationnel ;
- Le comportement adopté pour la réalisation du changement organisationnel ;
- La conception du changement organisationnel ;
- La périodicité du changement organisationnel ;
- et la nature du changement organisationnel.

I-1- La typologie du changement selon Nicoles GIROUX : (selon les caractéristiques) :

Cet auteur élabore une typologie sur les caractéristiques même du changement. Selon l'auteur, le changement peut prendre plusieurs formes et peut vêtir plusieurs natures selon son étendue, sa profondeur et son rythme. Sans être exhaustif, on va récapituler les caractéristiques du changement dans le tableau suivant :

CARACTERISTIQUES	FORMES DU CHANGEMENT	DEFINITIONS
Etendue	Global	Le changement touche toutes les activités et les unités de l'organisation en commençant par la direction visant une modification aussi interne qu'externe telle que le changement stratégique.
	Partiel	Il touche une portion de l'organisation et une partie de ses unités visant à améliorer le statu quo tout en réservant la stratégie, la culture et la structure précédentes. Ce type de changement s'avère insuffisant pour modifier la performance de l'organisation et survient suite à la nécessité de la coopération et la coordination entre les groupes mettant en évidence un consensus autour du processus du changement.
Profondeur	Majeur	Il marque une grande différence avec le passé et une rupture et discontinuité apparentes. Il modifie le contenu de la stratégie, les processus, (structure, système, processus décisionnels, système de récompenses), la culture organisationnelle et la performance de l'organisation. Il tient à assurer un nouvel équilibre.
	Marginal	L'apport du changement est un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation.
Rythme	Lent	Il consiste à une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre.
	Rapide	Il s'agit d'un redressement et d'une révolution contre une situation passée.

Tableau n° 5 : Les formes du changement

Source : Giroux Nicole « La gestion du changement stratégique », Revue Internationale de Gestion, Volume16, n°2, Mai 1991, p10.

I-2- La typologie du changement selon Mintzberg :

Mintzberg et al. élabore une autre typologie selon le comportement adopté par le promoteur du changement, constatant ainsi trois types du changement. En effet, selon les caractéristiques propres à chacun et l'ensemble des valeurs qui le conditionnent, le changement peut être soit dirigé, soit spontané, soit planifié.

- **Le changement conduit - dirigé** : Il suppose une seule personne ayant suffisamment d'autorité et de charisme pour impliquer un tel changement. Il touche aussi bien les valeurs (changement culturel), les attitudes, les structures, les systèmes.

- **Le changement spontané** : Ce changement est guidé par des personnes ayant une fonction obscure dans l'organisation. Cette "méthode de changement n'est ni gérée ni même solidement contrôlée par les dirigeants". Elle peut survenir suite à un challenge politique une prise de conscience de la nécessité de changer et en vue d'un apprentissage stratégique.

- **Le changement planifié** : Le changement peut être fortement planifié par les managers, dans la mesure où ces derniers ont une vision claire de l'avenir leur permettant de définir un état souhaité. Le chemin à parcourir entre cet état et l'état actuel de l'entreprise, détermine les décisions et actions qui vont faire changer l'organisation. Selon cette approche, les forces motrices sont des forces qui agissent de façon à rapprocher la situation actuelle de la situation désirée et les forces restrictives sont celles qui empêchent la situation actuelle de se rapprocher de la situation désirée (Collerette et Delisle, 1982).

C'est un changement "pragmatique" (Mintzberg et al), intentionnel qui s'oppose à un changement spontané. "Il peut se produire d'un état à un autre" (Hafsi et Fabi), et il touche essentiellement le système social en se basant sur des théories et des méthodes démocratiques et scientifiques dirigé par des dirigeants incluant la technologie. Ce type de changement qui "touche le comportement de l'individu membre de l'organisation est au cœur du changement organisationnel".

Il s'agit d'une planification stratégique du changement avec la construction de plans définissant l'état désiré sur la base du diagnostic défini (Vandangeon-Derumez, 1999), avec la définition des échéances, l'établissement des budgets et la formalisation du processus de changement. Formaliser un processus consiste à élaborer un document écrit de référence, décliné à un niveau stratégique, processuel, et socio-technique énonçant les grandes étapes du processus et les principaux éléments structurels (règles, procédures, systèmes, fonctions clés, budgets...).

I-3 - La typologie du changement selon Perret & Ramanantsoa :

Ces deux auteurs distinguent deux types de changement selon sa conception à savoir le changement déterminé et le changement volontaire.

- **Le changement déterminé** : Selon cette conception, le changement ne se fait pas naturellement mais sous la pression du contexte extérieur de l'organisation à savoir l'environnement. Cet "impératif environnemental" (Perret et Romantsoa, 1996), force l'entreprise à entrer dans une niche spécifique : Elle devait faire ce que lui dictait ... sous peine d'être "éliminée par la sélection" (Mintzberg et al) : C'est la théorie de l'écologie des populations.

Le rôle de la direction et de l'entreprise est donc affaibli d'où l'absence de l'apprentissage et de "la notion de stratégie en tant que processus d'adaptation permanente" (Mintzberg et al). En effet, l'entreprise passive et réactive est soumise aux forces du contexte environnemental. Il convient cependant de souligner que l'environnement s'adapte lui aussi aux changements qu'on lui impose d'où le rôle de l'entreprise mené par l'entrepreneur pour affecter son environnement (Van de Ven).

- **Le changement volontaire** : Le changement ne peut avoir lieu qu'à travers la participation du leader permettant ainsi le passage d'un état jugé défavorable par les moteurs de la dynamique de l'organisation (les capacités internes de l'organisation et les facteurs externes de l'environnement) à un état de partage et de développement entre l'organisation et son environnement. Le changement touche alors aussi bien les actions, les structures, le processus et la stratégie des acteurs. Le leader sera amené donc à justifier les bénéfices du changement à des personnes jugés rationnelles et qui cherchent leurs intérêts. Ces bénéfices qui visent l'amélioration des capacités organisationnelles à savoir "les attitudes, les valeurs, savoir-faire et relations interpersonnelles" (Hafsi et Fabi), et donc à instaurer un développement organisationnel par un changement planifié et une stratégie normative -

" (Beckard et Beer) qui partagent le développement dans leurs approches cette conception volontariste et délibérée mettant le leader au centre du processus du changement " (Perret et Romanantsoa), et enfin à soutenir ce changement par une politique de pouvoir de coercition.

Cette conception volontariste doit donc toucher le contexte interne de l'organisation afin de susciter le changement, l'instaurer et par la suite le soutenir sous la direction du leader. La capacité du changement selon Peters sera mesurée par la volonté de le faire.

I-4 - La typologie du changement selon Hafsi et Fabi :

Hafsi et Fabi distinguent deux types de changement par rapport à l'environnement dans lequel opère le dirigeant et selon sa périodicité.

- ***Le changement réactif ou provisoire*** : C'est une réponse à un événement passé afin de solutionner une crise. Vu la rapidité avec laquelle ce changement est instauré, on n'aura pas nécessairement le temps de développer l'apprentissage et la qualité de vie de travail tel que modifier la gamme de produits, services ou clients, réduire radicalement les effectifs ou réserver fortement les contrôles financiers et de gestion.

- ***Le changement proactif ou permanent*** : Il implique un ajustement par rapport aux transformations de l'environnement externe et un changement profond. Ce type proactif permet d'atteindre un niveau assez élevé de compétences, d'apprentissage, de participation, de coordination et de communication, telle que la résolution des problèmes d'innovation.

I-5- La typologie du changement selon FRIOUI (Selon la nature) :

Selon M. FRIOUI le changement peut être soit radical, soit incrémental, soit par palier, soit anarchique. Percevoir le changement entant que tel nous permet d'expliquer la dynamique des processus de changement (la nature).

- ***Le changement radical*** : Le changement radical a pris naissance au début des années 70 après des périodes d'expansion et de stabilité. Il a permis d'offrir une vision plus large et plus riche du changement organisationnel en soulignant aussi bien la nécessité de gérer la structure et la stratégie que la culture. La conception du changement n'est pas uniquement stratégique et structurel qui touche les modes opératoires et les stratégies de groupe mais aussi culturel et cognitif par la gestion de la transition des normes culturelles.

C'est un changement majeur, global et rapide survenant suite à une crise insurmontable ou suite à une situation ingérable. Il touche à la fois les croyances, les valeurs, la stratégie et la structure de l'organisation. Le changement brutal modifie ainsi tout le système organisationnel d'une façon rapide et irréversible. Il s'agit donc d'une " rupture avec l'état des choses antérieurs... secouant de fond en

comble toutes nos habitudes (modes et moyens de production) que nos habitudes (créneaux de production) de vie et de travail ", à la recherche d'une stabilité nouvelle permettant d'instaurer une nouvelle stratégie, un nouveau système, une nouvelle structure, une nouvelle culture (selon l'école de configuration).

Ce changement majeur permet d'avoir une vision plus riche et plus large du monde dans lequel la rupture avec les coutumes et les habitudes est inévitable. C'est ainsi que la " dimension symbolique s'ajoute alors à l'action des dirigeants, qui deviennent les architectes de la vision stratégique et les leaders charismatiques qui vont donner un sens à cette vision pour qu'elle devienne réalité" (Demers, 1999).

En effet, en touchant les croyances et les valeurs il va entraîner des périodes de discontinuité, de douleur et de résistances des individus. Le choc, l'insécurité d'une telle modification nécessite donc une gestion du sens et non "seulement une gestion rationnelle mais également symbolique faisant appel tout autant aux émotions qu'à la rationalité des gens" (Demers, 1999).

Le changement radical laisse derrière lui un sentiment proche de celui du sentiment de deuil. Nécessitant une transformation majeure de la carte mentale, le changement radical est un défi à surmonter. Caractérisé par des périodes de discontinuité et naissant généralement suite à une crise prévue ou anticipé, le changement radical laisse émerger des divergences des points de vue et peut finir par mourir. C'est l'approche duale du changement radical. De même, il convient ainsi de souligner que la réussite est hypothétique d'autant plus qu'il faut rompre avec le monde existant et couper totalement avec les habitudes ancestrales.

Le modèle de diffusion (Alain, 1992) d'un tel changement repose sur un processus de traitement de l'information qui découle d'un modèle traditionnel de communication mettant l'accent sur des problèmes de transmission où le rôle sera d'assurer de la reproduction de l'information diffusée par la direction générale et sur un processus de création de sens de toute l'organisation. Le processus sera ainsi de diffusion et d'interprétation.

Selon Allaire et Firsirotu, le changement radical est une réponse à un événement passé pour solutionner une crise actuelle et assurer la survie à l'organisation et un ajustement aux transformations. C'est un changement donc réactif qui instauré rapidement ne fera pas appel à la formation et l'apprentissage. C'est aussi une réponse à une crise anticipée permettant l'amélioration de la performance ou le repositionnement de l'entreprise pour faire face au futur. C'est ainsi qu'Allaire et Firsirotu identifient les quatre stratégies d'un tel changement :

- *Le redressement et la revitalisation* sont deux stratégies réactives ponctuelles mettant l'accent sur la survie de l'organisation mises en œuvre pour affronter une performance médiocre plus ou moins dramatique.

- *La réorientation et la transformation* partent d'un changement proactif dû à une crise anticipée vers un changement du domaine d'activité ou de perspective dans le cadre d'une vision de long terme. " Le changement radical étant conçu comme une réponse délibérée des dirigeants à une crise réelle ou anticipée" (Demers, 1999), il adopte la perspective selon laquelle le dirigeant du sommet voit le changement d'en haut et le diffuse vers le bas de l'organisation. En effet, le changement radical nécessite un leader visionnaire ayant assez de rapidité, d'efficacité de logique et de sérieux pour imposer un tel type de changement majeur. Ce sont ses valeurs qui orientent l'action vers la recherche de la rationalité et l'efficacité.

- **Le changement incrémental** : C'est une démarche consciente et proactive de changement par incrément c'est à dire qu'elle est une série de petits pas de changement. Ce changement concerne un nombre limité de fonctions et de niveaux organisationnels visant " à améliorer le statu quo en respectant toutefois la stratégie, la structure et la culture en place" (HAFSI et FABI). Isabelle Vandangeon - Derumez parle de changement progressif (ou pas par pas) visant des ajustements managériaux qui ne concernent qu'une partie de l'organisation. Ce changement cherche à maintenir la croissance et compenser les perturbations de l'environnement interne et externe. Il a la caractéristique d'être irréversible.

On distingue deux natures d'incrémentalisme du processus (Mintzberg) de changement :

a - L'incrémentalisme décousu : Cherchant à décrire le travail politique du système parlementaire américain, Lindblom cherche à travers un processus incrémental décousu, fragmenté à résoudre les problèmes sans souligner l'exploitation des opportunités, d'atteindre les objectifs et d'assurer la coordination des différentes décisions. "L'incrémentalisme adepte des petits pas curatifs, de la suite donnée, n'a pas une allure héroïque. Il montre néanmoins une façon avisée et efficace de résoudre les problèmes, en affrontant courageusement un univers qu'il est assez sage pour reconnaître plus fort que lui". Selon Lindblom, il s'agit donc de résoudre des problèmes qui surviennent suite à une gestion courante. L'apprentissage sera donc une simple mise à jour permettant d'instaurer notre stratégie.

b- L'incrémentalisme logique : Instauré par J.B. Quinn, le processus incrémental " pourvu d'une logique sous-jacente qu'en relie les divers aspects", de l'organisation, conçu par les acteurs de la direction ; va mener à une finalité de la stratégie intégrée vers une « stratégie consciente ».

Acteur central, l'architecte de la stratégie, va essayer soit :

- de développer la vision stratégique elle-même, en essayant de s'instruire peu à peu, c'est à dire de façon incrémentale.

- de manœuvrer politiquement tactiquement et incrémentalement pour amener une vision déjà dans son esprit. Ceci souligne son recours au soutien aux membres de l'organisation, à la crédibilité, à la coalition, à la communication afin de se transformer et d'améliorer la situation présente. De ce fait, l'apprentissage devient une prise de conscience plutôt qu'une mise à jour.

La démarche incrémentale du changement est une démarche de petits pas. C'est un changement mené suite à une planification vers la réalisation d'un objectif déjà défini. En effet, le changement incrémental cherche selon Lindholm de résoudre des problèmes ponctuels ou encore assurer une gestion de long terme. Dans les deux cas, l'apprentissage, la formation et l'expérimentation sont les leviers déterminants pour une telle démarche. Cette dernière permet ainsi d'instaurer dans les esprits et de s'intégrer dans la culture des membres du système changé suite à son amorce de petits pas. A chaque étape de son implantation, le changement incrémental soulignera l'un de ses aspects au niveau soit de structure, soit de la culture, soit de la stratégie.

Cependant, procédant à une modification, il fragmente le processus du changement en question. En effet, graduellement, le changement ne sera enfin réalisé qu'après son intégration totale dans tous les niveaux de l'organisation. Ceci ne sera réalisable qu'après un très long terme. On évite dans ce cadre le changement incrémental qui cherche à solutionner une crise passagère dont l'apprentissage est une mise à jour. En plus, il convient de noter que l'une des difficultés pour les individus est d'assurer un apprentissage de long terme.

- Le changement par palier : C'est un changement qui se fait graduellement grâce à la mobilisation des ressources autour d'un projet de changement au niveau d'un seul niveau de l'organisation. Une fois réalisé, on essaie d'assurer un nouveau changement dans un second niveau. C'est le fait que de petits événements locaux qui offrent d'amples perspectives de démultiplication sur l'ensemble de l'entreprise. C'est l'effet papillon de la théorie de chaos (LASZLO et Laugel, 1995). L'entreprise subie une nouveauté, ce moment appelé d'inflexion stratégique (Ibid) doit être pris en conscience. Ainsi de petits pas de changements localisés vont se propager dans les départements, les divisions et les pays. De nos jours même les actions mineures produisent des effets immenses.

A une étape donnée du processus, l'état de l'un des éléments est devenu par l'état précédent ; Ceci est d'autant lié au transfert d'information. Cependant, la multiplicité des émissions rend toute information complexe car tout va se mêler pour former un bruit inexploitable. La théorie du chaos et la théorie des signaux en électronique convergent vers cet aspect : des signaux faibles peuvent se

propager en s'amplifiant et en canalisant l'énergie de systèmes entiers dans la mesure où l'instabilité est déjà sous-jacente.

Les fonctions doivent être réparties ainsi :

- Augmenter les échanges informels entre direction générale et employés au-delà des rapports hiérarchiques. Les interactions au sein d'un système qui évolue connaissent la même évolution. Ceci dépend de la distribution du savoir-faire entre les différents niveaux. Le passage de l'information entre les différentes entités et les différentes équipes de projet, divisions sont importants pour mettre en évidence une auto-organisation ;
- Favoriser les équipes pluridisciplinaires. Ceci est d'autant popularisé par les japonais qui envoient leurs jeunes directeurs se former dans les différents départements et les différentes fonctions tout au long de leur carrière ;
- Augmenter les responsabilités des unités opérationnelles : l'engagement de toute entreprise et non seulement de la direction générale. Des systèmes de prise de décision cohérents nécessitent que tous les individus soient reconnus dans ce succès.
- Le changement anarchique : Il s'agit d'un changement désordonné et une réponse à un événement passé. Il englobe un caractère d'urgence pour assurer un changement organisationnel. Ne répondant à aucune stratégie et en absence d'une stratégie générale, il s'agit de gérer une crise. Ce type de changement, n'obéit à aucun modèle et à aucune démarche planifiée.

Le dirigeant n'a aucune vision claire et rationnelle et ignore quand commence un tel type de changement, comment va-t-il être implanté et quand va-t-il se terminer. Il va ainsi changer le cours des choses selon l'intuition, sans un ordre préétabli et sans un cadre de référence en débouchant soit sur des résultats satisfaisants ou non. Son rôle sera donc de déclencher le changement en cherchant la satisfaction de tout le monde à la recherche d'un résultat non anticipé en risquant de ne pas arriver à ce compromis et d'assurer un nouvel équilibre en se perdant dans le processus.

On constate que la nature du changement est en fonction des valeurs des dirigeants et des structures de l'organisation. Chaque type du changement selon la nature est aussi conditionné par des composantes du système de gestion. En effet, le système de gestion composé par (Frioui) l'éthique (composée par les valeurs du dirigeant, des stake-holders et sociétales), le mode de fonctionnement (composé par les ressources, le style et le mode de découpage) et la procédure de régulation (composée par l'effort, le résultat et le comportement) met l'accent sur des composantes spécifiques lors d'un type particulier du changement ; ceci est souligné par M. Frioui dans ce tableau :

Nature du changement	Ethique	Mode de fonctionnement	Procédure de régulation
Radical	Les valeurs du dirigeant qui oriente l'action	Agir sur les ressources et chercher l'adaptation des autres éléments par la suite	Effort initie le mouvement vers le résultat selon le comportement.
Incrémental	Engager sur la préférence sociétale et ajuster la préférence des stakeholders	Style avec le mode de découpage	Le comportement à travers l'effort menant au résultat
Par palier	Choisir l'échelle d'espérance des stakeholders avec la possibilité de compatibilité avec l'échelle de préférence sociétale	Mode de découpage suivi du style	Résultat à partir de l'effort en fonction du comportement
Anarchique	Confusion	Combiner ressources et style de direction	Juger à travers le comportement combiné et résultat.

Tableau n° 6 : La nature du changement et le système de gestion

Source : FRIOUI Mohamed « Cours de management international comparé », DEA 2001.

I-6- La typologie selon Isabelle Vandangeon-Dermuez :

Le développement des initiatives stratégiques suit un processus induit et autonome. En effet, selon les travaux de Burgelman, et partant du fait que les initiatives émergent selon des schémas définis, la stratégie de l'organisation résultera :

*Pour le schéma induit, d'un processus de " rétention", " sélection", " variation".

*Pour le schéma autonome, d'un processus de "variation", " sélection", " rétention".

Sur la base de ces deux processus, Vandangeon-Dermuez définit les mécanismes de deux profils du changement suite à l'étude de la dynamique des processus de changement de quatre cas parmi les entreprises françaises.

- Le changement de type A ou changement prescrit : C'est un changement implanté par les dirigeants suite à une étude prospective. Les leaders marquent leur volonté de changer perturbant par là le statu quo en passant d'un niveau global à un niveau local. Ils essaient de sensibiliser les acteurs de l'organisation pour s'assurer que leur vision est comprise. Face aux résistances des uns et des autres le changement devient un remplacement et prend un caractère brutal.

Un tel changement n'est implanté qu'après avoir été formalisé et dont les étapes du processus et les éléments à changer sont clairement définies. La mise en mouvement de l'organisation est contrôlée et la participation des acteurs est principale où il s'agit de les « retenir » afin d'assurer un apprentissage organisationnel. La communication de changement prend la forme d'une annonce, le projet de changement sera imposé par la hiérarchie qui possède l'initiative totale d'une telle démarche. Sa mise en œuvre sera bien cadrée, planifiée et maîtrisée à l'avance.

Les acteurs s'approprient progressivement les changements mais dont les initiatives restent limitées et très localisées. Mais peu à peu, ces initiatives commencent à sortir du cadre. Face à cette situation, le leader assure une « sélection » pour isoler les actions et les faire converger vers le développement globale de l'organisation. Bien que le projet est bien formalisé, il sera question parfois et lors d'ancrage du changement, d'adopter des ajustements au contexte organisationnel et même de prendre de nouvelles réorientations : C'est l'activité de « variation ».

- **Le changement de type B ou changement construit** : Le leader assure la sensibilisation face au changement afin d'évaluer la capacité des acteurs à prendre l'initiative du changement. Ayant un rôle prépondérant, il sera victime d'un large éventail de réflexions et d'une vision floue qui a émergé suivant un schéma autonome. Le plus important pour un tel type de changement est d'assurer une démarche à suivre sans avoir recours à se fixer des repères en passant d'un niveau local à un niveau global. Il sera question d'implanter un changement tout en le construisant.

Sa mise en œuvre sera progressive qui se repose sur l'implication de tous les acteurs de l'organisation. Il sera question de faire appel à leurs initiatives qui seront la base de l'interaction entre les différents niveaux hiérarchiques. C'est l'activité de « variation » qui sera le début de la phase de mouvement. Le changement ne sera pas donc imposé mais il offre la liberté et l'espace au personnel. La formation aura donc pour objet d'accroître les connaissances et les compétences globales des acteurs.

Pour assurer la cohérence de l'ensemble et la survie de l'organisation, la haute direction sera appelé à « sélectionner » entre les éléments du champ stratégique actuel. Il s'agit ensuite de transformer les propositions des acteurs en connaissances organisationnelles : C'est l'activité de « rétention » au cours de laquelle les acteurs ayants acquis l'aptitude d'apprendre continuent à mettre en œuvre de nouvelles règles de fonctionnement. Evaluer le changement de type B constitue une interactivité qui s'effectue sur la base des expériences vécues par des ajustements successifs. Il s'agit de cadrer les nouvelles idées et les nouvelles initiatives. Finaliser le changement sera plutôt un retour à la stabilité et une bonne maîtrise de son processus.

CHANGEMENT PRESCRIT	CHANGEMENT EMERGENT
L'organisation comme pôle d'intentionnalité	L'organisation comme pôle d'émergence
Projet / structuration volontaire de l'acteur	L'organisation est un flux d'action
Maîtrise du devenir	Devenir incertain fonctions des "routines", de "l'histoire"
Objectifs fixés à priori	Objectifs fixés au cours de l'action et des interactions multiples
Choix censés atteindre un niveau (au moins) satisfaisant	"choix" résultant d'une combinaison de rationalités locales, modifiables, instables "enactés" au cours des processus d'interaction
Décisions autoritaires ou politiciennes	Décisions émergentes
Rationalité orthodoxe	Rationalité procédurales

Tableau N° 7 : Stratégies de changements prescrites et émergentes (adaptée par GIORDANO, 1995)

II- LES MODELES UNIDIMENSIONNELS DE LA GESTION DU CHANGEMENT :

Denis et Champagne (1990) répertorient cinq grands modèles de gestion du changement qui s'inscrivent dans l'approche des modèles unidimensionnels. Ces derniers traitent chacun de son côté d'une seule dimension organisationnelle sans pour autant se soucier des autres dimensions qui sont aussi importantes, et c'est ce qui représente de facto la limite de cette approche.

Ces différents modèles offrent une vision éclairante mais insuffisante des processus de changement. Ils véhiculent une conception spécifique, fragmentée du changement. Si collectivement leur apport est réel quant à la compréhension du phénomène, individuellement leur pouvoir normatif est relativement faible car la conception de l'organisation, sur laquelle repose leur prescription, est partielle. De même, le changement ne peut être réduit à un processus linéaire, parfaitement contrôlable. Les modèles sont des réponses génériques à des changements dont l'ampleur et le contenu sont variables.

I-1- Le modèle hiérarchique (le changement planifié) :

Le modèle hiérarchique de la gestion du changement s'appuie sur une vision mécaniste de l'organisation qui confère à la hiérarchie organisationnelle un rôle prépondérant dans l'encadrement et le contrôle des comportements de personnes au sein de l'organisation. Selon ce modèle, La réussite d'un changement est tributaire de sa planification, les acteurs ont la capacité à agir sur l'organisation pour la transformer selon une logique « top-down ».

Dans cette optique, le changement est abordé comme une succession d'étapes (découverte du problème, détermination des options et choix de la meilleure solution) qui, si elles sont bien franchies, font le succès de l'opération. Selon cette conception programmable du processus, les organisations sont vues comme des systèmes mécanistes, des entités malléables dans lesquelles les individus sont censés adopter des comportements prévisibles. Dans l'ensemble, le modèle hiérarchique permet d'identifier une série d'étapes qui, si elles sont bien franchies, devraient assurer le succès d'un changement.

Cette approche accorde un rôle clé aux gestionnaires en position d'autorité, qui doivent à la fois décider des changements à apporter, exercer tout au long du processus un contrôle hiérarchique et jouer un rôle de supervision. Selon le modèle hiérarchique et rationnel, les changements sont uni-finaux plutôt que multi-finaux (c'est-à-dire qu'ils mènent toujours au même résultat s'ils sont effectués de la même façon) et l'environnement est prévisible (Collins 1998). L'introduction du changement sous un mode de « gestion de projet » est une forme populaire de l'approche rationnelle.

I-2- Le modèle du développement organisationnel (le changement avec la promotion des valeurs de la participation et du consensus) :

Selon cette approche, le changement sera un succès si les gestionnaires réussissent à promouvoir des valeurs de participation et de consensus, notamment en améliorant la qualité de vie organisationnelle (Demers 1999).

Cette approche propose, en somme, des mécanismes compensatoires au contrôle hiérarchique pratiqué dans les organisations. « Organizational development is a normative 'bottom up' counter to the rationalist 'top down' strategy » (Scheirer 1981, p. 27). Selon cette approche, le changement sera un succès si les gestionnaires réussissent à promouvoir des valeurs de participation et de consensus, notamment en améliorant la qualité de vie organisationnelle (Demers 1999).

La perspective du développement organisationnel constitue un courant essentiel dans l'étude des changements ; il s'appuie largement sur la conception de l'organisation cohérente proposée par l'École des relations humaines (Séguin et Chanlat 1983) en concentrant son analyse sur la dimension humaine. Il prétend qu'un style de management participatif permet de minimiser les résistances au changement. Selon cette approche, le gestionnaire joue trois rôles dans le processus de changement. Il doit :

- 1) communiquer et expliquer efficacement le changement aux membres concernés de l'organisation ;
- 2) agir sur la dynamique de réaction au projet de changement en sollicitant l'expression des perceptions et en identifiant les responsabilités des personnes ou des groupes concernés et les mécanismes de collaboration à instaurer;
- 3) ajuster la structure des tâches à accomplir et les systèmes de récompense et d'appréciation des performances.

L'objectif poursuivi est de minimiser les réactions négatives au changement, les ambiguïtés ou la confusion qui peuvent caractériser ce processus. Le gestionnaire doit donc structurer des activités qui mènent à une analyse et à une transformation des dynamiques suscitées spontanément par l'introduction d'un changement. Ce processus doit culminer dans une modification des normes de fonctionnement des groupes de façon à favoriser le changement.

Le succès du changement repose sur les mesures d'accompagnement tels qu'une politique d'information et de communication, un système de récompenses et un dispositif de concertation. En un mot, le consensus est la pièce maîtresse du modèle. Le groupe EDF adopte, pour faire face aux échéances de la libéralisation du marché de l'électricité en Europe, une approche de ce type. Le programme de changement s'appuie essentiellement sur un vaste plan de communication intitulé

Gagner ensemble dont la finalité est d'informer le personnel des nouveaux enjeux de la concurrence et de le convaincre d'agir en conséquence. Ce plan véhicule une conception de l'individu probablement idéaliste selon laquelle le plan 2004-2007 suffirait à modifier le comportement des acteurs ; ceux-ci deviendraient informés, conscients des dangers de la concurrence et prêts à la combattre collectivement.

Selon ce modèle, les obstacles au changement peuvent provenir de plusieurs sources : d'une transmission mauvaise ou insuffisante de l'information, du maintien d'une perception négative du changement, d'une confusion entourant les rôles et les responsabilités des personnes ou des groupes impliqués dans le processus, de l'absence ou du manque de mécanismes de collaboration et de l'inadéquation entre le contenu des tâches et des systèmes d'évaluation et de récompenses et les caractéristiques du changement.

I-3- Le modèle politique (Le changement et le jeu de pouvoirs au sein de l'organisation) :

Selon ce modèle, la réussite du changement dans l'organisation est tributaire du jeu de pouvoir au sein de l'organisation. Le modèle politique du changement organisationnel recouvre entre autres, des réponses à toutes les critiques adressées au modèle planifié du changement organisationnel. Du fait que l'organisation est considéré comme un terrain de jeu de plusieurs forces politiques qui la compose (Lindblom, 1959 ; Etzioni, 1961 ; Crozier, 1963), le changement organisationnel peut émerger ou au contraire être freiné du fait de la multiplicité des intérêts propres à chaque groupe politique (détenteurs d'autorité, le personnel, détenteurs d'informations, détenteurs de fonds, etc.).

Pfeffer (1981) défend l'idée que les objectifs et les résultats des programmes de changement sont avant tout déterminés par des luttes de pouvoir plutôt que par un processus de construction d'un consensus émergeant d'un processus de décision rationnel. Il met en avant, comme plusieurs auteurs, l'idée d'un processus de changement de nature politique (Pettigrew et Whipp, 1993). Le processus de changement est caractérisé par des jeux de pouvoir dans lesquels les acteurs utilisent avec plus ou moins d'habileté des ressources dont ils disposent. Selon Pettigrew (1985), la légitimité est au cœur de ce type de changement :

- la légitimité des porteurs du changement qui s'avère primordiale pour sa réussite (acceptation par les différentes coalitions détenteurs de pouvoir qui composent l'organisation);
- la légitimité du projet même de changement ; la raison d'être du changement doit être explicitée notamment le contexte déclencheur de la décision du changement.

Légitimer le projet de changement, c'est aussi rechercher un appui des différentes coalitions qui composent l'organisation afin de les gagner autant que défenseurs du changement et non pas le contraire.

Selon cette approche, les difficultés liées à l'implantation d'un projet de changement ne dépendent pas d'une inefficacité du processus de planification ou du système de contrôle, mais plutôt de la poursuite d'intérêts particuliers par des acteurs influents au sein de l'organisation. Ce modèle reconnaît la pluralité des acteurs et la divergence des intérêts dans l'organisation. L'adoption et l'implantation d'un changement s'apparentent à un jeu de pouvoir organisationnel qui résulte d'un processus de négociation entre les parties au pouvoir.

Pour l'approche politique, le succès du changement dépend largement du soutien accordé par les acteurs ou les groupes exerçant des contrôles importants dans l'organisation, notamment le contrôle des ressources, selon la théorie de la dépendance à l'égard des ressources (Pfeffer et Salancik 1974, 1978).

Les porteurs du changement sont chargés de rallier les supporters et d'écarter les opposants par une gestion symbolique du changement qui permettra de légitimer certaines positions et d'en rejeter d'autres (Quinn, 1980 ; Pettigrew, 1985a, 1985b). Dans cette perspective " politique", l'organisation est présentée comme un ensemble d'acteurs individuels qui possèdent leurs propres objectifs et négocient un objectif commun. Les limites de cette approche tiennent dans le fait qu'on prend peu en considération les influences collectives sous forme de routines organisationnelles existantes qui balisent les processus de transformation organisationnelle.

Le rôle du gestionnaire dans un processus politique de changement est un principalement de mobilisateur et de négociateur. Il doit, après analyse des stratégies des acteurs et identification des groupes les plus influents, chercher à gagner l'appui des membres externes ou internes de l'organisation qui marqueront le plus le processus de changement. Il faut qu'il mobilise ces groupes en faveur du changement. Dans ce but, et selon leurs résistances, il est appelé à négocier, c'est-à-dire à démontrer les avantages que pourront retirer les acteurs influents s'il y a introduction du changement. Certains éléments peuvent faciliter l'obtention d'appuis au changement proposé. Le gestionnaire peut manifester concrètement son soutien au changement en choisissant d'y investir des ressources importantes et en faisant bénéficier les groupes qui appuient le projet d'un apport de ressources. Il peut aussi insister, malgré le changement, sur la stabilité de l'organisation, minimisant ainsi le risque que se développent de fortes résistances à l'innovation. Dans une perspective politique, le gestionnaire doit donc prendre des initiatives qui canalisent les forces politiques vers un appui au changement. Cette dynamique peut aussi modifier de façon substantielle un projet de changement.

I-4- Le modèle psychologique (le changement qui prend en compte la résistance des personnes) :

Cette approche met l'accent sur la réaction des personnes face au changement. Un changement sera implanté adéquatement si l'on réussit à vaincre les résistances naturelles des personnes.

Le modèle psychologique identifie la motivation au changement dans des situations organisationnelles complexes et caractérisées par la résistance de ses membres au changement. L'apport de ce modèle se résume en la mise en place de contextes permettant de canaliser cette résistance au changement. Selon le modèle d'Argyris (1995), le processus de production du changement dans une organisation est analogue à un processus d'apprentissage. S'appuyant largement sur les travaux d'Argyris (1995), ce modèle indique que le changement n'est effectif que si le processus permet l'élaboration et l'acquisition de nouvelles capacités organisationnelles. La gestion du changement consiste donc à laisser le contexte local construire le changement avant qu'il ne prenne sa forme globale, Le rôle du gestionnaire consiste alors à faciliter l'élaboration d'un cadre favorable à l'apprentissage.

Dans ce modèle, «la capacité de changement d'une organisation dépend de son habileté à instaurer des normes et un contexte favorisant les apprentissages» (Denis et Champagne, 1990). Pour ce faire, les erreurs commises par des personnes dans l'organisation doivent servir à identifier les occasions d'apprentissage plutôt que de faire l'objet de sanctions. De plus, l'organisation doit faire en sorte que chaque personne ait suffisamment d'autonomie pour s'engager dans un processus d'apprentissage.

L'élaboration d'un contexte favorable à l'apprentissage nécessite la mise en œuvre de stratégies visant à accroître la responsabilité, l'initiative et la propension des personnes à discuter avec les autres membres de l'organisation des difficultés créées par la nouvelle situation. Il s'agit essentiellement de rendre publics les dilemmes auxquels fait face la personne. Cette étape permet par la suite de définir collectivement des pistes d'expérimentation et de recherche d'information en vue de résoudre la situation problématique.

Le cas du complexe de Berre, du groupe Shell France, illustre ce modèle. Recentrée sur l'activité de chimie, la structure est passée d'une matrice complexe à une structure en unités (business units), plus flexible et responsable de ses résultats. Chaque unité disposait ainsi des ressources humaines et financières pour améliorer ses coûts et sa compétitivité. Les acteurs devenaient autonomes et responsables de leur efficacité et de leur efficience. Grâce à une politique active de discussion, de débats dans des lieux formels et informels et de formation et à une contribution des acteurs réunis en groupes de travail au contenu du changement, le changement s'est modelé progressivement, permettant le renouvellement des compétences individuelles et collectives et des représentations des acteurs.

Argyris (1982, 1984, 1985a, 1985b, 1987) et Argyris, Putnam et McLain-Smith (1985) ont contribué significativement à élargir les fondements théoriques sous-jacents à l'approche psychologique. La théorie de l'action élaborée par Argyris propose un cadre pour identifier les postulats qui régissent les comportements des personnes ou des groupes au sein de l'organisation et pour formuler des

stratégies visant à modifier les actions qu'ils posent. Selon le modèle d'Argyris, le processus de production du changement dans une organisation est analogue à un processus d'apprentissage. Le rôle du gestionnaire se résume à celui d'un agent facilitateur des apprentissages. Plus précisément, le modèle psychologique situe la motivation au changement dans des situations organisationnelles complexes et caractérisées par l'ambiguïté. Cette situation initiale est interprétée par les personnes en fonction des théories en usage, c'est-à-dire, un système de réponses apprises et appliquées automatiquement aux situations nouvelles sans que leur pertinence soit remise en cause. Le rôle du gestionnaire consiste alors à faciliter l'élaboration d'un cadre favorable à l'apprentissage. Pour ce faire, les erreurs commises par des personnes dans l'organisation doivent servir à identifier les occasions d'apprentissage plutôt que de faire l'objet de sanctions. De plus, l'organisation doit faire en sorte que chaque personne ait suffisamment d'autonomie pour s'engager dans un processus d'apprentissage. L'élaboration d'un contexte favorable à l'apprentissage nécessite la mise en œuvre de stratégies visant à accroître la responsabilité, l'initiative et la propension des personnes à discuter avec les autres membres de l'organisation des difficultés créées par la nouvelle situation. Il s'agit essentiellement de rendre publics les dilemmes auxquels fait face la personne. Cette étape permet par la suite de définir collectivement des pistes d'expérimentation et de recherche d'information en vue de résoudre la situation problématique.

I- 5- Le modèle structurel (Le changement et la flexibilité structurelle) :

L'approche structurelle a fait l'objet de plusieurs études sur le changement depuis une trentaine d'années. Selon la perspective structurelle, les organisations qui réussissent à implanter avec succès un changement se distinguent des autres par leur structure et par leur capacité d'adapter leurs structures aux exigences du changement.

Cette perspective structurelle du changement est issue des travaux précurseurs de Burns et Stalker (1961) qui ont popularisé l'idée que les organisations de forme organique (peu formalisées, décentralisées, flexibles et participatives) pouvaient plus facilement s'adapter et s'approprier des innovations et des changements. Cette idée a été renforcée depuis et elle a été reprise et appliquée de toutes sortes de façons, par exemple dans *In Search of Excellence*, ouvrage désormais classique de Peters et Waterman (1982).

De plus, suivant la théorie de la contingence (Lawrence et Lorsch 1967), l'approche structurelle situe aussi la capacité de changement d'une organisation dans l'adaptabilité de sa conception (design), c'est-à-dire dans un amalgame de décisions touchant la spécialisation, la formalisation, la taille des unités et sous-systèmes, le principe de regroupement (fonctionnel et marché), la centralisation, les

mécanismes de liaison entre unités et l'intensité de la planification et du contrôle (Mintzberg 1979; Jelinek 1986).

Ces décisions sont prises par rapport à une ensemble de facteurs environnementaux et technologiques (Jelinek, 1986 ; Jelinek, Litterer et Miles, 1986). Dans l'ensemble, la conception doit refléter un ajustement (fit) aux différentes contraintes qui pèsent sur l'organisation. L'enjeu majeur que pose cette perspective est la détermination d'une structure appropriée et efficace qui conserve suffisamment de flexibilité pour réagir aux changements de l'environnement. La transformation du design de l'organisation témoigne en somme d'une incorporation structurelle du changement. En effet, selon ce modèle, l'organisation qui répond positivement au changement se modifie afin d'éliminer cette source de pression externe. Le changement est dans un sens « routinisé » (Yin 1981), c'est-à-dire qu'il aura par la suite des répercussions importantes sur le fonctionnement de l'organisation et sur la manière dont elle s'acquittera de ses tâches et de ses fonctions.

Modèles de gestion du changement, conception de l'organisation et du changement		
Modèle hiérarchique	Organisation « machine » (Système homogène)	Changement linéaire, imposé et prévisible quant à l'action et à la réaction, aux causes et aux effets prévus
Modèle du développement organisationnel	Organisation « humaniste » (Système homogène)	Changement linéaire, participatif et prévisible quant à l'action et à la réaction, orientation vers l'attitude et le comportement
Modèle politique	Organisation « Arène » (Système hétérogène)	Changement linéaire, prévisible mais négocié, importance des intérêts et de la négociation
Modèle psychologique	Organisation « connaissance » (Système hétérogène)	Changement incrémentiel, pas à pas, importance du renouvellement progressif des représentations et des compétences individuelles et collectives
Modèle incrémental	Organisation « contexte » (Système hétérogène)	Changement «histoire», importance du contexte, approche structuraliste
Modèle interprétatif	Organisation « Sens » (Système hétérogène)	Changement «symbole», importance identitaire

Tableau n°8 : « Les modèles de gestion du changement, conception de l'organisation et du changement, dans l'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement », Soparnot R. HEC Montréal, Gestion 2004/4 - Vol. 29.

Dans une perspective structurelle, le rôle du gestionnaire se résume à celui de réorganisateur. Il opère des réorganisations pour répondre à de nouvelles contraintes ou à des occasions résultant de modifications importantes à certains facteurs situationnels. Il doit donc porter une attention particulière aux transformations qui se produisent au niveau de ces facteurs. Bien qu'il soit assez clair que les variables structurelles soient associées à la capacité d'implanter le changement, le succès de la manipulation de la structure de l'organisation dans le but spécifique de faciliter le changement, tel que le propose la réingénierie par exemple, semble produire des taux de succès variant entre 30 p. 100 (Hall, Rosenthal et Wade 1993) et 70 p. 100 (Jarrar et Aspinwall 1999).

III- L'APPORT DES MODELES UNIDIMENSIONNELS DE GESTION DU CHANGEMENT A L'APPROCHE PAR LES CAPACITES DE CHANGEMENT :

Les modèles de gestion du changement participent chacun de son côté à la construction du cadre théorique de l'approche du changement par la capacité de changer. Ainsi :

- Selon ce modèle, La réussite d'un changement est tributaire de sa planification, les acteurs ont la capacité à agir sur l'organisation pour la transformer selon une logique « top-down » ;

- Le modèle du développement organisationnel insiste sur la prépondérance du facteur humain dans la réussite des projets de changement ; il prétend qu'un style de management participatif permet de minimiser les résistances au changement. Le succès du changement repose sur les mesures d'accompagnements tels qu'une politique d'information et de communication, un système de récompenses et un dispositif de concertation. En un mot, le consensus est la pièce maîtresse du modèle ;

- L'apport du modèle psychologique se résume en la mise en place de contextes permettant de canaliser les résistances des personnes au changement. Il indique que le changement n'est effectif que si le processus permet l'élaboration et l'acquisition de nouvelles capacités organisationnelles. La gestion du changement consiste donc à laisser le contexte local construire le changement avant qu'il ne prenne sa forme globale, Le rôle du gestionnaire consiste alors à faciliter l'élaboration d'un cadre favorable à l'apprentissage ;

- Selon le modèle politique, l'organisation est assimilée à une arène où s'exerce des jeux de pouvoirs des parties de l'organisation détentrices de ressources et les difficultés liées à l'implantation d'un projet de changement ne dépendent pas d'une inefficacité du processus de planification ou du système de contrôle, mais plutôt de la poursuite d'intérêts particuliers par des acteurs influents au sein de l'organisation. Ce modèle reconnaît la pluralité des acteurs et la divergence des intérêts dans l'organisation. Ainsi, le succès du changement dépend largement du soutien accordé par les acteurs ou les groupes exerçant des contrôles importants dans l'organisation, notamment le contrôle des

ressources, selon la théorie de la dépendance à l'égard des ressources (Pfeffer et Salancik 1974, 1978) ;

- Selon la perspective structurelle, les organisations qui réussissent à implanter avec succès un changement se distinguent des autres par leur structure et par leur capacité d'adapter leurs structures aux exigences du changement.

En somme, une organisation capable de changer doit détenir les caractéristiques suivantes :

- Une flexibilité structurelle ;
- Des mesures d'accompagnement des projets de changement tels que les politiques d'information et de communication visant la légitimation des changements et la recherche du consensus ;
- Un système de récompenses des initiatives personnelles et des adhérents au changement ;
- Un dispositif de concertation permettant le ralliement des parties de l'organisation ;
- Un cadre favorable à l'apprentissage.

IV- LES MODELES MULTIDIMENSIONNELS DE LA GESTION DU CHANGEMENT :

Les organisations comme les changements ne sont jamais « une seule chose à la fois mais plutôt toutes ces choses en même temps ». Elles sont à la fois des systèmes mécaniste, politique et symbolique. La prise en considération de la dimension globale de l'organisation devient indispensable. Dans le cas contraire, le pilote n'envisage qu'une seule composante de l'organisation et des faits organisationnels en adoptant une vue parcellaire de cette réalité. Sa gestion du changement est probablement vouée à l'échec.

La réalité des organisations et des changements ne peut donc être réduite à une conception exclusive. Comme le souligne Morgan (1989), « les organisations sont plusieurs choses à la fois. Elles sont complexes et présentent de multiples facettes ». De même, Bouchikhi (1990) conçoit l'organisation comme « un tout structurel où les règles informelles, les rapports de pouvoir, les systèmes de valeur, les affinités personnelles, les liens de parenté, etc., contribuent tout autant que les règles formelles à orienter l'action des acteurs en même temps qu'ils en résultent ».

Une organisation peut être assimilée à une configuration de trois éléments reliés entre eux : « une infrastructure d'activités productives, une socio- structure de relations entre individus et entre groupes et une superstructure de valeurs plus ou moins partagées » (Desreumaux, 1996).

Le modèle supérieur (idéal type) devrait alors permettre de s'appuyer sur les modèles dominants afin de tenir compte des différentes dimensions ; chaque modèle pourrait ainsi enrichir les autres. En

réponse aux lacunes énoncées, les modèles multidimensionnels permettent de prendre en considération la variété des forces qui s'exercent sur le processus de changement.

Dans le prolongement des travaux de Pettigrew (1985), Pichault et Cordet (1996) ont élaboré un modèle multidimensionnel d'analyse et de conduite du changement à l'issue d'un travail mené sur quatre années dans quatre entreprises belges. Leur modèle est construit par analogie avec le modèle des cinq forces de Porter. Il intègre les perspectives incrémentielle, interprétative, politique et contingente, et il est complété par une dimension temporelle.

Comme le soulignent les auteurs, il est question «de définir au fur et à mesure une signification collectivement acceptable du projet, d'être attentif de façon permanente aux variations imprévues de contexte (contraintes et opportunités de l'environnement), de prendre en compte le passé et les structures existantes de l'organisation, d'identifier les principaux acteurs, leurs capacités de mobilisation et de veiller aux temporalités spécifiques qui caractérisent les évolutions du contexte (interne et externe) et du jeu des acteurs» (Pichault et Cordet, 1996).

Ce travail rejoint l'approche contextualiste mise au point par Pettigrew (1985) ; Cet auteur propose un cadre d'analyse fondé sur trois concepts interactifs : le contenu du changement, le contexte (interne et externe) et le processus d'action, réaction et relation entre les différents acteurs touchés par le changement. L'auteur souligne : «tant que nous considérerons le changement comme non historique, non contextuel, non processuel, que nous continuerons à traiter le programme de changement comme une unité d'analyse et à le considérer comme un épisode séparé du contexte immédiat ou lointain, alors nous continuerons à développer des théories descriptives du changement inadéquates qui seront de mauvais modèles d'action» (Pettigrew, 1985).

Le modèle contextualiste met en évidence plusieurs aspects importants : le rôle du dirigeant, le contenu de la réforme, l'influence des acteurs, le poids du contexte organisationnel, etc. Il permet, contrairement aux modèles précédents, de tenir compte d'un nombre plus important de facteurs qui expliquent le phénomène. Ses implications quant à la compréhension du changement sont indéniables. Il permet d'intégrer la multi-dimensionnalité et la diversité des changements, et d'adopter un mode de pilotage qui ne se focalise pas sur une dimension unique et une conception réductrice de l'organisation. La portée explicative de ce modèle s'en trouve améliorée.

IV-1- Le modèle de l'apprentissage organisationnel :

Depuis quelques années, la vision du changement en tant qu'événement imprévu, occasionnel, dramatique qui prévalait auparavant a cédé la place à une vision plus fataliste : la seule chose prévisible, c'est le changement (Demers 1999). Le changement est inévitable ; c'est un événement quotidien.

Selon ce modèle, le changement sera implanté avec succès si l'on réussit à mettre de l'avant un processus d'apprentissage collectif basé sur l'expérimentation, l'essai et l'erreur. On a vu plus haut que selon une variante du modèle psychologique proposé par Argyris et Schön (1978), les personnes apprennent en modifiant leurs structures cognitives. L'accent est mis sur la formation des personnes à l'apprentissage. Ici, ce sont les organisations qui apprennent à travers l'action collective et en exploitant la somme des connaissances disponibles au sein de la collectivité (Cohen et Levinthal 1990 ; Fiol 1994, 1996 ; Huber 1991; Nonaka 1994).

Le changement est l'affaire de tous et le dirigeant est un agent de changement parmi d'autres (Demers 1999). Son rôle est de faciliter le changement en stimulant les initiatives de tous les acteurs concernés. Le leadership est collectif et l'ensemble des acteurs se partagent les rôles de façon différenciée mais complémentaire. Le changement dépend donc ici d'un processus complexe, difficile à contrôler, impliquant un ensemble d'acteurs pouvant jouer différents rôles à différents moments.

IV-2- Le modèle des théories de la complexité :

Les approches les plus récentes à l'étude du changement organisationnel s'inspirent des théories du chaos et de la complexité (Gleick 1987 ; Waldrop 1992). Les organisations sont ici des systèmes complexes, dynamiques, adaptatifs, oscillant entre ordre et désordre. Selon les théories de la complexité (Simon 1996 ; Anderson 1999), le comportement de systèmes complexes peut être très sensible et influencé par de petits écarts initiaux.

Les systèmes complexes tendent à s'auto-organiser, ce qui signifie qu'à partir d'un état aléatoire, ils évoluent normalement vers l'ordre plutôt que le désordre. Des processus complexes peuvent résulter, émerger de l'action d'agents qui suivent des règles relativement simples.

Selon ce modèle, une organisation confrontée à un environnement turbulent devrait, plutôt que de chercher l'ordre et la simplicité, tendre à se complexifier en termes d'organisation interne puisque la probabilité d'adaptation augmente si la diversité interne correspond à la diversité externe à la quelle fait face l'organisation. La complexification des arrangements internes implique une plus grande participation des membres de l'organisation à la prise de décision et de meilleures interconnexions entre les sous-unités de l'organisation. Cette participation accrue non seulement augmente l'information disponible et la capacité de la traiter, mais elle permet aussi, selon la théorie de la complexité, d'améliorer la capacité de l'organisation, de lui donner un sens (McDaniel 1997; Ashmos, Huonker et McDaniel 1998).

Le modèle de système d'adaptation complexe implique aussi que la lourdeur d'action des organisations professionnelles complexes peut être atténuée par la qualité des interconnexions entre les composantes de l'organisation. Selon la théorie de la complexité, plus le nombre de connexions

aléatoirement distribuées augmente, plus les organisations sont capables de variété au niveau de leur comportement et donc d'adaptation (Stacey 1996 ; Granovetter 1973 ; Ashmos, Huonker et McDaniel 1998).

En somme, selon les théories de la complexité, le changement sera encouragé en favorisant la complexification de l'organisation interne, la communication et la participation, de façon à stimuler l'auto-organisation, l'adaptation à la diversité environnementale et l'apprentissage (Lichtenstein 2000).

Les deux dernières et plus récentes perspectives sur le changement organisationnel, soit les théories de l'apprentissage et de la complexité, sont en fait inter-reliées et fortement cohérentes. Elles conçoivent le changement de façon globale et intégrée et considèrent qu'il fait partie de la réalité quotidienne des organisations (Demers 1999). Le processus de changement est collectif. Les gestionnaires sont des agents de changement parmi d'autres. Le processus n'est jamais vraiment sous contrôle. Le changement est à la fois délibéré et émergent. Les organisations apprennent à travers l'action. La complexité favorise l'apprentissage.

V- LES MODELES DE CONDUITE DU CHANGEMENT :

Les modèles de pilotage s'appuient sur la détermination de trois phases propres à l'évolution de la transformation. Elles correspondent à celles de tout processus humain de changement d'attitude ou de comportement qui ont été relevées par Lewin (1951). Ce sont le dégel (ou la dé cristallisation, où les individus prennent conscience du besoin de changement), le mouvement (ou le déplacement, soit le changement proprement dit) et le regel (ou la recristallisation, où les nouveaux comportements se pérennisent). Au niveau organisationnel, on trouve les mêmes phases. Vandangeon-Derumez (1998) note ainsi la maturation, le déracinement et l'enracinement. Ces modèles doivent constituer des guides pour l'action. Nous les passerons en revue et en évaluerons la portée normative. On distingue des modèles unidimensionnels qui se focalisent sur une dimension particulière du changement au sein de l'organisation tandis qu'ils ignorent les autres dimensions et des modèles multidimensionnels intégrant les différentes dimensions.

Nous commencerons d'abord par aborder le modèle de LEWIN (1958) et par la suite celui de Collerette et al (1997), de Grouard et Meston (1995) qui porte une attention particulière au facteur humain dans la conduite du changement et enfin celui de Fernandez (2005) qui inclut le facteur coût dans son modèle.

V-1- Le modèle de LEWIN :

La contribution de K. Lewin (1958) sur la compréhension du processus de changement est indéniable. En effet, le modèle de Lewin est un classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel. Il s'attarde surtout au changement des attitudes. Le processus de changement est divisé en trois étapes : Le dégel ou la dé cristallisation, la transition et enfin le regel ou la recristallisation (Lewin, 1958).

- Le dégel ou la dé cristallisation constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non. Cette phase reflète la prise de conscience des inconvénients d'une situation, soit de l'écart entre une situation présente et une autre plus agréable (Bélanger, 1994). Pourtant, le changement n'est pas encore acquis pour autant. En effet, il ne se limite pas uniquement à l'abandon d'anciens comportements, attitudes ou perceptions, mais il suppose également l'acquisition d'autres manières de faire.

- La transition correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements. Durant cette phase, les individus investissent l'essentiel de leurs énergies.

- Le regel ou la recristallisation est la phase du changement proprement dit. Pendant cette phase, le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser (Bumes, 2004).

V-2- Le modèle de Collerette et al. (1997) :

Tout en s'inspirant du modèle de Lewin, ils proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes pendant que le changement a cours. Le modèle proposé par Collerette et al. (1997) est constitué de quatre phases : L'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Ces quatre phases rejoignent celles du modèle de Lewin. En effet, " la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation" (Collerette et al. 1997, p25).

- L'éveil représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de triage. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée. La désintégration consiste à "déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative" (Collerette et al, 1997, p.26). Cette phase ne conduit

pas nécessairement au changement. En effet, ce sont les phases d'éveil et d'amorce de désintégration qui correspondent au début du changement. Pendant cette période, les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfractaires. A ce moment là aussi, des alliances et des coalitions commencent à se former entre les membres des groupes. Cette période est généralement accompagnée d'insécurité et d'anxiété. c'est le moment où il y a plus de questions que de réponses et où les individus ressentent un mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération (Collerette et al., 1997).

- Durant la phase de la reconstruction, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde. Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Cependant, nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final.

- La phase d'intégration correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, "les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimension du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes" (Collerette et al., 1997, p36). Ces auteurs parlent de deux types d'intégration : l'intégration intrasystémique et l'intégration inter-systémique.

Section III

LA RESISTANCE AU CHANGEMENT

La résistance au changement est un incontournable dans l'étude des réactions humaines au changement. Lorsqu'on aborde la question de l'employé visé par le changement, il est toujours presque exclusivement question de la résistance au changement. Que se cache-t-il derrière ce concept ?

Les livres les plus récents en comportement organisationnel traitant d'un chapitre en changement organisationnel, recensent obligatoirement les réactions surtout négatives des employés (et aussi des gestionnaires), nommé communément la résistance au changement. Il en est de même pour plusieurs manuels en gestion du changement qui consacrent une partie sinon l'ensemble de leur ouvrage, sur la résistance au changement.

Sopranot dans son article "Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus" publié dans la revue "Recherches en sciences de gestion, 2013/4, N°97", insiste sur l'importance du phénomène de la résistance au changement qui se traduit par le nombre impressionnant de travaux, recherches, études et publications qui y sont consacrées. Des milliers d'articles ont été publiés au sujet de la résistance au changement.

I- LA DEFINITION DE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT :

La résistance en général est exprimée par le concept de résilience qui est un phénomène psychologique qui consiste pour un individu affecté par un traumatisme, à prendre acte de l'évènement traumatique pour ne plus, ou ne pas, avoir à vivre dans la dépression et se reconstruire.

La terminologie "résistance au changement" remonte aux auteurs Coch et French, qui en 1947, publiaient un article dans la revue Human Relations, devenu un classique en la matière. Il s'intitulait "Overcoming resistance to change". Deux questions étaient adressées : pourquoi les gens résistent-ils si fortement au changement et qu'est-ce qui peut être fait pour surmonter cette résistance ?

La recherche a montré que sous quelques formes que ce soit, le changement organisationnel génère souvent de la confusion, du scepticisme et de la résistance chez les salariés (Folger et Skarlicki, 1999). En effet, en période de changement, les salariés ont tendance à devenir hyper vigilant et à observer scrupuleusement chaque action et décision dans le but de mettre à jour les intentions cachées de la direction (Janis, 1983). Cette résistance au changement peut être définie comme tout comportement de salarié visant à maintenir une situation donnée alors que l'organisation cherche et demande à ce que celle-ci soit modifiée (Zaltman et Duncan, 1977). Les comportements de résistance peuvent alors prendre diverses formes, depuis un retrait, une passivité jusqu'à une confrontation ouverte ou même des conduites de sabotage (Hultman, 1979 ; Judson, 1991). De plus, ces comportements de résistance chez certains salariés affectent rapidement les autres membres de l'organisation (Salanick et Pfeffer, 1978).

Habituellement, lorsqu'il est question de résistance, notre esprit se tourne vers le destinataire du changement, c'est-à-dire l'employé touché par le changement. Toutefois, en situation réelle, la résistance se manifeste autant de la part d'employés syndiqués, que de cadres, fonctionnaires, gestionnaires et même de dirigeants et des décideurs, qui ne sont pas toujours convaincus de la pertinence de leurs décisions de changer. Tous les membres qui composent une haute direction ne sont pas automatiquement solidaires ni nécessairement convaincus de la pertinence d'un changement. Ils peuvent avoir des comportements qualifiés de « résistants ». Tous les groupes de travailleurs résistent au changement, selon Lewis (1999) : les employés, les gestionnaires, la direction et même le CEO.

Facteurs de résistance au changement	Caractéristiques
Anxiété (résistance psychologique)	Le changement est un puissant "stresseur" qui provoque un état de déséquilibre psychologique
Relation à l'entreprise (résistance identitaire)	Le changement provoque une remise en cause de l'identité de la personne en modifiant la nature de la relation qui la lie à l'organisation
Jeux de pouvoir (résistance politique)	Le changement est une menace lorsqu'il met en cause les conditions de jeux de pouvoir des acteurs et les libertés d'actions
Influence du groupe (résistance collective)	Le changement peut briser l'équilibre créé par les normes de groupes
Culture d'entreprise (résistance culturelle)	Le changement peut véhiculer des valeurs qui divergent avec celle de l'organisation
Connaissances et compétences des individus (résistance cognitive)	Le changement impose l'apprentissage de techniques et de méthodes nouvelles

Tableau n°9 : « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus », par Sopranot, Recherches en sciences de gestion, 2013/4, N°97.

Collerette et al (1997) définissent la résistance au changement comme "l'expression implicite ou explicite de réaction de défense à l'endroit de l'intention de changement". Bareil et Savoie (1999), la définissent comme suit : "expressions implicites ou explicites de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucune doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement".

Sopranot (1997) dans sa définition de la résistance au changement " Lorsqu'il est question d'influence, la résistance à un ordre signifie le refus d'obéir, la désobéissance, l'opposition, la rébellion, le regimbement. Elle signifie l'action par laquelle on essaie de rendre sans effet une action dirigée contre soi. En contexte organisationnel, la résistance est également synonyme de blocage, de frein, d'obstacle, obstruction et opposition, d'où vient sa signification traditionnelle".

Selon Dolan, Lamoureux et Gosselin (1996; p. 486), la résistance au changement est "l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés

lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail". Morin (1996 ; p. 205) définit les résistances comme " des forces qui s'opposent à la réorganisation des conduites et à l'acquisition des nouvelles compétences ou, en d'autres mots, à des forces restrictives ".

Les résistances peuvent se manifester de plusieurs manières, elles peuvent être implicites, c'est à dire indirectes ou non déclarées (non intentionnelles) ou explicites quand elles traduisent une hostilité ou un refus. Ces réactions, si elles ne sont pas prises en compte rapidement et efficacement, elles peuvent ralentir d'une manière excessive le processus de changement.

Toutefois, les résistances aux changements ne revêtent pas uniquement un caractère négatif de la réaction des individus, elles peuvent émettre des signaux de non adéquation des méthodes adoptées dans la diffusion du changement par ses acteurs.

II- LES FACTEURS DE RESISTANCES AUX CHANGEMENTS :

Selon Bareil (2004), les manifestations de résistance peuvent être individuelles ou collectives et actives (explicites) ou passives (implicites). La résistance peut se manifester par un seul individu à la fois ; elle est alors qualifiée d'individuelle alors qu'elle peut aussi se manifester par un groupe ou une collectivité ; où elle est qualifiée de collective. La résistance active serait l'action de s'opposer activement par une action contraire alors que la résistance passive serait plutôt canalisée vers des gestes d'opposition plus subtils et moins directs.

Sous sa forme active, on retrouve les refus, les critiques, les plaintes et le sabotage alors que sous sa forme passive, on note le statu quo, la lenteur, les rumeurs et le ralentissement. Un seul individu (individuel) peut résister ou il peut s'agir d'un mouvement de groupe (collectif).

Collerette et al (1997) regroupent les résistances en trois catégories : les résistances liées à l'individu, celles liées au système social, et les résistances liées au mode d'introduction du changement.

II-1- Les résistances liées à l'individu :

Les personnes résistent à toute tentative de changement, car elles se sentent souvent contraintes à changer leurs anciennes habitudes et à en adopter des nouvelles. Elles préfèrent aussi souvent s'en tenir au statu quo parce que changer représente l'inconnu dont elles ont peur, et cette crainte est proportionnelle à leur degré de tolérance à l'ambiguïté.

Le changement est générateur de résistance pour l'individu dans la mesure où il est synonyme de rupture et de remise en cause, contribuant à la perte de points de repères antérieurs (spatiaux, temporels, comportementaux, relationnels) qui suscitent des interrogations chez les individus. L'individu a alors tendance à évaluer le changement en termes de coûts (efforts, compétences à

acquérir) et de bénéfiques (gains salariaux, satisfaction) ; dans le cas où les coûts sont supérieurs, il manifestera de la résistance.

Les changements peuvent aussi plonger les employés dans des processus de deuil. La situation est très représentative dans le cadre d'une privatisation avec le changement du staff dirigeant et du comité de direction. En effet, les individus n'acceptent généralement pas les réformes organisationnelles et ils ont de la difficulté à s'attacher aux nouveaux leaders, aux nouvelles valeurs ou cultures. Le deuil est un comportement normal de la part de l'employé qui vit des changements. En ces moments de deuil et de chagrin, il faut donner aux employés le temps et l'aide nécessaire à fin qu'ils puissent s'adapter aux nouvelles conditions de travail.

II-2- Les résistances liées au système social et politique :

Le groupe peut également résister au changement à cause de ses acquis. Notons par exemple le cas d'un groupe de destinataires qui a le sentiment de perdre des droits acquis et des privilèges : temps de pause, horaires, stationnements, espaces et territoires. Les effets du changement sur les réseaux informels et les relations sociales cohésives peuvent également provoquer des manifestations de résistance. Collerette et al., (1997, p. 100) parlent de résistances liées au système social et incluent à ce propos, la conformité aux normes sociales établies dans un système, la cohérence du système, le maintien des intérêts et des droits acquis de même que le caractère sacré de certaines choses en termes de tabous, rituels, mœurs et éthique et finalement, le rejet de ce qui est étranger, pouvant être perçu comme menaçant pour le système. Alain (1996, p. 168) retient la conformité aux normes, le degré de cohérence dans l'organisation, les intérêts et droits acquis et le rejet de ce qui est étranger.

Les changements provoquent souvent des bouleversements dans les normes établies, dans les standards, les habitudes et coutumes et font perdre des droits acquis. Un destinataire peut résister au changement à cause de pressions politiques, de personnes influentes auxquelles il a confiance ou pour soutenir une cause. Les forces syndicales qui militent contre l'idée d'un changement ne sont pas sans provoquer de la résistance au changement tant chez les militants que chez les membres. Les employés et les cadres peuvent résister à cause de coalitions dominantes et influentes qui leur soumettent leurs idées. Toutefois, on note au Québec, depuis le milieu des années 1980, une volonté plus grande des syndicats à collaborer entre autres, à des changements technologiques.

La perte de pouvoir et d'influence font souvent en sorte de créer de la résistance chez un destinataire qui a le plus à perdre. Par exemple, un destinataire incertain de conserver son emploi peut émettre des comportements de résistance. Un cadre qui estime qu'il va perdre son équipe lors d'une décentralisation de son service peut sembler résister. Ces pertes de pouvoir, d'autorité et de

ressources humaines, financières et de responsabilités peuvent entraîner chez certains gestionnaires, de luttes impitoyables pour conserver le statu quo.

II-3- Les résistances liées au mode d'administration du changement :

Comme l'indique Rondeau (2002), "le succès d'une transformation n'est pas qu'une question de disposition positive des acteurs concernés, il faut aussi développer les capacités individuelles et organisationnelles nécessaires à sa réalisation. L'habilitation permet d'équiper les acteurs pour réaliser le changement". Si par exemple, les employés ne sont pas formés adéquatement et au bon moment, n'ont pas l'encadrement requis, ni les ressources et le pouvoir nécessaires et qu'en plus, leur rendement n'est pas mesuré, ils risquent bien de se conforter dans leurs anciennes habitudes, ce qui sera évalué comme étant de la résistance au changement. Les gens peuvent aussi résister pour élever leur voix contre l'absence de consultation et d'implication. Les destinataires résisteront parce que le changement leur est imposé.

Cela dit, ces résistances résultent du fait que les individus préfèrent être consultés et impliqués dans toutes démarches de changement, sinon ils risquent de s'y opposer. En effet, la participation offre la possibilité aux travailleurs d'apporter leurs idées, de contribuer au processus de changement et de l'influencer. Elle leur permet ainsi de s'intégrer graduellement au projet du changement. Et l'engagement et l'adhésion qui en découlent augmentent leur motivation à l'égard du projet de changement (Grouard et Meston, 1998).

Certains s'opposent aux changements parce que les agents ou les leaders qui le portent ne semblent pas crédibles à leurs yeux ou encore parce qu'ils ne reçoivent pas toute l'information qu'ils jugent nécessaires.

III- LES FORMES ET CONSEQUENCES DE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT :

Carton (1997) dans son ouvrage intitulé « Eloge du changement », a tenté de catégoriser les formes de résistance, Il en présente quatre formes principales de résistance : l'inertie, l'argumentation, la révolte ou le sabotage.

III-1- L'inertie :

L'inertie consiste en une absence de réaction au changement. Les personnes caractérisées par l'inertie laissent entendre qu'elles acceptent le changement, mais tentent d'en différer l'application. L'inertie est rationalisée en évoquant la prudence, en prétendant la nécessité de demander des avis objectifs sur les projets de changement.

III-2- L'argumentation :

L'argumentation est la forme privilégiée de la résistance et constitue la voie royale d'accès à l'intégration du changement. Un changement non argumenté n'est pas intégré. Il s'agit de la forme la plus productive et utile de résistance. L'argumentation peut se concevoir comme une négociation sur le fond et la forme du changement. Elle obéit à un besoin naturel des individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure.

III-3- La révolte :

La révolte survient lorsqu'il y a incapacité pour un individu d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé. L'action syndicale, la demande de mutation, le recours à la hiérarchie, la grève, ..., sont autant d'exemples de résistance qui prennent la forme de révolte. La révolte est toujours précédée de menace notamment dans l'argumentation. Il y a la menace tactique (menace de démission) par laquelle on tente d'influencer la représentation que l'autre se fait de la réalité et du changement qu'il propose en évoquant des conséquences qui a priori ne font pas partie de son schéma de changement. Le principe de base du changement étant de produire de façon implicite ou explicite, une amélioration, la menace a pour objet de montrer que le changement risque non pas d'améliorer mais de dégrader la situation.

III-4- Le sabotage :

Le sabotage est plus pernicieux et manipulateur que la révolte. Il prend souvent la forme d'excès de zèle dont le but est de démontrer la stupidité du changement, d'embarrasser le promoteur du projet. Le sabotage est fonction de la relation hiérarchique et plus généralement du pouvoir qui lie l'individu au promoteur du changement. Il est le reflet d'une soumission apparente ou premier degré et d'une révolte au second degré.

Les résistances au changement ont des effets multiples et peuvent être très nuisibles pour une organisation. La résistance peut faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire (Hafsi et Demers, 1997). Elle peut provoquer un reculement de l'initiative de changement, son arrêt momentané ou carrément définitif ; soit elle peut faire du projet de changement un échec ou dans des cas moins aigus des mi- succès.

Les effets négatifs de la résistance au changement ne se limitent pas uniquement au projet de changement lui-même, ils se propagent vers tous les éléments de la performance organisationnelles à savoir : la performance financière (une baisse de la productivité, une chute de l'efficacité...etc.), le climat social (augmentation du taux de roulement, de l'absentéisme, accidents de travail, arrêt de travail...etc.).

Bref, les conséquences sont désastreuses tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement.

IV- LA GESTION DES RESISTANCES AU CHANGEMENT :

La gamme des choix en termes de comportements à adopter à l'égard de la résistance au changement est très large. Selon Collerette et al. (1997, p. 103), elle peut aller du respect intégral des résistances, ce qui signifie le retrait pur et simple du projet de changement pour par exemple, le proposer à nouveau à un moment plus opportun. Ou à l'opposé, ignorer totalement les résistances, ce qui signifie l'imposition, en passant par toute une série d'actions plus ou moins radicales. Entre les deux, il y a les stratégies de diminution ou d'élimination des résistances.

Lewin (1975) suggère trois solutions tout en privilégiant la seconde : briser les résistances en augmentant la puissance des forces propulsives (salaire, prime, avantages, etc.), diminuer l'intensité des forces restrictives (climat de facilitation, discussions, etc.) ou les deux à la fois.

Plusieurs auteurs (Lawrence, 1969 ; Umiker, 1997) interprètent la résistance comme un signe de quelque chose qui ne va pas. Ils incitent les gestionnaires à comprendre ses origines, plutôt que d'essayer de les surmonter. Cette approche analytique propose l'empathie et les communications comme outils d'intervention privilégiés. Alain (1996, p. 174) propose quatre axes de la gestion des résistances au changement que sont la communication, la compréhension, la facilitation et la responsabilisation.

Finalement, les actions de gestion traditionnelles telles que communiquer, maintenir une vision, comprendre la résistance, écouter, expliquer le besoin de changer, motiver les employés, obtenir l'engagement, demeurer calme, impliquer le personnel sont aussi prescrites pour transformer la résistance ou la surmonter.

Surmonter les résistances aux changements plutôt que de les gérer ou les neutraliser en faisant participer les employés à la mise en œuvre du changement. Coch et French (1947) concluent à la suite de leur étude, que la façon la plus efficace de modifier ou de retirer complètement la résistance de groupe consistait à réunir le groupe, leur communiquer efficacement le besoin de changer et de stimuler leur participation dans la planification du changement.

D'autres stratégies sont proposées par Hultman (1998), qui a écrit un livre au sujet des résistances. Elles consistent à déterminer l'intensité et la source de la résistance (vérifier les faits), à implanter les stratégies appropriées et à évaluer les résultats. Les façons les plus courantes pour surmonter la résistance au changement se regroupent sous différentes méthodes selon Kotter et Schlesinger (1979)

: la formation, la communication, la participation et l'implication, la facilitation et le support, la négociation et la manipulation, dépendamment de trois facteurs : le rythme d'implantation, la position de l'acteur vis-à-vis de la personne résistante et le nombre d'individus impliqués dans le changement.

Le tableau qui suit propose six techniques permettant de réduire ou de contourner les résistances au changement. Il s'agit de l'éducation, de la participation, du soutien, de la négociation, de la manipulation et de la coercition. L'usage de ces techniques dépend du contexte. Toutes ont des avantages et des inconvénients. Tout dépend donc des cibles et des circonstances. En général, on utilise un mélange approprié.

Technique	Utilisation	Avantages	Inconvénients
Éducation et communication	Lorsque la résistance est due à une désinformation	Efface les malentendus	Peu efficace en cas de manque de confiance et de crédibilité
Participation	Lorsque les résistants sont assez compétents pour apporter leur contribution	Accroît l'implication et l'acceptation	Prend beaucoup de temps et mène éventuellement à une solution médiocre
Aide et soutien	Lorsque les résistants sont victimes de craintes et d'angoisses	Peut faciliter certaines adaptations	Coûte cher et ne garantit pas une réussite
Négociation et entente	Lorsque la résistance est l'œuvre d'un groupe puissant	Peut permettre « d'acheter » des engagements	Peut coûter cher et offre à d'autres la possibilité d'exercer des pressions
Manipulation et cooptation	Lorsque l'appui d'un ou de plusieurs groupes puissants est nécessaire	Peu coûteuse, mais passe par des accords affectifs et des jeux de séduction (avec des conséquences psychologiques lourdes)	Risque d'échec et de perte de crédibilité de l'agent du changement
Coercition	Pour éliminer des opposants, pour s'assurer d'appuis de certains contre d'autres	Peu coûteuse a priori. Rapide, si on peut utiliser un rapport de forces existant.	Produit de la tension, du conflit, des retraits. Peut conduire à des blocages ultérieurs

Tableau n° 10 : La gestion de la résistance au changement

CONCLUSION :

Les paradigmes gestionnaire et complexe identifient deux conceptions de la gestion du changement : « Si le paradigme gestionnaire dévoile la nécessité pour l'organisation de maîtriser une capacité de gestion du changement (selon une logique de pilotage), le paradigme complexe suggère de construire les conditions des changements ultérieurs (selon une logique d'apprentissage) et invite à une gestion de la capacité de changement de l'organisation (par ses conditions initiales) » (Soparnot, 2009, p. 108).

Pour l'organisation, la capacité à gérer le changement consiste à mettre en œuvre des épisodes de changement : dans ce cas, le changement est situé dans le temps et le processus d'évolution de l'organisation est discontinu.

En revanche, la gestion de la capacité à changer implique la création d'un processus d'évolution continu qui s'inscrit dans la dialectique entre l'action intentionnelle et la mise en place des conditions qui favorisent le changement.

CHAPITRE III :

APPRENDRE POUR CHANGER ET APPRENDRE A CHANGER

Section I	LA CAPACITE DE L'ORGANISATION A CHANGER
Section II	L'APPROCHE PAR LES CAPACITES DYNAMIQUES
Section III	L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL : LEVIER DE L'EVOLUTION DES CAPACITES ORGANISATIONNELLES

L'INTRODUCTION DU 3^{EME} CHAPITRE :

La vision du changement comme un état temporaire entre deux périodes de stabilité est dépassée. L'entreprise d'aujourd'hui se doit d'inscrire le changement dans un processus continu, lui permettant d'assurer sa survie et un certain niveau de compétitivité. Inscrire le changement dans un processus continu signifie qu'il n'est plus circonscrit à une période donnée, mais plutôt inscrit et encre dans les pratiques quotidiennes de l'organisation.

La permanence de l'instabilité qui caractérise l'extérieur et l'intérieur de l'organisation, modifierait en permanence son fonctionnement (Petit, 2005). Les organisations se verraient même contraintes à organiser une « dynamique de changement continu pour faire face aux évolutions erratiques de l'environnement » (Detchessahar, 2003, p. 66).

Le changement apparaît comme un construit guidé par la recherche d'un fonctionnement mieux adapté et plus performant (Guibert, 2009 ; Petit, 2005). Les moments de changement peuvent être des moments privilégiés d'apprentissage et de qualification s'ils sont bien accompagnés (Petit, 2005).

Le changement organisationnel peut aussi être abordé comme un changement significatif qui « passe concrètement pour les acteurs par une évolution de leurs contenus d'activité et de leurs modes d'interaction » (Sardas & Lefebvre, 2005, p. 256).

Aujourd'hui, la préoccupation majeure des organisations est de faire face aux évolutions changeantes de l'environnement, à anticiper celles-ci, ou encore à modifier leurs ressources en interne pour mieux agir sur ses turbulences. Dans ces conditions, les organisations qui développent cette capacité à changer peuvent être considérées comme détenteurs d'un avantage concurrentiel. En effet, et comme le souligne Drucker (1993) dans la société post capitaliste, la ressource de base n'est plus le capital, les ressources naturelles ou le travail, mais les connaissances. Le défi qui se présente alors aux organisations est d'être en mesure de construire des pratiques systématiques permettant de gérer l'auto-transformation, nécessaire à l'amélioration continue des activités, au développement de nouvelles activités mais surtout à l'innovation continue (Derumez, Autissier, 2010).

Le présent chapitre s'articule autour de cette introduction, une entreprise qui arrive à mettre de l'avant les conditions nécessaires pour ériger une capacité de changement à toutes les situations qu'elle peut rencontrer, détient un avantage concurrentiel sur ses concurrents.

Dans la première section, nous mettons la lumière sur la notion de la capacité dynamique de l'organisation à changer ainsi que sur ses fondements théoriques qui reviennent à la théorie de la Ressource Based View (RBV) et la théorie de la Capability Based View.

Dans la seconde section, nous allons aborder la question de l'apprentissage organisationnel, sa filiation avec le phénomène du changement organisationnel et son inscription dans le registre du changement permanent et construit ;

La dernière section va être dédiée à l'énoncé des facteurs constituant de la capacité à changer dynamique d'une organisation, et à la notion de l'organisation capacitante qui place l'homme au centre de ses intérêts.

SECTION I

LA CAPACITE DE L'ORGANISATION A CHANGER

Aujourd'hui, la préoccupation majeure des organisations est de faire face aux évolutions de l'environnement, de les anticiper en décryptant les signaux émis par cet environnement et d'en faire face. Pour s'y faire, les organisations sont contraintes à développer leur capacité de changer et de pouvoir faire face aux évolutions changeantes de leur environnement. Dans ces conditions, cette capacité à changer, peut être perçue comme une source d'avantage concurrentiel. En effet, comme le souligne Drucker (1993), dans la société post capitaliste, la ressource de base n'est plus le capital, les ressources naturelles ou le travail, mais les connaissances. Le défi qui se présente alors aux organisations est d'être en mesure de construire des pratiques systématiques permettant de gérer l'auto-transformation nécessaire à l'amélioration continue des activités, au développement de nouvelles activités mais surtout l'innovation continue.

Les paradigmes selon lesquels s'inscrivent les modèles de gestion du changement laisse entrevoir deux types de capacité pour faire face aux changements. Si le paradigme gestionnaire insiste sur la nécessité pour l'organisation de maîtriser une capacité de gestion du changement (pilotage), le paradigme complexe suggère de construire les conditions qui favorisent l'implémentation des changements ultérieurs (selon une logique d'apprentissage). Toutefois, ces deux logiques se heurtent au caractère discontinu de la logique de pilotage et au caractère continu de l'apprentissage.

Le phénomène du changement semble être mieux décrit en tant que processus d'apprentissage ou d'évolution. L'organisation ne se comporte pas comme une mécanique amenée à s'ajuster grâce à une direction éclairée qui détermine la meilleure orientation à prendre, mais semble mieux décrite par des modèles illustrant un système organique qui doit concevoir de nouvelles capacités pour faire face aux défis émergents. Comme le souligne Demers : « ...le changement est inscrit dans le fonctionnement même de l'entreprise [...] la véritable révolution qu'amènent les approches actuelles, c'est de mettre l'accent sur l'action collective » (Demers, 1999, p. 138). Ces nouvelles capacités visent non seulement l'accès à de meilleurs outils de gestion pour raffiner la compréhension de l'environnement d'affaires, mais aussi un partage plus fin de cette information afin que le changement puisse être absorbé par les diverses parties de l'organisation. En somme, développer la capacité à changer, c'est s'assurer que toute l'organisation devient perméable au changement, que les divers acteurs organisationnels sont en mesure d'accéder aux compétences, aux outils et aux ressources permettant au changement de prendre racine.

Notre propos dans cette section est d'explicitier comment l'entreprise arrive à développer sa capacité à changer et de manière plus particulière, comment à travers le développement de cette capacité à changer, l'entreprise arrive à rallier son personnel dans ses projets de changements. Selon (Vendangeon-Derumez, Autissier, 2010), afin de cerner et cadrer cette notion de la capacité de l'organisation à changer "nous nous sommes appuyés sur le concept de capacité utilisé en

management stratégique et plus particulièrement sur la capacité dynamique. Cette capacité peut être abordée comme un contenu, un processus et un contexte".

Le capital humain est au cœur de cette problématique, l'approche par la capacité de changement ou l'organisation capacitante place l'homme au centre de ses réflexions.

I- LA DEFINITION DE LA CAPACITE A CHANGER :

S'inspirant du concept de la capacité stratégique développé dans la littérature en management stratégique, la capacité stratégique fait état de l'aptitude d'une organisation à survivre et prospérer dans son environnement, ce qui fait allusion à un savoir-faire avéré la distinguant par rapport à ses concurrents et représentant pour elle un avantage concurrentiel.

Sopranot (2009) définit la capacité de changement d'une organisation par : « l'aptitude de l'entreprise à produire des réponses concordantes (contenu) à des évolutions environnementales (contexte externe) et/ou organisationnelles (contexte interne) et à rendre effective au sein de l'entreprise la transition induite par ces dernières (processus) ».

Selon AUTISSIER et DERUMEZ (2010), la capacité à changer est « l'aptitude de l'organisation et des acteurs qui la composent à créer les conditions favorables au changement continu, à favoriser son déploiement et son intégration dans le fonctionnement même de l'organisation ». La capacité à changer « constitue aussi un processus de fabrique du changement propre à chaque organisation sans cesse renouvelé et reconstruit ». Il s'agit d'un potentiel que peut contenir une organisation, s'il est considéré et traité comme une capacité organisationnelle qui peut faire la différence, elle pourra constituer l'avantage concurrentiel par excellence des organisations.

La capacité de changement nécessite entre autre une maîtrise de la conduite du changement et s'en distingue dans le sens où elle ne vise pas à maîtriser, contrôler le processus de changement, mais plus à l'accompagner et le faciliter. Selon le même auteur, les bases théoriques de la capacité à changer sont recherchées dans deux corpus théoriques : La théorie du changement comme processus continu, la théorie des capacités dynamiques.

Auteurs	Définition de la capacité de changement	Dimensions explicatives	Facteurs leviers de la CC	Cadre théorique de la CC	Comment ? (Méthodologie et Dimension opérationnelle)
Clark et al (1997)	La capacité de changement d'une organisation de développement de système d'information est définie par l'aptitude d'une firme : 1) à améliorer l'agilité concurrentielle en livrant des produits, services et les applications et les applications d'affaires basés sur TI dans un cycle de temps court, 2) à construire une force de travail spécialisée fortement dynamique, compétente et impliquée (« empowered ») ayant également une orientation entrepreneuriale pour mobiliser les connaissances technologiques en applications d'affaires.	Flexibilité organisationnelle	Forme organisationnelle	Conduite du changement	Etude de cas : -Description de la stratégie, processus, compétences des employés, système de motivation ; - Analyse de deux ans d'implantation en termes d'action de changement anticipé, non anticipé ; - Leçons apprises.
Hafsi (1999)	La capacité de changement est pratiquement l'étape préliminaire qui consiste à agir de manière à réunir les conditions les plus favorables pour ensuite entreprendre le changement.	Conditions nécessaires	Diagnostic organisationnelle systématique		Article théorique
Demers (1999)	Conditions pour que les membres de l'organisation fassent le changement qui est le processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation.	Flexibilité organisationnelle	Action collective	- Théorie de l'apprentissage ; - Théorie évolutionniste ; - Théorie de la complexité ; - Théorie de la structuration.	Article théorique
Hyugens et al. (2001)	Capacités organisationnelles sur lesquelles est basée la stratégie concurrentielle d'une organisation engagée dans une séquence de la trajectoire de changement organisationnel, ou dans un programme de renouvellement stratégique.	- Capacités d'absorption ; - Capacités dynamiques.	Forme organisationnelle	- Approche basée sur les ressources ; - Modèle de coévolution.	Etude de cas : Industrie de la musique - Etude de l'historique de l'industrie : Analyse de l'environnement concurrentiel (micro et meso level) - Etude de cas multiple (contenu, contexte et processus de changement).
Denis (2002)	Ensemble des facteurs et des processus qui favorisent la mise en place et le pilotage du changement Les facteurs les plus propices à la production, à la diffusion et à l'institutionnalisation du changement.	- Gouvernance du changement - Processus constitutif de la CC	- Motivation au changement - Apprentissage organisationnel	- Conduite du changement - Théorie évolutionniste	Trois études de cas : - Trois processus de changement variant en termes de nature, rythme et caractère hiérarchique ; - Forme organisationnelle.

Auteurs (suite)	Définition de la capacité de changement (suite)	Dimensions explicatives (suite)	Facteurs leviers de la CC (suite)	Cadre théorique de la CC (suite)	Comment ? (Méthodologie et Dimension opérationnelle)
Borch et Brastad (2003)	Aptitude des firmes à développer les nouvelles ressources et à implanter les nouveaux outils stratégiques des marchés. Les capacités stratégiques du changement sont basées sur les capacités d'apprentissage chez les employés aux changements fréquents et routines de travail.	Capacités d'apprentissages	- Structure organisationnelle - Stratégie d'affaires	- Ressources based view - Théorie évolutionniste	Etude longitudinale : - Données qualitatives ; - Questionnaires ; - Processus d'affaires.
Oxtoby et al. (2002)	Capacité dynamique qui permet l'acquisition et le maintien de l'avantage concurrentiel, relié à l'ouverture et à la tolérance des organisations au changement, et à son engagement à un changement organisationnel spécifique formulé.	- Capacité dynamique (Sens de l'urgence, engagement leadership, responsabilisation, mesure du changement, ancrage du changement).	- Engagement collectif ; - Apprentissage organisationnel.	- Approche basée sur les ressources.	Etude de cas dans 11 organisations de construction automobile : - Activité et processus d'affaires.
McGuiness et al (2005)	<i>Organizational change capabilities is a multicomponent formative construct alternatively referred to as a formed construct, that represents an organization's capability for implement incessant change.</i>	- Fondement approprié du changement continu ; - Aptitude à former le changement continu ; - Soutenir l'énergie du changement continu.	- Valeur partagée ; - Culture organisationnelle ; - Structure, système, processus, engagement des employés, capacité de formulation du changement continu.	- Approche basée sur les ressources ; - Théorie du comportement.	Article conceptuel.
Karp (2005)	La capacité de changement se construit à travers le processus de changement qui intègre la combinaison du dialogue organisationnel et les représentations physiques des modèles mentaux de la création de valeur. Cette capacité tend à aider les employés à embrasser le changement et à améliorer « les enjeux individuels » dans n'importe quel type d'initiative du changement.	Processus du changement Capacité organisationnelle	- Dialogues organisationnels - Modèle mental organisationnel	Conduite du changement	Article conceptuel
Sopranot (2005)	Ensemble d'actifs transformationnels qui reflètent l'aptitude au changement des organisations et leur propension à réussir et à faciliter l'implantation des changements : - Capacités de gestion du changement ; - Capacités organisationnelles du changement.	Capacité proactive Capacité réactive	Apprentissage organisationnel	Conduite du changement	Article conceptuel

Auteurs (suite)	Définition de la capacité de changement (suite)	Dimensions explicatives (suite)	Facteurs leviers de la CC (suite)	Cadre théorique de la CC (suite)	Comment ? (Méthodologie et Dimension opérationnelle)
Luo et Strong (2004)	La capacité organisationnelle de changement technologique fait référence à l'aptitude à comprendre le système technologique (ERP), son aptitude à réaliser les changements aux logiciels et son aptitude à gérer des projets d'implantation de système de grande échelle. La capacité organisationnelle des changements des processus d'affaires est l'aptitude de l'organisation à comprendre les processus organisationnels existants, l'aptitude à concevoir, à implanter des changements dans les processus d'affaires et à gérer des changements organisationnels de grande envergure.	Profonde compréhension du système et des processus d'affaires. Flexibilité technique. Aptitude pour conception et implantation de nouveaux processus d'affaires. Aptitude de gestion de projet de développement de système et de changement processuel.	- Capacités organisationnels - Apprentissage organisationnel.	- Approche basée sur les ressources.	Etude de cas : - Processus d'implantation ERP - Division par phase - Division par module.
Sopranot (2004)	Aptitude de l'entreprise à produire des réponses concordantes (contenu) à des évolutions environnementales (contexte externe) et/ou organisationnelles (contexte interne), soit en réaction à ses dernières (adaptation), soit en les instituant (pro-action), et en rendant effective au sein de l'entreprise la transition induite par ses dernières.	Dimension contextuelle Dimension actionnante Dimension structurante	- Gestion du changement - Apprentissage organisationnel	Conduite du changement	Etude de cas : - Histoire des individus et de l'organisation ; - Lien entre changement et contexte.
Kerber et Buono (2005)	Aptitude à conduire le changement (continious adaptation change process) de manière appropriée à la situation en référence (changement planifié, changement guidé, changement dirigé).	Aptitude du leadership du changement. Infrastructure facilitant le changement. Disponibilités des ressources appropriées.	- Complexité des affaires ; - Incertitude sociotechnique.	Conduite du changement	Cadre conceptuel
Rondeau et al (2005)	Aptitude nécessaire à l'organisation pour réaliser une transformation en fonction du contexte, de la complexité organisationnelle et de la technologie à mettre en place.	Capacités organisationnelles et TI (Stratégie fonctionnelle et opérationnelle).	- Collaboration entre les trois niveaux logiques ; - Ajustement inter-organisationnel.	- Gestion stratégique ; - Gestion par projet ; - Développement organisationnel.	Etude de cas multiples : - Niveaux d'analyse stratégique, fonctionnelle et opérationnelle ; - Enjeux liés aux transformations organisationnelles aux TIC.
St-Amant et Renard (2006)	Capacité organisationnelle d'évolution de l'organisation et de création de capacité organisationnelle de contexte basée sur la gestion de projet et sur la gestion de changement.	- Capacité organisationnelle de progrès ; - Capacité dynamique.	- Apprentissage des connaissances ; - Résolution de problème.	- Conduite du changement ; - Approche basée sur les ressources.	Etude de cas unique organisation publique - Projet de prestation de service électronique ; - Teste et validation de modèle ; - Démarche itérative de construction théorique.

Auteurs (suite)	Définition de la capacité de changement (suite)	Dimensions explicatives (suite)	Facteurs leviers de la CC (suite)	Cadre théorique de la CC (suite)	Comment ? (Méthodologie et Dimension opérationnelle)
Thames (2006)	Aptitude de l'organisation à adopter un processus continu d'adaptation et d'apprentissage organisationnel. Le résultat est donc un changement et ne peut être défini au début d'une initiative. Par conséquent, l'organisation doit être « <i>change résilient</i> » en s'adaptant au changement continu de l'environnement ce qui diffère de la gestion du changement. Ainsi il est important de développer une importante capacité de changement à travers l'adaptation et l'apprentissage pour gagner davantage de compréhension pour savoir comment naviguer à travers différents changements.	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptation aux forces de l'environnement ; - Apprentissage des expériences du changement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Infrastructure physique ; - Etat d'esprit organisationnel ; - Etat d'esprit du personnel. 		Article professionnel.
Zietsma et Rouse (2006)	La capacité adaptative est l'aptitude de l'organisation à répondre aux pressions externes. Ces capacités, une fois qu'elles émergent, fusionnent avec les capacités dynamiques à travers différents processus d'apprentissage.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité dynamique ; - Capacité opérationnelle ; - Capacité adaptative émergente. 	Apprentissage organisationnel	Resource based view	<ul style="list-style-type: none"> - Deux études de cas longitudinale - Eléments de logiques dominantes ; - Signaux de l'environnement et réponses ; - Echec de la stratégie ; - Réaction post-hoc ; - Changement dans la logique dominante.
Aiono (2008)	Capacité de renouvellement organisationnel, comprend les habilités d'une firme à produire des extrants d'apprentissage et d'innovation comme les nouveaux produits et processus et, par conséquent, de s'adapter aux changements externes autant qu'à créer du changement dans l'organisation.	<ul style="list-style-type: none"> - Apprentissage ; - Innovation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compétence stratégique - Leadership - Exploitation du temps - Connectivité - Gestion des connaissances - Orientation d'apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> - Théorie du changement organisationnel et du développement - Apprentissage organisationnel ; - Théorie de l'innovation - Gestion des connaissances - Approches basée sur les ressources - Théorie de la coévolution - Capacités dynamiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Etude quantitative pas questionnaire ; - Développement d'un instrument de mesure de la capacité de renouvellement - Examen de la validité et de la fiabilité de cet instrument.

Tableau n° 11 : Synthèse de la recension des écrits sur les capacités de changement

Adapté par BEN DHAOU (2011) et modifié par nous -même.

I-1- Sous bassement théorique de la capacité de l'organisation à changer :

Sur le plan théorique et comme développé supra, deux paradigmes des théories du changement peuvent être explorés pour traiter de l'approche des capacités dynamiques de changement : les théories liées à la conduite du changement et les théories de l'apprentissage liées à la préparation d'un terrain favorable au changement. « Alors que le premier développe des théories liées à la conduite du changement postulant le pilotage de l'implantation, le second mobilise les théories de l'apprentissage liées à la construction des conditions du changement postulant la préparation d'un terrain propice au changement » (Sopranot, 2004), l'auteur insiste sur la complémentarité des deux paradigmes.

En effet, une organisation qui détient des capacités de changement cumule des compétences en gestion du changement (dimension actionnante) et une prédisposition organisationnelle au changement (cultivée et entretenue au niveau de l'organisation- Dimension contextuelle et structurante).

Le management du changement est un exercice continu qui alterne des périodes actives et d'autres stables. Dans les périodes stables, les managers préparent le terrain à des changements futurs en réalisant des investissements d'apprentissage qui permettent de structurer le contexte du futur projet de changement (Sopranot, 2004). La recherche élaborée par Sopranot (2004) vise à proposer un modèle des capacités de changements des organisations, ce modèle s'articule autour de trois éléments constituant le cadre conceptuel de la question : L'aptitude décisionnelle, l'aptitude gestionnaire, et enfin l'aptitude d'apprentissage.

I-2- Les angles du changement :

Pour Pettigrew, les phénomènes du passé, du présent et du futur sont connectés. Il faut donc examiner le changement dans sa continuité. Il propose un modèle d'analyse global, à la fois culturel et politique, combinant le contenu, le processus et le contexte d'un changement :

- le contexte (pourquoi changer) qui peut être interne (trois dimensions inter-organisationnelles : la structure, la culture et les systèmes politiques – pouvoirs, management) et externe (recouvre les environnements socioéconomique, politique, technologique et concurrentiel).
- le contenu (quoi changer) fait référence au domaine spécifique concerné par les changements étudiés et les parties concernées par ce changement ;

- les processus (comment changer) mettent l'accent sur la manière (dispositifs et scénarios) dont les actions, les réactions, les interactions des différents acteurs impliqués dans le changement tentent de faire passer l'organisation d'un état présent à un état futur.

Les bases théoriques (RBV et CBV) montre que le contenu de la capacité à changer (outils de conduite du changement : formation, communication, référentiel...) ne peut être en lui seul le moteur d'une organisation capable de changer efficacement et durablement.

La capacité à changer regroupe alors deux autres dimensions qui sont le processus et le contexte ; Celle du processus qui fait référence à la capacité des acteurs à apprendre et faire évoluer leur façon de changer. Et celle du contexte qui s'intéresse aux conditions qui favorisent le développement du changement dans l'organisation.

- **Le contexte** : Le contexte correspond à tous les éléments internes ou externes qui participent à la construction (positive ou négative) du sens (ou de la nécessité) d'une action de changement.

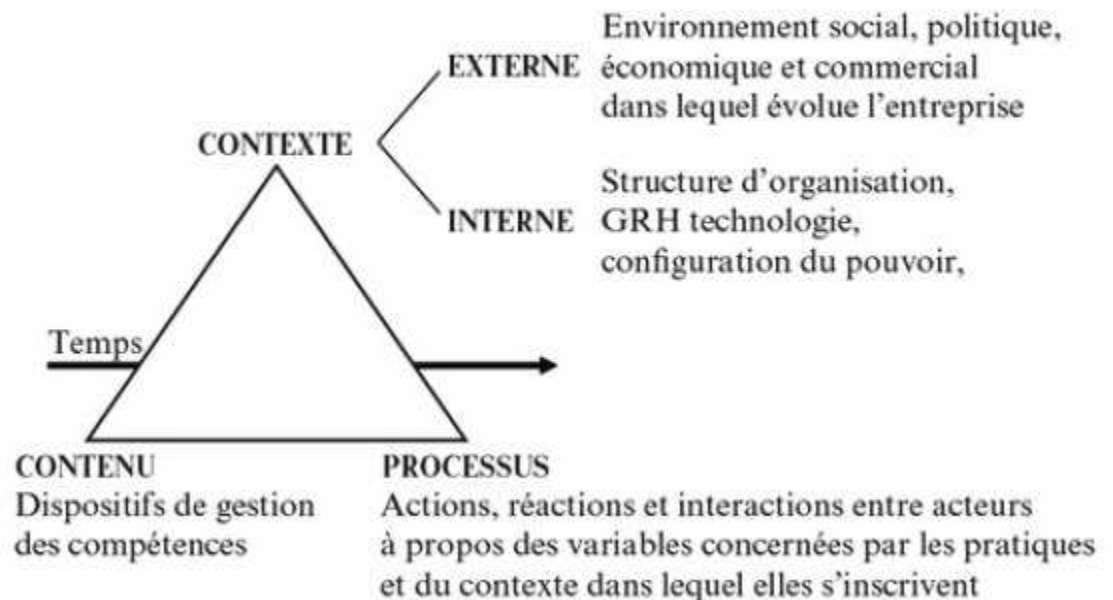
- **Le contenu** : Cette dimension place les acteurs et leurs compétences en matière de changement au centre de la capacité à changer, nécessitant alors de les considérer non plus comme des freins au changement, mais au contraire, comme les instigateurs du changement de l'entreprise. L'action de changement ne se situe plus au seul niveau du dirigeant et son équipe, mais de tous les acteurs de l'entreprise et de leur propre capacité à changer. Cette idée rejoint celle déjà mise par de nombreux auteurs des courants de recherche sur l'innovation (comme Alter, 1990 et 2005), l'apprentissage (Argyris, 1995) ou le changement ordinaire (March, 1981). Les récents développements de la littérature. Cette perception peut alors devenir un facteur favorisant l'engagement des acteurs dans les actions de changement. Ils deviennent alors des praticiens du changement dans le sens où ils en sont à l'origine et s'en font les relais dans l'organisation.

- **Le processus** : correspond à la mobilisation des ressources pour la résolution des situations de changement mais également à la transformation de ces ressources dans les interactions. La notion de processus renvoie ainsi à l'action des individus, tout autant qu'à celle des groupes ou de l'organisation. Le processus correspond donc à un flux d'activité mobilisant le contenu et le contexte, et leur transformation dans la pratique.

La dimension processus inscrit la capacité à changer dans le cadre de l'action. le changement s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue, mais aussi comment dans leurs actions, les acteurs mobilisent ressources et interactions pour changer. Grant (1996) souligne également l'importance de l'intégration des apprentissages des individus. Cette intégration se situe à plusieurs niveaux, celui des interactions entre acteurs, celui de la réutilisation des savoirs intégrés dans les outils du changement,

celui de l'amélioration des outils et méthodes existantes plus d'efficacité dans l'avenir. Cette intégration des savoirs individuels, pour plus d'efficacité doit être reconnue par l'organisation. Celle-ci passe tout d'abord par la mesure de l'efficacité des actions engagées dans le changement la reconnaissance des actions engagées par les individus comme des bonnes pratiques et leur diffusion.

La dimension processus englobe l'ensemble du système d'actions des individus visant à améliorer leur capacité à changer, ainsi que les systèmes de management qui permettent l'intégration de ces améliorations dans l'organisation. Cette dimension soulève, comme le souligne Nonaka (1994), l'importance pour la création de connaissances, de l'articulation entre les connaissances tacites (celles inscrites dans la pratique des individus, définies comme des connaissances personnelles, difficiles à formaliser en pensée et en parole et souvent liées à un contexte particulier) et les connaissances explicites (connaissances collectives, codifiées donc facilement transmissibles entre individus, pouvant être traitées par un ordinateur, transmises, stockées dans des banques de données et constituer des référentiels utilisés par tous). Zollo et Winter (2002) définissent la capacité dynamique comme favorisant le développement et l'adaptation de routines opérationnelles reposant sur 3 processus : l'accumulation d'expérience, l'articulation des savoirs et le processus de codification des savoirs. Enfin la dimension processus met également en évidence, notamment l'importance des systèmes de management dans l'adaptation, l'intégration, la reconfiguration des compétences et ressources organisationnelles (Teece et Pisano, 2004).



II- LES FACTEURS DETERMINANTS LA CAPACITE DE CHANGEMENT DES ORGANISATIONS :

II-1- La dimension contextualiste : l'aptitude décisionnelle :

La capacité de changement des organisations est tributaire de plusieurs facteurs qui caractérisent les entreprises elles-mêmes. La relation qu'entretient l'organisation avec son environnement et la manière dont elle le conçoit à travers le filtre cognitif de son manager s'avère être des éléments cruciaux déterminants les capacités de changement des organisations ; « Certaines caractéristiques organisationnelles déterminent la trajectoire de transformation. En ce sens, le contexte apparaît comme un modulateur de réussite. Les entreprises, ayant ces traits, sont alors plus aptes à décider et mettre en œuvre le changement » (Sopranot, 2004).

- **La relation organisation / environnement :** Selon cette approche, les capacités de changement des organisations dépendent de la relation qu'entretient l'organisation avec son environnement et de la manière dont elle le conçoit ; il en ressort ainsi quatre modèles exposés ci-après :

- Le modèle autarcique : qui présente des entreprises qui considèrent leur environnement comme peu menaçant du fait de son positionnement sur son marché et sa longueur d'avance par rapport à ses concurrents. Ces entreprises sont considérées comme innovantes et leur capacités d'exploration leur permettent de prévoir l'évolution de leur environnement et de la préparer (anticipent des réponses organisationnelles) ;
- Le modèle organique : qui présente une organisation qui vit l'externe sur le registre de la menace forte et développe continuellement et durablement les moyens nécessaires (l'innovation et le renouvellement) pour faire face à ses menaces (Michaud et Thoenig, 2001, p 52, cité par Sopranot) ;
- Le modèle mercenarier : qui décrit des entreprises qui voient l'externe comme menaçant mais qui en même temps sont paralysées et leur attitude transformationnelle très limitée. Comme son appellation l'indique, ce type d'entreprises n'agissent et ne changent qu'en période de crise de peur de payer le prix fort ;
- Le modèle fragmenté : il s'agit d'entreprise qui voit son environnement comme calme et pratique uniquement l'exploitation.

- **Attitude des dirigeants et filtre cognitif :** C'est les décideurs qui perçoivent leur environnement (Reitter et al., 1991), et la relation qu'entretient l'organisation avec son environnement est conditionnée par le niveau de cognition de son dirigeant ou de son staff dirigeant. Le mode d'interprétation de l'environnement par les décideurs détermine la production des changements ; ces changements peuvent être réactifs (en réaction à des stimulus externes) donc l'action intentionnelle est contrainte (approche déterministe), comme ils peuvent être proactifs, c'est-à-dire que les

dirigeants anticipent leurs actions de changements en fonction des signaux reçus de leur environnement et leur action intentionnelle est donc volontariste (approche volontariste).

Eisenhardt (1990) montre que les décideurs les plus performants exploitent une masse d'informations élevée et disposent en permanence et en temps réel d'informations qui concernent leur environnement actuel ; leur expérience a fait qu'ils peuvent exploiter et traiter des informations en blocs et de manière renouvelée. Selon Sopranot (2004) « Les aptitudes du dirigeant dans la perception et l'interprétation des signaux détermine la propension au changement. L'« intelligence » cognitive du manager lui permet de surmonter les biais qui encouragent tant l'inaction que l'action inadaptée ».

Draft et Weick (1984) et Laroche (1997) identifient quatre attitudes empruntées par les dirigeants envers le changement :

- Le spectateur conditionné : c'est à partir des routines et des pratiques traditionnelles que le manager analyse son environnement ; il s'enferme de ce fait, dans une perception conditionnée par son histoire et son expérience passée. Cette conception de l'environnement et ce positionnement ne peuvent pas être totalement négatif puisqu'elle confère à l'organisation une certaine confiance qui lui permet d'affronter son environnement avec audace et de le façonner considérablement ;
- Le spectateur désorienté : ce manager analyse uniquement la fraction de l'environnement qu'il maîtrise et qui lui est la plus familière ; il limite son intervention selon son champ d'expertise et toute information dépassant son cadre familial n'est pas exploitée. L'énaction (ou les actions entreprises pour instaurer le changement) est réduite à son niveau le plus faible ;
- Le créateur : Il représente l'opposé du spectateur désorienté par son attitude et son enthousiasme ; il conçoit l'environnement comme un monde stimulant qui l'encourage à prendre l'initiative d'opérer des changements dont le résultat est toujours bénéfique pour l'organisation. La posture du « créateur » rejoint le comportement de prospecteurs relevé par Miles et Snow (1978).

- *L'inertie décisionnelle des dirigeants / Inertie organisationnelle* : Weitzel et Johnson (1989) et Gersik (1991) identifient plusieurs raisons à l'inaction et l'action inadaptée des dirigeants dans des situations où des signes de détérioration sont détectés. Ils évoquent la propension naturelle des dirigeants vers l'accalmie, et évite le changement du fait qu'il soit coûteux et perturbateur, la mauvaise interprétation de l'information disponible, la crainte de l'échec, la croyance que longévité et immortalité vont de pair ; la tendance des dirigeants à être engagés dans le cours présent de l'action et à justifier des politiques présentes par des succès passés et le manque de savoir-faire pour affronter des conditions nouvelles et changeantes.

Certains managers rencontrent d'ailleurs des difficultés à formuler et à mettre en œuvre le changement, même lorsqu'il en va de la survie de leur entreprise (Starbuck et al., 1978). Pour expliquer cette inertie et cette perte de lucidité managériale, la notion de « clôture cognitive » s'avère intéressante (Laroche et Nioche, 1998). Cette « clôture » traduit la difficulté de pratiquer une sortie mentale, c'est-à-dire de contourner les vérités d'évidence. Les données objectives provenant de la « réalité extérieure » se transforment en opinions, jugements et évaluations, formant ainsi une « réalité intérieure » et représentant pour les dirigeants des échappatoires contre l'identification et l'interprétation objective des signaux reçus de l'environnement.

De nombreux dirigeants se révèlent en effet dans l'incapacité de recevoir une information nouvelle et divergente, en refusant toute logique émergente émanant d'événements inattendus ou d'informations additionnelles, tels que des changements sectoriels ou concurrentiels. Le refus de s'adapter s'explique en partie par le faux sentiment de sécurité que procure une démarche déterminée et précise (Hambrick et al., 1993). Ainsi, pour un dirigeant « clos », un événement n'a pas automatiquement de signification et, si cet événement est perçu, il peut ne pas avoir de valeur. Se pose alors le problème des activités de perception et d'interprétation car « les faits ne parlent pas, on les fait parler » Laroche, 1998, p 185). Ainsi, certains managers se font les gardiens des croyances et des vérités d'évidence, soucieux de disposer de repères stables. La vision du monde est donc une construction qui diffère d'un individu à un autre, ce qui rend difficile la décision de changement.

II-2- La dimension actionnante : l'aptitude gestionnaire :

L'une des capacités de changement dans les organisations consiste en la mise en action du changement (le déclenchement) soit l'aptitude à gérer et à conduire le changement à travers les quatre dimensions relevées de la revue de la littérature à savoir la définition du contenu de changement, la diffusion du changement, l'accompagnement du changement et le soutien des réformateurs.

La gestion du changement est en effet déterminante ; elle influence considérablement la réussite de toute action intentionnelle. A ce titre, l'implémentation du changement se structure autour d'un ensemble de dimensions formant ce qui est appelé la dimension « actionnante » des capacités de changement. Ainsi, la mise en acte ou le déploiement d'un changement doit respecter un ensemble de dispositifs dont la maîtrise par le « réformateur » confère à l'entreprise un potentiel de réussite supérieur dans la conduite de ses transformations.

La revue de la littérature fait état d'une grande variété de modèles de gestion du changement, Denis et Champagne (1990) ont identifié une variété de modèles de gestion du changement qui a été complété par Pichault (1993). Ils répertorient notamment le modèle hiérarchique, le développement

organisationnel, le modèle politique, le modèle psychologique ou de l'apprentissage, le modèle incrémentaliste et interprétatif.

Ces modèles peuvent être appréhendés comme des modèles de diffusion et de gestion du changement et en même temps comme des modèles du processus du changement. Une synthèse de ces travaux a permis de dégager un ensemble de principes indispensables à la gestion du changement sans pour autant représenter une recette prêt à l'emploi.

- **La définition du contenu du changement** : Présenter un projet de changement sans pour autant être capable de définir son contenu et de le présenter clairement à ses destinataires est une prémisse de son échec. L'exercice de définition du contenu doit donc prendre appui sur la légitimité. Midler insiste sur « l'importance de la mise en place [...] d'une intelligence largement partagée de la situation de l'organisation. Le modèle du leader visionnaire, où le problème est celui de l'adhésion à la solution, cède ici la place à celui d'une ingénierie de la compréhension, de la vigilance et de la lucidité collective » (Midler, 1995).

La littérature met en évidence deux grandes stratégies de mise en œuvre : le changement imposé et le changement négocié (Morin, 1988). Le changement est imposé lorsqu'il est incontestable et de facto subit par les réformés. Il est décrété par le réformateur et nécessite pour sa réussite l'unanimité de la réforme, l'absence d'oppositions et rapport de pouvoirs totalement à l'avantage du réformateur. Ces conditions sont rarement réunies pour permettre l'adoption d'un changement imposé ; de ce fait, l'alternative est le changement négocié.

Le changement négocié est un changement construit, un consensus entre réformateur et réformés, prenant en compte les objectifs, moyens et méthodes négociés par les parties au changement. Selon Morin, cette alternative serait la plus judicieuse si l'on considère que la réussite du changement dépend « du bon vouloir des exécutants, de l'assentiment d'acteurs de plus en plus nombreux » (Morin, 1988, p.57).

En matière de conduite du changement, la nécessité de l'implication par la participation au diagnostic du problème et à la définition du programme de changement fait l'objet d'un consensus. La question de la nature de la participation se pose alors. David (1995) préconise ainsi que soit formalisé le projet de changement au niveau des procédures et de l'organisation mais que soit laissée une marge de manœuvre importante au sein du cadre. Ainsi le processus se construit dans l'interaction entre le projet et les acteurs. Sur ce point, Vandangeon-Derumez (1998) le rejoint montrant que le changement doit répondre à une logique interactionniste entre les acteurs et le promoteur du changement. Ces allers- retours permettent à la fois de favoriser l'émergence de solutions innovantes et de bâtir une vision commune à propos du projet.

- **La diffusion du changement** : Le processus de diffusion n'est pas simplement un processus de transmission d'informations, « il devient un processus d'interprétation, c'est-à-dire un processus interactif de création de sens » (Demers, 1991, p.23). Il doit donner aux acteurs la meilleure visibilité possible du processus de changement, c'est-à-dire des étapes qui ponctueront le chemin de transformation en s'appuyant sur une action progressive permettant aux acteurs de reconstruire leurs univers d'interprétation. La clarté et la visibilité du chemin semblent donc indispensables (Morin, 1988).

Une diffusion stratégique du changement permettra de le légitimer et en même temps d'attirer l'engagement et la cohésion des destinataires du changement. Pour Demers (1991), la diffusion stratégique s'articule autour des dynamiques « horizontale et verticale ». La dynamique horizontale consiste en la clarification du rôle et de la place que jouera chaque unité dans la réalité future. La dynamique verticale consiste en la « redéfinition de la gestion », c'est-à-dire le partage des tâches, la spécification des responsabilités et la marge de manœuvre accordée à chacun. L'objectif est la définition de l'organisation nouvelle et le positionnement de chaque individu dans le nouvel ordre des choses. La clarté avec laquelle sont diffusés les projets de changement conditionne grandement leur acceptation par chaque membre de l'organisation.

Nous mettons l'accent sur le leadership transformationnel des dirigeants, en raison de l'importance que revêt le sommet hiérarchique dans la représentation et la légitimation de l'entreprise et de ses évolutions. Les dirigeants jouent un rôle central dans la redéfinition identitaire des entreprises, en permettant de construire la base politique et symbolique nécessaire aux changements et de redonner la confiance à des collaborateurs souvent démunis. Ils jouent en effet le rôle de « producteur de sens » du changement, en véhiculant auprès de tous les acteurs de l'organisation des actions symboliques, afin de légitimer la nécessité et la signification qu'ils entendent donner au changement (Weick, 1979 ; Dutton et Duncan, 1987).

Rondeau (1999) complète l'idée de la diffusion stratégique en proposant une démarche de transformation : le scénario. Celui-ci, « pour qu'il soit utile, doit clarifier au moins quatre facettes distinctes de la conduite du changement, c'est-à-dire le plan d'action à suivre, l'encadrement à donner à cette action, les cibles à atteindre et le rythme à respecter dans le déroulement de l'action » (Rondeau, 1999, p.150-151). La vision stratégique de la diffusion et le scénario permettent aux individus la possibilité de traduire le changement en fonction du contexte de leur action.

- **L'accompagnement du changement** : L'accompagnement du changement requiert la présence permanente des réformateurs tout au long du processus de changement à travers la communication et la formation des réformés aux nouveaux rôles qu'exige le changement.

Communiquer consiste à exprimer les attentes et définir les objectifs attendus de chacun d'une part et présenter périodiquement un état des lieux du processus de changement. Cette communication permet d'une part aux réformés de se créer une carte mentale qui symbolise le processus du changement et son évolution (en se situant dedans), et d'autre part, elle permet aux réformateurs de connaître les préoccupations des réformés en termes de formation. « L'exercice de la communication revêt donc une dimension stratégique car il active les représentations en scène dans tout processus de changement » (Sopranot, 2004).

- **Le rôle prépondérant du dirigeant réformateur** : La conduite du changement est facilitée par l'action d'un leader transformationnel dont les qualités de séduction et d'inspiration permettent d'emporter l'adhésion des acteurs dans la mutation. Cet architecte social sait s'appuyer sur des acteurs, champions du changement, dont l'influence est notable.

La théorie du leader transformationnel initiée par Burns (1978) et développée par Bass (1985) insiste sur la capacité des leaders à motiver leurs subordonnés à travailler dans le sens d'objectifs qui transcendent les intérêts et stratégies personnels. Cette forme de leadership passe notamment par la capacité des responsables à prêter une attention aux préoccupations de chacun et à leur redonner une motivation et une vision nouvelle dans la réalisation des objectifs.

Les leaders transformationnels cherchent ainsi à faire évoluer les valeurs établies et les comportements individuels et collectifs, en créant un sentiment de confiance partagé et en incitant les équipes à converger dans la même direction (Blake et Mouton, 1985). Ainsi l'existence de contacts soutenus entre la hiérarchie (dirigeants et managers intermédiaires) et son personnel doit permettre de motiver les équipes et de faciliter les ajustements nécessaires à l'adaptation permanente de l'organisation. En effet, une partie non négligeable au problème posé par le changement n'est pas de nature technique. Elle réside avant tout dans une intensification des mécanismes de communication en temps réel entre les différents acteurs de l'organisation, afin de maintenir la mobilisation des membres de l'organisation par rapport aux choix effectués (orientations, décisions, priorités).

Selon Reitter (1991) : « Ils se définissent eux-mêmes comme des agents de changement [...], comme des architectes sociaux capables d'inspirer le changement à un groupe. · Ils sont courageux, à la fois intellectuellement et affectivement : ils sont capables de dire la vérité et de résister à la pression des groupes internes. · Ils croient en la capacité des hommes d'assumer des responsabilités et ils savent animer une organisation pour qu'elle apprenne à le faire. · Ils réfléchissent en termes de valeurs et sont capables, d'abord d'articuler celles-ci en un système, et, ensuite, de faire partager ce dernier par leurs collaborateurs. · Ils comprennent leurs erreurs et en tirent les leçons. Ils savent que rien n'est jamais acquis et qu'en matière de groupe humain (ou de culture), tout est toujours à recommencer. ·

Ils savent gérer la complexité, l'ambiguïté et l'incertitude. · Ce sont des visionnaires, capables de parler du futur et de le rendre imagé » (Reitter et al., 1991, p.39).

Les leaders transformationnels se définissent ainsi comme des agents de changement, comme des « architectes sociaux » capables d'inspirer le changement à un groupe, de compenser les perturbations internes et externes et d'améliorer l'alignement de l'organisation avec son environnement. Capables aussi de résister aux pressions internes, ils misent sur la capacité des hommes d'assumer leurs responsabilités et à insérer leurs actions dans une démarche concertée et harmonieuse au service de l'organisation. Pour ce faire, les leaders transformationnels doivent savoir gérer la complexité, l'ambiguïté et l'incertitude, et remettre en cause les schémas de pensées implicites, en proposant de nouvelles manières de faire.

- ***L'importance des managers intermédiaires*** : Le manager intermédiaire est un niveau hiérarchique de management général se situant entre le manager de direction générale et le manager de proximité. Il est défini comme un manager fonctionnel qui, sous la responsabilité d'un manager stratégique (leader transformationnel), participe à la définition de la stratégie d'une structure et la décline sur un plan sectoriel ou territorial ; qui dirige les services de son périmètre de compétence et Il conçoit, met en œuvre, contrôle et évalue les plans d'action en fonction des objectifs qui lui ont été assignés. Il encadre à cette fin une équipe de managers opérationnels, dénommés managers de proximité.

Si dans les grandes administrations et les moyennes et grandes entreprises il se distingue du manager de proximité, dans le cas des entreprises de plus petite taille, à seulement trois ou quatre niveaux hiérarchiques, il se confond souvent avec lui.

Les managers intermédiaires assurent un rôle prépondérant dans la mise en place d'un projet de changement, ils assurent un rôle de liaison avec les agents opérationnels (ou managers de proximité selon le nombre des niveaux hiérarchiques) et autres utilisateurs. D'ailleurs, les acteurs clés de la mutation « champions du changement » (Fabi et al., 1999) ne sont pas toujours issus du sommet stratégique ou de la ligne hiérarchique supérieure. Ce sont parfois des leaders capables d'agir sur le changement par leurs qualités (personnalité, conviction, réseau relationnel, ancienneté), en tant que déclencheurs du changement.

Le rôle de l'encadrement intermédiaire est donc essentiel. Les managers intermédiaires ont la charge d'explicitier le projet de changement en fournissant aux subordonnés un cadre d'analyse leur permettant de donner du sens à leurs propres expériences (Burgelman, 1983). Ainsi, l'encadrement intermédiaire se positionne à la croisée entre vision de l'organisation (définie par le leader) et les savoirs opérationnels (créés par la base), cherchent en permanence concilier vision stratégique et savoirs et pouvoirs opérationnels. Il devient ainsi le médiateur entre « ce qui est et ce qui devrait

être » (Nonaka, 1994, p32). Mais son rôle va également au-delà de la simple médiation, car les managers intermédiaires synthétisent le savoir issu à la fois des employés de la base et des tops managers, ce qui leur permet de le rendre explicite et ainsi l'insérer dans une conduite du changement.

- **L'intérêt d'avoir des facilitateurs de changement** : Un changement peut être activé par trois types de facilitateurs, sous la coordination d'un chef de projet.

Les facilitateurs politiques sont ceux qui donnent du pouvoir d'action. Ce sont les dirigeants et les responsables opérationnels, dont la participation au changement est nécessaire pour définir les orientations, octroyer les ressources ou contrôler les résultats. Leur manque d'implication est mal ressenti, car il donne l'impression que le changement a peu d'importance, donc peu de valeur ou de garanties de concrétisation.

Les facilitateurs techniques sont ceux qui apportent au changement les outils, les méthodes et l'expertise permettant d'agir avec pertinence et qualité. Ils aident à faire les bons choix. A priori, leur présence est vécue comme une opportunité. Mais elle démobilise dès que leur façon d'agir est autoritaire ou exclusive. Leur travail est plutôt d'expliquer en offrant des alternatives que d'obliger leurs interlocuteurs à passer par leurs préférences.

Les facilitateurs sociaux sont ceux qui créent ou maintiennent une énergie positive à l'égard du changement. Ils stimulent et soutiennent pendant le processus. Ils sont respectés quand ils contribuent à la sincérité des échanges et des participations proposées. Leur mission est de faire que les uns écoutent les autres, que les discussions aient des conséquences opérationnelles, et que les méthodes de travail en groupe soient efficaces.

Dans les petits changements, une même personne peut remplir simultanément les trois rôles. Pour des enjeux plus lourds, il faut répartir les tâches.

Les directions des ressources humaines sont souvent chargées de la facilitation sociale, soit directement, soit par formation des responsables opérationnels qu'elles chargent d'agir auprès de ceux qu'ils encadrent.

- **Légitimer le changement** : La notion de légitimité suppose l'existence de normes symboliques partagées permettant aux membres d'une société d'interagir de façon coopérative (Laufer et Burlaud, 1996). C'est la légitimité qui définit les normes de l'acceptable ou de l'inacceptable, du conforme et du non conforme, du convenable et de l'inconvenant des actions humaines.

Il y a beaucoup d'auteurs (Elsbach, 1994 ; Oliver, 1991 ; Suchman, 1995) qui ont traité la notion de la légitimité. La légitimité est acquise en se conformant aux normes, aux croyances et aux règles de leur

système d'appartenance (Deephouse, 1996 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1991 ; Scott, 1995). Autrement dit, la légitimité est une conformité aux valeurs et aux constructions sociales (Oliver, 1991 :148-149). Et Suchman (1995) a identifié une typologie détaillée en trois catégories de la légitimité : respectivement les légitimités pragmatique, morale et cognitive. Ces trois catégories englobent des types variés de légitimité.

	ACTIONS	ESSENCES
Légitimité pragmatique	Echange	Intérêt
	Influence	Caractéristique
Légitimité morale	Conséquent	Personnel
	Procédural	Structurel
Légitimité cognitive	Prédictibilité	Plausibilité
	Inévitabilité	Permanence

Tableau n°12 : « Typologie de la légitimité », Source : Suchman, 1995, p 584.

Suchman (1995) propose une définition de la légitimité incorporant à la fois sa dimension cognitive et sa dimension évaluative : « La légitimité est une perception ou une acceptation généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont désirables, adéquates et appropriées, à l'intérieur d'un certain système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions ».

L'auteur identifie ainsi trois types de légitimité, selon l'activité et les objectifs de l'entreprise : la légitimité pragmatique, la légitimité morale et la légitimité cognitive. La légitimité pragmatique repose sur la satisfaction des intérêts des partenaires qui correspondent à un simple calcul des intérêts personnels. La légitimité morale renvoie à une évaluation positive normative de l'organisation et de ses activités. L'évaluation porte alors sur la capacité des firmes à promouvoir le bien être le bien être sociétal (développement, climat, harmonie). La légitimité cognitive est fondée quant à elle sur l'acceptation des actions engagées par l'organisation en tant que démarche nécessaire et inévitable.

Selon ces principes, les acteurs d'une organisation ne considère un projet de changement légitime et ne s'y engagent véritablement que dans la mesure où ils l'estiment justifiés et allant dans le sens de leurs objectifs personnels, collectifs et organisationnels.

La définition du contenu du changement doit donc prendre appui sur la légitimité à travers ses trois facettes (nécessité, utilité et intérêt), afin de faire adhérer les différents collaborateurs de l'entreprise au processus de changement. Carton (1999) propose ainsi d'apprécier le changement à travers le

triple filtre de la nécessité (logique de survie), de l'utilité (logique de performance) et de l'intérêt (intéressement personnel et collectif).

La légitimité d'un projet transformateur apparaît comme une seconde dimension « actionnante » majeure.

Rondeau propose un modèle qui montre à la fois les besoins de légitimation, de mise en acte et d'appropriation concrète d'un changement. Ces besoins s'expriment à des niveaux stratégiques, tactiques (fonctionnels) ou opératoires (pratiques adoptées).

On en trouvera un résumé dans le tableau suivant.

	Légitimation (émotif)	Réalisation (cognitif)	Appropriation (comportemental)
Stratégique (intention des acteurs) Perspective directionnelle	VISION Changement important Parrain engagé Partenaires impliqués	PILOTAGE Structure de Pilotage Crédible	INTERET Conditions incitatives Retombées valables
Fonctionnelle (nature des systèmes) Perspective structurelle	Modèle Déficiences établies Orientation documentée	Capacité Ressources, démarches et compétences adéquates	Apprentissage Expérimentations et prises de conscience appropriées
Opérationnelle (pratiques adoptées) Perspective culturelle	Communication Information adéquate Adhésion soutenue	Effort Disponibilités et collaborations appropriées	Progression Amélioration continue Mesure de résultats

Tableau n°13 : « La matrice de la légitimité », adapté par Rondeau

II-3- La dimension structurante : l'aptitude d'apprentissage :

Cette dimension aborde la question essentielle de l'acquisition des compétences organisationnelles. Sont en jeu le capital cognitif de l'entreprise et son potentiel d'enrichissement et de renouvellement. L'apprentissage permet, en effet, d'améliorer et de modifier les pratiques organisationnelles. En ce sens, le déploiement des actions intentionnelles de changement est à considérer comme relevant de pratiques organisationnelles. Dès lors, les capacités de changement, sous-tendues par les dimensions contextuelles et « actionnante », peuvent s'acquérir, s'améliorer et se renouveler. L'apprentissage du changement signifie alors que l'entreprise peut devenir « experte » en déploiement d'opérations de transformation. Dans cette optique, les variables contextuelles et « actionnante » des capacités de changement se construisent et se renouvellent au fil des actions intentionnelles dans le cadre d'un processus d'apprentissage. Celui-ci joue alors un rôle central dans l'acquisition et la transformation des capacités de transformation.

Selon Sopranot (2004), la capacité de changement est déterminée par les compétences d'apprentissage organisationnel. L'aptitude d'apprentissage permet de faire face de façon continue aux exigences nouvelles. L'organisation génère naturellement le changement ; elle dispose en son sein des ferments du changement grâce à une gestion dialectique de l'expérience, porteuse d'ordre et de l'expérimentation, source du désordre.

Les changements de plus en plus rapides imposés par l'environnement obligent les entreprises à remettre en cause leur fonctionnement et à s'interroger sur les moyens d'acquérir rapidement de nouveaux modes d'apprentissage. Cela dépendra de la capacité d'apprentissage de l'organisation qui renvoie aux caractéristiques de l'organisation apprenante. Selon Argyris et Schön (1996), « une organisation apprend lorsqu'elle acquiert de l'information sous toutes ses formes, quel qu'en soit le moyen connaissances, compréhensions, savoir-faire, techniques ou pratiques ». Cette proposition soulève une question : les organisations apprennent-elles par elle-même ?

L'apprentissage organisationnel se définit comme un « phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences, qui plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes » (Koenig, 1994, p.78). Cette conception selon laquelle l'organisation apprend sous-tend l'idée que certains apprentissages sont suffisamment collectifs pour que soit accepté le concept de l'apprentissage organisationnel. Comme le souligne cet auteur, « l'organisation est composée d'individus et donc l'apprentissage individuel est nécessaire à l'apprentissage organisationnel ; cependant, l'organisation est capable d'apprendre indépendamment de chaque individu mais non de l'ensemble des individus » (Filloi, 2004).

Pour March (1991), l'apprentissage relève des processus d'exploitation et d'exploration, Argyris et Schön (1996) identifient les apprentissages en simple et double boucle.

Pour March (1991), l'exploitation se réfère à l'accumulation d'expérience. Lorsqu'une pratique de gestion est à l'œuvre dans une organisation et se répète régulièrement, les acteurs accordent une attention particulière aux résultats obtenus. Lorsque ceux-ci s'éloignent des objectifs attendus, ils tendent à en analyser les raisons et les corriger. Ainsi, les pratiques encourues dans une organisation se perfectionnent sous l'effet de leur répétition.

March identifie aussi une seconde forme d'apprentissage : l'exploration. Celle-ci consiste à renouveler en profondeur les modes d'interprétation, et conséquemment les pratiques organisationnelles en inventant et expérimentant des pratiques totalement inédites. L'exploration organisationnelle produit de l'apprentissage de compétence parfaitement nouvelle.

Pour Koenig (1994), la distinction entre apprentissage par expérience et apprentissage par expérimentation relève de la distinction entre opérations et projets. Il est donc question de gérer un

arbitrage entre deux forces opposées ; l'ordre qui se situe dans le registre de l'opération et le désordre qui se situe dans celui du projet (Mbengue, 1997, Thiétart, 2001).

Argyris et Schon (1996) élabore une autre distinction (apprentissage en simple et double boucle) qui complète la typologie initiale. En effet, ils insistent sur la manière dont se produit l'un ou l'autre de ces apprentissages et adoptent une perspective orientée vers l'individu. Pour les auteurs, l'apprentissage ne se réalise que lorsque les acteurs entreprennent certaines investigations ; celles-ci peuvent porter sur trois niveaux : les pratiques organisationnelles (ce que les auteurs nomment les stratégies d'action), les paradigmes de base (c'est-à-dire les convictions sur ce qu'il convient de faire dans l'entreprise) et les valeurs directrices (les schémas d'interprétation dont les acteurs n'ont pas conscience).

L'apprentissage en simple boucle relève de l'exploitation et répond à une logique d'accumulation d'expérience. C'est, en effet, par la répétition et l'analyse des stratégies d'actions que l'organisation permet leur perfectionnement.

Les entreprises peuvent aussi apprendre à questionner leurs valeurs directrices, c'est l'apprentissage en double boucle. Dans cette forme d'apprentissage, à la fois les stratégies d'actions, les paradigmes et les valeurs directrices sont transformés. Cet apprentissage permet l'expérimentation de pratiques innovantes, totalement inédites. En ce sens, l'apprentissage en double boucle renvoie à l'exploration.

Pratiquer simultanément l'exploitation et l'exploration est cependant difficile. Car tandis que l'exploitation invite à exploiter les régularités, l'exploration impose de s'en éloigner. En effet, il est question de gérer deux forces en tension ; l'ordre et la stabilité ainsi que le désordre et l'instabilité (Thiétart, 2001).

L'ordre et la stabilité reposent sur des dispositifs de planification, de contrôle et de structure. Ils permettent aux organisations d'assumer leur mission, aux acteurs de se positionner au sein de l'entreprise et de réduire la complexité organisationnelle, voire de créer une certitude imaginaire mais rassurante. A l'opposé, l'instabilité et le désordre résultent des initiatives individuelles. Or, celles-ci se font en marge des structures formelles, dans des espaces de liberté tantôt inconnus, tantôt tolérés. En conséquence, la capacité à gérer l'équilibre, voire l'antagonisme entre les exigences de stabilité et d'instabilité se trouve être au cœur de la gestion de l'apprentissage.

D'après Sopranot (2004), les capacités d'apprentissage résultent d'une organisation tolérante à l'ambiguïté et au désordre. Les choix et arrangements structurels, culturels et gestionnaires se caractérisent par la valorisation et la recherche d'une certaine opposition interne et la lutte contre le consensus excessif.

L'exploitation / simple boucle et l'exploration / double boucle constituent les modalités de l'apprentissage organisationnel. Si l'entreprise doit apprendre par l'un et l'autre de ces processus, elle doit parvenir à gérer deux forces en tension résumé dans les théories de l'action.

Les théories de l'action qu'une personne ou une organisation gardent en mémoire peuvent être de deux sortes :

- celles qu'on affirme : les croyances, les attitudes et les valeurs dont on a bien conscience et qu'on peut afficher (affirmer, expliciter).

- celles dites d'usage : il s'agit des croyances, des attitudes et des valeurs qui guident implicitement les actions ou les comportements des individus, mais sans qu'elles soient forcément conscientes ou exprimables (tacites, inconscientes, etc...).

Souvent intériorisées, considérées comme allant de soi, les théories d'usage empêchent les individus d'acquérir une logique d'apprentissage en double boucle lorsqu'ils sont confrontés à des problèmes menaçants. Des « routines défensives » font obstacle à l'apprentissage.

Lorsque ces routines s'installent, les questions sensibles ne peuvent plus être traitées. Des tabous s'installent. Progressivement, certains sujets ne sont plus « parlés » et deviennent de plus en plus difficiles à aborder.

Les routines défensives finissent par empêcher la résolution de problème ou la prise de décision. Elles sont à l'origine de la méfiance et du cynisme d'un certain nombre de personnes.

Pour sortir de ces routines, il faut remettre en parole, progressivement, les sujets tabous, en amenant les gens à revenir aux faits concrets plutôt qu'aux interprétations qui les empêchent de comprendre le « réel tel qu'il est » (les faits, les situations pratiques, etc...).

Sopranot (2004) : « deux formes d'apprentissage qui façonnent le patrimoine des compétences de transformation. Tout d'abord, l'amélioration par l'expérience amène l'organisation à « observer » ses pratiques, ses résultats et à en tirer des enseignements. Cette démarche conduit à identifier des erreurs, à les corriger et à maintenir une observation régulière sur ses actions afin de pouvoir les rendre plus conformes aux résultats escomptés. La seconde forme d'apprentissage, le renouvellement par expérimentation, amène l'organisation à « interroger » la pertinence même des pratiques et à en expérimenter de nouvelles. Enfin, les possibilités de transversalisation des nouveaux savoirs constituent l'ultime capacité d'apprentissage ».

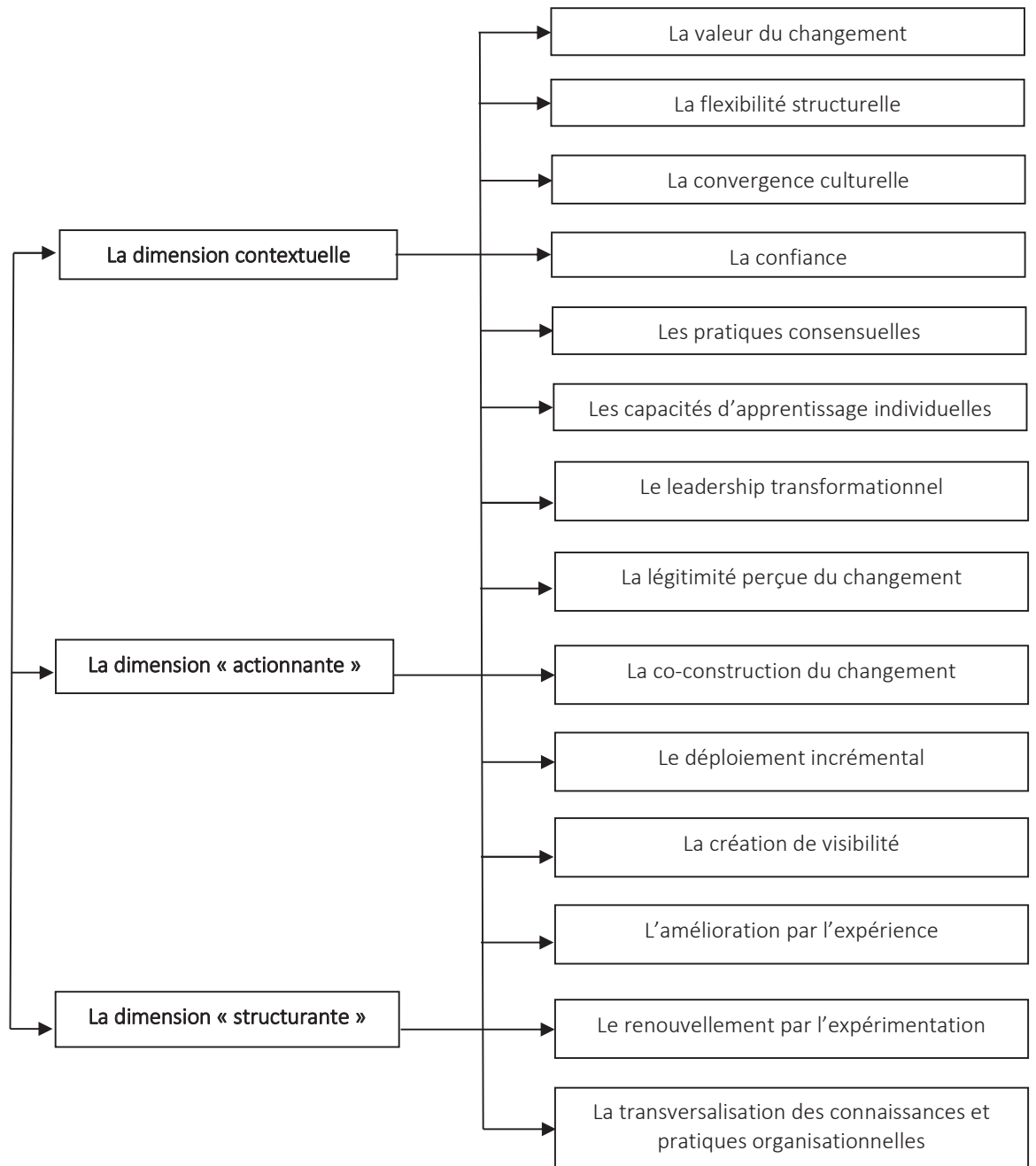


Figure n°1 : « Les composantes des capacités de changement »

Source : « A quoi correspondent les capacités de changement des organisations ? », Soparnot R., 2004.

SECTION II :

L'APPROCHE PAR LES CAPACITES DYNAMIQUES

Proposé par Teece, Pisano et Shuen (1997), le concept de capacités dynamiques (*dynamic capabilities*) est à l'origine un concept théorique qui relie l'approche stratégique dite des ressources et compétences (*Resource-Based View*) et les principes de l'économie évolutionniste (Penrose). Il désigne la capacité à intégrer, construire et reconfigurer des ressources et compétences dans un environnement turbulent. L'idée est que dans de nombreuses industries, l'environnement évolue tellement vite que les ressources et compétences qui constituent le fondement de l'avantage concurrentiel de certaines entreprises se retrouvent fréquemment remises en cause. Une innovation radicale peut ainsi rendre obsolètes les compétences technologiques d'un leader (par exemple la photographie numérique), ou remettre en cause les modes de distribution dont la maîtrise constituait un avantage clé pour les entreprises en place (par exemple la distribution de musique sur Internet).

Ce terme désigne donc la flexibilité dont dispose une entreprise face à de telles évolutions. Plusieurs auteurs ont ensuite essayé de donner un contenu plus concret à ce concept très théorique. C'est notamment le cas d'Eisenhardt et Martin (2000), qui ont identifié trois facteurs à la base des capacités dynamiques des entreprises :

- La capacité à développer et mettre rapidement sur le marché des produits nouveaux ;
- La capacité à nouer des alliances pour accéder aux ressources manquantes ;
- Le système de décision stratégique, qui doit être suffisamment flexible.

La capacité de l'organisation à changer peut être inscrite dans ce registre et peut représenter de ce fait, un vrai avantage concurrentiel.

I- L'APPROCHE BASEE SUR LES RESSOURCES (RBV) :

Cette approche repose sur l'idée que la performance supérieure d'une firme s'explique par la possession de ressources et de capacités organisationnelles qui ont des caractéristiques uniques. Elle connaît un développement théorique important dans le champ de la stratégie depuis le milieu des années 80. Certains chercheurs affirment même qu'elle représente une nouvelle théorie de la firme et de l'avantage concurrentiel.

L'approche "Resource Based", développée par des auteurs comme B. Wernerfelt, J. Barney, G. Hamel, C.K. Prahalad..., se centre sur les ressources spécifiques qui permettent à l'entreprise de se singulariser et de se distinguer par rapport aux autres entreprises du même secteur d'activité. Dans cette approche, les racines de l'avantage concurrentiel sont en effet à rechercher à l'intérieur de l'organisation. Selon le courant des ressources, c'est l'ensemble spécifique de ressources et de compétences détenues par l'entreprise qui constitue la source principale de son avantage concurrentiel.

L'objectif central de cette approche est d'expliquer à long terme, les différences de performances en termes d'efficacité reposant sur les conditions de concurrence plutôt qu'en termes d'abus de pouvoir de monopole sur le marché, comme le font les économistes de l'organisation industrielle.

Selon la théorie du management par les ressources, le "développement de la firme ne dépend pas seulement de son positionnement externe et du jeu des forces auquel elle est soumise, mais qu'une bonne part de son succès dépend aussi des ressources qu'elle a à sa disposition et qu'elle mobilise à sa façon au service de son offre pour ses clients" (Durand, 1997).

L'entreprise dispose d'un avantage concurrentiel sur ses concurrents lorsqu'elle met en place une création de valeur inexistante chez ses concurrents. Cet avantage concurrentiel est durable lorsque les concurrents sont incapables de créer cette même valeur. Pour J.B. Barney, l'analyse des conditions dans lesquelles une telle situation d'avantage concurrentiel se produit est tout à fait en phase avec l'école de Chicago qui met l'accent sur les ressources (c'est à dire les facteurs d'input) lorsque ceux-ci sont coûteux à intégrer. Toutes les différences de performance entre les entreprises sont explicables en termes de différences d'efficacité d'utilisation des ressources, ce qui conditionne les meilleures stratégies à adopter par une entreprise.

I-1- La définition des ressources et des compétences :

Barney J.B. (1997) l'un des principaux inspirateurs du courant RBV, définit une entreprise comme un ensemble coordonné de ressources particulières qui déterminent ses marges de manœuvre stratégique. Selon le courant des ressources, plutôt que de décomposer l'entreprise en portefeuille produits-marchés, l'analyse stratégique devrait avant tout chercher à déterminer le potentiel concurrentiel des différentes ressources que l'entreprise possède ou contrôle. En effet, toutes les ressources et compétences de l'entreprise non pas la même valeur concurrentielle, et l'élaboration de toute stratégie doit s'appuyer sur une utilisation intelligente de certaines ressources et aptitudes présentes au sein de l'entreprise.

- Les ressources : définition et classification par type

Les ressources peuvent être définies comme étant l'ensemble des moyens dont l'entreprise dispose, qu'elle contrôle, et qu'elle peut engager, par le biais de ses processus productifs et organisationnels, pour créer de la valeur au sein de son activité.

Elles peuvent être classées en utilisant la typologie de C. Hofer et D. Schendel (1978) qui en distingue cinq catégories : financières (le cash-flow disponible...), humaines (le nombre de salariés, leur niveau de qualification...), physiques (sites de production, machines disponibles, stock...), organisationnelles (système d'information, de contrôle de la qualité, procédures...), technologiques (savoir-faire, brevets...). R.M. Grant (1991) ajoute à cette liste une sixième classe, la réputation, et accentue ainsi le

rôle des ressources intangibles. Pour H. Itami (1987), ce dernier type de ressources, qu'il appelle "actif invisible", est essentiel pour l'entreprise. Une marque ou de l'information accumulée sur les clients sont, par exemple, inestimables dans la constitution d'un pouvoir concurrentiel. Dans cette optique, l'entreprise dispose d'un véritable patrimoine, qui permet de la concevoir comme un portefeuille de ressources. Mais repérer ces ressources n'est pas toujours aisé, dans la mesure où les systèmes d'information traditionnels en fournissent une image fragmentée et incomplète.

En fait, seuls les actifs qui peuvent être isolés et mesurés facilement (terrains, usines, équipements...) sont pris en compte par les outils de gestion traditionnels. Ainsi, le bilan comptable ne s'intéresse guère aux ressources intangibles et aux compétences des individus.

En résumé, les ressources peuvent être définies comme des actifs tangibles ou intangibles attachés à l'entreprise :

- Les ressources tangibles, celles qui apparaissent clairement dans le bilan de l'entreprise, sont les plus aisées à identifier et à évaluer. Elles regroupent l'ensemble des moyens qui peuvent être physiquement observables (bâtiments, usines, terrains, machines...), ainsi bien entendu que les ressources financières.

- Les ressources intangibles, dont il est rarement fait mention dans le bilan, constituent pourtant, dans un grand nombre de cas, l'essentiel de la richesse "potentielle" de l'entreprise. Elles sont a priori plus difficiles à identifier et l'on a souvent l'habitude de distinguer parmi ces ressources intangibles les ressources technologiques, la réputation, c'est à dire le nom ou la marque, et les ressources liées au personnel comme l'expérience, les qualifications, la formation, la flexibilité, la culture d'entreprise, l'engagement et la loyauté...etc. La valeur réelle de ces ressources, souvent sous-estimée dans les états financiers, se manifeste par exemple, lors de la cession d'une entreprise, à travers le paiement d'un goodwill, c'est à dire d'une survalue liée à l'existence même de ces actifs intangibles.

- Les aptitudes (ou compétences) : une combinaison de ressources créatrice de valeur

Si les ressources représentent l'ensemble des actifs de l'entreprise, elles n'ont cependant pas, de capacité productive propre. Elles possèdent certes en elle-même un potentiel d'usage, mais ce sont les aptitudes qui autorisent et facilitent la réalisation et la matérialisation de ce potentiel.

Il existe une hiérarchie entre les ressources et les compétences. On considère généralement que plusieurs ressources peuvent se combiner pour constituer une compétence. Ce processus de "combinaison de ressources" est alors souvent décrit comme une forme d'apprentissage organisationnel. Ainsi, pour R.M. Grant (1991), les ressources, prises de façon isolées, constituent

rarement des forces productives génératrices de valeur. En fait, créer une compétence nécessite un assemblage de ressources, mais implique également un apprentissage, qui va se faire au travers de la répétition, de l'expérience. Pour comprendre ce phénomène, Grant s'appuie sur les travaux de R. Nelson et S. Winter (1982), et plus particulièrement sur le concept de "routines organisationnelles". Pour ces auteurs, la connaissance engendrée par le processus d'apprentissage réside dans des routines qui peuvent être difficilement codifiées, en raison de leur complexité et de leur dimension tacite. Parmi ces compétences, certaines sont perçues par l'entreprise comme fondamentales ("Core competence"), car elles la différencient de façon stratégique (G. Hamel et C.K. Prahalad, 1990).

Un seul individu ne peut pas à lui seul posséder une compétence fondamentale, dans la mesure, où comme l'indiquent J. Black et K. Boal (1994), celle-ci s'inscrit bien souvent dans un réseau de relations entre les différentes ressources possédées par l'entreprise (vision systémique). C'est en fait de la complexité de ce réseau que va dépendre le niveau de la rente générée et le caractère durable de l'avantage concurrentiel. Mais, cette complexité n'est pas sans entraîner de difficultés dans le repérage des compétences. Ainsi, pour faciliter leur identification, M.A. Hitt et R.D. Ireland (1985) ont proposé une liste de 55 compétences distinctives, classées selon les grandes fonctions de l'entreprise (production, marketing, finance...).

Une ressource est donc un réservoir d'usage potentiels, de "services" qui peuvent être rendus ou non en fonction des aptitudes individuelles et organisationnelles disponibles au sein de l'entreprise. Les aptitudes sont les éléments clés de la compétitivité en ce qu'elles permettent de passer du potentiel au réel, de la valeur espérée à la rente concrètement réalisée.

I-2- L'évaluation des ressources et des compétences :

Une fois les ressources et compétences identifiées, il faut les évaluer dans le contexte de leur environnement concurrentiel. Cette évaluation constitue un exercice délicat, soumis aux perceptions des dirigeants. Les différents critères présentés dans la littérature permettent toutefois de guider l'analyse. En s'inspirant de plusieurs travaux (I. Dierickx et K. Cool, 1989 ; J. Barney, 1991 ; J. Black et K. Boal, 1994) nous proposons un enchaînement de cinq tests permettant de porter une appréciation sur la valeur stratégique des ressources et compétences. C'est ce qu'exprime la figure suivante :

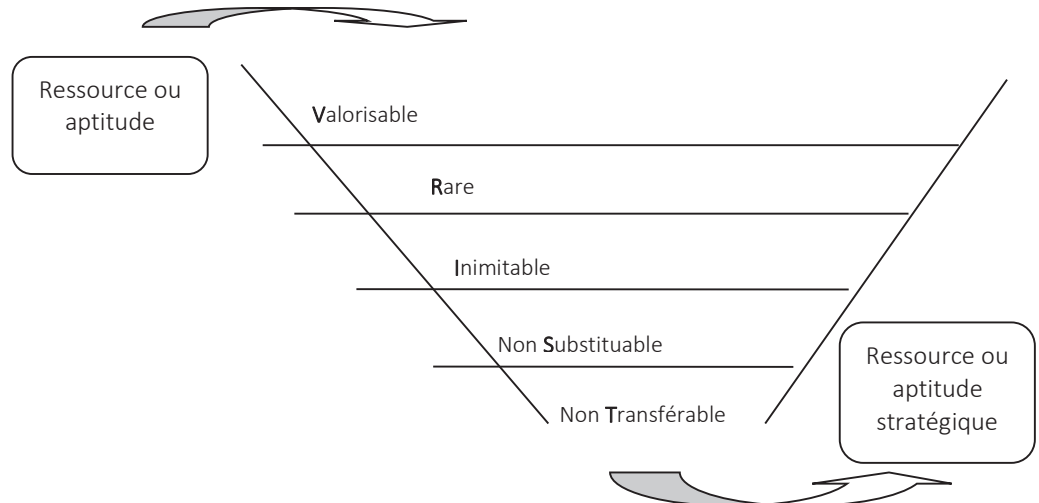


Figure n° 2 : « Le filtre VRIST des ressources et aptitudes organisationnelles », adapté par Barney

- Le premier test s'interroge sur la pertinence des ressources. Si la ressource permet à l'entreprise de saisir une opportunité dans son environnement ou d'échapper à une menace, alors on peut la considérer comme pertinente. Cette pertinence résulte en fait d'une double concordance : celle des ressources à la stratégie et celle de la stratégie à l'environnement. Une ressource ou une aptitude n'a donc qu'une valeur relative, selon qu'elle est pertinente ou non pour son propriétaire et que son propriétaire dispose ou non des aptitudes associées pour la valoriser.

- Le second test est celui de la rareté. Il sépare les ressources banalisées de celles détenues par un petit nombre de concurrents. Si les ressources pertinentes sont facilement accessibles et largement partagées par tous les acteurs d'une activité, elles ne constituent plus les bases d'une aptitude organisationnelle déterminante. Par conséquent, plus la ressource est rare, plus elle sera considérée comme stratégique. Ces ressources sont basiques et néanmoins nécessaires, mais ne peuvent fonder un avantage concurrentiel. Elles sont essentielles à la survie d'une entreprise dans une industrie donnée, mais ne peuvent lui conférer d'avantage sur ses concurrents et ne contribuent donc pas à lui assurer une position dominante.

- Le troisième partage les ressources facilement imitables de celles qui le sont beaucoup moins. Il s'agit ainsi de déterminer le caractère durable de l'avantage procuré par les ressources. Ainsi, plus les ressources sont intangibles, ou plus les compétences sont tacites (non codifiées), moins elles sont visibles et donc imitables. La possibilité de reproduction de la compétence dépend également du temps nécessaire à sa constitution. Certaines compétences sont longues à forger et ne peuvent pas facilement être imitées.

- Le quatrième ne retient que les ressources sans substitut. Ce dernier test est intéressant, puisque même si une compétence n'est pas imitable, ni transférable, un concurrent peut arriver à neutraliser

cette source d'avantage concurrentiel en forgeant une compétence substitut. Remplacer la ressources ou l'aptitude par une autre, plus facile d'accès pour le concurrent, et au moins aussi performante. Ceci se produit très classiquement dans le domaine des technologies où la substitution est devenue une règle.

- Enfin, le cinquième s'intéresse à la transférabilité des ressources, autrement dit à sa spécificité (O.E. Williamson, 1991) et au degré de contrôle exercé par l'entreprise la possédant. Une ressource idiosyncratique (difficilement redéployable dans un autre contexte) rend, par définition, problématique son transfert vers une autre entité. Par ailleurs, une compétence simplement mobilisée par l'entreprise (cas des compétences individuelles), mais non véritablement détenue, s'expose à un degré de transférabilité plus élevé.

I-3- Les compétences "cœur" : des aptitudes organisationnelles stratégiques :

Les aptitudes organisationnelles requièrent l'expertise d'individus variés, qui, au sein de l'organisation, combinent des ressources tangibles et intangibles d'une manière qui contribue à créer pour l'entreprise un avantage concurrentiel. Lorsque les processus qui les sous-tendent sont répétés de manière régulière et fréquente, ces capacités organisationnelles deviennent alors des routines, c'est à dire des mécanismes d'action de l'entreprise reposant sur des comportements socialisés, prévisibles, naturels (pour les acteurs de l'entreprise) et quasiment automatiques.

Les routines sont à l'organisation ce que les aptitudes sont aux individus. Elles sont fondées sur des savoirs tacites socialisés si bien ancrés dans l'esprit et la mémoire collective qu'ils sont pratiqués par les individus sans qu'ils en soient toujours conscients.

Mais une routine ne reste souvent qu'une aptitude organisationnelle comme une autre. Tant que l'aptitude routinisée n'a pas été confrontée à des réalités multiples, elle ne peut pas se transformer en compétence. Une compétence peut se définir comme la capacité d'une firme à "intégrer, construire et reconfigurer des routines faites de divers usages de ressources spécifiques à la firme" (Terce, Pisaro, Shuen, 1997). La compétence réunit le savoir-faire et la connaissance acquis grâce au management réussi d'une aptitude organisationnelle au sein de plusieurs secteurs d'activité différents.

L'idée introduite par Hamel et Prahalad (1989) et Stalk et al (1992) consiste à parler de la concurrence fondée sur les ressources et compétences ; ces derniers définissent trois principes de la concurrence fondée sur les compétences :

1. La source et l'intérêt de la stratégie n'est pas le produit final et le marché, mais plutôt les processus qui sous-tendent la production ;
2. Le succès vient de la transformation des processus clés de la firme en compétences stratégiques qui permettent d'apporter une valeur supérieure au client ;

3. Les firmes créent des compétences en réalisant des investissements dans une infrastructure support qui transcende les domaines d'activités stratégiques traditionnels et les fonctions (les compétences sont collectives et transfonctionnelles).

Déploiement et création des compétences : comme l'ont montré Prahalad et Hamel (1990), l'utilisation et la répétition des compétences favorisent leur développement et leur amélioration. Toutefois, et afin d'éviter de tomber dans le piège de l'inertie organisationnelle, il faut en même temps approfondir les compétences et lutter contre le risque d'inertie. Le développement continu des compétences repose sur un triple engagement :

- Après des employés qui doivent accepter de remettre en question les pratiques acquises et répétées ;
- Après des fournisseurs et des clients pour qu'ils n'utilisent et ni ne divulguent les technologies de l'entreprise ;
- Après des concurrents en construisant un système de dissuasion de la substitution du modèle économique de l'entreprise et en diffusant l'idée que des modèles alternatifs ne pourraient pas avoir la même efficacité.

Le management des compétences repose donc sur une flexibilité permettant de trouver un équilibre entre approfondissement et renouvellement en vue d'éviter la substitution.

Par ailleurs, le développement des compétences de l'entreprise ne peut se faire sans développement des compétences individuelles (Meschi et Crémer, 1999)

L'équilibre nécessaire entre approfondissement et développement montre aussi que l'entreprise doit maintenir trois activités de management des compétences (Sanchez et al. , 1996a) :

- Maintien des compétences : même dans un environnement stable cela demande des investissements pour dépasser les tendances à l'entropie organisationnelle ;
- Déploiement des compétences (« competence-leveraging ») : application des compétences existantes à des activités nouvelles sans changements qualitatifs des ressources et capacités associées à ces compétences (cela peut toutefois entraîner des changements quantitatifs dans le stock de ressources) ;
- Construction des compétences (« competence-building ») : processus par lequel la firme réalise des changements qualitatifs dans son stock de ressources et capacités. Elle crée ainsi de nouvelles options pour des actions futures ; ce processus se produit lorsque la firme acquiert des actifs qualitativement différents ou lorsqu'elle crée de nouvelles capacités, ou encore lorsqu'elle adapte des capacités existantes pour des utilisations nouvelles.

II- L'APPROCHE PAR LES CAPACITES DYNAMIQUES (Capabilities Resources View) :

L'approche par les capacités dynamiques se fonde en premier lieu sur la Resources Based View qui considère la firme comme un ensemble de ressources. Cet ensemble, par sa nature et ses caractéristiques, serait selon les auteurs le facteur explicatif de la performance de la firme. La RBV vise à expliquer les différences de performance entre les firmes, contribuant de ce fait à une meilleure compréhension du management stratégique (Mahoney et Pandian, 1992 ; Priem et Butler, 2001).

Cette conception de l'avantage concurrentiel liée aux caractéristiques de la base de ressources de la firme, implique l'adoption d'un point de vue statique et c'est ce qui représentera par la suite la base aux critiques adressées à cette approche. Ce caractère statique néglige l'influence de l'environnement de marché (D'aveni, 1994 ; Eisenhardt, 2000 ; Barney, 2001 ; Priem et Butler, 2001 ; Wang et Ahmed, 2007).

Les capacités dynamiques représentent une évolution de la Ressources Based View (Wang et Ahmed, 2007) visant à combler cette lacune, ainsi que celle correspondant au lien de passage entre les ressources et l'avantage concurrentiel (Williamson, 1999 ; Priem et Butler, 2001). Si Penrose et les travaux de la Ressources Based View reconnaissent l'importance des capacités spécifiques à la firme dans l'avantage concurrentiel, l'approche par les capacités dynamiques a pour objet d'étudier comment les firmes développent et renouvellent ces capacités. Les deux approches sont complémentaires (Williamson, 1999) car elles abordent des enjeux majeurs qui s'enrichissent mutuellement. En effet, la Dynamic Capabilities View ou l'approche par les capacités dynamiques permet d'évaluer et de comprendre comment les stocks de ressources et de capacités évoluent dans le temps et rendent ainsi durable l'avantage concurrentiel. Elle propose une extension de la Ressources Based View dans les contextes où le changement est fréquent, en adoptant un point de vue entrepreneurial.

II-1- Définition du concept de capacité organisationnelle dynamique :

Le concept de capacité organisationnelle définit l'habileté ou l'aptitude de l'organisation pour réaliser ses activités productives de manière efficiente et efficace par le déploiement, la combinaison et la coordination de ses ressources et compétences à travers différents processus créateurs de valeur, selon les objectifs qu'elle avait définis précédemment, c'est à dire en prenant pour acquis que le résultat est conforme à l'intention initiale ou à tout changement dans cette intention.

L'origine du concept de capacités dynamiques provient de la prise en compte de deux notions fondamentales : la dépendance de sentier (l'évolution de la firme est conditionnée par les décisions prises et les ressources accumulées au cours de son histoire) ; et l'innovation (la firme est un lieu d'apprentissage par expérience, de construction et d'acquisition de nouvelles compétences qui

permettent l'innovation). La capacité dynamique fait référence à la capacité d'une entreprise à créer, étendre ou modifier ses ressources et compétences (Helfat, 2007). Beaucoup d'auteurs se sont intéressés à cette notion (Teece et al., 1997 ; Eisendhardt et Martin, 2000 ; Zollo et Winter, 2002 ; Helfat et Peteraf, 2003 ; Winter, 2003).

- **Caractéristiques de la capacité organisationnelle** : Nous considérons le concept de ressource comme un antécédent de la capacité organisationnelle. Les ressources sont ici considérées comme tous les moyens qui sont nécessaires pour réaliser la transformation des intrants en extrants et pour l'acquisition de ces intrants. La capacité organisationnelle reflète les interactions complexes qui se tissent entre les ressources de l'organisation et les compétences lors de leur mise en œuvre dans des processus. La réalisation d'un processus correspond tout à la fois à la mise en œuvre d'une capacité organisationnelle et à son expression. En d'autres termes, la capacité organisationnelle émerge de l'action, elle est l'origine et l'aboutissement de l'action, c'est à dire qu'elle est liée à l'action organisée, donc aux processus d'action qui permettent de l'exprimer et de la rendre visible. Le processus d'action lorsqu'il est objectivé, est donc une unité d'analyse particulièrement utile pour présenter et analyser une capacité organisationnelle donc pour la rendre visible et lisible et pour suivre son développement (Lorino, 2001).

En effet, il offre au développement d'une capacité organisationnelle une base de validation en tant qu'il la révèle et la confirme; une base d'expérience puisqu'il alimente en expériences les individus qui le mettent en œuvre; une base d'expérimentation en critiquant les modes opératoires existants et en testant de nouveaux et finalement, une base de mémorisation, car c'est souvent dans le cadre de processus que se développent, se stabilisent et se formalisent des routines d'action (Lorino, 2001).

La capacité organisationnelle possède des propriétés systémiques puisqu'elle est supérieure aux éléments qui la composent et donc elle ne peut leur être réductible. En d'autres termes, la capacité organisationnelle mobilise une combinaison de ressources et de compétences, mais elle n'est pas définie par cette combinaison. Ceci signifie d'une part, qu'au niveau unitaire, les caractéristiques des ressources et des compétences sont importantes, mais que d'autre part, leur assemblage dans des processus d'action fait naître des caractéristiques qui ne sont plus réductibles à leur simple propriété particulière. En d'autres termes, si une firme possède des ressources et des compétences, ces dernières ne garantissent pas le résultat final. Il ne suffit donc pas de juste disposer de ressources et de compétences pour réussir le processus d'action qui les met en œuvre, mais il faut savoir les coordonner et les intégrer ensemble. La capacité organisationnelle est sujette à la dépendance de sentier. En effet, les capacités organisationnelles actuelles définissent le domaine des possibles de l'organisation et son développement futur, comme les capacités organisationnelles présentes sont le produit des capacités organisationnelles antérieures. Si l'organisation veut réaliser de nouvelles

choses, elle devra les apprendre d'où l'importance des concepts d'apprentissage individuel et organisationnel.

La dépendance de sentier a deux conséquences importantes. Tout d'abord, les organisations empruntent différents chemins pour accomplir des tâches similaires fonctionnelles : les organisations sont donc idiosyncrasiques. Le caractère idiosyncrasique des organisations renforce l'idée qu'il n'existe pas un marché où l'on pourrait échanger des capacités organisationnelles : elles doivent donc être construites au sein de l'organisation. Deuxièmement, si les entreprises arrivent aux mêmes résultats c'est qu'il existe une certaine forme d'équifinalité, ce qui renvoie à la notion de meilleures pratiques de gestion (Eisenhardt et Martin, 2000).

La capacité organisationnelle n'est pas statique, mais elle évolue constamment du fait même de sa mise en action. Une capacité organisationnelle, en tant qu'elle est fondamentalement un savoir agir, donc une mise en action des ressources et des compétences à travers différents mécanismes d'intégration et de coordination qui font référence aux processus est soumise à l'apprentissage (Marengo, 1995). En conséquence, la capacité organisationnelle se développe et croît à mesure qu'on la met en action : plus on fait plus on sait faire et mieux l'on devrait faire. La capacité organisationnelle cristallise donc l'ensemble des apprentissages de l'organisation dans un domaine donné à un moment donné.

- **La capacité dynamique** : Les capacités organisationnelles ne sont pas statiques, elles évoluent constamment du fait même de leur mise en action. Comme nous l'avons mentionné précédemment, une capacité organisationnelle, en tant qu'elle est fondamentalement un savoir agir, donc une mise en action des ressources et compétences, est soumise à l'apprentissage puisque les connaissances évoluent constamment. En d'autres termes, les capacités organisationnelles sont donc modifiées dans l'instant même de leur application.

Nous adoptons maintenant le point de vue de l'organisation lorsqu'elle décide de gérer organisationnellement la transformation de ses activités en modifiant ses capacités organisationnelles ou en créant de nouvelles avec l'objectif de maintenir son adaptation aux conditions de l'environnement.

Si la firme ne fait pas cet effort d'adaptation aux conditions changeantes de l'environnement, elle risque de disparaître ou, de subir une baisse de performance. Pour s'intéresser à ces différents mécanismes d'adaptation et de transformation, il est nécessaire de mobiliser le concept de capacité dynamique qui est un type particulier de capacité organisationnelle.

Ce concept de capacité dynamique porte l'emphase sur le rôle clé de la gestion stratégique dans l'adaptation, la configuration et la création des ressources et des capacités organisationnelles pour

s'adapter aux changements de l'environnement (Dierickx et Cool, 1989 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Nelson et Winter, 1982 ; Teece et al., 1997 ; Teece, 1998 ; Winter, 2000 ; Zollo et Winter, 2002).

Voici comment les auteurs définissent le concept de capacité dynamique : D'après Teece et al. (1997) : "We define dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. Dynamic capabilities thus reflect an organization's ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and markets positions (p.516)". Pour Eisenhardt et Martin (2000): " The firm's processes that use resources – specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources- to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configuration as markets emerge, collide, split, evolve and die (p.1107)". Finalement, pour Zollo et Winter (2002) : " A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness (p.340) ".

D'après les auteurs précédents, nous pouvons retenir que la capacité dynamique définit tout processus qui permet la transformation des capacités organisationnelles de l'organisation ou la création de nouvelles capacités, à travers l'investissement dans les ressources, les positions de marché et l'apprentissage de nouveau savoir agir et en corollaire de nouvelles connaissances organisationnelles (Metcalfe et James, 2000).

Elle reflète donc l'habileté de l'organisation à réaliser des formes nouvelles et innovatrices d'avantages concurrentiels en adaptant ses ressources et ses capacités organisationnelles soit en fonction des transformations de l'environnement soit en fonction d'intuitions qu'elle perçoit (Collis, 1994 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece et al., 1997 ; Teece, 1998).

Le développement de l'organisation est donc envisagé comme un processus évolutif et cumulatif de découvertes technologiques, d'acquisition ou de développement de nouvelles ressources et d'apprentissage de nouvelles capacités organisationnelles.

II-2- Les caractéristiques de la capacité dynamique :

Suivant les auteurs, les caractéristiques de la capacité dynamique diffèrent. Premièrement, en ce qui concerne sa sphère d'application, au départ, ce concept est réservé à l'étude des organisations qui se trouvent dans des environnements en rapide transformation technologique (Teece et al., 1997). Cependant, Eisenhardt et Martin (2000) étendent la notion de la capacité dynamique aux environnements modérément ou hautement dynamiques en prenant en compte les différences sensibles dans ses caractéristiques suivant ces contextes d'applicabilité.

Deuxièmement, les auteurs divergent sur les caractéristiques qu'ils attribuent à ce concept. Pour Teece et al. (1997) la capacité dynamique est une habilité particulière, en fait une routine spécifique à l'organisation, qui permet d'apprendre de nouvelles routines. Pour Eisenhardt et Martin (2000), qui critiquent cette conception, la capacité dynamique est définie plus concrètement comme un processus particulier à l'organisation, processus qui peut être organisationnel et/ou stratégique et qui va avoir une incidence sur d'autres processus de la firme en les transformant. Comme exemple de processus, ces auteurs présentent les processus d'innovation de produit, de prise de décision et d'alliance.

Contrairement à Teece et al. (1997) qui attribuent à la capacité dynamique la caractéristique d'être idiosyncrasique, Eisenhardt et Martin (2000) la considèrent plutôt sous l'angle des meilleures pratiques de gestion avec néanmoins quelques éléments idiosyncrasiques. Bref, la capacité dynamique peut avoir sensiblement les mêmes caractéristiques entre les organisations qui partagent le même environnement. Par contre, les capacités dynamiques auraient des caractéristiques différentes selon les marchés où se trouve la firme. Dans le cas des marchés modérément dynamiques tels que l'on peut les retrouver dans des contextes industriels stables, les capacités dynamiques ressemblent aux routines organisationnelles qui reposent largement sur des connaissances existantes à l'intérieur de la firme.

Dans le cas de marchés hyper compétitifs, pour lesquels la structure de l'industrie apparaît davantage brouillée, ambiguë, où l'on retrouve des modèles d'affaires fluctuants, des joueurs qui se transforment constamment, et des changements non linéaires et imprédictibles, les capacités dynamiques sont des routines qui permettent d'expérimenter. Elles reposent sur des connaissances spécifiques à la situation qu'il faut assimiler rapidement. La firme doit alors avoir la capacité d'exécuter de manière fréquente différents scénarios qui vont produire des résultats adaptés à la situation, mais qui sont largement imprévisibles (Eisenhardt et Martin, 2000).

Finalement, quels que soient le type d'environnement et en corollaire le type de capacités dynamiques de l'organisation, celles-ci sont soumises à l'apprentissage puisqu'elles évoluent et se transforment à mesure de leur mise en œuvre (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zollo et Winter, 2002).

III- LA CAPACITE DYNAMIQUE ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DURABLE :

Nous trouvons des divergences en ce qui concerne la relation entre la capacité dynamique et l'avantage concurrentiel durable. Les auteurs établissent un lien entre la possession des capacités dynamiques qui permettent la transformation des ressources, en corollaire des capacités organisationnelles de la firme et le maintien à long terme de l'avantage concurrentiel de la firme (Arrègle, 2000 ; Teece et al. 1997 ; Teece, 1998 ; Winter, 2000).

Toutefois, ces auteurs ne précisent pas davantage les mécanismes opérationnels sous-jacents aux capacités dynamiques. Cette affirmation de l'importance des capacités dynamiques dans l'avantage concurrentiel durable n'est pas partagée par tous les auteurs.

En effet, d'après Eisenhardt et Martin (2000), on ne peut postuler à un lien direct entre les capacités dynamiques et l'avantage concurrentiel durable : au plus, il ne s'agit que d'un lien indirect. Ces auteurs reconnaissent plutôt que les capacités dynamiques peuvent être utilisées pour construire des nouvelles configurations de ressources et de capacités organisationnelles dans la poursuite d'avantages concurrentiels temporaires, et ce, dans une logique d'opportunité.

Cependant, ces capacités dynamiques sont toujours tributaires des ressources et des capacités organisationnelles qu'elles configurent. En conséquence, la possession de capacités dynamiques serait une condition nécessaire, mais non suffisante pour soutenir l'avantage concurrentiel durable.

En fait, le potentiel pour obtenir un avantage concurrentiel durable reposerait plutôt sur une utilisation précoce, astucieuse ou fortuite des capacités dynamiques par rapport aux compétiteurs, et ce, pour créer une configuration particulière de ressources et de capacités organisationnelles.

L'avantage concurrentiel durable résiderait non pas dans les capacités dynamiques elles-mêmes, mais davantage dans les nouvelles ressources et les capacités organisationnelles qu'elles ont permises de créer. En conclusion, nous remarquons que le concept de capacité dynamique est un concept qui connaît une popularité de plus importante dans les études qui s'intéressent à l'explication de l'évolution de l'organisation et de son avantage concurrentiel sous l'effet de la transformation de l'environnement.

IV- DEVELOPPER DES CAPACITES DYNAMIQUES POUR MIEUX CHANGER :

Le concept de capacité dynamique définit tout processus composé d'un ensemble d'activités identifiables, qui permet la transformation d'une capacité organisationnelle ou la création d'une nouvelle capacité à travers l'investissement dans les ressources et l'apprentissage de nouveaux savoir agir pour soit réagir aux transformations de l'environnement ou bien pour les initier (adaptation ou transformation). La capacité dynamique est liée à la nécessité de gérer organisationnellement une capacité organisationnelle et en corollaire les savoir agir de l'organisation.

Nous avons constaté lors de notre large recherche sur le changement organisationnel, que finalement les objectifs recherchés par le changement organisationnel s'articulent principalement autour de la création et le développement par l'organisation de capacités dynamiques lui permettant de faire face aux turbulences de son environnement.

Ainsi, selon Hellriegel & al. (1992), deux objectifs semblent être sous-jacents au changement :

- l'accroissement de la capacité ou de l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements qui interviennent dans son environnement ;
- le changement des modèles de comportement du personnel.

Pour M. G. Bédard & al. (1995), le changement organisationnel vise à améliorer certaines qualités de l'organisation. Ces qualités sont :

- l'efficacité homéostatique ;
- la malléabilité opératoire ;
- l'adaptabilité stratégique et
- la flexibilité structurelle.

Ces quatre éléments s'inscrivent parfaitement dans l'approche par les capacités dynamiques, et recensent clairement les activités technico-économiques qui y sont liés.

IV-1- Accroître l'adaptabilité d'une organisation :

Selon Hellriegel & al. (1992), les dirigeants ont besoin d'assurer leur adaptation à l'évolution des marchés, des réserves de main-d'œuvre, des aspirations de la société, des exigences légales, des idées, etc. Pour ce faire, ils devraient disposer de méthodes et de techniques efficaces. Les organisations créent généralement des départements ou des équipes de spécialistes qui se livrent à des enquêtes et des prévisions, afin de leur permettre de s'adapter d'une manière appropriée. Les départements ou groupes chargés de ces ajustements ont des dénominations telles que : recherche de nouveaux produits, prospection des marchés, prévisions à long terme, recherche et développement, relations publiques, développement de l'organisation ; etc.

IV-2- Changer les comportements individuels :

Le changement organisationnel, qu'il soit introduit grâce à une réorganisation structurelle ou un nouveau programme de formation, peut avoir comme objectif le changement du comportement des individus (Hellriegel & al. 1992).

Par exemple, dans un environnement qui change fréquemment, le passage d'une structure centralisée dite (mécaniste) censée réduire les réseaux de communication et diminuer par conséquent la somme d'information dont dispose la haute direction de l'organisation, vers une organisation plus décentralisée dite (organique), risque de n'avoir qu'un impact limité sur l'efficacité de la société si aucun changement au niveau du comportement chez le personnel n'est réalisé.

Il se peut aussi, qu'une organisation reste incapable de modifier sa stratégie pour s'adapter à son environnement, si ses membres n'adoptent pas un comportement différent dans les rapports qu'ils entretiennent entre eux et avec leurs emplois. En effet les organisations survivent, se développent, prospèrent, déclinent ou disparaissent en raison des comportements du personnel, à savoir ce que font ou omettent de faire les employés.

IV-3- L'efficacité homéostatique :

Selon Bédard & al. (1995), la qualité d'efficacité homéostatique correspond au niveau d'efficacité le plus élevé dans la réalisation des activités interdépendantes et répétitives de l'entreprise tout en tenant compte des changements liés à l'environnement. A titre d'exemple, les systèmes d'approvisionnement, de transformation et de distribution doivent être en équilibre et doivent fonctionner de la façon la plus économique possible.

Lorsqu'il est lié aux activités technico-économiques, l'efficacité peut prendre la forme d'économies d'échelle, d'apprentissage et de réduction des coûts réalisable à travers l'introduction d'équipements sophistiqués, de procédés d'automatisation et de systèmes informatisés de gestion, etc. ; quand il est lié aux activités administratives, l'efficacité s'appuie sur des structures formelles, des programmes et des systèmes répétitifs de gestion.

IV-4- La malléabilité opératoire :

La malléabilité opératoire telle que perçue par Bédard & al. (1995) indique la capacité de l'organisation à s'auto changer de manières aussi rapides qu'efficaces. Les divers changements sont supposés concerner les procédés d'approvisionnement, de production et de distribution.

La nécessité de changement peut se justifier par des variations de la demande ou des actions des concurrents (réduction de prix, chute des parts de marché, succès non prévu d'un nouveau produit, etc.) ou des fournisseurs.

Si l'objectif des activités technico-économiques serait de doter l'organisation d'un certain nombre de qualités lui permettant de s'adapter aux variations externes, il serait évident d'envisager la mise en place d'éléments de souplesse du système en vue d'améliorer la malléabilité opératoire. Par exemple : la mise en place de systèmes informatisés d'aide à la décision, qui permet de recalculer les programmes de production, d'évaluer les stocks et les installations excédentaires, etc., permet de répondre rapidement aux variations de la demande.

La malléabilité opératoire peut se manifester par la flexibilité des activités administratives reposant sur la décentralisation de la décision où l'action se passe, de façon à assurer une réponse rapide. En

même temps, la recherche de la cohérence peut conduire à la centralisation des décisions majeures en vue de l'élaboration d'un système d'information global.

IV-5- L'adaptabilité stratégique :

Selon Bédard & al. (1995), l'adaptabilité stratégique se traduit par l'amélioration de l'aptitude de la firme à répondre aux changements concernant la technologie, le produit et le marché. Les progrès techniques et les possibilités de lancement de produits ou de services nouveaux posent à l'entreprise des défis stratégiques. Les firmes seraient amenées à répondre à ces situations en entreprenant des actions concrètes d'adaptation et en opérant des changements dans leurs stratégies (surveiller la concurrence, lancer de nouveaux produits et modifier la technologie établie).

Ainsi, dans le but de réaliser ces adaptations, l'entreprise devrait disposer des capacités d'analyse suivantes :

- système de surveillance et d'analyse de la concurrence et des marchés ;
- système de création de nouveaux produits ;
- système de planification stratégique pour élaborer des options ;
- système de planification et de budgétisation pour affecter les ressources aux nouvelles occasions.

IV-6- La flexibilité structurelle :

La quatrième qualité à impartir à l'organisation est la flexibilité structurelle. Selon Bédard & al. (1995), elle est considérée comme étant l'aptitude de l'entreprise à se transformer elle-même et à ajuster sa propre structure. L'amélioration de la flexibilité de la structure organisationnelle se traduit par des ajustements diligents ; car, lorsque la structure est rigide, les transitions seront lentes et coûteuses.

Les activités technico-économiques susceptibles de rendre possible la flexibilité structurelle portent surtout sur la qualité des ressources humaines, les technologies de gestion et la recherche scientifique.

- L'entreprise devrait disposer d'un mécanisme d'évaluation et de formation des cadres en vue d'assurer la succession. En effet, sans une réserve de main-d'oeuvre hautement qualifiée et expérimentée, l'entreprise serait incapable d'opérer des changements de structure liés aux modifications de stratégie.
- La direction générale devrait pouvoir examiner les technologies et les nouveaux systèmes de gestion (tels que la conception et la planification assistées par ordinateur ou le budget à base zéro) de façon à les adopter.

- L'entreprise devrait disposer d'une capacité technique de recherche et de développement non seulement en vue de créer de nouveaux produits, mais surtout en vue de mettre au point de nouveaux procédés et de maîtriser les technologies scientifiques qui seront pertinentes dans l'avenir.

Au niveau des activités administratives la flexibilité structurelle peut être assurée à travers la mise en place de systèmes administratifs qui permettent de gérer une entreprise diversifiée et d'entreprendre des activités prospectives à long terme. Par exemple, l'introduction de l'analyse décisionnelle à l'aide d'ordinateurs rend possible la restructuration des systèmes de gestion selon des formules plus efficaces.

SECTION III :

L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL :

Levier De L'évolution Des Capacités Organisationnelles

Selon certains auteurs (Demers, 1999 ; Hafsi, 1999 ; Mintzberg et al., 1999 ; Sopranot, 2005), la capacité de l'organisation à changer trouve son origine sur deux corpus théoriques principaux : les paradigmes gestionnaires selon lesquels le changement se gère et peut être piloté, et le paradigme complexe selon lequel il est impossible de gérer un changement et c'est pour cette raison qu'il faut préparer le terrain par la mise en place de conditions favorables au déploiement de tout projet de changement.

Le paradigme gestionnaire comprend une multitude de stratégies managériales (Denis et Champagne, 1990 ; Pichault, 1993 ; demers, 1999 ; Van de ven et Poole, 2004 ; Vas, 2005) qui traite chacune d'une dimension du changement mais qui se partagent la caractéristique d'être prescriptives et propose de gérer le processus de changement. En ce sens, le changement dans l'organisation est considéré comme un phénomène maîtrisable, et qui peut donc se piloter et se programmer.

D'autres auteurs (Perret, 1994 ; Pettigrew, 1985 ; Sopranot, 2005, 2008 ; Vas, 2005) ont souligné la nécessité de prendre en compte la multi dimensionnalité du phénomène de changement. Ces dimensions, prises toutes à la fois, induisent une quasi impossibilité de gérer le changement du fait de l'existence d'une multitude de variables à prendre en considération. Pour ce second paradigme, la capacité de changement se constitue de modalités d'implémentation empruntées aux différents modèles.

Pour les auteurs tels que Van de ven et Poole, (1995) et Vas, (2005), les logiques du processus de changement répondent rarement à celles de l'action intentionnelle. Le changement subit des pressions qui le désorientent de son objectif et rendent sa trajectoire aléatoire et peut alors mener à des effets inattendus voire contraire à l'intention initiale. Comme l'explique Thiétart (2001), « *la notion de complexité implique celle d'émergence possible du nouveau* ». Ce qui traduit à la fin, l'impossibilité de maîtriser tout processus de changement. Et comme le fait remarquer Thiétart (2001), « *le rationnel, le linéaire et le planifié, où le risque est mesuré, évalué, assumé par un acteur unique, est mélangé à l'intuition et au hasard [...]. L'élaboration de séquences d'action prédéterminées semble dès lors vouée à l'échec...* ».

Appliqué à la gestion du changement, ce paradigme suggère que, plutôt que de chercher à maîtriser le processus en le pilotant, il convient de créer les conditions organisationnelles qui le faciliteront. Cette approche préconise donc l'institutionnalisation du changement, de le rendre permanent et continu afin qu'il devienne une routine (Brown et Eisenhardt, 1997).

Cet encastrement est la voie explorée par l'apprentissage organisationnel, le courant de l'adaptabilité (Hedberg *et al.*, 1976 ; March, 1991 ; Koenig, 1994 ; Argyris et Schön, 1996) et celui du *Change*

Readiness (Armenakis *et al*, 1993). La question est alors de savoir dans quelle mesure les processus d'apprentissage sont susceptibles de faire du changement un état permanent de l'entreprise.

Il nous importe dans cette section d'aborder la question de la filiation entre le changement et l'apprentissage organisationnel.

Les deux phénomènes du changement et de l'apprentissage organisationnel sont intimement liés, leur relation est quelque peu similaire à celle de l'œuf et de la poule. On ne peut pas concevoir un changement sans apprentissage et un apprentissage sans le changement. Sinon, les deux procédés seront dénués de sens. De ce fait, l'étude du changement organisationnel ne peut s'abstenir de comprendre le rôle de l'apprentissage organisationnel dans les processus de transformation organisationnelle et de gestion de ces derniers. On pourrait résumer cela de la façon suivante : lorsque l'entreprise change, elle apprend, de même que lorsqu'elle apprend, elle change.

L'objectif de l'apprentissage organisationnel est, pour l'entreprise, d'améliorer l'efficacité de son action collective, de revoir de manière continue son organisation, et par conséquent être plus réactive et performante (une organisation changeante). En effet, l'analyse des principaux travaux sur l'apprentissage montre qu'il s'énonce dans toutes les phases du processus de changement (l'apprentissage organisationnel est déduit d'un contexte qu'il transforme ou adapte). En ce sens, il est défini comme le processus de changement des connaissances et des compétences nécessaire pour conserver ou pour créer la cohérence entre l'organisation et son environnement.

I - LA DEFINITION DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL :

Étant donné la complexité du sujet, les auteurs ou économistes concernés ont chacun des visions différentes de l'apprentissage organisationnel, ce qui nous amène donc à plusieurs définitions de ce terme.

D'après Kœnig (1994), l'apprentissage organisationnel serait la création d'une nouvelle compétence établie par plusieurs membres d'une organisation, amenant à modifier la gestion de la situation actuelle de l'entreprise, il peut être défini comme : « un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes ».

Pour Guilhon (1999), l'apprentissage organisationnel est déduit d'un contexte qu'il transforme ou adapte. En ce sens, il est défini comme « le processus de changement des connaissances et des compétences nécessaire pour conserver ou pour créer la cohérence entre l'organisation et son environnement ».

Ellstrom P.E. considère que l'apprentissage organisationnel est tout simplement l'ensemble des changements qui peuvent survenir dans des routines et procédures, structures, technologies, etc. amenés par l'apprentissage de chacun ou les processus de résolution de problème.

L'apprentissage organisationnel, aussi appelé phase de création des connaissances est un processus collectif de développement et de modification des connaissances (aussi bien tacites qu'explicites) au sein d'une organisation, qui intervient dans les processus de gestion des connaissances. Elle se développe de différentes manières : observation, imitation, expérimentation, etc., de la concurrence, de l'environnement ou directement à l'intérieur de l'entreprise. Cet apprentissage est donc réalisé de manière sociale à travers diverses interactions, ou bien de manière individuelle. Une fois les connaissances acquises et afin qu'elles persistent dans l'organisation il s'agit de les stocker. On parle alors de mémoire organisationnelle.

I-1- Les différents niveaux de l'apprentissage organisationnel :

Pour Argyris (1996), célèbre psychosociologue américain, il existe deux formes d'apprentissage :

- Apprentissage simple boucle (d'adaptation) : ou l'apprentissage par l'expérience

Dans ce niveau, les membres de l'organisation utilisent les connaissances acquises dans l'entreprise, des solutions connues pour traiter des situations semblables à celles ayant déjà pu être rencontrées. C'est une boucle répétitive. L'apprentissage en simple boucle se produit lorsque, face à un écart, l'acteur modifie sa façon d'agir ou ses comportements, donc ses stratégies concrètes, sans modifier les théories ou les représentations générales qui lui ont servi à guider ses actions. Ce type d'apprentissage est destiné avant tout à l'obtention de résultats opérationnels directs.

- Apprentissage double boucle : Ou l'apprentissage par exploration

Les membres de l'organisation utilisent non seulement les connaissances déjà présentes, mais vont venir de plus modifier les habitudes de travail. Cela se passe lorsqu'il n'y a aucune situation déjà traitée qui ne convienne au problème présent, lorsque les normes acquises ne permettent plus de répondre à la nouvelle situation. Ce niveau d'apprentissage consiste donc à modifier le schéma d'interprétation. Il y a une vraie réflexion de la part des membres sur leur travail. On modifie la façon de penser. Les résultats produits sont incertains. L'apprentissage en double boucle remet en cause les modèles qui servent à expliquer ou à justifier l'action. La correction des erreurs demande une investigation plus profonde, qui touche aux fondements des décisions. Elle peut transformer les normes et modifier les valeurs de l'individu ou de l'organisation.

C'est dans ce contexte qu'intervient l'apprentissage organisationnel. L'apprentissage double boucle est important dans la mesure où ils offrent de meilleures solutions à des situations nouvelles, en

collectant les feedbacks des solutions envisagées, tester les hypothèses et ajuster si besoin. Selon D. Schon et C. Argyris, l'apprentissage double boucle est le seul à produire des effets long terme sur l'organisation, et se développe souvent dans des situations de crise.

Selon FIOLE et LYLES, les deux niveaux d'apprentissage peuvent être perçus de cette façon :

	APPRENTISSAGE SIMPLE BOUCLE	APPRENTISSAGE DOUBLE BOUCLE
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> - Fondé sur des routines - A l'intérieur de structures existantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Fondé sur des processus cognitifs, en dehors des routines - Objectif de changement des règles et des routines
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> - Contexte simple - Changement de niveau de comportement ou de performance - Capacité de résolution de problème. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contexte complexe - Changement des cadres de référence mentaux - Développement de nouveaux mythes, de nouvelles histoires, de nouvelles cultures.

Tableau n°12 : Les caractéristiques et résultats des deux niveaux d'apprentissage, FIOLE et LYLES

I-2- Lieux et temps de l'apprentissage :

Il est nécessaire d'évoquer quelques aspects des dimensions spatiales et temporelles de l'apprentissage organisationnel.

Selon Koenig, les lieux d'inscription de l'apprentissage sont multiples au sein d'une organisation, on retiendra ici quatre grandes catégories : les mémoires individuelles, les systèmes d'archivage, les procédés d'exécution et les structures.

- **Les mémoires individuelles** se caractérise par leur dispersion tant au sein qu'à l'extérieur de l'organisation. Elles ne se laissent pas facilement inventorier, leur mise en rapport est une tâche pas très aisée à réaliser, et elles s'éteignent lorsque les agents qui en sont porteurs quittent l'organisation. Ce problème est particulièrement sensible lorsque la mobilité, volontaire ou involontaire, des personnes est forte.

- **Les systèmes d'archivage** sont parfois frappés d'un émiettement qui les rapproche des mémoires individuelles. Au sein des organisations de très nombreux acteurs entretiennent leur propre système d'archivage. Les systèmes électroniques sont sans doute techniquement en mesure de conférer à l'information un caractère collectif auquel les systèmes-papier ne peuvent prétendre, mais il est à craindre que l'épuration des contenus n'accompagne l'amélioration de l'accès à l'information.

Par ailleurs, et comme le soulignent les historiens : les entreprises écrivent de moins en moins ce qui importe. La place prise par la communication verbale est contemporaine du développement des

transports (qui facilitent les rencontres) et de la télécommunication. Elle tend à reléguer l'écrit dans un rôle second qui consiste à présenter selon un ordre rationnel les résultats d'un processus bien sûr toujours plus riche.

- *Les procédés d'exécution* constituent un troisième lieu d'inscription des apprentissages organisationnels. L'activité individuelle et organisationnelle peut en général être liée à des stimuli tels que la réclamation d'un client ou la survenance d'une panne. Un stimulus nouveau implique la recherche ou l'élaboration d'une réponse. Une fois qu'un schéma d'exécution a été appris, cette phase de quête n'est plus nécessaire. Réalisée sur la base de l'expérience passée en vue d'une activité future, il serait logique que la schématisation soit d'autant plus poussée que la répétition des activités est grande. Elle permet de réduire les coûts et le temps de réponse. Au sein des organisations, une grande partie des comportements est gouvernée par des schémas d'exécution.

I-3- Les voies de l'apprentissage :

Selon Crozier et Friedberg (1992), il existe plusieurs manières pour une organisation d'acquérir des compétences. Celles-ci peuvent être « innées », avoir été importées ou s'être développées dans le cours même de l'activité.

a- L'identité organisationnelle et les compétences qu'elle incorpore sont en partie un phénomène de génération. A ce titre elles subissent profondément l'influence des fondateurs et de l'air du temps ;

b- L'apprentissage se fait aussi par transfert d'une organisation à une autre : l'imitation (Isomorphisme mimétique), cette voie d'apprentissage s'inscrit parfaitement dans l'un des principaux moteurs de changement / et la greffe (Recrutement de personnel compétent ou acquisition d'entreprises) en sont les vecteurs privilégiés ;

c- L'apprentissage développé dans le cours même de l'activité est fondamental. Il peut se faire par accumulation d'expérience ou par expérimentation, ces deux modes sont en partie contradictoires et c'est l'une des difficultés de la gestion de l'apprentissage que de savoir jouer sur les deux registres à la fois.

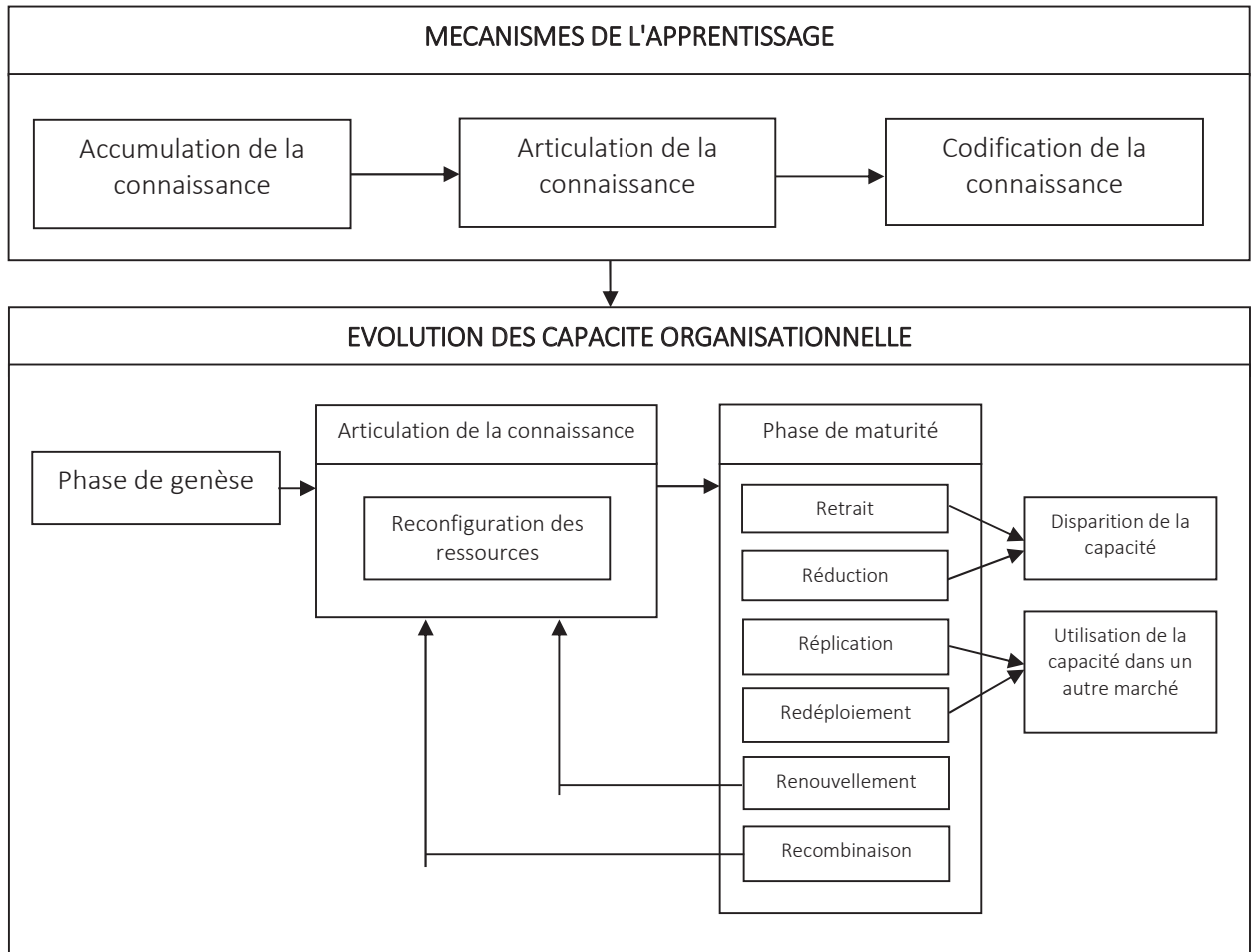


Figure n° 3 : « Approches évolutionnistes des capacités dynamiques »

II- L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNELLE COMME CAPACITE ORGANISATIONNELLE DYNAMIQUE :

Le concept d'apprentissage organisationnel s'intéresse aux processus grâce auxquels une entreprise apprend. Il se situe à la confluence de nombreux champs d'études tels que la gestion des projets, l'innovation, le management des projets et des savoirs...etc. Il est possible de l'inscrire dans la mouvance de la Resource Base View qui s'intéresse aux origines de la compétitivité des firmes et notamment la branche des Dynamic Capabilities qui tentent de comprendre comment se renouvellent les actifs des firmes (Durand, 2001 cité par Sopranot, 2007).

Ce qui veut dire qu'apprendre à faire face aux évolutions et aux turbulences de son environnement par le développement d'un savoir-faire en changement (capacité de l'organisation à changer) représente une véritable capacité organisationnelle pouvant représenter un avantage concurrentiel. Le développement de la capacité organisationnelle renvoie à la notion d'apprentissage ; cela signifie

que l'organisation doit apprendre à faire de nouvelles choses, elle doit donc en plus d'acquérir de nouvelles ressources, développer ses connaissances organisationnelles pour apprendre de nouveaux savoirs agir.

Les travaux sur l'évolution des organisations mettent en évidence la recherche de performances supérieures ou le maintien des performances. Fiol et Lyles (1985) et Dodgson (1993) montrent que les organisations performantes sont celles qui favorisent l'apprentissage de leurs membres. En d'autres termes, la capacité des organisations à développer des avantages concurrentiels repose sur leur facilité d'apprentissage (Hamel et Prahalad, 1990).

La connaissance organisationnelle en changement (capacité à changer) est ici envisagée comme connaissance du processus d'action organisée, d'une part, et comme produit de ce processus d'action, d'autre part.

Tout d'abord, ce sont les connaissances qui envisagent les interactions entre les ressources et les compétences au sein de processus d'action pour réaliser la transformation des intrants en extrants, en faisant référence aux principes d'organisation et de division du travail (Nonaka et Takeuchi, 1997) et en utilisant différents mécanismes sociaux d'intégration et de coopération qui font référence à la problématique de l'action collective. En effet, l'organisation réalise ce que les individus pris isolément ne peuvent réaliser par eux-mêmes. En fait, les organisations existent puisqu'elles sont capables d'intégrer et de coordonner des connaissances individuelles spécialisées détenues par des individus de façon plus efficiente que ne le ferait le marché (Grant, 1996).

III- LES CHAMPS D'ANALYSE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL :

Le changement organisationnel est omniprésent dans tous les travaux sur l'apprentissage organisationnel. Ces travaux sont classés en trois groupes : certains traitant des processus organisationnels, d'autres des processus cognitifs et enfin ceux traitant des formes d'apprentissage organisationnel.

III-1- Les travaux sur les processus organisationnels :

Les travaux sur les processus de changement et le contexte de création du besoin de changement permettent d'analyser l'apprentissage organisationnel comme un processus de changement et de comportement des organisations. Les principales études dans ce sujet sont attribuées à Pettigrew, March, Mezias et Miner pour lesquelles, l'apprentissage organisationnel est un processus de changement radical ou incrémental dont les formes sont expliquées par des facteurs contextuels.

On peut retenir de ces travaux que l'apprentissage organisationnel n'est pas un moment particulier de la vie des organisations ; il s'inscrit dans un continuum ponctué par certaines phases fortes de changement précédées et succédées par des phases de stabilité.

Deux types de modèles apparaissent ici : ceux dans la lignée directe de la théorie comportementaliste (March, Mezias, Lant et Mezias, Miner) et de la théorie des relations humaines (Argyris) et ceux sur la nature des changements et des phases de transition (Pettigrew).

- Les modèles de Mezias et al. et d'Argyris sont centrés sur l'existence des apprentissages organisationnels comme des processus transformateurs ou reproducteurs des contextes dans lesquels ils sont créés. Ces modèles sont intéressants dans la mesure où ils stipulent que les types de changements plus ou moins stratégiques sont introduits selon les formes d'apprentissage organisationnel développés. On y retrouve en particulier la notion d'apprentissage incrémental et celle d'apprentissage radical. Ces modèles sont très intéressants car ils permettent d'expliquer surtout que l'apprentissage organisationnel est un processus de changement qui doit être logique et cohérent par rapport à un ensemble de "normes" du système. Ils expliquent non seulement comment la croissance des organisations peut être gérée en fonction des styles d'apprentissage (apprentissage par expérience ou apprentissage par expérimentation) mais surtout que le déclin des organisations peut être le produit d'un apprentissage mal conduit (Mezias et Miner, 1996).

- Les travaux de Pettigrew consistent à analyser le processus de changement par l'acte de changement (changing) plutôt que par le moment de changement. Cet acte de changement s'inscrit dans une séquence entre le contexte- le contenu- le processus. L'analyse contextualiste permet d'expliquer que le changement radical ou incrémental (contenu) prend naissance dans un contexte (politique, culturel, entrepreneurial) et constitue un processus dans lequel les dirigeants cherchent à légitimer leurs actions et à reproduire leur contexte. L'apprentissage est présent à deux niveaux : premièrement, en expliquant le changement par le leadership, Pettigrew insiste sur le rôle de l'apprentissage des dirigeants. Deuxièmement, les types de changement sont des pics dans une situation d'évolution. Ils sont donc ponctués durant cette période de mouvement lent par des périodes de relative stabilité qui ne sont que des situations d'apprentissage organisationnel (changement de croyance) pendant lesquelles se dessinent les principes des changements futurs.

III-2- Les travaux sur les processus cognitifs :

Ces approches de l'apprentissage montrent comment les actions présentes (dans l'organisation) peuvent être expliquées par des actions passées ; elles le sont grâce à la présence de routines ou d'invariants qui figent une trame organisationnelle et favorisent l'adaptation grâce au système d'interprétation de l'environnement qui peut changer les comportements. Une organisation apprend

si une ou toutes les parties de l'organisation modifient leurs compétences pour mieux résoudre les problèmes organisationnels (Huber, 1991). Comme le montre Huber, dans tous les travaux sur l'adaptation ou l'action dans l'environnement, il existe deux éléments clefs qui se retrouvent, sous des appellations différentes, chez les auteurs : premièrement il y a apprentissage organisationnel dès qu'il y a un besoin de changement dû à un flux d'informations externe qui crée un écart situationnel. Deuxièmement, cette information est analysée grâce à des invariants, seuls éléments de stabilité dans l'organisation, c'est-à-dire les routines, les règles, les procédures et les structures physiques, des croyances (qui pour Argyris, (1995) sont des routines défensives inhibant l'apprentissage).

Dans le même ordre d'idée, mais en restant centré dans l'organisation, plusieurs études montrent que l'information reste l'élément central de l'apprentissage organisationnel -Mc Donald, 1995-. L'inadéquation entre une situation vécue et une situation désirée dans l'organisation provient essentiellement d'une information (externe ou interne) c'est-à-dire d'un ensemble de données interprétées par les membres de l'organisation selon la valeur qu'ils lui donnent (Nonaka, 1994). L'information "frappe" la connaissance et crée une crise et un besoin de changement. Dans ce cadre, l'apprentissage organisationnel est vu comme un processus d'information pouvant être découpé en quatre séquences (Huber, 1991) : acquisition de connaissance, distribution de l'information, interprétation de cette information, et stockage dans la mémoire organisationnelle. A chaque séquence correspond un apprentissage organisationnel qui se développe le long d'une trame existante (un système de normes, politique et objectifs reproductibles) ou d'une trame nouvelle (les mêmes transformés). L'interprétation de l'information est donc une phase cruciale du changement puisque les communautés interprétatives (Brown et Duguid, 1991) peuvent reproduire leur mode d'interprétation ou le changer selon le nombre des solutions.

Les connaissances et les compétences sont à la fois le contexte et le produit de l'apprentissage, notamment dans leur dimension partagée ou collective. La compétence contribue à la réalisation et à la validation de son contexte et intervient au dernier stade de la chaîne de transformation des connaissances ; elle est un ensemble de connaissances relatives à un individu ou à un collectif et reconnu comme tel dans l'organisation (Le Boterf, 1994 ; de Montmollin, 1995, Boisot, 1997).

III-3- Les travaux sur les formes d'apprentissage :

L'apprentissage organisationnel a souvent été analysé du point de vue de la répétition des actions, comme cela a été développé dans les travaux sur l'apprentissage individuel (Bateson, 1977). La courbe d'apprentissage est le représentant le plus connu de cette approche (Adler et Clark, 1989) en opposition avec les travaux sur l'innovation et les projets (Koenig, 1994). L'apprentissage organisationnel apparaît ici avec la reproduction et la répétition des actions diffusant des savoirs et

des réponses stables ou au contraire naît dans le changement de contexte et de pratique dans l'expérimentation d'un nouveau projet. C'est à P. Senge que l'on doit les recherches sur l'organisation apprenante. Celle-ci développe des processus d'apprentissage chez tous ses membres sans changer le processus lui-même. Senge propose de créer deux sortes d'apprentissage organisationnel : "generative learning" qui consiste en la création de nouvelles visions, nouvelles structures que contrôle le système. La résolution des problèmes qui se posent à l'organisation passe par la reconnaissance des sources systémiques qui les engendrent favorisant ainsi leur élimination par le changement d'attitudes et de structures. Le deuxième type d'apprentissage est de type adaptatif qui renvoie à l'idée de copiage. En repoussant les problèmes plutôt qu'en les éliminant, l'organisation s'adapte et apprend à s'adapter. Pour Senge, il faut favoriser l'apprentissage créatif dans les organisations et cela passe par l'élaboration d'une vision et de modèles mentaux partagés. L'apprentissage organisationnel est un processus de création et de changement des connaissances et des compétences partagées par les individus visant à conserver la cohérence entre l'organisation (ensemble d'éléments stables et instables) et l'environnement extérieur perçu. Les changements de connaissances et de compétences peuvent être reproducteurs (changement de premier ordre) ou transformateurs (changement de second ordre). On s'aperçoit dans ce qui précède que les recherches sur l'apprentissage se donnent comme objectif de comprendre un processus ou de l'améliorer sans le plonger dans son contexte global, qui est l'organisation. L'apprentissage organisationnel revêt quatre caractéristiques :

- Les individus partagent des modèles, des visions, des cultures qui s'énoncent à travers leurs compétences et savoirs partagés. Ils construisent et façonnent ces modèles à partir des informations qu'ils reçoivent (ou qu'ils cherchent) pour les reproduire ou les transformer.
- Situé au niveau de la partie partagée des schémas interprétatifs, des cadres et des routines organisationnelles, l'apprentissage est enraciné dans les normes et l'histoire de l'entreprise, l'idéologie et les techniques et structures adoptées. L'apprentissage organisationnel traduit des changements organisationnels qui constituent une partie des réponses et des actions de l'organisation sur son environnement.
- L'apprentissage organisationnel ne peut pas être déconnecté du contexte dans lequel il prend place. Les individus apprennent à changer de façon radicale ou marginale pour créer et maintenir la cohérence de leur organisation. L'apprentissage favorise le maintien de cette cohérence mais il contient aussi les prémisses des changements de cohérence (Giddens, 1979). L'apprentissage détermine des règles qui peuvent le reproduire ou le transformer.

- L'apprentissage organisationnel existe parce que les individus de l'organisation développent des compétences et des connaissances partagées dans l'interaction avec l'environnement.

IV- LA LOGIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL A TRAVERS LE PROCESSUS DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL :

IV-1- Du changement à l'apprentissage organisationnel :

Les organisations sont amenées à gérer des changements organisationnels qui touchent les structures et les comportements des organisations. Les organisations sont composées d'individus et l'environnement est composé d'organisations (Guilhon, 1999), l'organisation et son environnement ne peuvent pas échapper à l'évolution des comportements des individus la composant.

La succession des changements organisationnels dans les organisations relève d'un processus d'apprentissage organisationnel qui favorise une lecture pertinente de la relation entre les organisations et l'environnement (Guilhon, 1999). Il permet d'analyser ces processus d'évolution en intégrant à la fois le processus cognitif des individus, le processus stratégique des structures et des activités.

En "découpant" l'apprentissage organisationnel en séquences de changements reproducteurs ou transformateurs du contexte dans lequel il est créé, il est possible d'envisager l'organisation comme un ensemble d'individus en interaction, agissant à l'intérieur de règles et de routines qu'ils cherchent à reproduire ou à transformer lorsqu'ils cherchent à atteindre ou ont atteint une situation organisationnelle différente ou désirée. L'évolution est inéluctable pour les organisations, mais elles font le choix au travers des individus de la "provoquer" ou de s'adapter.

Toujours selon Guilhon (1999), l'apprentissage organisationnel constitue le cœur du processus de changement qui caractérise l'évolution et l'interaction entre l'organisation et l'environnement. Les organisations changent pour se développer afin de se positionner de manière "cohérente" (Porter, 1997) dans l'environnement. La cohérence est double : elle est interne (c'est l'harmonie des éléments de base de l'organisation) et elle est externe (c'est l'harmonie entre les organisations et l'environnement).

IV-2- Les relations croisées entre le changement et l'apprentissage organisationnel :

Les phénomènes organisationnels que sont l'apprentissage organisationnel et le changement, sont intimement liés. Comme le souligne Guilhon (1998), « les mécanismes du changement sont inhérent à la capacité d'apprentissage individuel mais aussi organisationnel. Il appartient à un contexte qu'il contribue à reproduire ou à transformer ». En d'autres termes, la réussite d'un changement est conditionnée par la capacité d'apprentissage des acteurs et de l'entreprise. Le contexte

organisationnel, qui caractérise cette capacité, joue un rôle primordial. Mais le changement induit aussi l'apprentissage :

- Tout d'abord, lorsqu'une entreprise améliore régulièrement ses pratiques, les acteurs développent certaines prédispositions au changement. Etant fréquemment amenés à renouveler leurs méthodes de penser et d'agir, ils deviennent plus perméables aux nouveautés. En un mot, lorsque l'entreprise apprend, elle améliore sa capacité de changement ;

- Concernant la seconde proposition, l'idée centrale est que le changement génère l'apprentissage. En effet, lorsqu'une réforme est adoptée dans une entreprise, les acteurs enrichissent leurs connaissances et ajustent leur méthode de travail. En fin de course, même si les changements se font dans la durée et non sans difficulté, ils stimulent l'apprentissage individuel et organisationnel. En un mot, lorsque l'organisation change, elle apprend.

- ***L'apprentissage comme un modèle de gestion du changement*** : Il existe de nombreux travaux dans le champ de la gestion du changement. Ils ont tous en commun de se fonder sur un même postulat ; celui que le changement se gère. La théorie de la complexité souligne clairement le caractère aléatoire du processus de changement et illusoire de son pilotage. C'est le paradigme des théories de la gestion du changement, le paradigme programmatique ou managérial, qui semble s'effriter. Si cela peut troubler le gestionnaire rationnel, soucieux de contrôler et de maîtriser le comportement de l'entreprise, un renversement de la pensée devient possible.

Il ne s'agit plus de considérer le changement comme une rupture dans le fonctionnement organisationnel, mais comme un gêne de l'entreprise, un élément de contexte. Désormais, le changement ne se pilote plus, il est institué, ancré dans les actions quotidiennes et devient permanent. Selon les tenants de cette approche, l'apprentissage organisationnel permet la construction d'une entreprise intelligente, capable d'installer une révision constante de ses pratiques, d'enrichir ses répertoires d'expérience et de se doter d'une capacité de changement.

A une logique de pilotage, se substitue une logique d'apprentissage. La question est alors de savoir comment instaurer le gêne du changement. Quels processus d'apprentissage peuvent faire du changement un état permanent de l'entreprise ?

La réponse réside dans le déploiement de processus d'exploitation et d'exploration organisationnelle. Car « faire ce que l'on a toujours fait est nécessaire dans l'adaptation à court terme. Faire ce que l'on a jamais fait est nécessaire dans l'adaptation à long terme et les deux sont nécessaires simultanément » (Weick, 1977 cité par Thiétart et Forgues, 1993).

Première modalité, l'exploitation : L'exploitation consiste à observer les pratiques organisationnelles et en détecter les failles, dysfonctionnements ou points de faiblesse à fin de les corriger et les

améliorer. Lorsque l'organisation déploie la culture du bien faire, l'exploitation est réalisée par l'employé lui-même ; il s'engage personnellement dans une perspective d'auto-amélioration.

En mobilisant la modalité de l'exploitation qui s'inscrit parfaitement dans l'approche de l'apprentissage en simple boucle, l'entreprise apprend à « faire mieux la même chose ». Lorsqu'une pratique est à l'œuvre dans l'entreprise, elle est analysée ; l'enjeu est de l'améliorer pour obtenir des résultats toujours meilleurs. En d'autres termes, l'entreprise produit des changements à la marge, mineurs, qui consistent en des ajustements (appelé aussi l'apprentissage en simple boucle). Nous reprenons le cas cité par Sopranot (2009) d'une entreprise qui traite les commandes de ses clients grâce à son centre d'appels. Le temps de réponse au client, le nombre d'erreurs de facturation et de livraison, les ventes additionnelles par opérateur... constituent des résultats que l'entreprise peut souhaiter améliorer. Si tel est le cas, des changements seront introduits pour perfectionner le système. Les outils informatiques, les incitations, les objectifs, les périodes de travail... sont autant d'éléments susceptibles de changer.

Ainsi, lorsque l'entreprise pratique activement l'exploitation, et l'inscrit dans sa culture organisationnelle, le changement deviendra une normalité puisque des changements mineurs incessants se produisent régulièrement. Les individus sont alors pris dans un mouvement continu ; en révisant régulièrement leur façon de travailler, ils développent des capacités d'apprentissage. Pour eux, la constante n'est plus la stabilité mais le changement.

La seconde modalité concerne l'exploration : L'exploitation est un processus de correction continu, l'exploration quant à elle, est un processus recherche de nouveautés permettant de faire évoluer significativement ou de révolutionner l'organisation. Il n'est plus question de faire mieux la même chose mais de faire autre chose ». Selon Sopranot (2009) : « Cela suppose d'inventer des pratiques inédites, d'être en rupture par rapport aux valeurs et stratégies d'action dominantes. Et cela passe par la recherche de la diversité ». C'est ainsi qu'afin de stimuler l'innovation et conserver un esprit pionnier, Google développe le principe des 20% de temps. Chaque employé dispose d'une journée par semaine pour explorer des idées qui le passionnent, travailler à autre chose que ce qui est en rapport avec le moteur de recherche. D'après David Vise, l'auteur de Google story, c'est « une façon d'encourager la passion envers les nouvelles technologies es employés qui a permis à Google, non seulement de sortir une variété de produits innovants, comme Google News, mais également de faire vivre au quotidien l'esprit entrepreneurial dans la société ». Ainsi l'entreprise, qui est en exploration constante, instille une culture du changement et se dote d'un réservoir de solutions potentielles. En effet, lorsque des réformes importantes seront nécessaires, ces salariés seront plus enclins à soutenir des nouveautés pour lesquelles ils ont été, en quelques sortes, préparés. De la même manière, les

solutions élaborées par le biais des expérimentations font partie du patrimoine de l'entreprise. Elles constituent des réponses possibles à des évolutions environnementales ultérieures. L'exploration s'inscrit dans l'approche de l'apprentissage à double boucle qui par définition engendre une réorientation stratégique de l'organisation.

Enfin selon Sopranot (2009), Déployer des dispositifs d'apprentissage facilitera le nomadisme organisationnel et représentera une solution aux problèmes de pilotage des programmes de changements nécessaires pour la continuité des organisations : « le nomadisme organisationnel provient du déploiement de dispositifs d'apprentissage. Ceux-ci contribuent à faire du changement un état permanent de l'entreprise et constituent une alternative aux approches de pilotage des processus de transformation des entreprises ».

- **Le changement comme stimulant de l'apprentissage** : Si, comme nous l'avons précédemment développé, l'apprentissage organisationnel facilite le changement, l'inverse est également vrai. En effet, lorsque des programmes de changement sont entrepris, les individus comme l'organisation s'engagent dans des processus d'apprentissage. Les savoirs, les représentations ainsi que les routines sont amenés à s'enrichir ou se renouveler (Sopranot, 2009).

Certains auteurs insistent sur le fait que le changement n'est effectif que lorsqu'il a produit l'apprentissage de nouveaux comportements et représentations. Pour ce courant, le changement doit être assimilé à un processus d'apprentissage collectif au cours duquel s'élabore et s'acquièrent de nouvelles capacités organisationnelles. Crozier et Friedberg (1977) le souligne explicitement : « tout processus de changement est un processus d'apprentissage c'est-à-dire la découverte voire la création et l'acquisition par les acteurs concernés de nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnement, de nouvelles capacités collectives ».

Le modèle psychologique (Denis et Champagne, 1990) développe cette perspective. S'appuyant sur les travaux d'Argyris (1995), il postule que les individus ne peuvent apprendre de nouveaux comportements « que par la découverte et l'élaboration par essais-erreurs d'un ensemble de nouveaux comportements formant système » (Crozier et Friedberg, 1977). Le changement s'apparente ainsi à une construction humaine progressive faite de création, d'invention et de découverte. On le remarque, cette approche rejette l'idée d'un projet de changement élaboré en dehors des acteurs. Il n'est pas question de plaquer une forme déterminée, car le changement ne se décrète pas mais se construit bon gré mal gré dans l'action.

In fine, le déploiement de processus d'exploration et d'exploitation, confère une aptitude organisationnelle au changement. L'apprentissage est alors considéré comme une alternative aux modèles de pilotage des transformations, s'élevant ainsi contre une vision trop rationaliste de l'action

managériale. De même, la mise en place de réformes dans l'entreprise constitue un générateur d'apprentissage, aux niveaux individuel et organisationnel. Celui-ci est alors pensé comme un mécanisme décisif des processus de changement, induisant certaines précautions quant à la manière de bâtir les programmes d'implantation des réformes.

Enfin, il convient de souligner le caractère structurant de cette relation. En effet, changement et apprentissage se conditionnent réciproquement. Lorsqu'une entreprise a des propriétés apprenantes, elle se dote d'une capacité de changement. Ainsi, lorsque des réformes seront engagées à l'avenir, elles se feront dans un contexte favorable. Pourtant ces changements déclencheront des mécanismes d'apprentissage qui participeront à construire un contexte propice. En un mot, le changement et l'apprentissage entretiennent des relations d'influence réciproque.

V- L'ORGANISATION CAPACITANTE / L'ENVIRONNEMENT CAPACITANT :

La dimension structurante ou l'approche par l'apprentissage est complétée par les notions de l'environnement capacitant ou l'organisation capacitante développé par Falzon (2012). L'organisation ne peut pas être apprenante si elle ne place pas l'homme dans des conditions lui permettant d'apprendre en permanence, d'innover et prendre des initiatives personnelles allant dans le sens de son développement et du développement de son entreprise. L'organisation à travers ses moyens et procédures mis en place est responsable de la façon d'être (positive ou négative) de ses employés.

V-1- La définition de l'environnement capacitant :

L'approche par les capacités permet d'introduire une réflexion sur les contraintes qui pèsent sur les individus et les opportunités dont elles disposent pour agir car elle prend en compte à la fois ce que l'individu est capable de faire et les possibilités qui lui sont offertes pour développer ses compétences. La capabilité s'inscrit dans une démarche qui n'isole ni l'individu, ni les conditions de l'action, ni l'environnement dans lequel se situe l'action et c'est ce qui en fait son intérêt.

Selon Falzon (2005), la notion d'environnement capacitant est fondée sur le développement humain. Elle repose sur deux notions clés : la capabilité et l'environnement capacitant.

Elles expriment respectivement le degré d'autonomie d'une personne en situation de travail, en lien avec les compétences dont elle dispose pour réaliser le travail et l'ensemble des conditions individuelles et collectives, techniques, organisationnelles et sociales nécessaires pour que le travail soit non délétère, mais aussi facteur de liberté et de progrès.

Issue de cette approche, les ergonomes ont défini la conception des environnements capacitants comme un objectif majeur pour lequel trois aspects doivent être pris en compte :

- d'un point de vue préventif : un environnement capacitant est considéré comme non délétère pour l'individu et implique de préserver les capacités futures d'action ;
- d'un point de vue universel, l'environnement capacitant prend en compte les différences interindividuelles (liées aux caractéristiques anthropométriques mais également à l'âge, au sexe et à la culture) et compense les déficiences individuelles (liés à la maladie, au vieillissement, aux incapacités). il s'agit d'un environnement qui prévient l'exclusion, les décrochages sociaux et générationnels et le non-emploi). Il favorise l'intégration et la reconnaissance sociale.
- d'un point de vue développemental, il permet l'acquisition de nouvelles compétences et de nouveaux savoirs et l'élargissement des possibilités d'action et du degré de contrôle sur la tâche et sur l'activité. C'est donc un environnement qui favorise l'autonomie et contribue au développement cognitif des individus et des collectifs et encourage l'apprentissage.

En résumé, l'environnement capacitant est défini comme un environnement favorable au développement du pouvoir d'agir des individus. Le pouvoir d'agir est à l'intersection de la capacité d'agir (qui représente une potentialité, un ensemble de ressources mobilisables en situation par un sujet) et des conditions propres aux situations dans lesquelles les sujets sont engagés (Pastré, Rabardel, 2005)

Selon Solveig Oudet, les environnements capacitants sont "des espaces dans lesquels les individus peuvent puiser ou utiliser (ou non) les ressources en vue d'apprendre et de se développer".

V-2- L'apprentissage organisationnel et l'organisation capacitante :

L'apprentissage organisationnel considéré comme la pierre angulaire de l'approche par les capacités de changement des organisations sera judicieusement complété par l'approche de l'environnement capacitant ou l'organisation capacitante. Mettre en place un environnement capacitant c'est-à-dire la mise en place de conditions favorables au développement humain au sein de l'organisation ne peut qu'affirmer le caractère de l'organisation apprenante.

La notion d'environnement capacitant qui suppose la conjonction de moyens et de capacités, l'approche par les capacités permet d'envisager différemment les situations de travail et de formation. En effet, elle prend en compte à la fois ce qu'une personne est capable de faire (ses compétences) mais également les possibilités et opportunités qui lui sont offertes pour développer ses compétences.

La capabilité peut se définir comme un champ de possibles pour l'individu qui va dépendre des ressources qu'il va mobiliser et convertir en conduites ou réalisations potentielles qui lui permettront de réaliser des choses, d'atteindre certains états et de devenir ce qu'elle souhaite (Fernagu Oudet, 2012).

Ainsi, les ressources n'ont de valeur qu'au regard des réalisations qu'elles permettent d'engendrer. Ces réalisations ne sont possibles que si les ressources ont été converties puis traduites en opportunités afin de s'actualiser dans des conduites choisies (réalisations, accomplissements). A ressources identiques, les opportunités diffèrent d'un individu à l'autre sous l'effet de plusieurs types de facteurs de conversion (Schor, 2009) :

- Personnels comme le métabolisme, le genre, la condition physique, l'aptitude intellectuelle, etc ;
- Sociaux comme les relations de pouvoir, les pratiques discriminatoires, les hiérarchies sociétales, l'existence ou non de rôles sexués, les normes sociales ou religieuses, les politiques publiques, etc ;
- Environnementaux comme l'influence de la géographie et du climat, l'exposition à des calamités naturelles, etc.

Les facteurs de conversion sont donc les facteurs – liés à l'individu et/ou au contexte dans lequel celui-ci évolue – qui facilitent ou entravent sa capacité à faire usage des ressources pour les convertir en réalisations concrètes (Verhoeven, Oriane, & Dupriez, 2007), ils pèsent sur la capacité réelle d'exercer un choix et de décider de sa vie (d'agir), d'occuper des espaces de possibles. Ils deviennent parfois impossibles à occuper. Sen parle alors de handicap de conversion lorsque ces facteurs sont déficitaires et que toute réalisation devient hors de portée. Une maladie, une déficience représente un handicap de conversion (Sen, 2010 ; Le Galès, 2012).

V-3- Les personnes dans les environnements capacitants :

Les « capacités » sont définies comme les fonctionnements humains disponibles à un individu, qu'il en fasse usage ou non (Falzon, 2005). Concevoir « un espace au sein duquel l'activité pourra se déployer » (Daniellou, 1992) revient à laisser des marges de manœuvre en termes de ressources, mais également en termes de « facteurs de conversion » de ces ressources en « capacités » (Fernagu-Oudet, 2012). Les facteurs de conversion renvoient à « l'ensemble des facteurs qui facilitent ou entravent la capacité d'un individu à faire usage des ressources à sa disposition pour les convertir en réalisations concrètes » (Ibid., p. 10). L'enjeu est alors de concevoir des systèmes « capacitants » qui facilitent l'accroissement de capacités.

Concrètement, cet accroissement n'est possible qu'à condition que l'organisation mette à disposition des ressources, mais également prévoit des « facteurs de conversion » afin de transformer les potentialités – individuelles, collectives, technico-organisationnelles – en possibilités effectives. Autrement dit, elle doit proposer des « environnements capacitants » (Falzon, 2005 ; 2013) afin de fournir aux individus l'occasion de développer de nouveaux savoir-faire et de nouvelles compétences, d'élargir leurs possibilités d'action, leur degré de contrôle sur leur tâche (Pavageau, Nascimento, & Falzon, 2007).

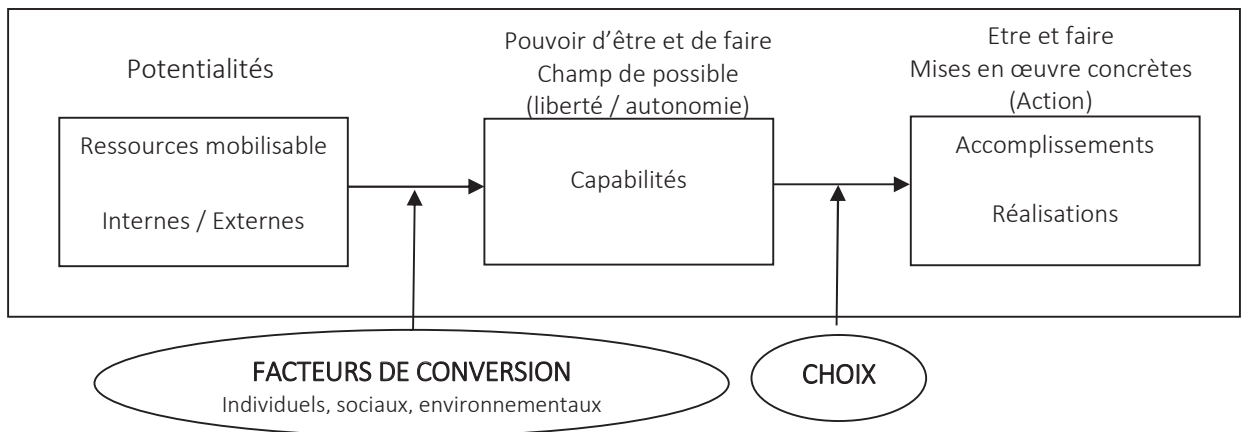


Figure n°4 : « L'approche par les capacités appliquée à l'organisation » (adapté de Bonvin & Farvaque, 2007 et Fernagu-Oudet, 2012)

L'exercice effectif d'un pouvoir d'action dépend à la fois des possibilités (les ressources) offertes par l'environnement et des capacités des personnes à exercer ce pouvoir (bagage expérientiel, compétences, désir d'agir, perception des possibilités d'action, capacité de projection, etc.). Suivant cette logique, dynamiser les environnements de travail pour les rendre capacitants, consiste à aider les individus à mobiliser et utiliser les ressources qui sont à leur disposition et pas seulement les mettre à disposition.

Au sein de l'organisation, la seule existence de ressources internes au sujet : les capacités (savoirs et savoir-faire), les caractéristiques individuelles (expérience, niveau de formation, etc.) ; et externes au sujet : la structure organisationnelle – règles et dispositifs au sens large –, les collègues et les marges de manœuvre prévues par la structure ou latentes, ne suffit pas. Celles-ci doivent être converties en « capacités » - pouvoir effectif de faire quelque chose – et cette conversion s'opère à travers la mise en place d'un environnement capacitant qui permet aux individus et aux collectifs de développer leurs savoirs, leur santé, de réussir et de progresser.

Ce faisant, l'autonomie s'accroît et les marges de manœuvre deviennent réellement investies et/ou créées. Ceci élargit le rayon d'actions et de choix effectifs, autrement dit le pouvoir d'agir qui va autoriser le déploiement de l'activité.

La mise en place de facteurs de conversion positifs permet ainsi à l'individu d'accomplir des fonctionnements pour lesquels il attribue de la valeur, c'est-à-dire un travail de qualité. La « mise en main » de l'organisation par l'opérateur peut se traduire comme une tentative de celui-ci ou d'un collectif de convertir les ressources en capacités, mais, sans les conditions favorables d'un environnement adaptable et capacitant, cette conversion peut se révéler difficile et coûteuse.

Ainsi, une organisation du travail ou des modes de *management* qui se penseraient comme contributifs d'environnements capacitants mettraient à disposition des individus des possibilités d'extension de leur pouvoir d'agir en intervenant notamment :

- **Sur les contenus du travail** : en donnant la possibilité de varier les tâches confiées et les activités conduites, de se confronter à des situations inédites, de travailler sur les situations rencontrées, les événements, les aléas, les imprévus, de leur donner du sens, etc.

- **Sur les modes d'organisation du travail** : en offrant la possibilité de travailler en binôme, de tutorer de nouveaux arrivants, de participer à des groupes de travail, de réaliser des rotations sur poste ou d'équipe, de visiter des entreprises clientes ou fournisseurs, etc.

- **Sur la gestion des ressources humaines** : en permettant d'accéder aux savoirs et aux connaissances dont ils ont besoin (formations), en donnant accès au marché interne du travail, etc.

Ces actions (travail collaboratif, pratiques réflexives, explicitation du travail, formation, etc.) ont toutes en commun de fonctionner comme des situations à partir desquelles il est possible d'apprendre et de mobiliser ses dispositions à apprendre (Lameul, Jezegou, Trollat, 2009). Elles se présentent comme des situations potentielles d'apprentissage (Fernagu Oudet, 2007 ; 2011) dans lesquelles s'engagent, ou non, les individus.

CONCLUSION DU CHAPITRE :

La capacité d'apprentissage organisationnel qui relève de ses comportements d'exploration et d'exploitation, permet de construire un ensemble de conditions initiales dont les caractéristiques sont de nature à faciliter l'implémentation des processus de changement (ultérieurs) et améliore de ce fait la réceptivité de l'organisation aux changements futurs. C'est ainsi qu'à la logique de pilotage du changement, il convient de suppléer une logique d'apprentissage qui permet d'accroître la capacité d'adaptation organisationnelle et d'instaurer le changement permanent.

CHAPITRE IV :

L'ETUDE DE CAS : KNAUF PLATRES SARL

Section I	QUELQUES REPERES METHODOLOGIQUES
Section II	LA PRESENTATION DU CAS KNAUF PLATRES SARL
Section III	RESULTATS DE LA RECHERCHE

INTRODUCTION DU 4^{EME} CHAPITRE :

Nous avons essayé à travers les trois précédents chapitres de préparer le terrain à une étude de cas sur les changements organisationnels dans une entreprise du secteur industriel versée dans un immense chantier de changements organisationnels et ce avant même sa privatisation. Ces changements se sont amplifiés suite à la privatisation de cette entreprise d'une part (changement de la structure de propriété et tout ce qui s'en suit), et la délégation de la gestion au nouveau partenaire venu du mode occidental hautement capitaliste d'autre part (changement du mode de gestion).

A travers le premier chapitre qui se voulait introductif, nous cherchions de déceler le lien qui puisse exister entre la privatisation (sous toutes ses formes) et l'éventuelle performance organisationnelle (recherchée par la privatisation). Cela nous permet dans le présent chapitre de bien maîtriser les causes à effets sur le plan transformationnel de la performance de l'entreprise étudiée, sans pour autant s'y attarder puisque ça ne représente pas le cœur de notre objectif de recherche.

Le second chapitre expose l'évolution de la recherche dédiée au changement organisationnel pour arriver à la dernière tendance de l'approche du phénomène de changement organisationnel par les capacités des organisations à changer. Ce chapitre est important puisqu'il regroupe entre autre les bases de toute étude sur les changements organisationnels à savoir les concepts clés, la terminologie, les auteurs et leurs expériences ainsi que les résultats de leurs études empiriques pouvant expliquer les constats que nous avons réalisés à travers notre étude de cas.

Enfin, le troisième chapitre s'articule autour de l'idée qu'une entreprise qui arrive à mettre de l'avant les conditions nécessaires pour ériger une capacité de changement à toutes les situations qu'elle peut rencontrer, détient un avantage concurrentiel sur ses concurrents. Cela nous renvoie au dilemme qui oppose les paradigmes gestionnaire et complexe qui identifient deux conceptions de la gestion du changement : « Si le paradigme gestionnaire dévoile la nécessité pour l'organisation de maîtriser une capacité de gestion du changement (selon une logique de pilotage), le paradigme complexe suggère de construire les conditions des changements ultérieurs (selon une logique d'apprentissage) et invite à une gestion de la capacité de changement de l'organisation (par ses conditions initiales) » (Soparnot, 2009, p. 108).

Notre propos dans ce chapitre est de vérifier comment suite à la privatisation d'une entreprise publique, les nouveaux repreneurs ont pu introduire la culture du changement et comment ils ont procédé au développement de sa capacité à changer afin de l'adapter (l'entreprise privatisée) en continu à la dynamique environnementale.

Il est question d'explorer les démarches et efforts fournis par les nouveaux repreneurs afin de rallier (ou écarter) les membres de l'organisation dans les (des) projets de changement ou dans le cas extrême déceler les méthodes et pratiques utilisées dans le cas de la forte résistance des membres de l'organisation au changement.

Le présent chapitre est scindé en trois sections :

Section 1 : Quelques repères méthodologiques : cette section explicite et justifie notre choix méthodologique ;

Section 2 : L'étude de cas de l'entreprise privatisée KNAUF PLATRES SARL : cette section aborde la présentation de l'entreprise Knauf Plâtres SARL par son évolution historique (depuis sa création), ainsi que les principaux changements organisationnels réalisés en son sein ;

Section 3 : Les résultats de la recherche : enfin, cette dernière section discute des résultats obtenus avec l'essai de la formulation d'une définition de la capacité de changement des entreprises privatisées.

Section I :

QUELQUES REPERES METHODOLOGIQUES

Pour répondre à la question de la recherche, nous privilégions une méthodologie qualitative fondée sur une seule étude de cas. Après avoir justifié ce choix méthodologique, nous présentons le protocole de recueil et d'analyse des données ainsi que le cas « KNAUF plâtres SARL » dans une optique de contextualisation des données.

I- OBJET ET QUESTIONS DE LA RECHERCHE :

L'objectif général de cette recherche est de contribuer à la compréhension de la problématique du développement des capacités de changement dans les organisations dans le contexte spécifique de l'entreprise privatisée. L'identité des repreneurs n'est pas écartée puisque l'expérience des multinationales dans les acquisitions à l'internationale conditionne la transposition de leur modèle de gestion. L'idée qui émerge de cette problématique est la possibilité d'une transposition d'un modèle de gestion de la maison mère ou au contraire la persistance du modèle hérité, ou encore l'émergence d'une situation de modèle hybride qui prend en compte les caractéristiques et spécificités de l'entreprise privatisée.

La problématique de recherche a été dégagée d'une étude en profondeur de la littérature sur le changement organisationnel et sur la question de l'évolution des entreprises privatisées. Cette problématique reste encore très peu explorée dans ce domaine de recherche, ce qui nous conduit à poser une première question de recherche :

1^{ère} Question de recherche : Comment se construisent les capacités de changement d'une entreprise privatisée ? Cette entreprise qui a été longuement bercée dans une culture socialiste additivement à sa gestion administrée.

2^{ème} Question de recherche : Quel est l'apport des nouveaux repreneurs dans le développement des capacités de changement de l'entreprise privatisée ?

En résumé, cette recherche explore deux questions de recherche. L'approche de recherche sélectionnée est adaptée pour une recherche exploratoire et favorise également un développement progressif de la compréhension du phénomène. Pour cela, on a utilisé une méthode de reconstitution historique qui nous a permis de retracer l'évolution de l'entreprise avant même sa privatisation jusqu'à aujourd'hui à partir des récits de ses membres, ainsi que la consultation de documents issues du groupe ERCO et de l'actuel KNAUF PLATRES SARL et une revue de la presse.

II- LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET STRATEGIE DE LA RECHERCHE :

Cette recherche nécessite une méthode qui agit selon une approche historique pour étudier les changements et les conditions intra-entreprise les facilitant. Elle nécessite également des techniques actuelles pour observer les actions, les interactions et leurs conséquences en termes de décision et/ou d'apprentissage.

II-1- Le positionnement épistémologique :

L'objectif de l'épistémologie est d'analyser les sciences (on peut parler de « science des sciences »). La réflexion suscitée par cette discipline est une étape nécessaire à toute construction de recherche en sciences de gestion (Koenig, 1993). Selon Thietart (1993) : « La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse, car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche » (Thietart et al. , 1999, p 13).

Le positionnement épistémologique du chercheur influence le désigne de la recherche ainsi que l'approche de son objet. L'importance du positionnement épistémologique réside dans la validation de la connaissance produite dans la recherche, le type de processus d'explication par lequel elle est engendrée ainsi que la valeur de cette connaissance (Auger, 2005).

Pour ce travail de recherche, nous nous inscrivons dans un « paradigme interprétativiste » dans la mesure où le but de notre étude est avant tout de comprendre et d'analyser un phénomène mal connu ou rarement exploré : les capacités de changement des organisations privatisées.

Selon Miles et Huberman (1994, p.22) ; « ...cette approche mène à une "compréhension en profondeur", une empathie ou à une investigation de l'intérieur avec le sujet en étude. Pour les interactionnistes sociaux, l'interprétation vient à travers la compréhension d'actions de groupes et d'interactions. Dans les deux cas, il y a "interprétation" inévitable de significations, réalisée tant par les acteurs sociaux que par le chercheur ».

Toujours selon les mêmes auteurs, les données qualitatives sont utiles lorsque le chercheur a besoin de compléter, valider, expliquer, éclairer ou réinterpréter des données quantitatives colligées sur le même terrain. Elle se justifie par la focalisation de l'étude sur la compréhension d'un phénomène dans son contexte réel et pour lequel les limites entre ce phénomène étudié et le contexte ne sont pas clairement évidentes (Yin, 1989 ; Eisenhardt, 1989).

II-2- La justification du choix de la méthode de l'étude du cas unique :

L'étude de cas est particulièrement adaptée à ce type de paradigme dont la visée est essentiellement compréhensive. Elle permet « de saisir le sens subjectif et intersubjectif d'une activité humaine concrète à partir des perceptions et des actions des différents acteurs en présence. (...) le

comportement humain et organisationnel ne peut se comprendre et s'expliquer qu'en relation avec les significations que les personnes donnent aux choses et à leurs actions » (Hlady Rispal, 2002, p. 62).

L'étude de cas est appropriée « lorsque se pose une question du type comment ou pourquoi à propos d'un ensemble contemporain d'événements sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle ». Selon Yin (2002), le choix de la méthode dépend de trois conditions : le type de question de recherche posée, le degré de contrôle du chercheur sur les événements étudiés, et l'accent sur des phénomènes historiques ou contemporains.

L'étude de cas ou la méthode des cas (le cas unique dans le cadre de cette recherche) est nécessairement inductive ; son corollaire épistémologique renvoie à un « paradigme interprétativiste » ; la question est justement dans la représentation ou la singularité du cas et donc des modalités d'interprétations et de sa pertinence.

Notre intérêt porte sur les représentations mentales des membres de l'organisation sur la manière dont les changements sont opérés. L'accent est mis sur l'implantation ou le développement de conditions favorables au changement c'est-à-dire la méthode empruntée par les nouveaux repreneurs (conduite de changement) dans l'objectif de préparer l'entreprise privatisée au changement (perméabilité au changement). Selon Jodelet (1989), les représentations sociales sont « une totalité signifiante, une forme de connaissance socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social ». En d'autres termes, les représentations sociales vont au-delà d'une reconstruction factuelle objective d'une chose, d'un phénomène ou d'une situation ; elles renferment « une richesse phénoménale d'éléments informatifs, cognitifs, idéologiques, normatifs, de croyances, de valeurs, d'attitudes et d'opinions, etc. » (Jodelet, 1989). Ces représentations qu'elles soient individuelles ou collectives rendent compte de l'expérience des acteurs, qui fait référence à un vécu dans un contexte donné.

Au regard de notre question de recherche, le choix du cas « KNAUFS plâtres SARL » est justifié à plus d'un titre. Premièrement, cette entreprise de fabrication de plâtres (sac de plâtres, plaques de plâtres) est issue de la privatisation d'une entreprise publique EX SOPLAF (initialement à hauteur de 50% puis à hauteur de 100%) avec l'introduction d'un nouveau management. Cette entreprise domine son marché et est considérée comme leader dans son domaine puisqu'elle a introduit la production des plaques de plâtres en Algérie ; cette dominance la pousse à mobiliser tous les moyens nécessaires pour sauvegarder son statut de premier fabricant de plâtre en Algérie. Deuxièmement, elle appartient au secteur du bâtiment qui est un secteur d'activité en plein essor. Aussi, le repreneur de cette société est une multinationale allemande cumulant une longue expérience dans les acquisitions à

l'international (une entreprise qui a réussi à s'implanter sur les quatre continents avec toute la diversité culturelle qui puisse exister).

Aussi, nous supposons que les changements qu'a subit cette entreprise offrent autant de possibilités d'étudier ses prédispositions aux changements soit sa capacité de changement organisationnel :

- Entreprise qui passe du statut entreprise publique au statut entreprise privée (privatisée) avec un basculement dans l'actionnariat, le management, la gouvernance ;
- C'est une entreprise qui a vécu de nombreux projets de changement et ce avant et après sa privatisation (voir l'évolution historique de l'entreprise plus bas).

En somme, cette entreprise réunissait les conditions nécessaires pour répondre à notre question de recherche qui permettra dans une logique inductive, une généralisation ou une extrapolation des résultats obtenus.

II-3- La justification de la méthode de recherche qualitative -inductive :

La méthode de recherche qualitative semble être la plus appropriée, car elle permet de tracer l'histoire et d'analyser les aspects actuels. Miles et Huberman (2003, p.11) avancent ce qui suit concernant la méthode de recherche qualitative : « les données qualitatives sont séduisantes, elles permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local. Avec les données qualitatives, on peut respecter la dimension temporelle, évaluer la causalité locale et formuler des explications fécondes. De plus, les données qualitatives sont davantage susceptibles de mener à " d'heureuses trouvailles " et à de nouvelles intégrations théoriques ; elles permettent aux chercheurs de dépasser leur a priori et leurs cadres conceptuels initiaux. Enfin, les découvertes dues aux études qualitatives revêtent un caractère d'indéniableté ».

L'observation directe est également nécessaire, car le rôle du chercheur est d'atteindre une compréhension « holiste » (systémique) du contexte de l'étude (Miles et Huberman, 1994).

III- LE PROTOCOLE DE RECUEIL ET D'ANALYSE DES DONNEES :

L'étude de cas « Knauf Plâtres SARL » a été réalisée en combinant trois modes de recueil de données : l'entretien semi-directif, l'observation non participante et la collecte de documents écrits. Cette triangulation des méthodes permet de limiter le risque de subjectivité et de renforcer la « validité interne » de la recherche (Hlady Rispal, 2002, Miles et Huberman, 2003, Averbé et Missonier, 2007).

III-1- Les entretiens semi-directifs :

Les entretiens sont la source d'information la plus importante pour réaliser une étude de cas (Yin, 2020 ; paré, 2004). Elles sont d'ailleurs considérées comme le meilleur outil pour collecter des représentations sociales des individus (Navarro-Flores, 2007).

Nous avons favorisé les entretiens de type semi-dirigés ; ces derniers permettent de collecter les informations sur le phénomène étudié de manière réaliste, en intégrant les sentiments, les pensées, les croyances et les comportements, alors que les questionnaires dirigés sont davantage instrumentalistes et soulèvent des informations observables et quantifiables (Maxwell, 1996). Ils permettent aussi (les entretiens semi-directifs) de faire ressortir le sens que les acteurs donnent à leurs actions ainsi qu'à leurs « systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations des situations conflictuelles ou non, leurs lectures de leurs propres expériences » (Quivy et Campenhoudt, 1995).

Les questions réalistes s'alignent à notre recherche, car elle tourne autour de la perspective et du sens donné aux projets de changement organisationnel par rapport à son histoire (ou déroulement), à ses contextes interne et externe, aux conditions préalables facilitant leur implémentation, aux pratiques et aux expériences des acteurs et à son évolution. Dans ce sens, l'entretien semi-dirigé permet de collecter des informations factuelles, des précisions contextuelles, mais également des opinions personnelles (Yin, 2002).

Ainsi, l'intérêt de l'entretien semi-dirigé est de permettre, d'une part, de vérifier des éléments d'un domaine, d'autre part, de répondre au besoin d'une recherche exploratoire. Aussi, le choix d'un schéma d'entretien semi-dirigé semble plus approprié pour répondre aux objectifs de cette recherche qui s'articule autour de thèmes prédéfinis et est cohérent avec le positionnement épistémologique choisi.

Les questions de l'entretien ont été élaborées et adaptées de manière à tenir compte des répondants, de leur situation au sein de l'organisation et des objectifs de cette recherche. Ainsi, les entretiens ont été modélisés de trois façons en fonction de la position des répondants en sein de l'organisation et de manière à tirer le maximum d'informations possible du répondant et ce selon son vécu au sein de l'organisation :

- Ceux qui ont survécu à la privatisation et dont l'expérience professionnelle au sein de l'entreprise dépasse 10 ans (l'entreprise a été privatisée en 2006), et ce quel que soit le poste occupé : 1 cadre dirigeant et 2 cadres supérieurs et 1 cadre moyen ;

- ceux qui ont rejoint l'entreprise après sa privatisation et dont les postes occupés varient de cadre dirigeant, à cadre supérieur ou cadre moyen. Le choix de ces catégories socio-professionnelles est justifié par leur rôle prépondérant dans la réussite ou l'échec des projets de changement (puisque considérés comme les premiers acteurs et/ou destinataires et/ou relais du changement) : Le directeur général, 4 cadres supérieurs, 5 cadres moyens ;

- et enfin ceux qui font partie du premier ou du second groupe mais qui ont également une activité syndicale au sein de l'entreprise : 1 cadre supérieur et 1 cadre moyen.

Les questions de l'entrevue ont été élaborées et adaptées de manière à guider les répondants pour répondre aux objectifs de l'entrevue et d'autre part, de leur permettre de s'exprimer librement. Ceci permet au chercheur de profiter d'occasions intéressantes qui pourraient se présenter à lui une fois sur le terrain (Patton, 2002). Le fait que la grande majorité des entrevues a été réalisée avec des personnes avec une forte qualification professionnelle (variant d'ingénieur à licencié), cela a enrichi nos discussions et a ouvert la porte à plusieurs concepts et notions théoriques non explorés avant l'entame de la recherche exploratoire. Cet outil de collecte de données nous aide à obtenir un échange dans lequel les répondants partagent leurs perceptions, leurs interprétations et leurs expériences. Il contient aussi des questions ouvertes qui permettent de faire ressortir le sens que les acteurs donnent à leurs actions «systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations des situations conflictuelles ou non, leurs lectures de leurs propres expériences» (Quivy et Campenhoudt, 1995).

Au départ, 4 entrevues exploratoires ont été réalisées. Parmi ces entrevues, deux ont été réalisées auprès des membres de la direction de l'administration et des finances, et les deux autres ont été effectuées auprès des membres de la direction management de la qualité. Les questions posées ont été tirées de l'analyse de la littérature, d'où ont émergé les dimensions et les construits de cette recherche. Cette phase exploratoire a permis, au sens de Grawitz (1998), de retenir les facteurs importants et d'orienter la construction d'un cadre conceptuel préliminaire d'une part, et de corriger et de préciser notre guide d'entretien d'autre part.

Cette phase exploratoire a permis de préparer la seconde phase de collecte de données ; un protocole de recherche et un guide d'entretien, abordant une série de thèmes préalables, a été défini (Romelaer, 1999). Toutefois, il est important de préciser que les questions ont évolué au fur et à mesure que se précisaient nos questions de recherche et notre modèle conceptuel.

Chaque entretien débutait par la présentation du cadre et des objectifs de la recherche afin de mettre les personnes interrogées dans le contexte. Cette introduction sert à expliquer l'objectif général de la recherche, à préciser la durée approximative de l'entretien, et les principes de confidentialité.

Toutes les entrevues ont été réalisées dans les bureaux des répondants ou dans des salles de réunions. Les entrevues ont une durée moyenne d'environ une heure trente minutes. Elles ont toutes été enregistrées à l'aide d'enregistreur vocal (application mobile), mis à part une entrevue durant laquelle le répondant a refusé d'être enregistré. Aussi, à la suite de chaque entrevue, un effort a été réalisé de manière systématique pour consigner dans nos cahiers de recherche des notes d'observation qui auront pour but d'améliorer les entrevues à venir (impressions, erreurs, difficultés rencontrées, modifications nécessaires dans les questions, biais, etc.), pour noter les idées qui nous viennent pour l'analyse des données et enfin, pour noter au fur et à mesure le déroulement méthodologique afin de faciliter la rédaction de ce chapitre méthodologique.

Enfin, nous précisons que les entretiens ont été mené principalement en français, nous avons eu besoin à plusieurs reprises de reformuler nos propos en langue arabe ou en largo afin d'encourager nos interlocuteurs à s'exprimer sans se sentir obligé de nous répondre en français (canaliser le complexe de la langue). La difficulté dans ce genre d'entretiens réside dans leur transcription ; le chercheur doit fournir un effort supplémentaire dans la traduction des propos et leur interprétation.

III-2- L'observation non participante :

Pour aller au-delà du discours des cadres interviewés, nous avons eu recours à l'observation non participante. Cette observation consistait à prendre des notes lors des visites en entreprise sans pour autant s'impliquer dans son fonctionnement.

Contrairement à la recherche-intervention, notre objectif n'était pas d'introduire un changement dans l'organisation pour en observer les effets (Gavard-Perret et *al.*) mais plutôt de décrire et de comprendre des pratiques dans leur contexte. Ainsi, la recherche action est envisagée comme une stratégie globale visant à des changements institutionnels, où les chercheurs sont sollicités par les organisations de par leur expériences à certains type d'action afin de mettre en place et suivre un projet de changement et ce conjointement avec les participants (Miles et Huberman, 2003).

Notre présence sur le terrain a favorisé des contacts informels fréquents et riches avec les membres de l'organisation.

III-3- La collecte de documents écrits :

En outre, pour vérifier et compléter nos données primaires, nous avons recueilli différents types de documents :

- les résolutions du conseil des participations de l'état relatives à la privatisation de l'entreprise ;
- les notes et lettres adressées par le CPE au partenaire social de la société ;

- les statuts modificatifs de la société ;
- la politique environnemental de l'entreprise ;
- le manuel management de la qualité ainsi que ces procédures ;
- le manuel de sécurité,
- ainsi que des procédures écrites, des articles de presse, des statistiques sur le mouvement des salariés...etc.

Aussi, nous avons eu accès aux archives de la société, nous avons pu consulter les manuels de certification ISO 9001 management de la qualité, les manuels de la sécurité au travail, les procédures de différents services, le manuel d'utilisateurs du progiciel SAP, le statut modificatif de l'entreprise, le BOAL, ...etc.

Ces documents nous ont été de très grande utilité, puisque nous avons pu retracer l'historique de l'entreprise à travers ces documents et les récits de ses membres.

IV- PERSONNES INTERVIEWVES ET SATURATION DES DONNEES :

Nous avons réalisé 15 entretiens avec les cadres de l'entreprise (Le personnel interviewés varie du manager directeur général, les cadres dirigeants et les cadres intermédiaires – voir organigramme de l'entreprise), car c'est la manière dont ces derniers font avec les projets de changement et leur appréhension des changements organisationnels qui conditionnent la réussite ou l'échec des projets de changement. La position des répondants au sein de l'entreprise conditionnait notre choix, nous avons choisi des personnes à la tête de services ou de départements et ayant un ensemble de travailleurs à superviser d'une part et les personnes qui sont considérés comme destinataires des projets de changements d'autres parts. Cela nous a permis de cumuler les avis, appréhensions et appréciations de personnes pouvant être initiateurs, relais ou destinataires du changement. Aussi, nous avons favorisé les entretiens avec des personnes ayant eu une activité syndicale au sein de l'entreprise avant et après sa privatisation, leur propos nous ont éclairé dans l'interprétation de données recueillies sur des documents écrits d'une part et sur les revues de presse d'autre part.

Nous nous sommes posé plusieurs questions pendant la collecte de données au sein de l'entreprise. Combien de personnes fallait-il interroger ? Est-ce qu'il y avait un seuil minimum de personnes à interviewer ? Est-ce que nous devons interroger le maximum de personnes vu que tout le monde était coopérant et accueillant ? Ou valait-il mieux avancer dans l'analyse avant de poursuivre la collecte ? Nous lisons le plus souvent que la saturation est atteinte à partir du moment où plus rien de significatif ne s'ajoute pour accroître notre compréhension du phénomène observé (Martineau, 2005).

Nous avons eu cet impression au bout de la cinquième entrevue ; toutefois, et du fait que nous n'avions pas encore réalisé d'entretiens avec le top management, nous avons jugé utile de continuer avec les personnes préalablement ciblées.

V- LE TRAITEMENT DES DONNEES RECUEILLIES :

Les entretiens ont fait l'objet d'une retranscription intégrale, cumulée avec les documents recueillis, on a opéré une analyse qualitative basée sur l'analyse de contenu (Bardin, 1977 ; Miles et Huberman, 1991). Nous précisons que nous avons eu recours au logiciel de traitement de données qualitatives NVIVO 11.

La première phase nous a amené à choisir les indicateurs pertinents pour conduire une analyse thématique. Nous recherchions des indicateurs pertinents dans l'étude des capacités de l'organisation à changer et ce en mobilisant le cadre conceptuel de PETTIGREW.

Les trois piliers de l'approche contextuelle défendue par Pettigrew (1985), soit le contexte, le contenu et le processus, ont servi d'indicateurs permettant de discriminer les éléments constituant la capacité de changement de l'organisation dans le contexte particulier de l'entreprise privatisée. Ces indicateurs discriminants ont permis de classer les extraits d'entretiens selon les trois dimensions du changement déduits de la littérature.

V-1- Le codage thématique des données :

Le traitement des données a été effectué selon les préconisations de Miles et Huberman (2003). Selon ces auteurs, le cœur de l'analyse revient à disséquer les données en préservant les relations entre les segments, ce qui permet de différencier et de combiner les données.

Les codes sont des « étiquettes qui désignent des unités de signification pour l'information descriptive ou inférentielle compilée au cours d'une étude » (Miles, Huberman, 2003, p. 112). Les codes permettent d'extraire et d'organiser des segments de textes de taille variable, afin de les catégoriser en relation avec la question de recherche. Les concepts identifiés dans le cadre conceptuel constituent la référence pour analyser les données. Ils permettent de donner une direction à la lecture des entrevues, de façon à identifier « les phrases clés, les termes et les pratiques spéciales » (patton, 2002, p.454).

Les entrevues ont été codifiées selon les concepts sensibles (patton, 2002), pour notre étude de cas, nous avons utilisé les thèmes de notre d'entretien comme plan général de codage a priori. La condensation des données a ainsi été effectuée par codage thématique, permettant de mettre en œuvre notre cadre d'analyse contextualiste (contexte, contenus, processus) développé par Pettigrew. Ensuite, les codes thématiques ont été regroupés par analogie formant des catégories (pouvoirs et

profil des dirigeants, la recherche du consensus, les changements induits par la privatisation, l'apprentissage organisationnel, les lieux d'apprentissage, l'encouragement de l'initiative personnelle, la légitimité du changement...etc.).

Les données brutes, soit le contenu des entrevues codées et la documentation, ont été regroupés selon les thèmes de la conceptualisation (soit le contexte, le contenu et le processus). Les données ont par la suite été organisées à l'aide de stratégies narrative, de décomposition temporelle et la stratégie synthétique (Langley, 1997). La stratégie narrative sert à construire une histoire de cas à partir des données et la stratégie de décomposition temporelle visera à structurer ces histoires par des phases significatives (Langley, 1997).

L'écriture de l'histoire de cas est aussi nommée stratégie narrative, c'est-à-dire la construction organisée des évènements (Langley, 1997). La stratégie narrative sert à contextualiser de façon abondante le cas, visant, à l'aide de ces descriptifs précis, une transférabilité des résultats (Langley, 1997). L'histoire est accessible au lecteur par toutes les informations utiles pour comprendre le cas dans son unicité (Patton, 2002). Elle peut être présentée de façon chronologique, thématique, ou les deux en même temps (Langley, 1997).

Dans notre cas, nous avons opté pour une présentation duale, chronologique et thématique en même temps.

V-2- L'analyse des données :

Dans notre étude de cas, nous utilisons un cadre d'analyse des données qui se réfère à l'approche contextualiste de Pettigrew (1987, 1990). Nous avons procédé à un codage des données afin d'avoir accès à ce cadre d'analyse.

L'intérêt de l'approche de Pettigrew réside dans son caractère multidimensionnel, reposant sur trois dimensions importantes pour appréhender la dynamique du changement :

- Le contenu se réfère à l'objet du changement, ou le « quoi changer » ;
- Les processus, ou le « comment changer » portent sur l'action de transformation de l'organisation d'un état présent à l'état futur, les interactions entre acteurs impliqués dans le changement.
- Le contexte qui se décline à l'interne et à l'externe ; à l'interne, il recouvre trois dimensions intra organisationnelles structurelle, culturelle et politique ; à l'externe, il couvre l'environnement socio-économique, politique, technologique, dans lequel l'entreprise évolue ; ce contexte explique le « pourquoi changer » ; Le changement n'est plus vu comme un état mais comme un processus (Pettigrew et al., 2001) et l'analyse du changement doit mettre à jour les interconnexions :

- entre les évènements de façon rétrospective et en temps réel pour situer les processus dans le temps ;
- entre les différents niveaux du contexte, à partir des données observables et de l'interprétation construite par les acteurs, afin que le contexte révèle sa force explicative comme champ d'interactions entre les différents niveaux d'analyse ;
- entre le contexte et les processus, le premier contraignant les seconds, qui contribuent à construire le premier ;

Cet échange dans le temps entre agents et contexte est cumulatif. « Ainsi, ce qui arrive, pourquoi et comment cela arrive, et quel résultat cela provoque, dépend de quand cela arrive » (Pettigrew, 2012).

Pettigrew analyse le changement comme un processus interactif mettant en relation les dimensions multiples de l'environnement macro et micro sociétal et les composantes de l'organisation (Godelier, 1998). Ce processus englobe et façonne conceptuellement et concrètement le contenu du changement (technologie, marché, culture...) et les contextes interne (structure, culture, pouvoir) et externe (socio-économique, politique, concurrentiel).

Ces contextes présentent à la fois une dimension objective à travers des données observables et une dimension subjective construite par les perceptions et les interprétations de ces contextes par les acteurs de l'organisation (Brouwers et al., 1997). L'auteur insiste sur l'influence des représentations et interprétations du contexte par les différents acteurs : ces représentations et interprétations contribuent à forger les réalités sociales qui fondent l'action de ces acteurs. Cette conception s'inscrit dans la ligne de travaux antérieurs (Giddens, 1979) selon laquelle le contexte est impliqué dans la production de l'action.

En synthèse sur notre positionnement épistémologique, notre recherche s'inscrit dans une approche qualifiée d'«interprétativiste ». Nous sommes dans une démarche inductive. Dans ce cadre, nous avons opté pour une méthodologie qualitative basée sur une étude de cas unique en triangulant trois modes de recueil des données : les entretiens semi-directifs, le recueil des documents et l'observation non participante.

Section II

LA PRESENTATION DU CAS KNAUF PLATRES SARL

I- PRESENTATION DU CAS KNAUF PLATRES SARL :

L'étude de cas consiste en une monographie d'une entreprise industrielle KNAUF plâtres SARL ; nous nous sommes intéressé à son évolution depuis sa privatisation en 2006. En effet, C'est en 2006 que Knauf s'est implanté en Algérie par le rachat de 50% des parts de la plâtrière Algérienne Fleurus pour que plus tard l'acquisition définitive de la plâtrière se fasse au courant de l'année 2010. Pour rappel, ce partenariat avait pour condition, la cession des parts de l'entité publique en faveur de KNAUF, contre un investissement de cette dernière portant sur la rénovation de l'unité existante et son extension. Suite au respect de ces clauses de partenariat en Aout 2010, survient la cession intégrale des parts de SOPLAF à KNAUF qui devient détentrice de 99,99% des parts sociales (0.01% détenue par ISOGRANULAT) avec changement de la forme juridique, passant de S.P.A à S.A.R.L.

Signalons au passage que la plâtrière de HESSIANE TOUAL considéré comme le plus grand complexe du continent et même des pays arabes ; a été cédée à 8 millions d'Euro, ce qui a fait dire à ceux qui ont suivi le dossier de sa cession qu'elle a été « bradée », (Gliz, 2001). (Le quotidien d'Oran 05/5/2012). Depuis 1978, le complexe a réalisé annuellement des bénéfices importants, pour ne citer que les dernières années, avant sa privatisation : En 2002, il a réalisé un chiffre d'affaires de 179.115.235,00 Da, en 2003, 178.695.514,00 Da et en 2005, 181.142.714,55 Da.

La spa GICA signe la résolution N°2 du 26/03/2005 du CPE portant prise de participation du groupe KNAUF dans le complexe plâtrier de Fleurus qui devient une filiale du groupe ERCO, dénommée Société des plâtres de Fleurus SOPLAF SPA.

L'évaluation de la filiale est alors engagée par le Comité institué au niveau de la SGP-GICA qui confirme dans la résolution N°3 du 23 décembre 2005, son accord pour l'offre du groupe étranger KNAUF.

Une première prise de participation de 50% dans le capital de la Société des plâtres de Fleurus est annoncée et l'accord pour la conclusion de l'opération d'ouverture de 50% des actions du capital de SOPLAF est assuré pour un montant de huit millions d'euros, payables à la signature des documents de transaction et pour le transfert du management à cette société étrangère. Déjà à cette date, cette dernière assurait l'accord pour l'acquisition des autres titres restants et atteindre ainsi le minimum de 95% du capital, dans un délai maximum de 42 mois.

Dans le cinquième chapitre de cette résolution, le CPE engage clairement le repreneur au maintien de l'emploi et de son renforcement (156 travailleurs).

Les conditions de privatisation totale en faveur de la firme allemande (cession des parts de SOPLAF à Knauf) sous les conditions ci-après :

- La rénovation de l'unité de production existante avec extension des capacités de productions de 230.000 à 600.000 Tonnes (condition respecté et finalisée en septembre 2007) ;
- L'extension de l'usine par la construction d'une nouvelle unité de production de plaques de plâtres « BA6, BA13, BA18,...etc. » d'une capacité de 20 Millions de M²/an (projet livré en Juillet 2009) ;
- La réalisation d'un centre de formation destinée aux concepteurs (bureau d'étude, architectes, plâtriers et artisans)

Le coût de ces investissements s'est élevé à 36,7 MUSD. A la suite de l'accomplissement de ces clauses, KPF Spa s'approprie, en Aout 2010, les parts de la société SOPLAF et devient SARL (au lieu de Spa) KPF avec un capital social de 1,25 Mrds DZD détenue à 99,99% par Knauf International GMBH. Les 0,01% sont détenue par ISOGRANULAT, société apparentant au groupe KNAUF et versée dans le même secteur. La préférence de la forme juridique SARL au lieu de SPA traduit le mode de gestion de la maison mère de ses filiale ; les décisions stratégiques étant directement dictées, le directeur général de la SARL assure leur suivi et leur mise en œuvre (ce qui explique le changement de la forme juridique SPA impliquant l'existence d'un conseil d'administration).

I-1- Présentation de l'évolution de l'industrie cimentière :

L'évolution de l'industrie cimentière est passée par plusieurs étapes dont les plus importantes demeurent :

- **La période entre 1962 et 1967 :** Période marquée par la nationalisation et la création de la Société nationale des matériaux de construction (SNMC). Avant sa fermeture en 1972 pour rénovation, la cimenterie de Meftah produisait 50.000 t/an, celle de Zahana : 200.000 t/an et Raïs Hamidou : 400.000 T. Durant cette période, la gestion demeurait entre les mains du propriétaire (Lafarge) et ce jusqu'en 1967 date à laquelle fut décrétée la nationalisation et la création de la Société nationale des matériaux de construction «SNMC», qui en plus du ciment récupéra également les produits rouges et le béton ainsi que la céramique et les agrégats ;

- **La Période entre 1967 et 1983 :** Cette période a connu la restructuration de la Société de matériaux de construction (SNMC). La SNMC engagea un vaste programme d'investissement pour la rénovation des lignes héritées de Lafarge et la réalisation de douze (12) nouvelles lignes de production en voie sèche, procédé plus moderne que celui de la voie humide. La capacité globale est passée alors à 10.000.000 T/an. La plâtrière de FLEURUS (actuellement KNAUF Plâtres Sarl) a bénéficié de ce programme d'investissement en 1978, réalisé par Knauf engineering ;

- **La période entre 1983 à 2005** : Cette période a vu le lancement de deux nouvelles lignes à Aïn Touta (Batna) et Elma Labiod (Tébessa), portant la capacité productive à 11.5 millions de tonnes /an.

Cependant le secteur est passé par plusieurs phases de réorganisation dont les principales sont :

1983 : La SNMC fut réorganisée par secteurs d'activité et la filière ciment éclatée en quatre (04) entreprises à raison d'une entreprise par région : Ouest – Chlef – Centre – Est.

1996 : Mise en place des holdings publics en remplacement des fonds de participation. Les sociétés de ciment ont alors été mises dans le portefeuille du Holding (BMC) Bâtiment et Matériaux de construction.

1997 : Lancement, par le holding Bâtiment et matériaux de construction, d'un vaste programme de désengagement de l'Etat des unités de production.

1998 : Transformation juridique des unités de production en société par actions, filiales des groupes régionaux (ERCE, ERCC, ECDE et ERCO).

2002 : Mise en place des sociétés de gestion des participations en remplacement des holdings et mise en œuvre de la privatisation des EPE. La SGP GICA « Industrie des Ciments » a hérité, des quatre groupes régionaux et leurs filiales.

En novembre 2009 : Création du Groupe industriel des ciments d'Algérie «GICA», sous forme de Société par actions au capital de 25.358.000.000 DA, avec la vocation de la gestion du portefeuille de 23 filiales et 02 prises de participations.

I-2- Historique de KNAUF PLATRES SARL :

Le complexe plâtrier de Fleurus a été réalisé (clefs en mains) en 1978 par la société nationale des matériaux de construction (SNMC), le réalisateur de ce complexe n'est d'autres que le Groupe KNAUF (KNAUF ENGINEERING). En 1983, et suite à la restructuration de la SNMC, PLATRES FLEURUS est transféré dans le portefeuille de l'ERCO, entreprise publique créée lors de cette restructuration.

- En 1997, la filiation du groupe ERCO et naissance de la SODEPAC (société des produits dérivés de l'ouest), et le transfert de PLATRES FLEURUS à cette filiale ;

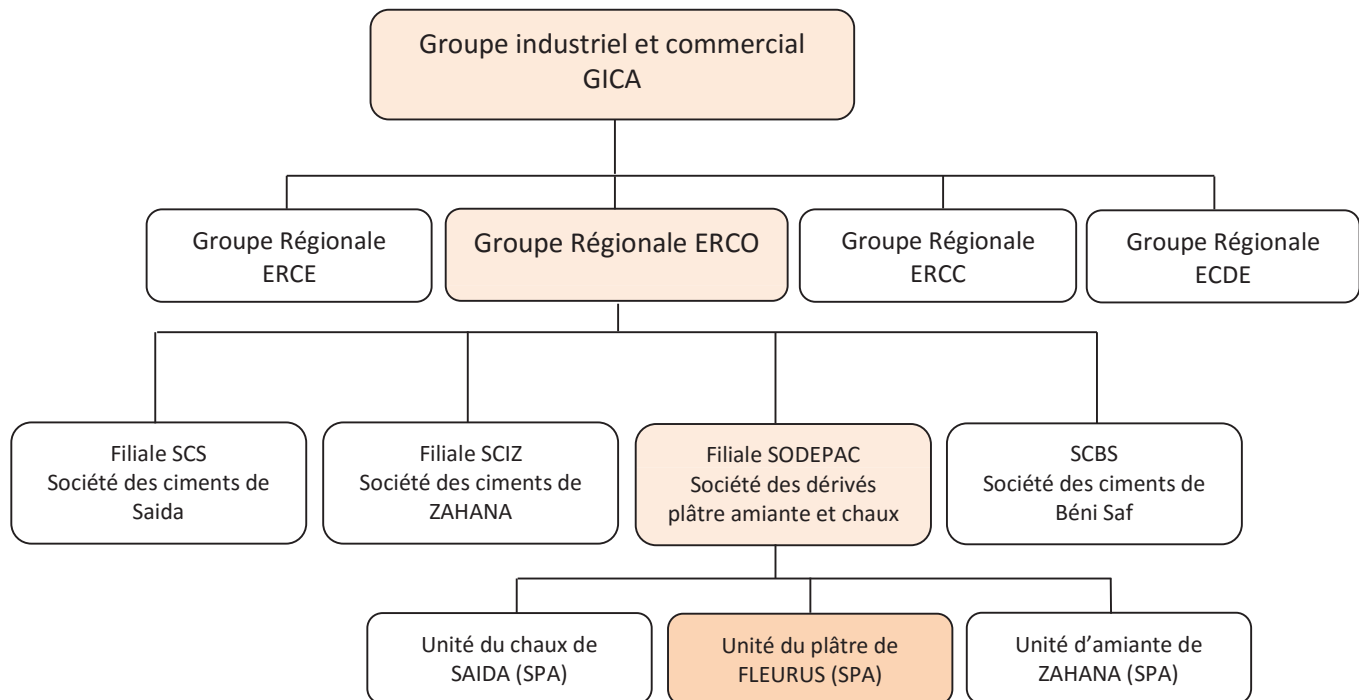
- En 2005, partenariat et entrée dans le capital du groupe KNAUF, PLATRES FLEURUS devient la SPA SOPLAF ;

- En 2006, la SPA SOPLAF passe sous la gestion du groupe KNAUF et devient KNAUF PLATRES FLEURUS (KPF) ;

- En 2010, le 04 aout 2010, l'acquisition totale du capital Knauf Plâtre FLEURUS par le groupe KNAUF suivie par le changement de sa dénomination à KNAUF Plâtre ainsi que le changement du statut juridique de SPA à SARL.

I-3- L'affiliation de l'entreprise SODEPAC avant sa privatisation :

Avant qu'elle ne soit sujette à la privatisation, l'entreprise était l'une des quatre filiales du groupe ERCO qui était à son tour un groupe régionale du groupe GICA : Groupe Industriel des Ciments d'Algérie.



Afin de privatiser ses unités, la filiale SODEPAC a été dissoute et :

- l'unité de la chaux de Saida a été privatisée et cédée à un repreneur privé Algérien actuellement faisant partie du groupe de sociétés BMSD ;
- l'unité de l'amiante de Zahana a été dissoute et les travailleurs ont été indemnisés (produit très cancérigène) ;
- l'unité du plâtre de FLEURUS a changé de dénomination à SOPLAF (société de plâtre de Fleurus sous la forme juridique SPA) et ce dans l'objectif de sa privatisation.

Dans la résolution n°03/2005 du 13 décembre 2005, portant ouverture du capital du complexe plâtre FLEURUS -SOPLAF- (de l'EPE SODEPAC relevant du groupe ERCO), le conseil des participations de l'état :

- confirme son accord pour l'offre du groupe KNAUF pour une première prise de participation de 50% dans le capital de la société des plâtres de FLEURUS « SOPLAF Spa » filiale de SODEPAC ;

- Confirme son accord pour la conclusion de l'opération d'ouverture de 50% des actions du capital de la société des plâtres de FLEURUS « SOPLAF Spa » filiale de SODEPAC pour un montant de 8 millions d'euros payable à la signature des documents de transactions et pour le transfert du management à cette société⁴.

A cet effet, le CPE charge le ministère de l'Energie et des mines de diligenter la mise à la disposition de SOPLAF, par le biais de l'agence nationale du patrimoine minier (ANPM), des titres miniers des gisements (Douar Araba1, Douar Araba 2, forêt Moulay Ismail, réserves de Koudiat Djouala) qui sont nécessaires à l'exploitation du complexe et de la ligne nouvelle de plaques de plâtres.

- Confirme son accord pour l'acquisition des titres restants pour atteindre un minimum de 95% du capital dans un délai maximum de 42 mois, au prix unitaire de cessions des 50% des actions cédées majoré d'un taux de 4% par an et après constatation de la réalisation de l'ensemble des engagements cités ci-après :

- Investissement de réhabilitation du site de production de 13 millions d'euros pour atteindre à court terme la capacité installée de 230 000 T/an ;
- Investissements d'augmentation de capacité de 11 millions d'euros pour atteindre 350 000 T/an de plâtre au plus tard 18 mois après la date de la transaction ;
- Investissement de 20 millions d'euros pour la réalisation d'une nouvelle ligne de production de plaques de plâtres d'une capacité de 10 millions m² / an dans les 42 mois après la date de la transaction ;
- Réalisation d'un centre de formation professionnelle ;
- Maintien des effectifs (156 agents) ;
- Respect de la réglementation algérienne relative à l'environnement ;
- Approvisionnement prioritaire du marché national.

Notons qu'à ce jour, la quotité fixée à un maximum de 10% du prix de cession des actions destinée aux travailleurs de l'entreprise, n'a pas été perçue par les travailleurs, ce qui représentait et représente toujours une source de tensions au sein de l'entreprise.

II- LES DIFFERENTS ASPECTS DE L'ENTREPRISE :

II-1- Le site de production :

L'affaire est sise dans la localité de BENFREHA (GDYEL, Oran Est), sur une assiette de terrain (propriété de la société) de 127.000M² regroupant l'ensemble des bâtiments. Additivement à l'ancienne unité qui a connu d'importants investissements de rénovation et d'extension des capacités de production, la société a érigé, comme cité plus haut, une nouvelle unité de production de plaques de plâtres (finalisée en fin d'exercice 2011).

Les activités sont réparties sur les bâtiments ou sites principaux :

⁴ Notons par ailleurs que l'unité SOPLAF privatisée réalisait des résultats bénéficiaires sur les cinq années précédant sa privatisation.

- carrière de gypse ;
- stockage matières premières ;
- fabrication de produit poudre ;
- fabrication de plaques de plâtre ;
- fabrication des profilés ;
- mélange et expédition ;
- stockage des plâtres spéciaux ;
- stockage des produits d'emballage ;
- stockage des produits chimiques ;
- Magasin central ;
- Bloc maintenance ;
- Laboratoire ;
- Bloc administratif ;
- Infirmerie ;
- Centre de formation ;
- Direction commerciale.

La capacité de production de l'ancienne unité de plâtre est de 600 000 Tonnes / an quant à la nouvelle unité de plaques de plâtre, sa capacité de production s'élève à 20Millions de M²/an. Le marché demeure dominé par la société sur la région Ouest grâce à cette importante capacité de production déployée et à la diversification de la gamme produite.

II-2- Le processus de fabrication du plâtre :

Le gypse est le matériau par excellence dans le métier de l'entreprise ; transformé en plâtres, il est commercialisé directement ou utilisé comme matière première pour les plaques de plâtre. Il passe par le procédé de fabrication suivant :

La pierre de Gypse se trouve dans la nature sous deux formes :

- une forme cristalline : le gypse ou sulfate de calcium à deux molécules d'eau très abondante ($\text{CaSO}_4 \cdot 2\text{H}_2\text{O}$; 79% CaSO_4 et 21% H_2O ; $d=2,32$) ;
- une forme anhydre, anhydrite ou sulfate de calcium (CaSO_4 ; $d=2,90$), plus rare associé au sel gemme où à la marne.

Sous sa forme cristalline, le gypse est constitué de feuillets facilement clivables en lamelles souples et flexibles ou d'agrégat cohérents avec une structure fibreuse. Les cristaux sont souvent gros, généralement aplatis ou prismatiques et allongés parallèlement.

- Usine poudre : les blocs de gypse extraits des carrières sont fragmentés en morceaux de plus en plus petits par des passages dans divers concasseurs à mâchoires, à cylindre ou à percussions. Pour réduire

ensuite le grain des pierres obtenues par concassage, on procède à un broyage primaire à l'aide de broyeurs à percussion ou à marteaux oscillants. Le concassage-broyage est suivi d'un classement des grains selon leur grosseur, qui s'effectue à l'aide de cribles. Avant d'être cuit, le gypse peut éventuellement être séché dans des fours rotatifs.

- Usine plaques : la plaque de plâtre est constituée de plâtre moulé entre deux feuilles de carton recyclé, les plaques de plâtre permettent de réaliser des cloisons, des plafonds et la finition des murs intérieurs. Trois principaux éléments et des additifs chimiques très dangereux rentrent dans la production de la plaque de plâtre à savoir : le carton (face parement et face dos), plâtre, eau et additifs. Chaque type de plaques nécessite un type précis de carton et d'additifs.

II-3- Produits :

KNAUF PLATRES SARL est une entreprise de production et vente de plâtres poudre (construction – médicale), plaques de plâtres, les ossatures métalliques ainsi que le gypse stérile pour les cimenteries, en recense les produits suivants :

Pour la construction en humide (procédé nécessitant de l'eau) :

- plâtre de construction (FLEURUS) ;
- Plâtre colle de jointage (COLLARUS) ;
- Plâtre de moulage pour staffeurs (MOULARUS) ;
- plâtre à projeter (MP75L et MP75) ;
- plâtre-colle pour plaques de plâtre (PERLFIXE) ;
- Enduit de jointoiment à base de plâtre pour plaque de plâtre (FUGENFULLER) ;
- Enduit de jointoiment à base de carbonate de calcium (JOINTFILLER) ;
- Enduit de finition pour tous supports (TOPFINISH).

Pour la construction sèche :

- Plaques de différentes dimensions : standards, hydrofuges, ignifuges, (KS, KH, KF) ;
- Ossatures métalliques.

Pour l'industrie céramique :

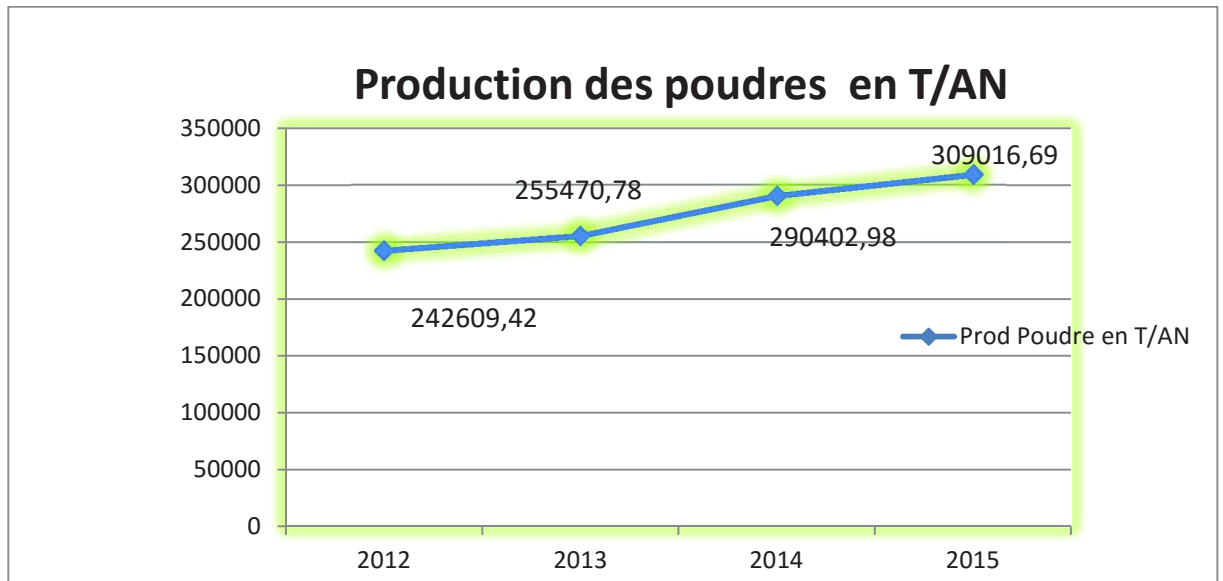
- plâtre de moulage ordinaire (CERRUS N) ;
- Plâtres spéciaux (CERRUS 50R, CERRUS 50N) ;

Pour les plâtres médicaux :

- Plâtre dentaire extra dur (DONARUS) ;
- Plâtre pour bande plâtrées et appareillage orthopédique (CHIRURGICAL).

Autres :

- Gypse pour cimenteries.



II-4- Approvisionnement :

La société s'approvisionne, en matière de produits chimiques et spécifiques auprès des filiales de la maison mère Knauf Allemagne en France pour le carton et l'Espagne pour les additifs chimiques. En termes de M/P, les approvisionnements se font localement dont une grande partie extraite de carrière, propriété de la société (actif apparentant à l'ancien complexe).

II-5- Clientèle :

Le plâtre a deux particularités : son coût de fabrication est très sensible aux coûts de l'énergie et la logistique tient une place stratégique dans sa production (la plâtrière doit être proche d'une carrière de gypse) et de sa livraison (à partir d'une certaine distance, le coût de distribution est supérieur au coût de fabrication). En conséquence, c'est un produit à fort ancrage local. Ainsi, bien qu'elle soit par nature globale (à de rares exceptions près, le plâtre est le même dans le monde entier), cette industrie subit de fortes contraintes de proximité.

Ces contraintes d'ordre structurel conditionnent les stratégies des firmes opérantes dans ce domaine. Dépendantes des carrières, elles agissent à un niveau local ; dépendantes du rythme de croissance des économies nationales (le ralentissement ou l'accélération des mises en chantier de bâtiments, à un niveau national ou mondial, a un impact sur la croissance de la production du plâtre et par extension la plaque de plâtre), elles s'internationalisent. Dans ce contexte, la seule voie de croissance efficace pour ces entreprises est la croissance externe. Elle permet de s'étendre rapidement sur des zones géographiques fragmentées et de prendre le contrôle de carrières de gypse. Knauf Algérie est sur un projet d'ouverture d'une autre usine de plâtre et de plaques de plâtres au sud de l'Algérie, et dont la production sera destinée à la couverture de la demande sur la partie Est et Sud du pays. Cette

stratégie vise la réduction du coût du sac de plâtre et la plaque de plâtre, dont la demande dans la région Est du pays et en comparaison avec la région Ouest et Centre, reste des plus faibles.

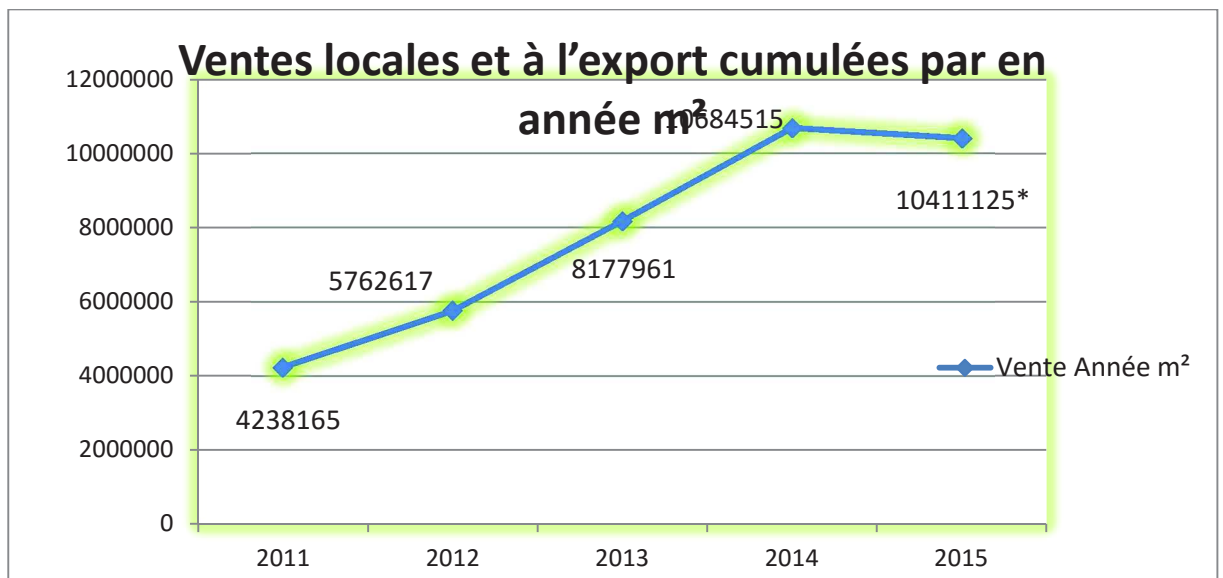
La production est écoulee via deux principaux canaux :

- Localement : cette partie représente 85% du CA, la composante de cette clientèle se constitue d'intervenants sur le secteur du bâtiment (promoteurs, d'entreprise BTP, cimenteries et autres).
- Etranger : cette clientèle est principalement composée de sociétés filiales du groupe KNAUF, à savoir : Knauf Africa et Knauf Tunisie.

Les clients potentiels sont : L'industrie de la construction, l'industrie de la céramique, l'industrie du moulage d'art, les revendeurs ou les distributeurs de matériaux de construction et auto constructeurs. Pour le gypse, la clientèle est composée des cimenteries de la région ouest.

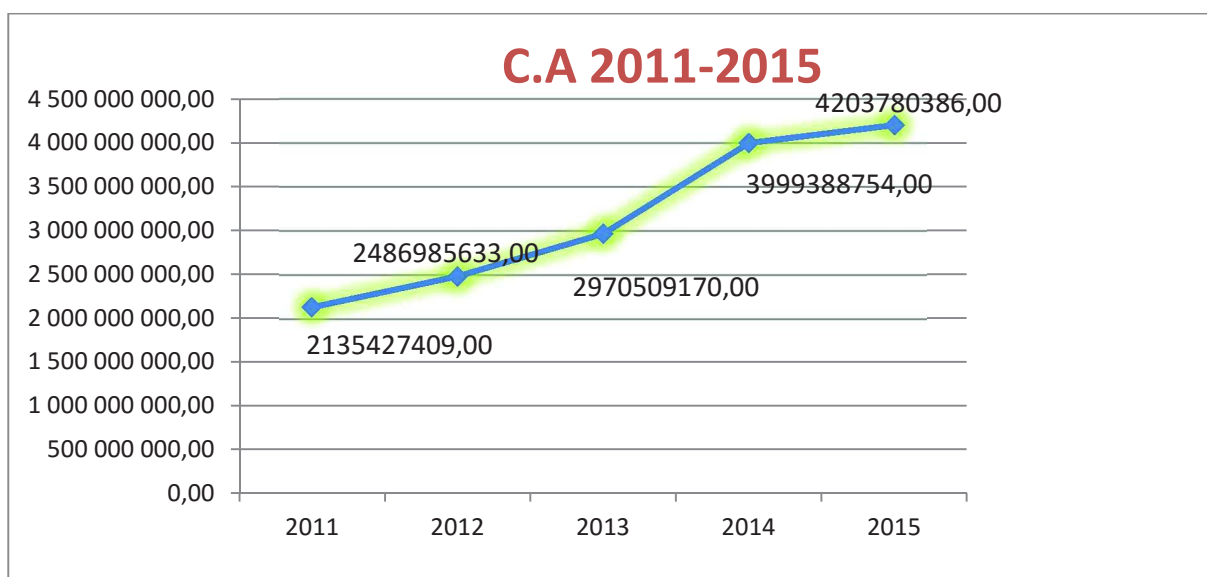
Les clients de la plaque de plâtre et ossatures métalliques : industrie de construction localement, et exportation.

KNAUF PALTRES SARL exporte la plaque de plâtre et les ossatures métalliques et les produits poudres vers les pays de l'Afrique (Tunisie, Maroc, Lybie, Nigéria, Angola...), et vers l'Amérique latine. Notons par ailleurs, et pour des raisons méconnues que toutes les exportations sont expédiées vers la Tunisie, où une deuxième réexportation vers la destination finale est réalisée.



* La baisse du chiffre des ventes en 2015 s'explique par la baisse des ventes à l'export: perte du marché Egyptien avec la mise en fonction d'une usine KNAUF de plaques de plâtre en Egypte et de troubles politiques dans certains de nos marchés traditionnels comme la Libye et la Syrie. Cette perte de marché est positivement relativisée par une forte progression du marché local.

II-6- Informations financières :



II-7- Le personnel de l'entreprise :

L'effectif actuel s'élève à 206 employés avec une concentration du nombre d'effectif sur la partie production et commercialisation.

Catégorie	Nombre	Personnes interviewées
Manager général	01	01
Cadre dirigeant	04	04
Cadre supérieur	20	2
Cadre	63	08
Exécution	81	0
Maitrise	39	0
Total	206	15

Tableau n° 15 : Les catégories socio-professionnelles et personnel interviewé

II-8- La certification de l'entreprise :

L'entreprise est certifiée pour ses systèmes :

- « management de la qualité » ISO 9001 version 2001 ;
- « environnement » ISO 14001 version 2001 ;
- OHSAS 18001 version 2007.

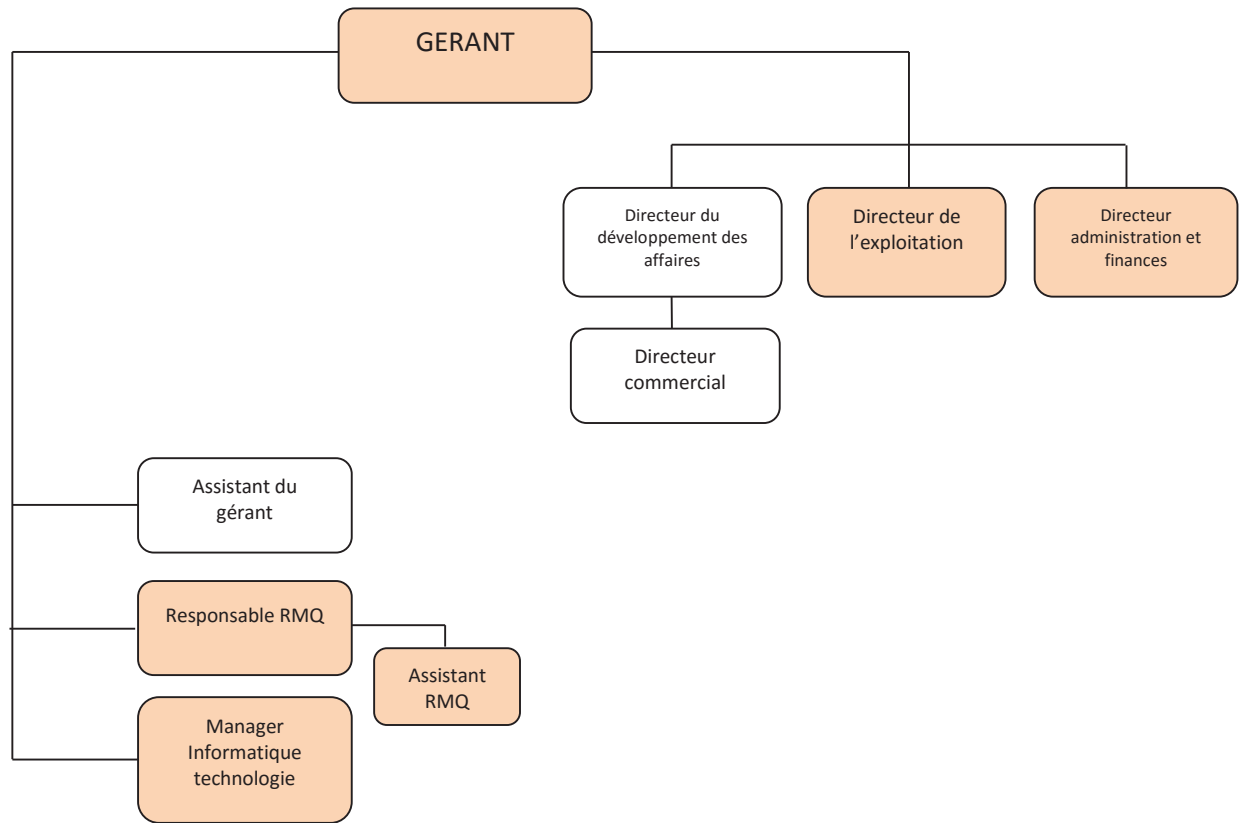
Ainsi que des certifications produits :

- Marquage NF (normes françaises) des plaques de plâtres en 2001 (certifié par le CSTB-France) ;
- Marquage NF (normes françaises) des ossatures métalliques encours ;
- Marquage NE (normes européennes) ;

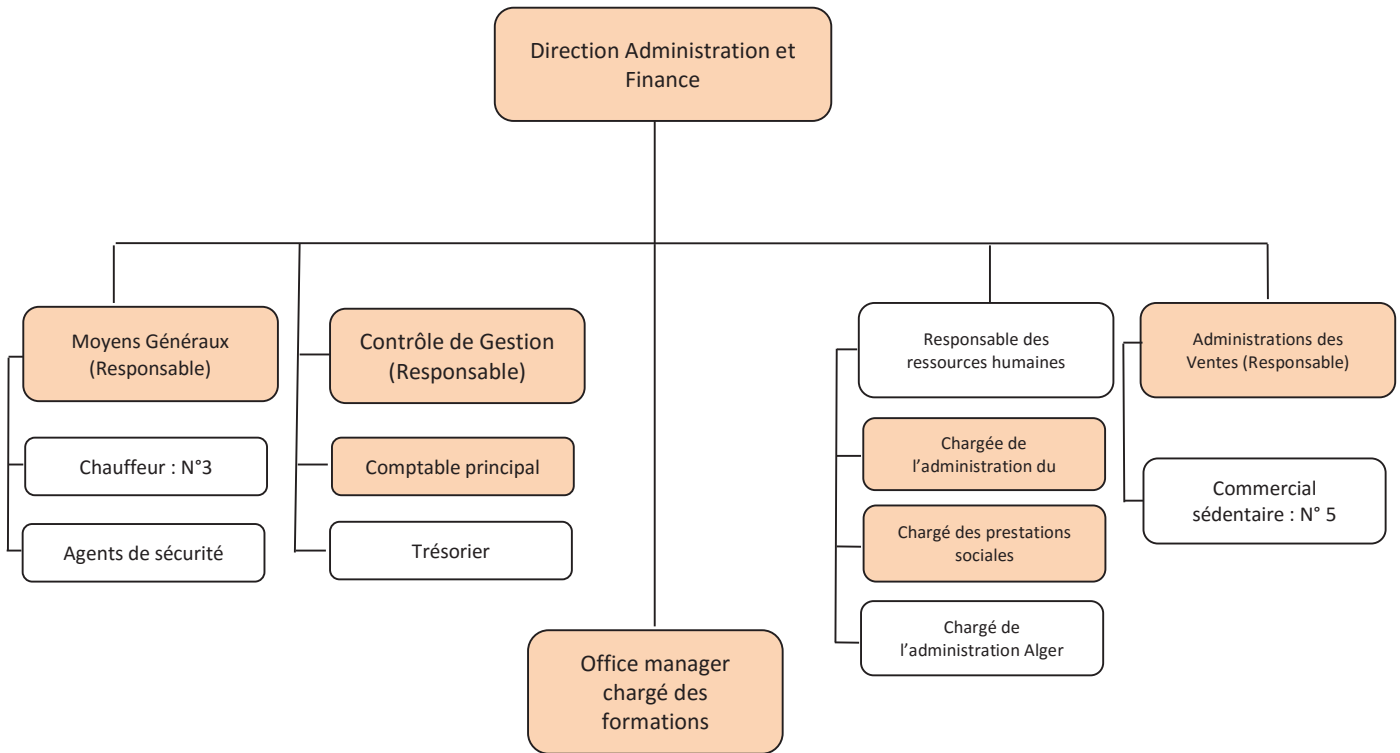
- Marquage NA (normes algériennes), certifié par l'organisme Algérien de certification Tedj.

III- LA STRUCTURE FORMELLE DE L'ENTREPRISE :

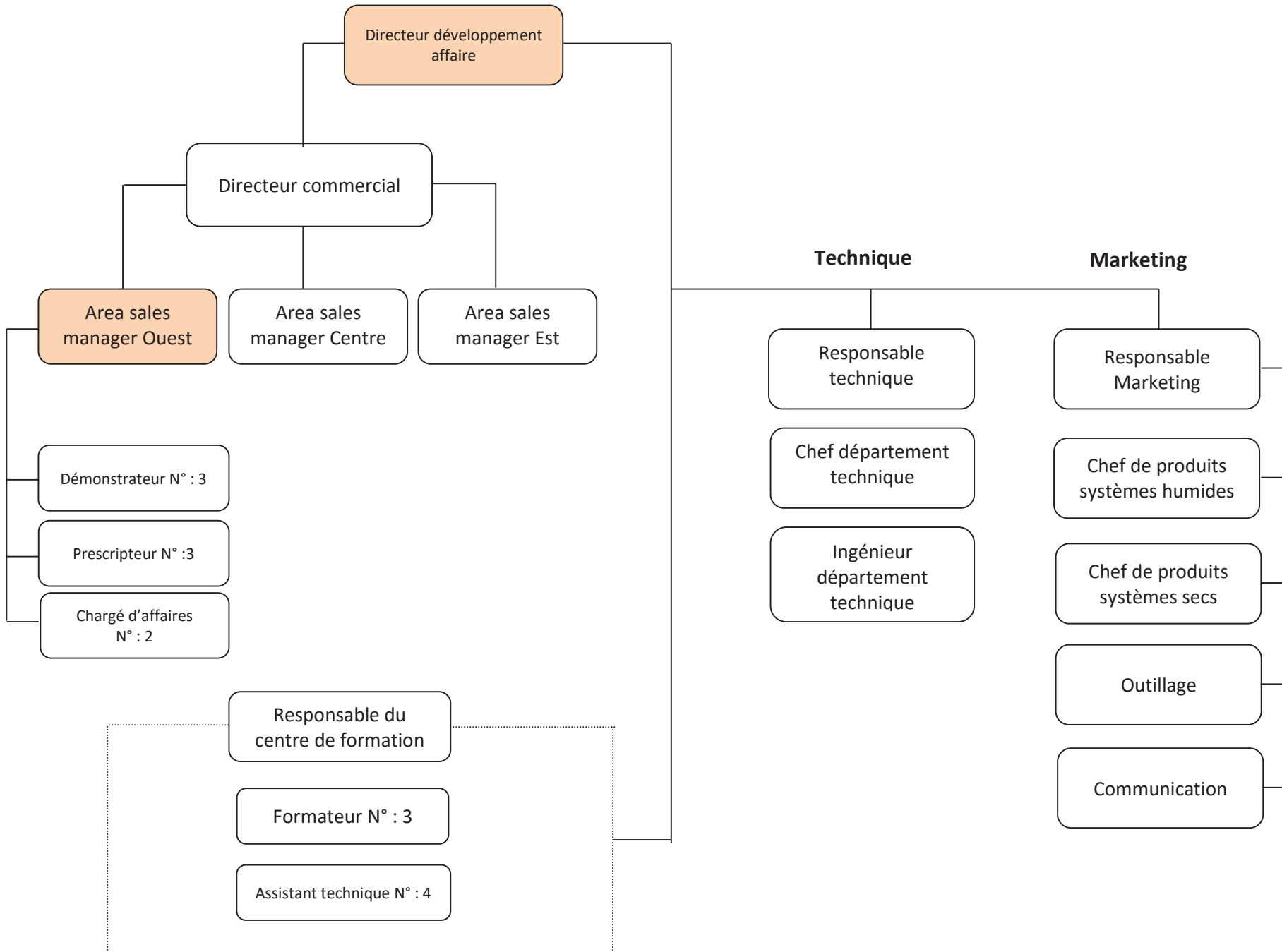
III-1- L'organigramme de la direction générale :



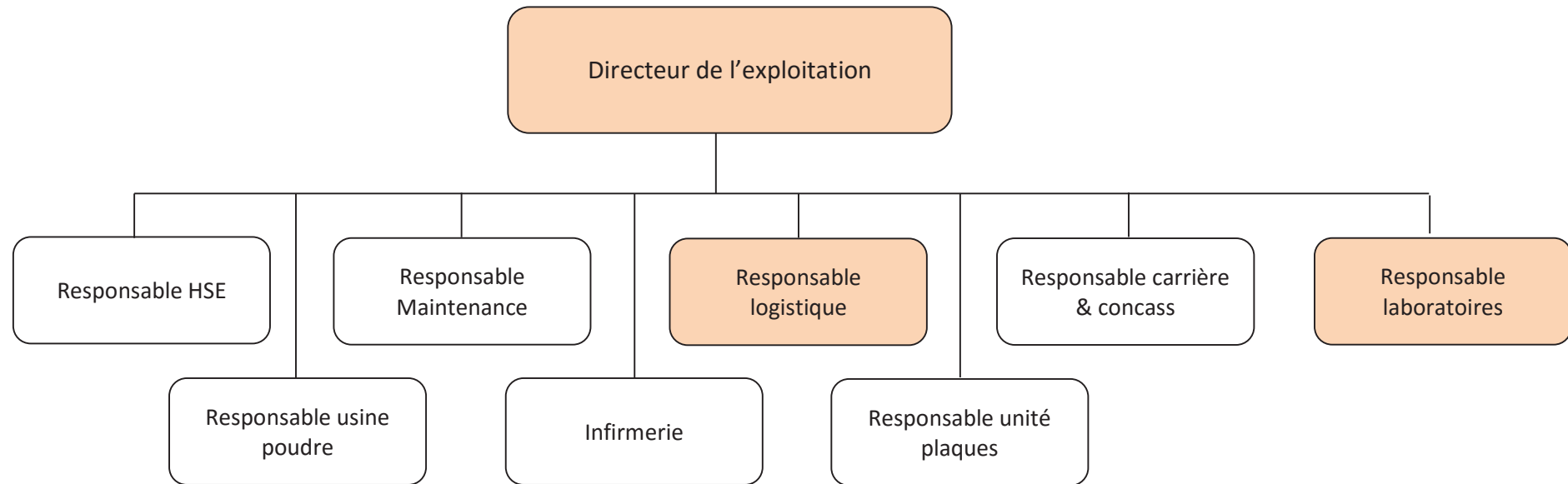
III-2- L'organigramme de la direction administration et finance :



III-3- L'organigramme de la direction de développement des affaires :



III-4- L'organigramme de la direction de l'exploitation :



IV- L'EXPERIENCE PASSEE DU REPRENEUR CONDITIONNE LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS DANS LES NOUVELLES ACQUISITIONS :

Knauf Algérie est la filiale de la maison mère Knauf sise en Allemagne. La filiale Knauf Algérie fait partie de la région MENA (Middle East & North Africa) dont le siège se situe en Turquie et qui regroupe entre autres : Knauf Algérie, Knauf Maroc, Knauf Tunisie, Knauf Egypt, Knauf Iran, Knauf Dubai...etc. Présente sur 40 pays et gérant 77 usines, la maison mère cumule une longue expérience dans les acquisitions d'entreprises à l'international (l'internationalisation). À l'instar de nombreuses études sur les acquisitions, on est tout d'abord tenté de penser que l'expérience à l'international va avoir un impact sur la conduite d'opérations de croissance externe internationales.

Cette expérience cumulée dans les acquisitions semble jouer un rôle prépondérant dans la réussite des changements initiés en faveur des entreprises acquises. Comme le soulignent Bosco Sabuhoro et Gervais (2004, p 20) à propos du marché canadien : « il semble que le nombre d'expériences sur les marchés étrangers influe sur la durée de survie. Ainsi, les établissements apprennent de leurs erreurs passées ».

Le premier bénéfice lié à la multiplication d'opérations internationales est l'augmentation de la base de connaissances de la firme dans la gestion de la diversité. Sans cette expérience préalable, les analystes financiers trouvent d'ailleurs le coût d'une acquisition internationale trop haut (Loree et al. 2000, p 302). Une expérience à l'international facilite l'implantation sur de nouveaux marchés et le succès du processus d'internationalisation (Delios et Henisz, 2003). Pour Barkema et al. (1997), cette expérience augmenterait les chances de succès des nouvelles acquisitions (quelques études cependant n'ont pas réussi à montrer une relation claire entre ces deux variables). Comme l'ont remarqué Bruton et al. (1994), l'expérience des acquisitions permet une meilleure sélection des cibles. Ainsi, une expérience des acquisitions à l'international permet l'accumulation de connaissances sur les pays, l'ensemble des entreprises des pays cibles... permettant ainsi à l'acquéreur de réaliser un meilleur travail de ciblage à l'international, à un niveau culturel, marketing, etc. Cet aspect culturel est important à l'international, car, comme le soulignent Barkema et al. (1997), les firmes à l'international font face à une « acculturation en double couche » : elles sont confrontées à la culture organisationnelle de la firme cible et à sa culture nationale.

Certaines firmes, conscientes de leur faiblesse en termes d'accumulation d'expérience dans les acquisitions, préfèrent utiliser d'autres modes d'entrée sur des pays où elles manquent d'expérience. En effet, certains problèmes spécifiques d'identification des bonnes cibles, de structuration des équipes d'intégration, de compréhension des systèmes de management locaux sont dus à un manque d'expérience de la part de la firme acheteuse (Very et Schweiger, 2001, p 20). À titre d'illustration, Hennart et Reddy (1997) ont trouvé que les investisseurs japonais préféraient les joint-venture aux acquisitions pour entrer sur le marché

américain quand leur expérience dudit marché était faible. Dans la même logique, Li et Guisinger (1992) ont démontré que la distance culturelle entre deux pays avait un impact sur le flux des investissements.

V- PRESENTATION DE QUELQUES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS POST-PRIVATISATION :

Il est important de préciser que les changements organisationnels opérés au sein de KNAUF plâtres SARL sont imposés par le sommet. Le sommet fait référence à la maison mère représentée par la région de la Turquie (dont l'Algérie fait partie). De nombreux travaux ont critiqué les processus de changement planifiés de type « top-down ». Vas et al (2004), constate que l'approche « top-down » est toujours très présente et très influente au sein des grandes organisations. Il avance aussi que l'approche « Top-down » de diffusion des changements organisationnels est préconisée, par certains auteurs, en période de crise, lorsque le changement à mener doit être rapide et profond et ne permet pas de mettre en place des mécanismes de participation et de consultation très développés (Burnes, 2000).

Le changement radical de type « top-down » est à notre sens justifié dans le cas de l'entreprise étudiée à cause du maintien du directeur de l'unité à son poste pour presque 3 ans et son remplacement par un autre dirigeant Algérien qui cumulait une longue expérience (presque 40 ans) dans la gestion de l'entreprise publique. On ne pouvait pas s'attendre à ce que le changement vienne du bas (bottom-up).

L'entreprise privatisée est sous pression au changement à plus d'un titre :

- Sa privatisation qui s'inscrit parfaitement dans un contexte de crise puisqu'elle provoque entre autre des sentiments d'émoi et de bouleversement et peut créer par la suite des tensions, des conflits et de la résistance ;
- La préoccupation des multinationales de parvenir à homogénéiser les systèmes d'information et de communication dans toutes les filiales ;
- Le double défi du changement managérial et culturel qui représente le premier frein au succès des projets de changement ;
- Rendre les individus acteurs de la conduite du changement. Dès lors, la conduite du changement apparaît comme le défi à relever par les dirigeants des entreprises qui doivent réagir en permanence aux pressions de leur environnement.

V-1- L'implémentation de nouveaux systèmes d'information et de communication :

Ce nouveau système d'information et de communication appelé système SAP qui vient bousculer les principes de direction et de gestion traditionnels des services de l'entreprise, rentre dans la volonté de la maison mère d'harmoniser et de standardiser son système d'information.

Le domaine des systèmes d'information et de communication a certes une forte composante technologique et informatique. Mais c'est seulement un aspect de ce domaine qui est en fait beaucoup plus vaste. Il s'agit de concevoir comment circuler et stocker à la fois l'information de façon efficace et cohérente pour toutes

les activités d'une entreprise, d'un réseau d'entreprise, d'une administration publique, des relations entre des entreprises, citoyens, gouvernements...

Les économistes Solow R. et Cohen D. ont montré que les systèmes d'information ne généraient de gains de productivité que s'ils étaient accompagnés de changements. Le changement dans les organisations est donc indissociable du logiciel. Ceci dit, implanté un progiciel de gestion intégré (ERP – PGI) induit inéluctablement des changements organisationnels touchant presque tous les niveaux de l'organisation. L'ERP est structurant.

- **Présentation du progiciel de gestion intégrée SAP ERP** : La définition de l'ERP (Entreprise Resource planning) est selon le grand dictionnaire terminologique « un logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise, en intégrant l'ensemble des fonctions de cette dernière comme la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière, mais aussi la vente, la distribution, l'approvisionnement, et le commerce électronique ». Le principe fondateur d'un ERP est de construire des applications informatiques (paie, comptabilité, gestion des stocks) de manière modulaire (modules indépendants entre eux et dont l'accès est réservé au personnel chargé de la fonction) tout en partageant une base de données unique et commune.

En d'autres termes l'intérêt de disposer d'un PGI est que l'apport global d'un PGI (nativement intégré) est toujours supérieur à celui de la somme des apports de chacun des modules (de provenance et de constitution hétérogènes) qui le composent. L'ERP est un véritable cerveau et support organisationnel pivot pour toute l'entreprise, un PGI vise une gestion globale, cohérente et simplifiée.

Les PGI industriels assurent une couverture plus ou moins étendue de fonctionnalités telles que :

- La gestion de processus de planification et de l'ordonnancement ;
- Le suivi de fabrication et de la traçabilité de la fabrication ;
- Gestion des stocks, approvisionnements de matières premières, composants ou semi-finis ;
- Gestion de la sous-traitance, gestion de la maintenance, gestion de la qualité.

Les progiciel ERP sont construit de manière modulaire et intégrée au niveau des traitements offerts (les différents modules qui le composent sont indépendants mais parfaitement compatibles entre eux. Cela implique un partage d'une base de données unique et commune.

Ainsi, on peut parler de PGI lorsqu'on est en présence d'un système d'information composé de plusieurs applications partageant une seule et même base de données, par l'intermédiaire d'un système automatisé prédéfini éventuellement paramétrable.

Un ERP constitue par ailleurs le plus souvent une solution de dimension internationale capable de gérer des contextes multi-législations, multi-langues, multidevises. Il permet ainsi la remontée des informations

émanant des filiales d'un groupe dans différents pays. Ce progiciel représente le système d'information et d'exploitation de toutes les sociétés KNAUF, cette généralisation permet à la maison mère de recueillir des informations standardisées auprès de ces sociétés implantés dans près de 50 pays.

Comme détaillé plus bas, ce progiciel installé au sein de Knauf Plâtres (Algérie) regroupe une multitude de modules qui concernent chacun une activité de l'entreprise. La conception de ce progiciel génère une structuration des fonctions et tâches au sein de l'entreprise et fixe le niveau de responsabilité de chacun et son champ d'action. Précisons par ailleurs, que suite à l'implémentation de ce progiciel, la structure formelle de l'entreprise (organigramme) a été modifiée en fonction de chaque module du progiciel.

Nous n'avons pas pu recueillir les anciens organigrammes pour pouvoir réaliser une comparaison avec les nouveaux réalisés suite à l'implémentation du progiciel.

- **Les principaux modules du SAP** : Le système SAP ERP qui comprend plusieurs modules concernant chaque activité de l'entreprise a été déployé de manière incrémentale. Chaque module a été déployé et développé séparément des autres modules, ce qui a permis à l'entreprise de développer sa capacité de changement technique et organisationnelle à travers l'apprentissage. Ainsi la maîtrise du déploiement des modules et ses conséquences conjuguée à la flexibilité structurelle dont a fait preuve l'entreprise a permis la réalisation de ces implémentation dans des temps records et avec un taux de réussite significatif (dead line respectés).

Les modules de l'ERP SAP sont les suivants :

- FI (Finance) : Gestion Financière (Comptabilité Générale, Clients, Fournisseurs, Trésorerie et consolidation) ;
- CO (Controlling) : Contrôle de gestion (Analyse des coûts par centres, Opérations, Compte de résultat analytique, Calcul du coût de revient) ;
- AA (Asset Management) : Gestion des Immobilisations (Gestion comptable, physique, et technique des immobilisations, suivi des investissements) ;

Gestion de la logistique à travers les trois modules suivants

- PP (Production Planning) : Gestion de la Production (Planification, Suivi de fabrication, Adapté à tous types de fabrication, Statistiques de production) ;
- MM (Material Management) : Achats, stocks, Articles (Gestion des achats, approvisionnements et Dépôt, Gestion des stocks, gestion Articles) ;
- SD (Sales & Distribution) : Ventes et distribution (Gestion commerciale, prise de commande, expédition, Facturation).

- PS : Gestion des projets ;
- WF : Work Flow ;
- IS : Solutions métiers ;
- HR : Ressources humaines ;
- PM : Maintenance ;
- QM : Assurance qualité ;

- **La formation du personnel au système SAP** : La maîtrise du SAP est une compétence très recherchée par les multinationales. La maîtrise de ce progiciel par les travailleurs leurs confère un avantage de présélection sur le marché de travail (il s'agit d'un profil très recherché par les multinationales industrielles utilisant ce progiciel). Le personnel sensé manipuler ce progiciel est d'ores et déjà conscient de son apport dans la formation de leur compétence⁵ précisément dans le domaine industriel. Il s'agit ici du principal élément mobilisateur des collaborateurs dans chaque direction (destinataires du changement) en faveur de l'implémentation de ce progiciel.

La formation des utilisateurs est l'un des principaux programmes pris en charge par la direction de l'entreprise. Le manager IT suit une première formation dans la maison mère dispensée par le concepteur du progiciel, et prend en charge par la suite le déploiement de l'implémentation des nouveaux modules et la formation technique des utilisateurs. La formation spécifique qui concerne des écritures comptables par exemple est quant à elle suivie directement par les utilisateurs, elle est dispensée par des éléments du réseau KNAUF maitrisant les techniques et qui ont été sélectionnés via le progiciel de gestion de carrières et des compétences KEY PEOPLE.

La formation est un outil important pour s'assurer que le personnel cible les modifications de l'organisation du travail, qu'il comprenne ces modifications et qu'il s'y adapte. Même si, quelques fois, les tâches demeurent similaires, le recours à une nouvelle technologie pour les exécuter entraîne presque toujours des modifications majeures dans les méthodes de travail, ne serait-ce que l'apparition d'un nouvel environnement, parfois virtuel, et d'une terminologie différente pour définir les gestes posés et les documents utilisés.

Une formation adéquate offre au personnel de mieux s'adapter et, surtout, de s'appropriier les processus de travail modifiés. En ce sens, elle peut contribuer à réduire le niveau d'anxiété par rapport au changement que le personnel subit.

⁵ Elle se décline en savoirs (connaissances), en savoir-faire (pratiques) et en savoir-être (comportements relationnels) ainsi qu'en des aptitudes physiques. Elle est acquise, mise en œuvre ou non sur le poste pour remplir les tâches qui sont attendues.

Nous pouvons avancer que la formation est d'abord nécessaire pour appuyer les membres de l'équipe de gestion de projet. Le personnel à l'interne appelé à œuvrer au sein de cette équipe possède souvent une expertise reconnue dans le domaine informatique, mais pas dans celui de la gestion de projet, de la technologie ou de la gestion du changement. La gestion de projet diffère de la gestion des opérations et requiert des compétences spécifiques en termes de gestion du changement. Il existe souvent des tensions entre la dynamique propre à chaque type de gestion. Le déploiement du progiciel SAP ERP au sein de l'entreprise KNAUF s'est fait de manière incrémentale, c'est-à-dire module par module ; ce qui a permis au manager IT (qui supervise les projets de déploiement) de développer des compétences en termes de déploiement des modules du progiciel à chaque nouveau projet de déploiement d'un nouveau module.

- **La structure organisationnelle** : La structure organisationnelle est la base d'un PGI, seules les données de définition (exemple : définition du fournisseur comprenant son identifiant, adresse sociale, etc) peuvent être indépendantes de la structure organisationnelle, toutes les données de gestion sont définies à un ou plusieurs niveaux de gestion. De plus la structure organisationnelle conditionne les processus TI d'un PGI. Par exemple la plupart des PGI permettront de gérer des flux de transferts entre deux sites modélisés comme tels dans la structure organisationnelle. De plus si ces deux sites appartiennent à deux sociétés différentes dans cette même structure organisationnelle alors un processus de facturation inter société sera associé au flux de transfert.

La structure organisationnelle est la modélisation dans le PGI du maillage de l'entreprise à tous les niveaux de gestion :

- Maillage juridique et financier : périmètre analytique, holding, sociétés, filiales ;
- Maillage logistique : sites de production, distribution... ;
- Maillages fonctionnels. La plupart des fonctions de l'entreprise (achats, ventes, magasin...) possèdent leur propre structure organisationnelle. Exemple : structure organisationnelle vente comporte une/des organisations commerciales, canaux de distribution, secteurs d'activité, agences commerciales...

V-2- La direction commerciale :

Additivement au module « sales et distribution » du progiciel SAP, le département commercial est également doté d'un autre progiciel « le CRM- le Customer Relationship Management » dédié à la gestion de la relation client, regroupe toutes les fonctions et informations permettant d'intégrer les clients dans le système d'information de l'entreprise. Outre la gestion de la clientèle à travers la gestion des commandes et des réclamations, ce nouveau système d'exploitation retrace l'activité quotidienne des éléments de la direction commerciale. L'implémentation de ce nouveau système de gestion (qui regroupe plusieurs directions) est vécue comme un profond changement dans l'organisation et a permis sa structuration dans le sens du recentrage des activités du service vers la satisfaction de la clientèle.

Selon le témoignage d'une responsable au sein de la direction commerciale, une forte résistance a été ressentie chez le personnel commercial à l'occasion du déploiement de ce logiciel. Le personnel appréhendait le fait que toutes leurs tâches soient répertoriées et l'ont considéré comme un moyen de contrôle et de surveillance plutôt qu'un outil de facilitation de la gestion de la relation client.

Cette résistance a été contrée grâce à la tenue de plusieurs cycles de formation dont l'objectif était d'explicitier les objectifs ciblés par l'implémentation de ce logiciel et sa retombée positive sur l'activité de chaque collaborateur.

En ce qui concerne le management de la qualité, l'incorporation des procédures et des normes a été menée en parallèle avec le système commercial.

V-3- Responsabilité social et externalités positives :

Cette démarche s'inscrit dans une approche d'isomorphisme normatif. L'entreprise Knauf Algérie est à notre appréciation une entreprise minimaliste en termes de responsabilités social et externalités positives. Toutes les actions réalisées dans ce sens ont été réalisées soit en réponse à la sollicitation des acteurs externes à l'entreprise (tel que les agglomérations avoisinantes), soit en réponse aux conditions précédents la privatisation totale de l'entreprise et dictées par le CPE :

- Inauguration en 2008 du centre de formation dédié aux métiers du plâtre d'une capacité de 700/800 stagiaires/an. Il est vrai que les personnes formées sont pris en charge par l'entreprise Knauf Algérie, toutefois, il s'agit d'un effort qui va dans le sens de la promotion de ses produits auprès des professionnels du métier ;
- Collaboration et partenariat avec le ministère de la formation professionnelle en équipant 6 centres de formation à travers le territoire national et formation des enseignants. Cette démarche s'inscrit également dans la lignée de la promotion des produits de la société notamment la proposition des solutions techniques en termes de construction.
- Conventions avec les universités, les écoles d'architectures ;
- Participation active de la direction générale aux activités du FCE ;
- Solidarité avec la société civile par la mise à leur disposition de moyens matériels (engins) nécessaires aux travaux d'ouverture de piste par exemple, ou la construction actuellement d'une école coranique dotée d'une cantine, d'une bibliothèque, et d'un logement d'enceinte pour l'imam.

Additivement aux externalités positives, il y a forcément des externalités négatives. L'entreprise rejette des tonnes de poussière par an et se débarrasse de rejets très polluants tels que les produits chimiques utilisés dans la composition de la plaque de plâtres. Pour se faire, une commission composée d'un représentant de la direction régionale de l'environnement et de la direction des impôts vient assister à l'expédition de ces

déchets. L'entreprise doit s'acquitter d'une taxe environnementale à chaque expédition et règle la TVA des déchets (ISOMORPHISME COERCITIF).

V-4- La certification :

Les théoriciens travaillant sur la question de la certification l'inscrivent également dans l'approche de l'isomorphisme normative d'une part et mimétique d'autre part. La certification de l'entreprise a été engagée avant même sa privatisation, dans le cadre des programmes de restructuration et de la mise à niveau des entreprises publiques en 2001. La certification formalise la stratégie de la qualité à travers la norme ISO 9001 version 2008 et la stratégie verte à travers la norme ISO 14001, et la stratégie sécurité à travers la norme OHSAS 18001.

Perçue comme une démarche globale et structurante, cette implantation a entraîné des changements organisationnels comme les responsabilités assignées à chaque département en termes de management de la qualité et respect de l'environnement et de la sécurité.

- Les produits sont certifiés NF (Normes Françaises), NE (Normes Européennes) et NA (Normes Algériennes).
- Politique qualité /environnement de Knauf Plâtres :

L'implémentation du système de management qualité et environnement a engagé l'organisation dans un processus continu d'apprentissage organisationnel et de mémorisation des pratiques et routines organisationnelles à travers les recommandations formulées dans le manuel qualité /environnement :

- la maîtrise de la production est assurée par la formalisation de processus de production déclinés en procédures et mode opératoires ou manuel de conduite.
- des dispositifs de mesures permettent de surveiller le fonctionnement des équipements de production et leur disponibilité. Des enregistrements sur les processus de réalisation sont établis par les différentes structures intervenantes.

Dans le cadre de la certification aux normes ISO 9001 version 2008, des préconisations en terme de formation continue sont clairement formulées dans le manuel. Notons par ailleurs, que des audits sont réalisés annuellement par l'organisme certificateur, et lors de la constatation du non-respect des recommandations formulées, l'entreprise risque le retrait de la certification qui représente un enjeu stratégique.

VI- QUELQUES ELEMENTS NECESSAIRES A L'EVALUATION DE LA CAPACITE A CHANGER DE KNAUF ALGERIE SARL :

VI-1- L'évaluation de la mémoire organisationnelle au sein de KNAUF plâtre SARL :

L'organisation doit posséder une mémoire organisationnelle. Walsh et Ungson (1991, p. 61) la définissent de la manière suivante : « Dans son sens le plus basique, la mémoire organisationnelle fait référence à de l'information stockée au cours de l'histoire de l'organisation et qui peut être récupérée pour servir à des décisions actuelles. Cette information est stockée comme une conséquence de décisions auxquelles elle se réfère, sur la base de témoignages individuels et au travers d'interprétations partagées. ». Spender (1996) montre que l'on peut identifier cette mémoire sous la forme de procédures standard, de routines, d'une culture organisationnelle, d'une structure physique, d'une structure informelle ou d'histoires.

Selon Koenig, les lieux d'inscription de l'apprentissage sont multiples au sein d'une organisation, on retiendra ici quatre grandes catégories :

1- Les mémoires individuelles : L'inscription des connaissances nécessaires à l'organisation uniquement dans les mémoires individuelles représente une faiblesse assez préjudiciable à l'organisation. Les mémoires individuelles se caractérisent par leur dispersion tant au sein qu'à l'extérieur de l'organisation. Elles ne se laissent pas facilement inventorier, leur mise en rapport est une tâche pas très aisée à réaliser, et elles s'éteignent lorsque les agents qui en sont porteurs quittent l'organisation. Ce problème est particulièrement sensible lorsque la mobilité, volontaire ou involontaire, des personnes est forte.

« ... Il y a des personnes qui avaient des postes stratégiques et qui sont parti dans des délais très critiques (par exemple le DFC qui est parti en fin d'année, une période très sensible), mais quand même la société arrive à se relever... grâce à son personnel, par exemple à KNAUF, il y a l'élite, le personnel de KNAUF est très prisé par les chasseurs de têtes..... est c'est le système qui a fait ce personnel.. » (Cadre intermédiaire).

«... est-ce qu'il pourra assurer..... est-ce qu'il y a un suivi, une trace de chaque tâche que vous réalisé.... Il n'y a pas d'écrits..... c'est pas une petite faille, c'est impossible de répertorié toutes les tâches,, il va falloir mettre en place un département de contrôle de gestion,, les tâches sont tellement innombrables , c'est une lacune,, la comptable généraliste, elle a beaucoup de tâches à exécuter qui dépassent largement sa fiche de poste... donc il est quasi impossible de répertorié tout ce qu'on fait... » (Cadre intermédiaire).

Les systèmes-papier d'archivage sont aussi des lieux d'inscription qui se rapprochent des mémoires individuelles. Au sein de KNAUF plâtres SARL, les systèmes-papier d'archivages sont conservés à partir de 2006, l'année de la privatisation partielle de l'entreprise. Les archives des années précédentes ont été transférées au groupe GICA sis à Zahana.

Aussi, les systèmes électroniques d'archivages sont sans doute techniquement en mesure de conférer à l'information un caractère collectif auquel les systèmes-papier ne peuvent prétendre. En effet, pour moderniser la gestion des archives et y faciliter l'accès, Knauf Plâtres Sarl vient d'acquérir un système-électronique d'archivage (le logiciel GED : gestion électronique des documents), qui est en phase de déploiement. Toutes les archives documentaires seront scannées et ils seront disponibles sur la base de données GED qui donnera l'accès à chaque service à ses documents archivés. Notons par ailleurs que seuls les archives du service ressources humaines dépassent l'année 2006, on y retrouve des documents plus anciens qui concernent les salariés recrutés avant 2006 en activité ou ceux recrutés avant 2006 et ayant quitté l'entreprise récemment.

Aussi, le système de partage des données H reliant tous les services de l'entreprise permet le partage des documents électroniques d'utilité générale, il est évident que les accès sont limités en fonction des habilités de chaque service.

Le troisième lieu d'inscription des apprentissages organisationnels sont les procédés d'exécution dont l'utilité est de gouverner les schémas d'exécution. Ces schémas d'exécution sont rédigés suite à un stimulus tel que la réclamation d'un client ou la survenance d'une panne. Comme cité plus haut, l'implantation des deux systèmes d'exploitation le SAP (logiciel reliant plusieurs services de l'entreprise) et le CRM (logiciel conçu pour la gestion de la relation client), épargne à ses utilisateurs la rédaction des schémas d'exécution lorsqu'une réclamation ou une sollicitation client survient (pour le CRM). Aussi, l'acquisition d'un nouveau module du système SAP PM qui gère le service de la maintenance a épargné à ses membres la rédaction sur registre et l'archivage de manuscrits de schémas d'exécution d'une part et permet au service finance de disposer des informations concernant les interventions sur panne en terme d'heures de travail et de pièces rechangés pour leur faciliter les décisions d'investissements.

Notons par ailleurs que ces procédés d'exécution étaient appliqués dans l'entreprise avant même sa privatisation ; le responsable du service de la maintenance nous a sorti des archives datant de l'année 1988, et qui sont conservés de façon à y faciliter l'accès.

« ...toutes mes interventions sur des pannes de l'usine plâtre ou l'usine plaques sont répertoriées dans un registre.... Et lorsque la même panne survient, on se réfère directement au registre des procédés d'exécution qui nous permet soit de reproduire le même procédé soit de l'améliorer... et même lorsque l'ingénieur maintenance est absent, un simple agent pouvait intervenir pour régler le problème... » (Cadre ingénieur en maintenance).

Notons toutefois, que toutes les activités du service de la maintenance a été modernisé à travers l'ouverture du module SAP maintenance, actuellement, toutes les interventions sur les machines et appareillages de

l'entreprise sont répertoriés directement sur ce système (y compris les procédés d'exécutions) et les informations y afférant sont consultables par le service finance.

Quant au quatrième lieu d'inscription des pratiques organisationnelles qui est les procédures, celles-ci ont été hérité de l'ancienne SOPLAF et font l'objet d'actualisation annuellement à la lumière des nouvelles pratiques (en concordance avec les préconisations des organismes certificateurs) ou les recommandations des auditeurs de la maison mère.

« ... il y a des procédures, elles sont existantes ici... de toute les façons on est obligé de les avoir, si tu veux être certifié par l'AFNOR ou autre, tu dois disposer de procédures... » (Manager, directeur général).

VI-2- La gestion de la ressource humaine :

Comme il est visible sur l'organigramme de l'entreprise, la gestion du personnel est rattachée au département de l'administration et finance. Ce service regroupe un chef de service ressources humaines, un chargé de la paie et un chargé des prestations sociales.

Il s'agit plutôt d'une gestion administrative du personnel assistée par plusieurs logiciels : logiciel de la paie, le logiciel KEY PEOPLE chargé de la gestion de carrière des cadres de l'entreprise sur tout le réseau Knauf dans le monde. Notons que l'entreprise ne dispose pas du module SAP de la gestion de la ressource humaine, un module qui coûte très cher selon un responsable de l'entreprise.

Les formations à caractère stratégiques sont directement proposées par la maison mère à destination de personnes désignées pour prendre le relais dans la filiale Knauf Algérie.

VI-3- Contexte externe : environnement concurrentiel :

Knauf Algérie domine son marché avec une part de 72% sur le marché du produit sec et 33% sur le procédé humide. La capacité maximale de production est atteinte et pour maîtriser le coût du produit, la société envisage ouvrir une usine au sud pour couvrir les deux régions sud et région EST du pays (le coût du transport reste très élevé et influe significativement sur le coût de revient du produit). Ceci dit, la menace de la concurrence n'existe pas réellement, on recense un seul producteur de plaques de plâtre à BOUSAADA, qui vend des produits de moindre qualité.

Ce positionnement sur le marché local conjugué à la forte demande suite à l'explosion du secteur du bâtiment, confère à la société une longueur d'avance sur ses éventuels concurrents (nouveaux opérateurs). Sans pressions externes (l'environnement concurrentiel spécifiquement), l'entreprise dispose de suffisamment de temps pour entreprendre ses projets de changement dans le sens de la modernisation de son appareil productif et de ses systèmes de gestion à travers l'implémentation de changements imposé par la maison mère.

Section III

RESULTATS DE LA RECHERCHE

I- CADRE CONCEPTUEL ET QUESTION DE LA RECHERCHE :

Le cadre théorique proposé par Pettigrew (1987) est considéré comme une référence incontournable dans l'étude du changement organisationnel. La perspective contextualiste défendue par Pettigrew (1987) repose sur un modèle de changement articulé autour de trois dimensions centrales présentées dans la figure ci-dessous.

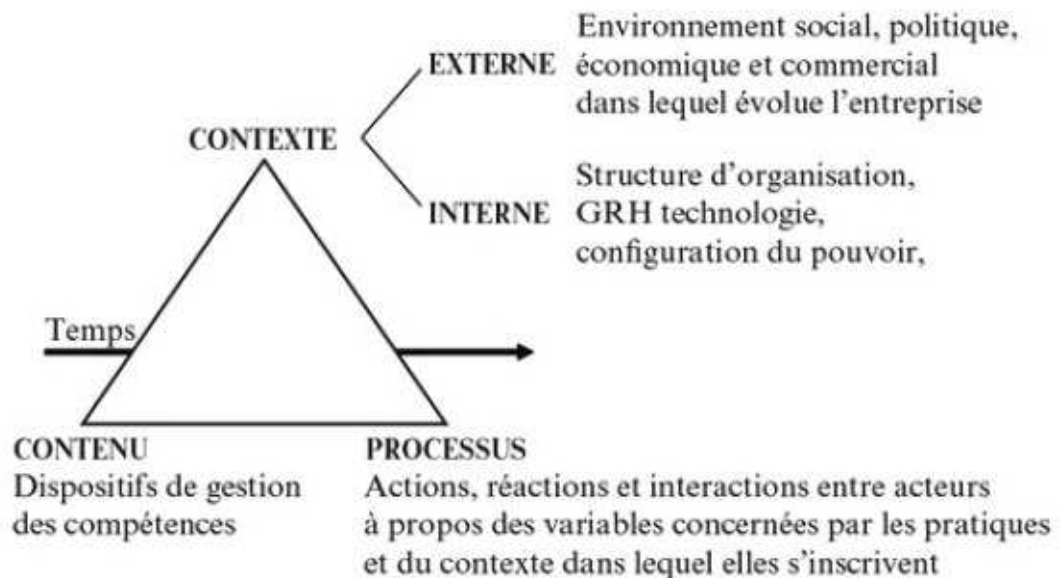


Figure n°5 : « Les trois dimensions du changement », adapté par Pettigrew

Dans cette perspective, La capacité de l'organisation à changer ne peut pas se limiter uniquement à la dimension contenu du changement qui fait référence aux outils de la conduite du changement (Formation, communication, référentiel...etc.). Il faut tenir compte de la dimension contextuelle du changement qui s'intéresse à la préparation du terrain organisationnel au changement en implantant les conditions qui favorisent sa promotion ; ces conditions s'apparentent à la trame et aux rails qui facilitent la conduite du changement. Et enfin la dimension processus qui permet de retracer l'évolution des pratiques de changement tant au niveau organisationnel qu'au niveau individuel.

I-1- Le contexte interne de la capacité de changement :

Le "contexte interne" fait référence à la structure, la culture, le contexte politique propre à l'entreprise, par lesquels les conditions favorables au changement vont être développées. Les capacités de changement qui s'y inscrivent concernent la flexibilité structurelle, la promotion de la culture du changement, et les méthodes de la légitimation du changement.

Le "contexte externe" fait référence à l'environnement économique, politique, social dans lesquels les entreprises doivent opérer.

I-2- Le processus de la capacité de changement :

Pour la dimension processus et à la suite de Van de Ven et Poole (1995), nous définissons le processus de changement comme une progression d'événements dans l'existence d'une entité à travers le temps (approche historique) c'est-à-dire un ensemble d'actions, d'activités, d'opérations qui conduisent à un certain état ou résultat (passage d'un état A à un état B). L'analyse de ces processus permet de décrire comment les choses changent au cours du temps (Van de Ven, 1992). Le processus de changement ne peut donc être directement observé contrairement au changement proprement dit. Il doit donc être inféré des successions temporelles de relations entre des événements. La capacité de changement qui s'inscrit dans cette angle fait référence aux actions, réactions et les interactions des différents acteurs du changement tentant de faire passer l'organisation d'un état présent à un état futur à travers leur capacité à apprendre et faire évoluer leur façon de changer.

Pettigrew et Whipp soulignent l'interaction continue entre ces dimensions du changement. La mise en œuvre du changement est un « processus itératif, cumulatif et en reformulation permanente. » Le changement réussi est le résultat de l'interaction entre le contenu, ou le quoi du changement (objectifs, cible et buts) ; le processus, ou le comment du changement (mise en œuvre) ; et le contexte organisationnel ou le où du changement (l'environnement interne et externe).

La dimension processus inscrit la capacité à changer dans le cadre de l'action, c'est-à-dire l'ensemble des actions entreprises tant au niveau individuel, collectif ou organisationnel et leur interactions dont l'objectif est de rendre l'organisation perméable au changement soit prédisposée à la réussite de ses projets de changement. Le changement y est inscrit dans une dynamique d'amélioration continue.

Cette dimension soulève notamment l'importance pour la création de connaissances ainsi que de l'articulation entre connaissances tacites (celles inscrites dans la pratique des individus) et les connaissances explicites (connaissances collectives, codifiées et facilement transmissibles). Cette dimension met également en évidence, l'importance des systèmes de management dans l'adaptation, l'intégration, la reconfiguration des compétences et ressources organisationnelles (Teece et Pisano, 2004).

I-3- Le contenu de la capacité à changer :

Cette dimension place les acteurs et leurs compétences en matière de changement au centre de la capacité à changer, nécessitant alors de les considérer non plus comme des freins au changement, mais au contraire, comme les instigateurs du changement au sein de l'entreprise. L'action de changement ne se situe plus au seul niveau du dirigeant et son équipe, elle concerne tous les acteurs de l'entreprise et de leur propre capacité à changer.

Cette idée rejoint celle déjà mise par de nombreux auteurs des courants de recherche sur l'innovation (comme Alter, 1990 et 2005), l'apprentissage (Argyris, 1995) ou le changement ordinaire (March, 1981). Cette perception peut alors devenir un facteur favorisant l'engagement des acteurs dans les actions de changement. Ils deviennent alors des praticiens du changement dans le sens où ils en sont à l'origine et s'en font les relais dans l'organisation.

L'objectif de notre recherche est donc d'explorer les trois dimensions de la capacité à changer d'une entreprise privatisée.

II- LES ELEMENTS CONSTITUANTS LA DIMENSION CONTEXTUELLE DE LA CAPACITE D'UNE ENTREPRISE PRIVATISEE A CHANGER :

Comme développé supra, le contexte de la capacité à changer regroupe un ensemble d'éléments constituant sa dimension contextuelle, c'est-à-dire que les entreprises, ayant ces traits, sont alors plus aptes à décider de mettre en œuvre le changement.

Notre étude met d'abord l'accent sur la latitude managériale c'est-à-dire la liberté d'action et d'initiative accordée au premier responsable de l'entreprise lui permettant d'agir ou de réagir face aux signaux reçus tant de l'extérieur que de l'intérieur de l'organisation. Pour ce faire, la structure devra être suffisamment flexible pour lui permettre d'opérer les changements au gré de ses appréciations ; en effet la flexibilité accentue la propension de l'organisation au changement.

Notre étude met également en évidence l'importance des pratiques de mobilisation du personnel et de résolution consensuelle des problèmes. Celle-ci traduit la capacité de participation et d'initiatives des acteurs. Cette culture de la participation et de la mobilisation des acteurs est le reflet d'une culture du compromis, de la négociation et du mouvement qui est un actif fort dans toute démarche de changement. Enfin, nous notons que les capacités d'apprentissage des acteurs constituent un puissant modulateur de la réussite des changements. Préparés par l'organisation à des changements personnels, ils développent une aptitude individuelle au changement nécessaire pour le développement de l'aptitude organisationnelle au changement. In fine, les différentes dimensions organisationnelles des capacités de changement constituent des ressources, des actifs facilitant le processus de changement. Ancrées dans les pratiques de management de l'entreprise et formant le contexte organisationnel, ces ressources entretiennent, entre elles, des relations de co-activation. Elles s'imbriquent pour former une première composante des dimensions des capacités de changement. Si leur maîtrise accentue les possibilités de réussite du changement, leur absence ne signifie pas l'incapacité de changement mais le ralentissement du processus.

Nous inscrivons principalement dans cette dimension les moyens engagés pour faire face aux résistances des travailleurs, et le rôle du principal dirigeant de l'entreprise dans la recherche du consensus et du compromis, ainsi que la mise à sa disposition des ressources nécessaires pour la réalisation de ces objectifs.

II-1- L'avant privatisation de l'entreprise :

- ***La tenue de réunions d'information en faveur des travailleurs des entreprises privatisables*** : Pour préparer le terrain à la privatisation, le conseil des participations de l'état y a procédé par l'association du partenaire social des entreprises publiques privatisables dans toutes les démarches de la privatisation.

Ainsi, il a décidé lors de sa résolution n°06/2004 du 04 juillet 2004 sur « le dialogue et communication avec le partenaire social dans le cadre des opérations de partenariat, d'ouverture de capital et de privatisation » d'engager les actions de communication et d'information nécessaires envers le partenaire social et les travailleurs en matière de partenariat, d'ouverture de capital et de privatisation. Cette résolution donne le droit au partenaire social à l'information sur les manifestations d'intérêts exprimées par les investisseurs potentiels à l'endroit de leur entreprise et sur le processus de négociation. A la charge des représentants des travailleurs de soulever au CPE les avis et les positions du partenaire social et des travailleurs quant aux options retenues. Le CPE a opté pour la voie du consensus en ralliant le partenaire social de la SOPLAF dans les démarches de la privatisation.

« ...on nous a promis le paradis, on nous a présenté les allemands comme les sauveteurs et ce malgré que notre société était bénéficiaire depuis déjà plusieurs exercices..., ils nous ont dit que nous allions bénéficier de fortes augmentations des salaires... ».

« ...lorsqu'on tenait les réunions d'information avec la direction du groupe ERCO concernant la privatisation de notre entreprise, ils nous ont fait croire qu'avec l'avènement des allemands que les choses vont changer en bien, que nous allions bénéficier d'augmentations de salaires significatives, que les conditions de travail vont être amélioré....mais finalement, on a rien eu, au contraire... leurs comportements avec les travailleurs n'a fait accentuer les tensions... ».

- ***L'intéressement des travailleurs des entreprises publiques privatisables au prix de cession de leur entreprise pour contrer toute résistance à sa privatisation*** : Toujours dans la lignée de la préparation du terrain à la privatisation et prévoir toutes formes de résistance à la privatisation de la part des travailleurs des entreprises privatisables, le ministère des participations et de la promotion des investissements a adressé une note aux présidents de directoires de SGP concernant la mise en œuvre des résolutions relatives à la quote-part des salariés dans le cadre des transactions de privatisations (Article 28 de l'ordonnance n°01-04 août 2001 relative

à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques)⁶. Dans ce sens, les présidents des directoires étaient chargés de réserver la quotité maximale de 10% du produit de cessions correspondant aux 10% des actions cédées à titre gracieux au collectif des salariés inscrits depuis une année au moins au tableau des effectifs à la date de la résolution du CPE afférente à la transaction, ou ayant quitté l'entreprise avant cette date et ce quel que soit la nature juridique du contrat. Encore une fois, le CPE opte pour la voie de l'intéressement des travailleurs au produit de cession des entreprises privatisables par l'octroi d'une quote-part de 10% maximum du produit de cession. Cette mesure a été prise dans l'objectif de contourner toute résistance des travailleurs des entreprises privatisables.

II-2- La direction de l'entreprise après sa privatisation :

La privatisation partielle de l'entreprise SOPLAF en 2006 et le transfert du management au partenaire allemand Knauf, n'a pas eu d'incidence directe sur la direction de l'entreprise. Le premier responsable qui avait le statut de directeur de l'unité (le statut du directeur général était attribué uniquement au directeur du groupe) a été maintenu dans son poste sans pour autant disposer de toutes les prérogatives lui permettant de décider sans l'approbation du partenaire allemand qui était désigné président du conseil d'administration de l'entreprise (en plus des représentants des travailleurs et les représentants du groupe ERCO).

Sur ce point précisément, une forte tension a éclaté au sein de l'entreprise privatisée qui dépendait toujours du groupe, les représentants du personnel ont soulevé leurs revendications au président directeur général du groupe ERCO qui consistaient entre autre à la nomination d'un directeur général au sein de l'entreprise disposant de toutes les prérogatives lui permettant d'engager des négociations avec le partenaire social sans se sentir obligé à chaque sollicitation de consulter le PCA.

Le directeur général du groupe a répondu favorablement à leur revendication d'engager un directeur général civilement responsable et a procédé de ce fait à la nomination d'un directeur général disposant de toutes les prérogatives pour négocier avec le personnel. L'ancien directeur d'unité était maintenu au poste de directeur adjoint.

II-3- L'installation du nouveau directeur général :

Le nouveau directeur a été installé le 01/01/2009 soit près de trois ans après la privatisation partielle de l'entreprise. Ce nouveau directeur disposait de plus de pouvoir et de plus de moyens. L'ancien directeur d'unité est maintenu dans le poste de directeur adjoint.

⁶ Cet article stipule que :

- les salariés des entreprises publiques éligibles à la privatisation totale bénéficient à titre gracieux de 10% maximum du capital de l'entreprise concernée ;
- cette quote-part des 10% est représentée par des actions sans droit de vote ni de représentation au conseil d'administration.

La privatisation totale de l'entreprise a été réalisée le 04/08/2010, le CPE a ordonné que le 1^{er} responsable des sociétés privatisées doit déposer sa démission, et il s'engage pendant 2 ans de n'exercer aucune fonction, au-delà des 2 ans, il peut exercer dans un secteur autre que le secteur de l'entreprise privatisée.

II-4- La recherche du consensus ; augmentation des salaires du personnel conventionné afin de les aligner avec les nouvelles recrues :

Le directeur général nouvellement nommé a été directement confronté aux revendications du personnel - refusés auparavant par le directeur d'unité - et qui se résumaient à :

- La très grande disparité des salaires entre le personnel ancien de l'entreprise (personnel conventionné) et les nouvelles recrues qui négociaient leurs salaires indépendamment de la convention collective de l'entreprise (les salaires des nouvelles recrues n'étaient pas indexés sur la grille des salaires du groupe ERCO) ;
- Le sabotage exercé par des détenteurs de pouvoirs au sein de l'entreprise notamment le directeur et ses alliés.

Le nouveau directeur a su gérer et apaiser les tensions au sein de l'entreprise en se montrant explicitement du rang des salariés en considérant comme légitime leurs revendications et en mettant à l'écart le directeur adjoint. Ainsi, et en réponse à leurs revendications concernant les disparités des salaires, le personnel conventionné a bénéficié d'une augmentation des salaires de 25% à fin de les aligner avec les nouvelles recrues avec la promesse de l'application de l'augmentation en négociation au niveau du groupe (cumul de 2 augmentations) sur les nouveaux salaires augmentés.

« ...le fait qu'on a eu une oreille attentive à nos revendications, et même avant qu'il n'y est du concret, le calme a commencé à s'installer au sein de l'entreprise, le nouveau directeur général a su comment nous rallier à son rang... » (Cadre et ancien syndicaliste).

Ce pas engagé par la direction en faveur des anciens salariés de l'entreprise a grandement participé à l'apaisement des tensions qui régnaient en son sein. Les dirigeants ne pouvaient pas agir autrement, pour que l'entreprise engage ses multiples projets de changement, il était question de rallier le personnel qui constituait à travers son syndicat une réelle force motrice. Cette force peut être dévastatrice ou constructive selon l'attitude de la direction. Le nouveau directeur a bien compris l'enjeu, et a fait en sorte (avec l'approbation du partenaire allemand à travers son représentant au conseil d'administration) que toutes les dispositions soient prises pour apaiser les esprits et créer un climat favorable pour entreprendre les projets de changement.

Ainsi, il était évident qu'il était impossible d'implanter des changements tant que les conflits sociaux persistaient ; il s'agissait entre autres, des premières actions (démarches) de la construction de la capacité de l'entreprise à changer. Le soutien des travailleurs de la société accordé au premier responsable de l'entreprise traduit leur soutien à la volonté du changement.

« ...on a engagé les démarches pour faire une grève, on a avisé la direction par un préavis de grève, on leur exposé nos revendications parmi lesquels le départ du directeur adjoint et l'établissement d'une grille des salaires qui préservent les droits des travailleurs conventionnés... ».

II-5- Les mouvements du personnel :

A la privatisation partielle de l'entreprise en 2006, un personnel de 156 travailleurs a été hérité de l'ancienne SOPLAF (toutes catégories socio-professionnelles confondues). Actuellement, l'effectif dont l'expérience professionnelle dépasse les 10 (soit depuis la privatisation de l'entreprise) est au nombre de 20 personnes.

Le personnel actuel s'élève à 206 employés, d'une moyenne d'âge très jeune et qui a été recruté après la privatisation de l'entreprise. Ici-bas un tableau des mouvements des travailleurs depuis la privatisation de l'entreprise en 2006 :

		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Départ	Retraite	5	9	3	5	3	0	1	2	8	2	38
	Démission	23	1	0	0	26	1	13	18	30	19	121
	Dont Cadres démissionnaires	23	10	0	0	0	1	6	8	23	13	84
Nombre d'effectif		194	181	199	221	229	193	207	222	182	206	-
Taux de sortie		14,4%	5,5%	1,5%	2,3%	12,6%	01%	10%	12,7%	20,8%	10,4%	-
Recrutement		00	15	28	27	37	46	14	15	49	40	271
Taux d'entrée		0	8,2%	14%	12%	8%	24%	7%	6,8%	27%	20%	-
Le taux de rotation		7,2%	6,85%	7,75%	7,15%	10,3%	12,5%	10,5%	10%	24%	15,2%	-

Tableau n°16 : « Rotation du personnel de KNAUF Algérie SARL depuis l'année de la privatisation partielle en 2006 à 2015 », adapté par nous même à partir de statistiques réalisées avec le chargé du personnel

Ce tableau à travers ses rubriques taux de sortie (les sorties sont éclatés en départs en retraite et démissions, les démissions à leur tour font apparaître les démissions des cadres), taux d'entrée et le

taux de rotation est un indicateur important pour les ressources humaines et la psychologie des travailleurs au sein de l'entreprise. Il donne une indication synthétique de l'ampleur des mouvements de personnels dans l'organisation ainsi que des coûts associés au départ et à l'arrivée du personnel.

Le taux de rotation de l'emploi est souvent important dans les secteurs professionnels connaissant le plein emploi. Lorsqu'il est excessif, cela dénote généralement aussi bien des problèmes de fidélisation de la main d'œuvre que d'opportunisme des candidats, parmi lesquels :

- de mauvaises conditions de travail : travail particulièrement éprouvant, rapports humains conflictuels, management de mauvaise qualité...
- des blocages nombreux : évolution de carrière, salaires, nature du travail, mobilité géographique...
- la possibilité pour les candidats de trouver facilement un poste mieux rémunéré ou plus intéressant dans une autre organisation.

Le total des départs enregistrés depuis la privatisation partielle de l'entreprise en 2006 s'élève à 159 travailleurs contre 156 travailleurs hérités à la privatisation de l'entreprise (Actuellement, uniquement 20 travailleurs ont une expérience professionnelle de plus de 10 ans au sein de l'entreprise). Ce fait traduit clairement la volonté de la nouvelle direction de renouveler sa force de travail afin d'assurer l'implantation d'une nouvelle culture de l'entreprise.

Ces départs sont incombés principalement au climat de travail. Les coalitions de pouvoirs qui se formaient et se déformaient ainsi que les jeux de pouvoirs au sein de l'entreprise exerçaient une pression assez forte sur certaines personnes qui ont préféré sortir et bénéficier d'une indemnité de départ (représentant 45 jours par année travaillée).

A la constatation de la force du syndicat de l'entreprise et le pouvoir qu'elle exerçait sur l'ensemble du personnel, le partenaire allemands et dans l'objectif de préparer l'après transfert totale de l'entreprise a mis en place un plan social déguisé en départ volontaire, départ en retraite anticipée et démission moyennant la proposition d'indemnités assez alléchantes représentant 45 jours par années travaillées.

Il s'agit ici du moyen de neutralisation d'un personnel bercé dans la culture du socialisme et qui ne servait pas forcément les objectifs capitalistes des nouveaux repreneurs (Notons que parmi les engagements du partenaire allemand dans la résolution de la privatisation était le maintien du personnel).

« ... à chaque fois qu'il y avait nouveau directeur (directeurs de départements compris), on lui remettait une feuille de route sur les personnes à chasser de l'entreprise... » (Cadre et ancien syndicaliste).

Les nouveaux repreneurs souhaitaient principalement le départ des personnes qui étaient très actifs syndicalement, ou des personnes ayant une forte influence sur le personnel ou des personnes à la tête de coalitions de pouvoirs au sein de l'entreprise.

« ... l'allemand nous a proposé 1 milliard 500 millions chacun -moi et le secrétaire général du syndicat- et des appartements, pour partir ou annuler le syndicat.... Ils nous ont négocié pour partir, ... » (syndicaliste).

La mesure prise par les allemands pour préparer l'après privatisation totale était en quelque sorte radicale. L'ancien personnel de SOPLAF représentait un frein au changement et son départ était souhaité et encouragé par la proposition d'indemnités de départs.

II-6- La mise à disposition du manager de la ressource nécessaire aux changements :

Le directeur n'aurait pas pu apaiser les tensions au sein de l'entreprise s'il n'aurait pas accordé l'augmentation des salaires d'une part et les fortes indemnités de départ d'autre part. Notons par ailleurs, que cette augmentation n'était rendu effective qu'en 2012 soit deux années après la privatisation totale de l'entreprise et trois ans après l'installation du nouveau directeur, mais l'apaisement des tensions s'est senti juste après la nomination du nouveau directeur et la démission du directeur adjoint en 2010. Sa démission est venue suite à l'ordonnance du CPE concernant les directeurs des entreprises privatisées de les quitter et de ne pas travailler dans le même secteur d'activité.

Le syndicat était en quelque sorte obligé d'accepter cette demi-promesse pour faire bénéficier les travailleurs souffrant de la disparité des salaires depuis déjà 6 ans. Ainsi, la ressource financière nécessaire a été mise à la disposition du premier responsable de l'entreprise pour augmenter les salaires d'une part et pour indemniser les travailleurs encouragés pour quitter l'entreprise. Cette initiative a été rendu effective dans le sens de la préparation de l'entreprise à un vaste changement culturelle.

II-7- Sur le leader transformationnel et la latitude discrétionnaire (la liberté d'action du premier responsable de la société) :

Le rôle du gestionnaire dans un processus politique de changement est principalement celui du mobilisateur et du négociateur. Il a après l'analyse des stratégies des acteurs et l'identification des groupes les plus influents qui sont les travailleurs, cherché à gagner leur appui par la réponse favorable à leurs revendications. Notons par ailleurs, que pour réaliser le criblage des employés, les ressources ont été misent à la disposition du premier responsable de l'entreprise pour négocier avec le personnel sortant.

Toutes les personnes interviewées ont insisté sur la prépondérance du leadership dans la construction d'une organisation capable de changer. Les qualités personnelles du premier responsable de la société et la latitude dont il dispose dans les prises de décision conditionnent le développement de cette capacité. Ainsi, les qualités personnelles et professionnelles nécessaires pour le leader transformationnel cités par les personnes interviewées se résument dans les traits de caractère suivant : La compétence, pouvoir de trancher, arbitre, influant, charismatique, leader, dissuasif.

« ...Parmi les éléments principaux constituant la capacité de changement des organisations est la liberté donnée au directeur général et ses relations avec le commercial et la production parce qu'il faut qu'il maîtrise ces deux fonctions stratégiques ». (Le manager général).

« ...il faut qu'il est la carrure, il avait une certaine influence, il suffisait qu'il parlait de quelque chose pour que ça soit exécuté au quart de tour. Ce n'était pas de la répression ou de la peur, mais c'était plutôt du charisme, dès qu'il commence à parler de quelque chose, c'est tout le monde qui suit, c'est le leader....» (Cadre manager IT).

« On avait un directeur d'exploitation (de site), algérien il avait la philosophie américaine, il a travaillé pendant 10 ans comme directeur avec les américains, moi personnellement j'ai bien appris avec lui énormément de choses en apprenant avec lui, il n'est pas resté très longtemps, il a ramené des idées des manières de faire, qui te donner l'envie tous les jours de te lever et d'aller bosser...ils faisait des réunions hebdomadaires et des fois quotidiennes pour informer de tout ce qui se passe dans l'usine ,(tout le personnel de l'exploitation était convié, moi je pouvais savoir s'il y avait une panne, ou un problème de dédouanement) donc tout le monde était au courant de ce qui se passait dans l'usine. il avait l'énergie pour pousser les gens à travailler à leur donner envie de travailler, et bizarrement, les KNAUF ne lui refusait rien, jamais rien, tu pouvais rêver de quelque chose tu l'avait, il pouvait demander le plus cher des logiciels, c'est jamais refusé avec cette personne. Ce genre de personne, est malheureusement rare... il était très apprécié par les allemands, très même... » (Cadre manager IT).

« en cas de résistance et une certaine lenteur, il intervient surtout lorsqu'il y a un conflit entre deux personnes concernant les tâches à réaliser... donc le directeur a le pouvoir de trancher... / C'est le leader qui va attribuer chaque tâche à chaque personne puisqu'il connaît son personnel, lorsque le leader est compétent, il va pousser les gens à travailler... le contraire, est dramatique pour l'entreprise... il y a le respect de la compétence, la compétence force le respect, mais pas seulement le pouvoir.. lorsque l'employé est chargé de faire une tâche, il l'a fait, parce qu'il sait que son responsable maîtrise ce qu'il fait et sait ce qu'il faitIl faut que le leader soit craint par sa compétence en plus de son pouvoir.... / Il a le pouvoir, sa décision n'est pas discutée, c'est quelqu'un de très compétent, il a une longue expérience

dans l'industriel,il a une certaine vision stratégique qui nous aide beaucoup... » (Cadre contrôleur de gestion).

II-8- Sur La flexibilité structurelle :

Selon Bédard et al. (1995), la flexibilité structurelle représente une qualité organisationnelle et est considérée comme étant l'aptitude de l'entreprise à se transformer elle-même et à ajuster sa propre structure. L'amélioration de la flexibilité de la structure organisationnelle se traduit par des ajustements diligents ; car, lorsque la structure est rigide, les transitions seront lentes et coûteuses.

La transformation du design de l'organisation témoigne en somme d'une incorporation structurelle du changement. Ainsi, l'organisation qui répond positivement au changement se modifie afin d'éliminer des sources de pressions internes et externes. Le changement est dans un sens « routinisé » (Yin 1989), c'est-à-dire qu'il aura par la suite des répercussions importantes sur le fonctionnement de l'organisation et sur la manière dont elle s'acquittera de ses tâches et de ses fonctions. Dans cette perspective, le rôle du gestionnaire se résume à celui du réorganisateur. Il opère des réorganisations pour répondre à de nouvelles contraintes ou à des occasions résultant de modifications importantes à certains facteurs situationnels. Il doit donc porter une attention particulière aux transformations qui se produisent au niveau de ces facteurs⁷.

Le premier responsable de l'entreprise dispose de suffisamment de latitude lui permettant de modifier la structure de son entreprise à la lumière des faits. Ainsi, suite à des conflits permanents constatés entre les deux cadres dirigeants des départements comptabilité et finance et le département des ressources humaines, la décision de la fusion des deux départements dans le seul département administration et finances a été prise localement puis validé par la maison mère à travers la responsable de la région.

« Le groupe KNAUF est organisé par région, nous faisons partie de la région EUROPE du sud , moyen orient et ASIE, au sein de chaque usine, il y a des principes de base qui sont donné à l'appréciation du premier responsable de l'affaire, on ne peut pas figer un modèle universel, On s'adapte au fur et à mesure des besoins en changeant par exemple, quand on voit que ça marche pas très bien.. Il faut suivre un certain canevas pour essayer de se rapprocher le plus possible des autres unités, mais s'il y a des spécificités locale, on peut s'adapter à cette spécificité Par exemple l'organigramme ici, il se peut qu'il ne soit pas le même en Espagne en Tunisie ou en Italie ».

⁷ Bien qu'il soit assez clair que les variables structurelles soient associées à la capacité d'implanter le changement, le succès de la manipulation de la structure de l'organisation dans le but spécifique de faciliter le changement, tel que le propose la réingénierie par exemple, semble produire des taux de succès variant entre 30 p. 100 (Hall, Rosenthal et Wade 1993) et 70 p. 100 (Jarrar et Aspinwall 1999).

On a posé la question au manager général sur l'absence du département ressources humaines au sein de l'entreprise : « *pour des raisons historiques, on a eu pas mal de problèmes avec ce département, Ça fait pas longtemps que je suis là, les deux DRH que j'ai hérité était heinnnnn, on s'est fait rouler sur la personne qu'on a recruté dans le service ressources humaines ;;;; le problème c'est qu'ils avaient le titre de responsable, ils pouvaient prendre des décisions et tout donc il faisaient n'importe quoi et ils promettaient des augmentations à droite et à gauche sans consulter la DFC... il y avait tout le temps des problèmes entre les deux services.../ ...J'ai décidé de renforcer le fil, et de le rendre dépendant du DFC j'ai rattaché ce service à la DFC donc c'est devenu DAF. Lui-même, il ne peut pas prendre de décisions tout seul... » , « ...mais si on tombe sur un bon DRH, si c'est un type raisonnable, il se pourrait qu'on retourne à l'ancienne organisation.... » . (Manager directeur général).*

«...Il faut savoir pourquoi le service a été supprimé, il y a toujours des conflits d'intérêts entre le directeur ressources humaines et directeur des finances (il y a une certaine inter-liaison), les frontières ne sont pas bien définis, c'est ce qui fait les problèmes entre les deux services....deux directeurs qui ont le même poids et les mêmes pouvoirs.... L'expérience dit qu'il est impossible la coexistence des deux départements RH et finance.... soit un directeur des finance et un responsable ressources humaines... c'est pour ça..... La décision a été prises dans le groupe,,,, et si on voit les autres sociétés comme AFIA....c'est la même chose.... Le problème est humains, c'est un conflit d'intérêt... deux services très sensibles, stratégiques et c'est pénalisant pour l'entreprise.... Et c'est le plus puissant qui l'a eu.... Le service finance de par les informations qu'il détient, il a pu l'avoir sur le DRH... » (Cadre).

Aussi, la flexibilité de la structure a été constatée lors de la mise en place du progiciel SAP. La direction a dû revoir la structure formelle (organigramme) afin de la réaménager aux exigences structurantes du progiciel. Ainsi, une réorganisation des départements et des services a été réalisé en 2015 graduellement suivant l'évolution du déploiement du progiciel SAP et l'activation de ses différents modules.

La flexibilité par la structure est une caractéristique importante de la dimension processuelle du changement, elle modifie la nature de la relation de l'organisation avec l'externe et accentue la propension au changement. La flexibilité de la structure joue également un rôle indépendant ; elle facilite la mise en œuvre du changement. La nature « organique » de la structure constitue un atout dans la gestion quotidienne du changement.

II-9- La résistance au changement :

Nul n'est indispensable, il s'agit du mot clé répété par de nombreux cadres interviewés lorsqu'une question sur l'importance des compétences individuelles et sa sauvegarde au sein de l'entreprise est posée. L'entreprise n'hésite pas à déployer la ressource nécessaire pour remplacer les personnes ;

toutefois un effort dans le sens positif de l'accompagnement des résistances au changement est fourni.

III- LES ELEMENTS CONSTITUANTS LA DIMENSION CONTENU DE LA CAPACITE D'UNE ENTREPRISE PRIVATISEE A CHANGER :

La dimension contenu du changement, place les acteurs et leurs compétences en matière de gestion du changement au centre de la capacité à changer, nécessitant alors de les considérer non plus comme des freins au changement, mais au contraire, comme les instigateurs du changement de l'entreprise. L'action de changement ne se situe plus au seul niveau du dirigeant et son équipe, mais de tous les acteurs de l'entreprise et de leur propre capacité à changer. Cette idée rejoint celle déjà mise par de nombreux auteurs des courants de recherche sur l'innovation (comme Alter, 1990 et 2005), l'apprentissage (Argyris, 1995) ou le changement ordinaire (March, 1981). Cette perception peut alors devenir un facteur favorisant l'engagement des acteurs dans les actions de changement. Ils deviennent alors des praticiens du changement dans le sens où ils en sont à l'origine et s'en font les relais dans l'organisation.

Nous regroupons sous cet angle les éléments suivant :

III-1- La valorisation de l'initiative personnelle une forme d'apprentissage au changement individuel :

Le changement individuel est de nature radicalement différente du changement organisationnel, toutefois, il constitue l'une des principales raisons de réussite ou d'échec des projets de changement : il s'agit d'un processus psychologique d'apprentissage. Il peut être appréhendé comme une adaptation des comportements individuels à un nouveau contexte. Cette modification de comportement est précisément l'apprentissage d'un nouveau comportement.

Ce processus individuel nécessite une attention particulière de la part de la direction de l'entreprise à travers ses instances d'encadrement : c'est l'accompagnement du changement qui permet, par agrégation des changements individuels, l'évolution de l'organisation. Face à un même changement organisationnel (Privatisation, le management, mission de l'entreprise, systèmes d'exploitation à travers l'implémentation de nouveaux logiciels,...), les individus s'adapteront plus ou moins facilement. Pour certains, il s'agira d'un apprentissage routinier. Pour d'autres, il pourra s'agir d'un apprentissage plus difficile nécessitant un investissement personnel en temps et en travail important. Pour d'autres enfin, il pourra s'agir d'une remise en cause identitaire difficile à accepter.

Notre étude range sous cet angle l'encouragement et la valorisation de l'initiative personnelle à l'innovation au travail. Il s'agit d'un élément qui peut prêter à confusion puisqu'il peut être rangé sous les deux angles des capacités de changement soit le processus et le contenu. Cet élément qui à

première vue traduit une seule idée, recèle en réalité une multitude d'ingrédients composant le contenu de la capacité à changer d'une entreprise privatisée :

- L'encouragement de l'initiative personnelle reflète la culture de la participation et de la mobilisation des acteurs et traduit une culture du compromis au sein de l'entreprise ;
- L'encouragement de l'initiative personnelle favorise l'innovation. Selon AIONO (2008), la Capacité de renouvellement organisationnel, comprend les habilités d'une firme à produire des extrants d'apprentissage et d'innovation comme les nouveaux produits et processus et, par conséquent, de s'adapter aux changements externes autant qu'à créer du changement dans l'organisation ;
- Le développement des capacités de l'apprentissage individuel qui constitue un puissant modulateur de la réussite ;
- L'encouragement de l'initiative personnelle diminue le risque de la résistance des personnes au changement en développant chez eux une aptitude personnelle au changement. Préparés par l'organisation à des changements personnels, ils développent une aptitude individuelle au changement nécessaire à l'aptitude organisationnelle.

Les cadres interviewés ont répondu à l'unanimité que leur entreprise encourageait l'initiative personnelle et faisait même partie intégrante de la culture que les nouveaux repreneurs véhiculent.

Cette liberté d'action et de réflexion n'a pas été sans incident positif sur l'entreprise. Ainsi, et suite à l'initiative du responsable du laboratoire de revoir la composition de la plaque de plâtres, il a réussi à diminuer de son poids sont pour autant modifier les qualités requises et nécessaires à la certification ISO et NF (norme françaises) et NE (normes européennes). Cette nouvelle méthode de fabrication de la plaque de plâtre a été diffusée dans tout le réseau Knauf dans le monde, et a permis de réaliser des saving importants pour l'entreprise. Le cadre ayant proposé cette nouvelle formule dans sa fabrication a été récompensée.

« L'initiative personnelle est encouragée dans l'entreprise... lorsqu'une personne qui vient avec de nouvelles idées -il vient il vous dit, moi j'ai travaillé dans une autre boîte, on procédait d'une autre manière - malgré que c'est une procédure groupe, on est capable de la changer et de l'améliorer et de la diffuser dans le groupe. si on voit que c'est intéressant, on adopte et on diffuse, et on est même capable de diffuser sur tous le réseau KNAUF.. » (Cadre manager IT) ;

« J'ai un logiciel (inventaire des immobilisations) que j'ai moi-même conçu (en dehors de la société) qui est en cours de déploiement au niveau du site. j'ai proposé cette idée à la maison mère, ils ont aimé l'idée, elle n'existe pas ailleurs, et ils veulent maintenant la diffuser sur toutes les filiales KNAUF. j'ai fait une présentation dans l'IT meeting régionale, ils ont demandé de le déployer. J'ai demandé le temps de

le déployer localement et après je suis capable de le déployer sur n'importe quel filiale de KNAUF par le monde..... et en guise de reconnaissance de mon effort (en plus d'une éventuelle rétributions matérielles, j'ai été choisi pour faire partie du groupe mondial qui va faire la normalisation KNAUF de toutes les applications mobiles SAP sur les téléphones ou les tablettes, on aura une réunion pour cette standardisation...j'ai été choisi pour faire partie de ce groupe..... » (Cadre manager IT).

« ... L'initiative c'est faire un travail exceptionnel, un travail remarquable, l'effort est valorisé, il y a l'estime, il véhicule l'idée que le personnel est indispensable. Le responsable logistique a fait un saving de 2 MDZD (à travers des avantages à l'export), et il a été récompensé... il y a tellement d'efforts à l'initiative du personnel, le service production, qui a fait des saving sur la plaque, il a réussi à diminué du poids de la plaque de plâtre sans touché à sa qualité Cette idée a été diffusée dans tout le groupe KNAUF et la personne qui a développé cette idée a été rétribuée... » (Cadre intermédiaire).

Lorsque des projets innovateurs remontent de chez le personnel de l'entreprise et que leur valeur ajoutée est bien apprécié, la direction à travers sa représentante de la région MENA n'hésite pas à lui consacrer la ressource financière pour la déployer d'une part et pour récompenser son instigateur d'autre part.

Pour Alter (1990), certaines innovations ont pour origine une idée proposée par un travailleur manuel, au contact des difficultés quotidiennes de la production. Pour devenir innovation, les inventions de départ sont alors mises en pratique, expérimentées par les individus. Pour Cyert et March (1963), les processus routiniers des organisations sont quant à eux susceptibles de produire des changements continus. Dans cette ligne, Orlikowski (1996), montre comment, au cours de la mise en place d'un nouvel outil, les acteurs modifient, altèrent, adaptent leurs pratiques quotidiennes. Chaque modification de pratiques crée les conditions de changement à venir, qui en retour entraînent de nouvelles modifications des pratiques.

III-2- Légitimer le changement :

Suchman (1995) propose une définition de la légitimité incorporant à la fois sa dimension cognitive et sa dimension évaluative : « La légitimité est une perception ou une acceptation généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont désirables, adéquates et appropriées, à l'intérieur d'un certain système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions ». Les acteurs ne s'engagent que dans des projets qu'ils estiment justifiés. Nous notons que ce terme traduit une réalité multiple ; les intérêts personnel, collectif et organisationnel peuvent se recouper.

Notre étude montre également que la légitimité du changement est fortement liée au processus de sa construction. Ainsi, une construction collective assure une appropriation du changement. En effet, la

contribution des acteurs à la « fabrication » du projet doit permettre leur adhésion et leur engagement. De cette démarche découle une légitimité perçue plus grande. Le processus de co-construction du projet devient alors une composante déterminante des capacités de changement.

L'entreprise Knauf use de la formation pour expliciter les projets de changement, pour expliquer leur retombées positives sur chaque destinataire et enfin pour légitimer les projets de changements.

« Les gens croyaient qu'à travers l'implantation de ce nouveau logiciel qu'ils seraient surveillés, mais après avoir expliqué les avantages que va apporter ce nouveau logiciel à leur travail en ce qui concerne la rédaction régulière des reporting, ils ont carrément changé d'avis.... il faut avoir l'avis de tout le monde, il ne peut pas y avoir un changement sans consulter des personnes » (cadre commercial).

« Lors des formations, ils nous expliquent l'impact du changement sur les conditions de travail..., ... lorsqu'on te demande de faire quelque chose, sans t'expliquer l'enjeu de la chose, les projets sont automatiquement sujette à la résistance » (cadre contrôleur de gestion).

III-3- La formation continue :

La formation est l'élément par excellence constitutif du contenu de la capacité à changer de l'organisation. Une gestion stratégique de la formation réfléchi en parallèle au plan de développement stratégique de la firme permet d'une part de préparer le terrain aux différents plans de développement et d'autre part de légitimer tout nouveaux projets de changement surtout lorsqu'elle est dispensée préalablement à la diffusion et au déploiement de ces projets.

La taxe de formation de 1% la masse salariale de l'entreprise représente en réalité pour l'entreprise un budget assez conséquent l'engageant dans un programme continu de formation touchant l'ensemble du personnel plusieurs fois par an. Le plan de formation est élaboré de deux manières :

- En fonction des besoins annuels exprimés par les travailleurs et leur responsable direct après condensation des fiches d'évaluation (notamment les recommandations des auditeurs des organismes certificateurs). Ces formations décidées au niveau de l'entreprise, visent le développement des compétences individuelles nécessaires au poste de travail ;
- Des formations proposées par la maison mère à destination de personnes souvent à la tête de départements ou de services. Ce type de formation vise généralement la préparation de personnes destinées à être relais de projets de changement. Comme cité plus haut, il s'agit ici de la gestion stratégique de la formation réalisée au sein même de la maison mère de la région de la Turquie.

Le budget de formation conséquent constitué par l'entreprise à partir de sa masse salariale lui confère un avantage dans la dispense de formation de qualité, et pouvant répondre favorablement à la demande d'un personnel soucieux de maintenir ou de développer un certain niveau de compétence.

Ces formations sont dispensées généralement par des formateurs du réseau Knauf international (choisi par le logiciel de gestion des carrières KEY PEOPLE) ou bien des formateurs locaux indépendants ou faisant partie d'organismes spécialisés.

La chargée de la formation au niveau de l'entreprise est directement rattachée au directeur de l'entreprise (voir l'organigramme de la direction générale). Traduisant la politique de la maison mère de la gestion de la ressource humaine, cette fonction ne dépend pas du service des ressources humaines puisqu'elle reçoit directement ses directives de la maison mère.

IV- LES ELEMENTS CONSTITUANTS LA DIMENSION PROCESSUELLE DE LA CAPACITE D'UNE ENTREPRISE PRIVATISEE A CHANGER :

A la suite de Van de Ven et Poole (1995), nous définissons le processus de changement comme une progression d'événements dans l'existence d'une entité à travers le temps c'est-à-dire un ensemble d'actions, d'activités, d'opérations qui conduisent à un certain état ou résultat (passage d'un état A à un état B). L'analyse de ces processus permet de décrire comment les choses changent au cours du temps (Van de Ven, 1992). Le processus de changement ne peut donc être directement observé contrairement au changement proprement dit. Il doit donc être inféré des successions temporelles de relations entre des événements.

Les processus mettent l'accent sur la manière dont les actions, les réactions et les interactions des différents acteurs impliqués dans le changement permettent l'évolution de l'organisation d'un état A jugé inadéquat à un état B désiré. Cette dimension soulève, comme le souligne Nonaka (1994), l'importance pour la création de connaissances, de l'articulation entre les connaissances tacites (celles inscrites dans la pratique des individus, définies comme des connaissances personnelles, difficiles à formaliser en pensée et en parole et souvent liées à un contexte particulier) et les connaissances explicites (connaissances collectives, codifiées donc facilement transmissibles entre individus, pouvant être traitées par un ordinateur, transmises, stockées dans des banques de données et constituer des référentiels utilisés par tous).

La dimension processuelle de la capacité à changer d'une entreprise privatisée traduit quant à elle l'ensemble des actions des acteurs détenteurs de pouvoir au sein de l'entreprise dans le sens de la préparation du terrain aux différents projets de changement ainsi que leur façon de faire avec les réactions et interactions des différents acteurs de l'entreprise privatisée. Elle aborde la question essentielle de l'acquisition des compétences organisationnelles à travers son capital cognitif et son potentiel d'enrichissement et de renouvellement. Dans le contexte de l'entreprise privatisée du secteur industriel, les compétences organisationnelles (techniques notamment) sont d'ores et déjà ancrées dans les pratiques et routines des membres de l'organisation. La privatisation de l'entreprise

et le large départ des travailleurs qualifiés hérités de l'ancienne SOPLAF n'a pas remis en péril les compétences techniques organisationnelles. Les démissionnaires étaient tenus de respecter un préavis de trois mois minimum visant de la part de la direction la formation de leurs remplaçants.

« ...malgré qu'ils soient contre la politique du nouveau repreneur, les démissionnaires étaient honnêtes et ils ont assuré la formation des gens qui les remplaçaient... sur ça rien à dire, leur départ n'a pas été ressenti, il n'y a pas eu un ralentissement de l'activité, les services étaient correctement assurés après leur départ... », (Cadre, ancien secrétaire général du syndicat).

IV-1- L'apprentissage organisationnel implique une capitalisation des connaissances et des expériences :

Dans le cadre d'un développement de compétences, l'organisation doit avoir stocké un ensemble de connaissances ou d'informations provenant soit directement de son interaction avec l'environnement (stimulus de décision), soit des réponses organisationnelles qui ont été données (Walsh et Ungson, 1991). La fréquence de répétition d'une situation ou de situations nécessitant des réponses similaires conduira à la sélection des connaissances et informations associées qui seront alors stockées dans la mémoire organisationnelle. Pour conduire à l'élaboration d'une compétence, la quantité de ce stock doit être ensuite alimentée par un flux d'investissements pour développer la compétence (Dierickx et Cool, 1989). La compétence pourra également être renforcée par une utilisation répétée (Levitt et March, 1988 ; Prahalad et Hamel, 1990).

La capitalisation des connaissances est un processus visant la constitution d'un capital à partir des informations ou connaissances disponibles dans une organisation afin de les valoriser par leur mise à disposition auprès d'autres acteurs. Elle est conçue pour que l'expérience de chacun ne reste pas confinée au niveau individuel, mais serve le collectif dans un mouvement de partage des connaissances, ce qui lui confère un aspect participatif dans son déroulement. La capitalisation des connaissances et des expériences au sein de l'entreprise se fait de manière fortuite, les logiciels d'exploitation en place à l'exemple du SAP ERP et du CRM génèrent des archives électroniques issues de la sauvegarde des activités de chaque utilisateur. Ces deux progiciels qui recèlent des caractéristiques d'archivages électroniques ont participé à la mémorisation de pratiques et routines organisationnelles.

« ...lorsqu'on n'a pas une capitalisation des connaissances (de l'information), dans le sens où un projet a été commencé, on doit faire le suivi après, si on doit revoir le changement, on doit revenir en arrière et voir, et lorsqu'une personne part et on ramène une autre personne pour continuer, et lorsqu'elle ne dispose pas de l'information, elle doit se retrouver pour continuer, et lorsqu'il n'y a pas de capitalisation, ça ne marchera pas... » (Cadre manager IT).

« ... Oui, mais ce que je sais, tout le service le connaît, il y a un partage de l'information, le DAF ne fait rien sans que le reste de l'équipe ne le sache.... Et idem pour moi,,,, il y a tellement de choses qu'il est impossible de répertorier ... » (cadre intermédiaire).

« ...je suis responsable des ventes, je peux voire toutes les tâches de mes collaborateurs ...et lorsqu'ils s'absentent, on peut assurer après eux.... Si le client nous appelle ou quoi que ce soit, je peux directement prendre le relais.... le problème de l'indispensabilité des éléments est écarté puisque toutes les tâches du collaborateurs sont répertoriées.... aussi, lorsqu'une personne s'absente, elle est malade ou quitte l'entreprise pour une raison ou une autre, je peux assurer derrière, je peux continuer à travailler avec le client, je peux le gérer ou le remplacer par quelqu'un d'autres, je peux voir le détail après... » (Cadre responsable des ventes).

Dans la lignée de la capitalisation des connaissances, le responsable du service management de la qualité prépare un point d'entrée dans la revue annuelle de la direction relatif à la mise en place du système REX (retour de l'expérience). Ce système REX est une démarche structurée de capitalisation et d'exploitation des connaissances. Il s'agit d'un processus global de transmission du savoir dans lequel existent processus opérationnels majeurs : les processus de capitalisation et d'exploitation :

- le processus de capitalisation regroupe l'ensemble des activités permettant d'ajouter de nouvelles informations à la base de REX y compris les opérations d'extraction de connaissances et de maintenance ;
- Le processus d'exploitation est constitué des activités permettant de diffuser et d'employer ces informations, expériences et connaissances dans les processus industriels. Certaines activités de type exploitation sont éventuellement utilisées pour assister le processus de capitalisation.

Une base de REX sert alors de pivot entre ces deux processus comme cela est présenté sur la figure suivante ; elle contient à la fois les expériences et les connaissances généralisées.

IV-2- L'apprentissage de la culture managériale :

Il semble que " l'histoire " de l'entreprise algérienne constitue le facteur dominant de la résistance au changement. En effet, le cadre de référence de l'entreprise économique en Algérie reste lié à une logique collectiviste inhérente au système de gestion socialiste des entreprises, privilégiant une culture rigide contraire à la dynamique économique de l'économie du marché. Dès lors, ceci pose un véritable problème d'adaptation aux exigences des nouveaux repreneurs.

A cet effet, l'apprentissage de la culture managériale et stratégique apparaît comme une dimension importante, indispensable et nécessaire, conditionnant dans le temps et dans l'espace la réussite du processus de changement instigué par les nouveaux repreneurs. En outre, le changement n'est pas un simple apprentissage technique ou la maîtrise d'un ensemble d'outils, ou un apprentissage d'une

approche générale des problèmes et leurs résolutions mais plutôt un apprentissage d'une nouvelle culture organisationnelle et managériale. La démarche de changement qui se veut intégrée et systémique implique l'apprentissage d'une autre manière de percevoir, de réfléchir, d'analyser, de décider et d'agir.

Cet apprentissage ne peut donc être analysé indépendamment du contexte économique (ce qui a fait défaut dans le contexte des entreprises algériennes) et de l'acquis culturel des acteurs. De plus, cet apprentissage, de par sa nature culturelle même, est porteur de nouveaux apprentissages. Il y a là, une dynamique culturelle du changement qui s'impose dans le contexte des entreprises algériennes.

Selon Crozier et Friedberg (1992), il existe plusieurs manières pour une organisation d'acquérir des compétences. Celles-ci peuvent être « innées », avoir été importées ou s'être développées dans le cours même de l'activité. L'identité organisationnelle et les compétences qu'elle incorpore sont en partie un phénomène de génération. A ce titre elles subissent profondément l'influence des fondateurs et de l'air du temps. Ainsi, et dans le cas de KNAUF plâtres Sarl, nous avons pu relever le discours des cadres de l'entreprise qui parlent de management allemand, Culture allemande, et façon de faire allemande. Ces caractéristiques de l'entreprise allemande sont visibles dans la prise de décision consensuelle, la latitude donnée au premier responsable de l'affaire, la priorité donnée au recrutement interne et la valorisation de l'initiative personnelle.

« ...au fait, j'ai oublié de vous dire, que la culture de notre entreprise de par la nationalité allemande de ses repreneurs est diamétralement différente de la culture d'entreprise française ; les allemands sont soucieux de connaître l'avis de leurs collaborateurs avant chaque prise de décision (recherche du consensus), en plus pour les postes de responsabilités, ils favorisent et encouragent le recrutement interne contrairement aux français qui préfèrent ramené des gens de l'extérieur qui n'ont aucune expérience au sein de la boîte... » (Cadre commercial).

« ... On favorise le recrutement interne, sauf s'il n'y a pas de postulants internes, ou les postulants n'ont pas les qualifications requises, on fait recours au recrutement externe... » (Cadre et syndicaliste).

Un autre facteur de résistance apparaît au niveau des procédures de performance et de leurs mises en œuvre. L'entreprise algérienne reste tributaire des méthodes archaïques de mesure et d'évaluation des performances. Dans ce système, la différenciation entre les acteurs ne semble pas une dimension aisée à changer, car l'appréciation des performances n'est pas organiquement liée au processus de changement lui-même.

Ce qui pose le problème de la transparence en termes de méthodes de management des ressources humaines.

Pour commencer à développer une compétence, les organisations ne doivent pas simplement réagir à leur environnement, elles doivent également être capables de capitaliser leurs expériences. Fiol et Lyles (1985) montrent que l'apprentissage organisationnel nécessite un potentiel à apprendre, désapprendre et réapprendre basé sur les comportements passés de l'organisation. Ainsi l'organisation développe un apprentissage qui n'a pas seulement une influence sur ses membres actuels mais qui pourra également être transféré à de futurs membres par l'histoire ou au travers de normes (Fiol et Lyles, 1985 ; Levitt et March, 1988). Les connaissances acquises doivent être assimilées au travers de routines et processus permettant de les analyser, les traiter et les interpréter ; elles doivent ensuite être transformées au travers de processus facilitant la combinaison entre les connaissances existantes et les nouvelles connaissances pour pouvoir enfin être exploitées (Zahra et George, 2002). Ainsi,

Dans l'étude de cas, l'analyse documentaire nous montre que, étant donnée la certification de l'entreprise aux normes ISO, l'une des principales instructions de cette normalisation est la sauvegarde de la mémoire organisationnelle à travers la tenue et l'actualisation des procédures et manuels

« ... aussi, lorsqu'une personne s'absente, elle est malade ou quitte l'entreprise pour une raison ou une autre, je peux assurer derrière, je peux continuer à travailler avec le client, je peux le gérer ou le remplacer par quelqu'un d'autres, je peux voir le détail après... »

« ... il y a des procédures, elles sont existantes ici... de toute les façons on est obligé de les avoir, si tu veux être certifié par l'AFNOR ou autre, tu dois disposer de procédures... ».

IV-3- L'importance des systèmes de management :

Zollo et Winter (2002) définissent la capacité dynamique comme favorisant le développement et l'adaptation de routines opérationnelles reposant sur 3 processus : l'accumulation d'expérience, l'articulation des savoirs et le processus de codification des savoirs. Enfin la dimension processus met également en évidence, notamment l'importance des systèmes de management dans l'adaptation, l'intégration, la reconfiguration des compétences et ressources organisationnelles (Teece et Pisano, 2004).

IV-4- Le transfert technologique de la maison mère à la filiale privatisée entraîne des efforts en matière de formation, de supervision, d'information et d'évaluation :

La logique « fonctionnelle » constitue la seconde logique d'action à prendre en compte. Pour prendre effet, le changement doit s'inscrire dans les processus organisationnels : ce que l'organisation « peut » faire. À ce stade, la capacité à changer est fondée sur une mise à niveau des systèmes et des méthodes existants, sur un développement de compétences et d'outils toujours plus efficaces pour

produire les résultats escomptés. Développer cette capacité signifie accéder aux meilleures formules et les transférer dans ses propres processus et apporter les modifications nécessaires à ses structures et à ses systèmes. Fixsen et ses collaborateurs (2005) parlent ici de «process implementation» et ils soulignent à quel point le déploiement de nouvelles procédures de travail entraîne des efforts en matière de formation, de supervision, d'information ou d'évaluation.

Modifier des systèmes exige aussi de changer en continuant d'être performant. Il est rare en effet que l'on ait le loisir de faire table rase des systèmes existants pour faire place aux nouvelles formules et l'on doit alors faire face à l'incohérence de la superposition des systèmes. Ainsi, l'aptitude à faire table rase requiert une compétence organisationnelle qui permet de passer d'une ère à une autre en minimisant les dégâts causés. Dès lors, il arrive que l'urgence d'agir ait préséance sur l'importance de changer et provoque une régression vers des façons de travailler plus conformes aux habitudes longuement ancrées. Ainsi, le changement fonctionnel devient purement didactique, car il sert essentiellement à promouvoir de nouvelles pratiques sans changer réellement les comportements, à l'instar de ce que soulignaient Beer, Eisenstat et Spector (1990) qui ont décrit ce type de transformation comme «the fallacy of programmatic change ». Le troisième aspect a trait à la logique «opérationnelle» de l'action organisationnelle, c'est-à-dire à l'ensemble des comportements adoptés par les acteurs : ce que l'organisation «fait» réellement. Dans ce cas, construire une capacité à changer signifie voir émerger des dispositions positives à l'égard de l'adoption de nouveaux rôles, de nouvelles responsabilités et de nouvelles relations entre les acteurs du système de façon à traduire en action le changement souhaité et à rendre le résultat observable par le client. Ces dispositions concernent à la fois la reconnaissance du besoin de changement et la modification réelle des habitudes de travail en regard d'un modèle d'action que l'on juge supérieur. Mettre en œuvre un changement sur le plan opérationnel nécessite de tenir compte de multiples enjeux humains liés aux préoccupations des destinataires du changement. Cela implique d'avoir conscience des difficultés et des incertitudes qu'entraîne le fait de changer et de composer avec elles. Fixsen et ses collègues (2005) parlent ici de «performance implementation» en rappelant que ce type de changement s'observe à travers son résultat par le client final et dans l'appropriation observée par les acteurs concernés.

CONCLUSION DU 4^{ème} CHAPITRE :

Le contexte spécifique de l'entreprise privatisée représente un terrain très intéressant pour étudier la question des capacités de changement des organisations. L'entreprise privatisée recèle des spécificités la distinguant des entreprises du secteur privé dans le sens où elle dispose d'un historique également spécifique conditionnant les pratiques de ses acteurs.

Comme dans le cas de l'entreprise étudiée, la privatisation s'est réalisée en deux étapes :

- une première étape : la privatisation partielle à hauteur de 50% avec le transfert du management, cette étape a duré 4 ans soit de 2006 à 2010 ;
- Une deuxième étape : privatisation totale réalisée en 2010.

La première étape qui représentait une étape de transition était la plus critique pour l'ensemble des stakeholders (les nouveaux repreneurs, les dirigeants, et les travailleurs).

La transition correspond à la période où les gens doivent abandonner les pratiques en vigueur, pour en apprivoiser d'autres. C'est une période d'entredeux ; les anciennes pratiques (Culture, management, relations sociales) n'ont plus leur place, et les nouvelles ne sont pas encore acquises. Ce passage vers une nouvelle culture de l'entreprise, vers le nouveau management et la refondation des relations sociales active deux processus interdépendants : une désintégration des pratiques existantes et une reconstruction de nouvelles pratiques. Ainsi, lors d'une transition réussie, les anciennes pratiques s'estompent progressivement, et sont graduellement remplacées par de nouvelles. Cette période exige habituellement des efforts importants de la part des instigateurs et des destinataires du changement.

Tant sur le plan individuel que sur le plan collectif ou organisationnel, cette période est souvent marquée par du flottement, de l'ambiguïté, de la turbulence, des tensions, des conflits, des paradoxes, du désordre, du mécontentement, de l'inefficacité et une vulnérabilité de l'entreprise.

Nous avons vu à travers notre recherche sur l'entreprise privatisée Knauf plâtres SARL, que les nouveaux repreneurs ont compris cet enjeu et ont misé fort sur la neutralisation des coalitions de pouvoirs enracinées dans l'entreprise d'une part, et la création d'un climat social favorable aux lancement d'un chantier de changement sur tous les niveaux organisationnels d'autres parts.

Nous pouvons avancer que la principale action amorcée dans le but de la préparation du contexte interne au changement concerne le climat social de l'entreprise, sans lequel, les projets de changements prévus auraient beaucoup de difficultés à être concrétisés. Cette action consistait en la neutralisation et le démantèlement des coalitions de pouvoirs au sein de l'entreprise d'une part et l'écartement des éléments source d'influence ou de forte résistance d'autre part. Pour ce faire, on a procédé à l'élaboration d'un plan social déguisé en départ volontaire, retraite anticipée, et démissions, et cela en profitant du gel pendant plus de 4 ans du mouvement syndical (par l'UGTA). Ainsi, d'un personnel hérité de l'ancienne SOPLAF de 156 personnes (toutes catégories socio-professionnelles confondues) reste actuellement moins de 20 personnes (ceux qui ont plus de 10 ans d'expérience au sein de l'entreprise).

Le personnel actuel s'élève à 207 employés, d'une moyenne d'âge très jeune et qui a été recruté après la privatisation de l'entreprise et n'ayant jamais travaillé dans une entreprise publique. Questionné sur les effets de la privatisation sur leur entreprise, ils ont répondu à l'unanimité que c'était une bonne chose, les nouveaux repreneurs ont su inculquer l'idée de la panacée de la privatisation chez les nouvelles recrues et cultiver chez eux le sentiment d'appartenance à cette nouvelle culture organisationnelle.

Il faut reconnaître que la privatisation a engendré des changements complexes qui amalgament divers types de changements simultanés nécessitant des stratégies distinctes et parfois même contradictoires. Ainsi, une stratégie qui consistait à encourager les départs des travailleurs de l'ère socialiste cohabiter avec une autre visant la fidélisation du personnel par la valorisation de l'initiative personnel et la promotion de l'apprentissage individuel. Ainsi :

- L'encouragement de l'initiative personnelle reflète la culture de la participation et de la mobilisation des acteurs et traduit une culture du compromis au sein de l'entreprise ;
- L'encouragement de l'initiative personnelle favorise l'innovation. Selon AIONO (2008), la Capacité de renouvellement organisationnel, comprend les habilités d'une firme à produire des extrants d'apprentissage et d'innovation comme les nouveaux produits et processus et, par conséquent, de s'adapter aux changements externes autant qu'à créer du changement dans l'organisation ;
- Le développement des capacités de l'apprentissage individuel constitue un puissant modulateur de la réussite des projets de changement puisqu'il ;
- L'encouragement de l'initiative personnelle diminue le risque de la résistance des personnes au changement en développant chez une aptitude personnelle au changement ;

Préparés par l'organisation à des changements personnels, ils développent une aptitude individuelle au changement nécessaire à l'aptitude organisationnelle au changement.

Sur le plan des relations de travail, la concertation patronale-syndicale a permis la résolution conjointe de problèmes et a été couronné par la réalisation de la convention collective. Ce qui a favorisé la synergie des efforts dans l'atteinte des objectifs partagés. Des études de cas démontrent aussi que l'adhésion du syndicat aux changements organisationnels, dans le cadre d'une démarche concertée, contribue à diminuer les craintes des employés et accélère aussi l'appropriation des nouvelles méthodes de travail par les salariés concernés. Et c'est ce qui a été réellement ressentis chez les représentants du personnel qui ont confirmé leur adhésion au plan de développement de l'entreprise.

Actuellement, le syndicat s'est mis de la partie ; ses représentants attestent des efforts fournis par le premier responsable de l'entreprise dans le sens du maintien d'un climat social sain. Cela ne fait pas abstraction des nombreux malaises qui se seraient installés au sein de la direction.

Les résultats de notre recherche nous mènent à énumérer les éléments suivants constituant la capacité de changer d'une entreprise privatisée :

- Une volonté affichée de rupture désirée avec l'ancien système réalisée par l'encouragement du départ des employés hérités de l'entreprise publique. Cette rupture qui s'est fait de manière incrémentale représente une démarche vers l'implantation d'une nouvelle culture d'entreprise. Une culture de la performance organisationnelle et de la performance individuelle ;
- La neutralisation des coalitions au sein de l'entreprise de manière à affaiblir les jeux de pouvoir pouvant s'ériger contre les projets de changement de l'organisation.
- L'encouragement de l'initiative personnelle des travailleurs dans le sens de l'amélioration de leurs pratiques quotidiennes (apprentissage en simple boucle). Ainsi, l'encouragement du changement sur le plan individuel facilite le changement sur le plan organisationnel ; l'interdépendance des deux phénomènes ont induit une attention particulière de la part de la direction de l'entreprise dans l'encouragement des efforts personnels et la promotion des bonnes pratiques au sein de l'entreprise ;
- La latitude accordée aux gestionnaires et la mise à leur disposition de ressources (financières, technologiques...etc.) nécessaires aux changements et facilitant le passage à la situation désirée ;
- La flexibilité structurelle permettant le modelage de la structure de l'entreprise à la lumière des pressions externes et internes ;

A la fin, nous proposons à notre tour une définition de la capacité à changer des organisations dans le contexte spécifique de l'entreprise privatisée : « La principale capacité à changer d'une entreprise privatisée est son aptitude à transcender son passé d'entreprise publique. Cette aptitude est développée par le moyen d'actions radicales visant la neutralisation des coalitions internes enracinées dans l'entreprise et représentants de fortes sources de résistance aux changements notamment le changement culturel ».

LA CONCLUSION GENERALE :

Les résultats obtenus de cette recherche sur la capacité de changement d'une entreprise privatisée représentent un apport spécifique et enrichissant aux recherches réalisées sur la capacité de changement des organisations d'une part et sur les effets de la privatisation des entreprises d'autres part. Aussi, cette étude n'aurait pas eu le même apport si elle s'était réalisée indépendamment de l'identification de l'identité des repreneurs, lesquels à travers leur riche historique entrepreneurial ont développé un réel savoir-faire en termes d'acquisitions. Notre revue de la littérature sur la question recense une multitude de travaux sur cette question mais dans des contextes totalement différents.

Le contexte spécifique de l'entreprise privatisée en Algérie représente un terrain de recherche très intéressant sur la question des capacités de changement des organisations. L'entreprise privatisée recèle des spécificités la distinguant des entreprises du secteur privé dans le sens où elle dispose d'un historique également spécifique conditionnant les pratiques de ses acteurs. Selon Andreff (1995), « les entreprises privatisées des économies en transition ne sont pas encore de véritables entreprises privées ». Les entreprises privatisées n'ont pas la capacité de reproduire les processus et systèmes des entreprises privées étant donné que les fonctions les plus décisives demeurent entre les mains des mêmes personnes, « l'entreprise privatisée n'est pas une véritable entreprise privée, sous l'angle de la théorie des droits de propriété, si ce sont les managers ou le personnel qui détiennent le pouvoir de décider de l'utilisation des revenus et de l'aliénation des actifs ». Sans un effort prononcé de la part des nouveaux repreneurs dans le sens de la neutralisation des coalitions internes en choisissant de rompre radicalement avec le passé de l'entreprise, le contrôle de l'entreprise et la maximisation de son profit (contre la volonté des coalitions internes de maximiser la croissance de l'entreprise et son autonomie) serait difficile à réaliser.

En effet, et selon une étude sur les principaux obstacles aux changements réalisée à la lumière des travaux empiriques menées dans le cadre d'un projet de recherche agréé par le ministère de la recherche scientifique, il semble que « l'histoire » de l'entreprise algérienne constitue le facteur dominant de sa résistance au changement. En effet, le cadre de référence de l'entreprise économique en Algérie reste lié à une logique collectiviste inhérente au système de gestion socialiste des entreprises, privilégiant une culture rigide contraire à la dynamique économique et sociale du marché. Dès lors, ceci pose un véritable problème d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement de l'entreprise privatisée.

Selon Hafsi (1999), la capacité de changement d'une organisation est pratiquement l'étape préliminaire qui consiste à agir de manière à réunir les conditions les plus favorables pour ensuite entreprendre le changement. Dans cette lignée, nous pouvons avancer que la principale action

entreprise dans le but de la préparation du contexte interne au changement est le climat social de l'entreprise, sans lequel, les projets de changements prévus auraient beaucoup de difficultés à être concrétisés. Cette action consistait en la neutralisation et le démantèlement des coalitions de pouvoirs au sein de l'entreprise d'une part et en l'écartement des éléments source d'influence ou de forte résistance d'autre part. Pour ce faire, on a procédé à l'élaboration d'un plan social déguisé en départ volontaire, retraite anticipée, et démissions, et cela en profitant du gel pendant plus de 4 ans du mouvement syndical (par l'UGTA). Ainsi, d'un personnel hérité de l'ancienne SOPLAF de 156 personnes (toutes catégories socio-professionnelles confondues) reste actuellement moins de 20 personnes (ceux qui ont plus de 10 ans d'expérience au sein de l'entreprise).

Le personnel actuel s'élève à 207 employés, d'une moyenne d'âge très jeune et qui a été recruté après la privatisation de l'entreprise. Questionné sur les effets de la privatisation sur leur entreprise, ils ont répondu à l'unanimité que c'était une bonne chose, les nouveaux repreneurs ont su inculquer l'idée de la panacée de la privatisation chez les nouvelles recrues par la communication continue de l'amélioration des conditions de travail et cultiver chez eux le sentiment d'appartenance à cette nouvelle culture organisationnelle.

Il est essentiel de percevoir la nature du changement pour ensuite permettre d'expliquer la dynamique de son processus. Ainsi, le changement qu'a subis l'entreprise privatisée pour la rendre capable de changer s'inscrit dans le champ des changements radicaux ; ce qui explique les modalités de sa diffusion qui gère aussi bien la stratégie, la structure et la culture de l'entreprise.

La conception du changement radical n'est pas uniquement stratégique et structurel mais aussi culturel et cognitif par la gestion de la transition des normes culturelles. Ces dernières longtemps bercées et cultivées dans une dynamique socialiste ont dû être remplacés. Le changement qu'a subi l'entreprise privatisée est majeur et global ; il a touché à la fois les croyances, les valeurs, la stratégie et la structure de l'organisation. Aussi brutal qu'il soit, il a modifié tout le système organisationnel d'une façon irréversible. Il s'agit donc d'une « rupture avec l'état des choses antérieurs... secouant de fond en comble toutes les habitudes (modes et moyens de production) que les habitudes (créneaux de production) de vie et de travail » à la recherche d'une stabilité nouvelle permettant d'instaurer une nouvelle stratégie, un nouveau système, une nouvelle structure, une nouvelle culture » (selon l'école de configuration).

Ce changement majeur permet d'avoir une vision plus riche et plus large du monde dans lequel la rupture avec les coutumes et les habitudes est inévitable. C'est ainsi que la " dimension symbolique s'ajoute alors à l'action des dirigeants, qui deviennent les architectes de la vision stratégique et les

leaders charismatiques qui vont donner un sens à cette vision pour qu'elle devienne réalité" (Demers, 1999).

Comme dans le cas de l'entreprise étudiée, la privatisation s'est réalisée en deux étapes :

- une première étape : la privatisation partielle à hauteur de 50% avec le transfert du management, cette étape a duré 4 ans soit de 2006 à 2010 ; il s'agit de la période la plus critique pour l'ensemble des stakeholders de l'entreprise (les nouveaux repreneurs, la direction, les travailleurs, et les clients) ;
- Une deuxième étape : privatisation totale réalisée en 2010.

La transition correspond à la période où les gens doivent abandonner les pratiques en vigueur, pour en apprivoiser d'autres. C'est une période d'entredeux ; les anciennes pratiques (Culture, management, relations sociales) n'ont plus leur place, et les nouvelles ne sont pas encore acquises. Ce passage vers une nouvelle culture de l'entreprise, vers le nouveau management et la refondation des relations sociales active deux processus interdépendants : une désintégration des pratiques existantes et une reconstruction de nouvelles pratiques. Ainsi, lors d'une transition réussie, les anciennes pratiques s'estompent progressivement, et sont graduellement remplacées par de nouvelles. Cette période exige habituellement des efforts importants de la part des instigateurs du changement d'une part et des destinataires du changement d'autre part. Tant sur le plan individuel que sur le plan collectif ou organisationnel, cette période est souvent marquée par du flottement, de l'ambiguïté, de la turbulence, des tensions, des conflits, des paradoxes, du désordre, du mécontentement, de l'inefficacité et une vulnérabilité de l'entreprise.

Il faut reconnaître que la privatisation a engendré des changements complexes qui amalgament divers types de changements simultanés nécessitant des stratégies distinctes et parfois même contradictoires. Ainsi, une stratégie qui consistait à encourager les départs des travailleurs de l'ère socialiste cohabiter avec une autre visant la fidélisation du personnel par la valorisation de l'initiative personnel et la promotion de l'apprentissage individuel.

Sur le plan des relations de travail, la concertation patronale-syndicale a permis la résolution conjointe de problèmes et elle a favorisé la synergie des efforts pour atteindre des objectifs partagés. Cette concertation a été couronnée par la rédaction d'une nouvelle convention collective, cette dernière matérialise la concertation patronale syndicale au sein de Knauf Plâtre. Des études de cas démontrent aussi que l'adhésion du syndicat aux changements organisationnels, dans le cadre d'une démarche concertée, contribue à diminuer les craintes des employés et accélère aussi l'appropriation des nouvelles méthodes de travail par les salariés concernés. Et c'est ce qui a été réellement ressenti chez les représentants du personnel qui ont confirmé leur adhésion au plan de développement de l'entreprise.

Actuellement, le syndicat s'est mis de la partie ; ses représentants attestent des efforts fournis par le premier responsable de l'entreprise dans le sens du maintien d'un climat social sain. Cela ne fait pas abstraction des nombreux malaises qui se seraient installés au sein de la direction.

En inscrivant la dimension processus de la capacité à changer de l'entreprise privatisée KNAUF PALTRES SARL dans le modèle de LEWIN (1951) de mise en œuvre du changement organisationnel (décristallisation- transition- recristallisation), nous pouvons faire les associations suivantes :

La décristallisation : Cette phase a débuté avant même la privatisation de l'entreprise ; le CPE chargé des opérations de privatisation a tenté de préparer le terrain à cette décristallisation à travers l'ordonnement de réunions d'informations entre les SGP et les représentants des travailleurs des entreprises privatisables glorifiant les vertus de la privatisation et promettant des avantages sociaux innombrables ramenés par les nouveaux repreneurs. En essayant de délimiter cette phase de décristallisation dans le temps, nous pouvons avancer qu'elle correspond à la période allant de plusieurs années précédant la privatisation partielle de l'entreprise en 2006 où s'est opéré le transfert du management au repreneur allemand jusqu'en 2012 (l'année de la validation de l'augmentation des salaires) soit deux ans après la privatisation totale de l'entreprise ;

La transition : Nous pouvons avancé qu'il y a eu un chevauchement entre la période de décristallisation et la période de transition, les deux phases étant difficilement dissociables à cause de la cohabitation de pratiques d'éradication de l'ancienne culture et l'instauration de nouvelles pratiques à travers l'implantation de plusieurs projets de changement touchant tous les niveaux de l'entreprise simultanément. Cette période débute concrètement en 2006, l'année de la privatisation partielle de l'entreprise avec le transfert du management au repreneurs allemand et le lancement de grands changements organisationnels tels que l'implémentation du progiciel de gestion intégré SAP (Entreprise Resource Planning) ; les certifications ISO 9001, 14001, OHSAS,...etc. La politique de gestion du personnel qui visait essentiellement l'éradication de l'ensemble de personnes ayant une forte influence sur les travailleurs et personnes à la tête de coalitions de pouvoirs au sein de l'entreprise. Le principal défi lancé par les repreneurs allemands est l'éradication de la culture socialiste en faveur d'une nouvelle culture de la performance organisationnelle.

La recristallisation : elle correspond à la période où la large partie des employés hérités de l'entreprise publique ait quitté l'entreprise d'une part, la consolidation des autres projets de changement d'autre part. L'installation d'un nouveau personnel jeune n'ayant jamais travaillé dans des entreprises publiques favorisent l'acculturation des nouveaux objectifs organisationnels.

Le rôle du gestionnaire dans ces trois phases du changement est principalement un rôle du mobilisateur et du négociateur. En général, il applique les politiques et les décisions du top management. Depuis la privatisation de l'entreprise en 2006 jusqu'à aujourd'hui, trois directeurs se sont succédés à la tête de la direction de l'entreprise. Le premier étant à la tête de l'entreprise depuis déjà plusieurs années avant sa privatisation, il a été maintenu dans son poste jusqu'en 2009, puis pour une année de plus, il a occupé le poste de directeur adjoint après la nomination du nouveau directeur.

Le deuxième directeur est nommé directeur général et est installé en 2009. Sa prise de poste n'est pas passée sans incidence ; il a après analyse des stratégies des acteurs et identification des groupes les plus influents au sein de l'entreprise, cherché à gagner l'appui des membres influents de l'organisation qui sont sensés marquer le plus le processus de changement. Il fallait qu'il mobilise ces groupes en faveur du changement. Dans ce but, et selon leurs résistances, il est appelé à négocier, c'est-à-dire à démontrer les avantages que pourront retirer les acteurs influents s'il y a introduction du changement. Certains éléments peuvent faciliter l'obtention d'appuis au changement proposé. Le gestionnaire peut manifester concrètement son soutien au changement en choisissant d'y investir des ressources importantes et en faisant bénéficier les groupes qui appuient le projet d'un apport de ressources. Il peut aussi insister, malgré le changement, sur la stabilité de l'organisation, minimisant ainsi le risque que se développent de fortes résistances à l'innovation. Dans une perspective politique, le gestionnaire doit donc prendre des initiatives qui canalisent les forces politiques vers un appui au changement. Cette dynamique peut aussi modifier de façon substantielle un projet de changement.

Les résultats de notre recherche nous mènent à énumérer les éléments suivants constituant la capacité à changer d'une entreprise privatisée :

- Une volonté affichée de rupture désirée avec l'ancien système réalisée par l'encouragement du départ des employés hérités de l'entreprise publique. Cette rupture qui s'est fait de manière brutale représente une démarche vers l'implantation d'une nouvelle culture d'entreprise. Une culture de la performance organisationnelle et de la performance individuelle ;
- La neutralisation des coalitions au sein de l'entreprise de manière à affaiblir les jeux de pouvoir pouvant s'ériger contre les projets de changement de l'organisation ;
- L'encouragement de l'initiative personnelle des travailleurs dans le sens de l'amélioration de leurs pratiques quotidiennes (apprentissage en simple boucle). Ainsi, l'encouragement du changement sur le plan individuel facilite le changement sur le plan organisationnel ; l'interdépendance des deux phénomènes ont induit une attention particulière de la part de la direction de l'entreprise dans l'encouragement des efforts personnels et la promotion des bonnes pratiques au sein de l'entreprise. Notons par ailleurs que l'encouragement de l'initiative personnelle ne découle pas de la logique du

changement construit ou participatif, mais plutôt d'une démarche de canalisation des résistances aux changements radicaux comme celui entrepris dans l'entreprise privatisée ;

- La latitude accordée aux gestionnaires et la mise à leur disposition de ressources (financières, technologiques...etc.) nécessaires aux changements et facilitant le passage à la situation désirée : les gestionnaires sont les exécutants de la volonté de la maison mère des changements décidés (changements Top-Down), ils sont chargés de retourner à la maison mère le feed back de l'organisation au changement en proposant des ajustements nécessaires à sa réussite. Ces ajustements sont considérés comme des petits changements émergents de type bottom-up proposés par les membres de l'organisation et conditionnant en quelque sorte la réussite du changement radical. Toute la ressource nécessaire est mise à la disposition des gestionnaires pour la réussite des projets de changement ;

- La flexibilité structurelle permettant le modelage de la structure de l'entreprise à la lumière des exigences des projets de changements (Progiciel de gestion intégrée, Certification, neutralisation des jeux de pouvoir) ;

A la fin, nous proposons à notre tour une définition de la capacité à changer des organisations dans le contexte spécifique d'une entreprise privatisée : « La principale capacité à changer d'une entreprise privatisée est son aptitude à transcender son passé d'entreprise publique. Cette aptitude est développée par le moyen d'actions radicales visant la neutralisation des coalitions internes enracinées dans l'entreprise et représentants de fortes sources de résistance aux changements notamment le changement culturel ».

Limites et perspectives de la recherche :

Bien que cette recherche s'inscrive dans la lignée des travaux de Demers, Hafsi, Sopranot et al, qui ont longtemps travaillé sur la question en construisant les soubassements théoriques des éléments constituant la capacité de l'organisation à changer, elle se différencie néanmoins de ces derniers par le contexte dans lequel elle a été appliquée « l'entreprise privatisée » qui représente à notre sens des spécificités intéressantes à explorer.

Sur le plan méthodologique, cette étude est essentiellement basée sur le discours des acteurs interrogés, la collecte de documents et l'observation non participante. Selon Gavard-Perret et al. , ce dispositif méthodologique a pour but de limiter des biais de comportement des acteurs observés « les personnes qui se savent observées modifient leur comportement dans le sens d'un ajustement aux attentes supposées de l'observateur et de garder une distance objective nécessaire à la remontée théorique ». Cependant, ce dispositif ne permet d'accéder véritablement aux pratiques réelles en

terme de conduite de changement mais simplement au discours sur les pratiques. En effet, « l'étude des pratiques n'est possible que dans le cadre d'une présence prolongée dans l'entreprise, avec un niveau d'intégration élevé du chercheur à l'organisation, pour lui permettre de partager le quotidien de l'entreprise et de saisir les moments exceptionnels et imprévisibles où se jouent des écarts, des surprises et des inflexions » (Iorino, 2008, p.165). Notre objectif serait de participer (observation participante) à l'implémentation d'un projet de changement au sein d'une entreprise privatisée.

Aussi, la recherche actuelle pourrait être améliorée en allant plus loin dans la description des ferments constituant la capacité des organisations à changer dans des contextes particuliers à l'exemple de la privatisation, il conviendrait alors d'élargir cette étude initialement à d'autres entreprises privatisées en variant l'identité des repreneurs.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE

OUVRAGE :

- Alain N. (1992), « Perspectives en management stratégique », Tome1, Economica, 1992, p33.
- Alain M. (1996), « Prendre en main le changement – Stratégies personnelles et organisationnelles », Montréal : Éditions Nouvelles, 1996.
- Allaire Y. et Firsirotu M.E. (1988), « Les théories de la culture organisationnelle », in « La culture organisationnelle : aspect théoriques, pratiques et méthodiques », Gaetan Morin édition, Montréal, Québec, PP3-48.
- Amann B (1999), « La théorie des droits de propriété », in Koenig G, les nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle, Ed. Economica.
- Arena L. (2013), « EDITH PENROSE et la croissance des entreprises », ENS EDITIONS.
- Argyris, C. (1995), « Savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel » Paris : Inter Éditions.
- Argyris C., Schön D. (1996), " Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique", DEBOECK UNIVERSITE.
- Asquin A. " Une interprétation processuelle de l'évolution des grandes firmes innovantes réputées inertielles", in "Les nouvelles formes organisationnelles", RAINELLI M., GAFFARD J.L. et ASQUIN A., édition Economica, 1995.
- Barabel M. et Meier O. "MANAGEOR", DUNOD paris, 2006.
- Barel Y. "Une conduite de changement comportemental : un exemple dans la grande distribution", in "Les nouvelles formes organisationnelles", RAINELLI M., GAFFARD J.L. et ASQUIN A., édition Economica, 1995.
- Blake R. et Mouton J. (1985), « The managerial grid, The key to the leadership excellence », Gulf publishing Compagny.
- Buchanan, J.M. (1968), « A Public Choice Approach to Public Utility Pricing », V : 1-18.
- Burnes B., (2000), « Managing change : A strategic approach to organisational dynamics », Third edition, New York, Prentice Hall.
- Burns J., (1985), « Leadership », New York, Harper and Row.
- Colletette P. Delisle G. et Perron R., (1997), " Le changement organisationnel : théories et pratiques", Presse de l'université du QUEBEC.
- CORDELIER B. (2012), "Changement organisationnel et management par projet, mobilisation des systèmes d'information", éditions l'HARMATTAN 2012.
- Coriat B. et Weinstein O. (1995), Les nouvelles théories de l'entreprise, ED. Le livre de poche 218P
- Cote N., Bélanger L. et Jacques J. " La dimension humaines des organisations", Edition GAETAN MORIN 1994, P357.
- Crozier et Friedberg, 1977, « L'acteur et le système », édition du Seuil.
- David A., (1995), « RATP : la métamorphose : réalité et théorie du pilotage du changement », InterEditions, Paris, 1995.
- Denis J.P., Miller D. (2007), « L'approche configurationnelle, une réponse aux paradoxes de la stratégie", édition EMS, 2007.

- Denis J.L., Champagne F. (1990), « Pour comprendre le changement dans les organisations », *Gestion*, février 1990 (page 44-55).
- Desreumaux A. (2005), " Théorie des organisations", 2ème édition, EDITION EMS MANAGEMENT & SOCIETE.
- Gavard-Perret M.L., Gotteland D, Haon C. et Jolibert A. (2008), *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education France.
- Gortner, N.H., J. Malher et J.B. Nicholson (1993), « La gestion des organisations publiques », Les Presses de l'Université du Québec.
- Giordano Y. "Management stratégique et changement organisationnel : quelles représentations ?", in "Les nouvelles formes organisationnelles", RAINELLI M., GAFFARD J.L. et ASQUIN A., édition Economica, 1995.
- Gomez P Y, (1996), « Le gouvernement de l'entreprise (modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion) », InterEditions.
- HAFSI T. et DEMERS T. (1997), « Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations », Montréal, Éditions Transcontinental, 1997, 322 p.
- Hafsi T., Fabi B. « Les fondements du changement stratégique », Transcontinental, 1997.
- Hlady Rispal M. (2002), « La méthode des cas. Applications à la recherche en gestion », De Boeck Université.
- Hultman K., (1998), « Making Change Irresistible : Overcoming Resistance to Change in Your Organization », Davies-black Publishing, 1998, 196 p.
- Lalaoui, A., (1999), « L'Algérie : d'une transition à une autre », in Lalaoui, A. (dir.), L'Algérie : des principes de novembre à l'ajustement structurel, Paris, Publication CODESRIA 1999 ; éd. Karthala, 1999, pp. 19-47.
- Laszlo C., Laugel J. F. (1998), « L'économie du chaos », Editions d'organisations, 1998, p83.
- Leibenstein (1978), « General X-Efficiency, Theory and Economic Development », New York: Oxford University Press.
- LEWIN K., (1975), « Psychologie dynamique », Les relations humaines, Paris, PUF, 1975.
- Miles M. et Huberman M. (2003), « *Analyse des données qualitatives* », De Boeck.
- Milgrom P. et Robert J. (1992), « Economics, Organisation and Management », Prentice Hall Inc, New jersey, traduction française, « Economie, organisation, et management », Presse universitaire de grenoble, et De Boeck & Larcier, 1997.
- Parenteau, R. (1997), « La performance des entreprises publiques », in M.Guay, Performance et secteur public, Presses de l'Université du Québec à Montréal, p. 215-236
- Pichault F. (1993), « Ressources humaines et changement stratégique, vers un management politique », De Boeck Université, 1993.
- Poole M.S., Van de Ven A.H., The Handbook of Organizational Change and Innovation, Oxford University Press, 2004.
- Ramanadham, V.V. (1991), « The Economics of Public Enterprise », London and New York, Routledge.
- Rainey, H.G. (1996), « Understanding and Managing Public Organization », Jossey-Bass Publishers.
- Reitter R., Chevalier F., Laroche H., Mendoza C., Pulicani P., « Cultures d'entreprise », Editions Vuibert, 1991.
- Romelaer P., « Pour une théorie managériale des organisations », in, « Manageor », Barabel M. et Meier O., Dunod, p. 123-147.

- Rondeau A. (1999), « Transformer l'organisation vers un modèle de mise en œuvre », *Gestion*, vol. 24 n°3, 1999 (page 148-157).
- Scott W.R., (1987) " Organizations : rational, natural and open systems", Englewood cliffs, NJ, Prentice hall, 1987.
- Senge P., Kleiner A., Roberts C., Ross H., Roth G., Smith B. (1999), « La danse du changement », First Editions.
- Weick, K. E., (1979), « The social psychology of organizing », Reading Mass, Addison-Wesley.
- Yarrow, G. (1986), « Privatization in Theory and Practice », *Economic Policy*, 2 : 324-364.

THESES :

- Ben Dhaou S.I., (2011), « Les capacités de changement du développement de l'administration électronique : les enseignements d'une recherche menée dans deux organismes publics canadiens », Université du Québec à Montréal.
- Chatelin Celine (2001), «Privatisation et architecture organisationnelle : une contribution à la théorie de la gouvernance à partir d'une approche comparative des formes organisationnelles publiques et privées », thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Bourgogne.
- Gliz A., (2001), " Valeur de l'entreprise et méthode de privatisation dans un contexte de transition vers l'économie de marché", 2001, thèse de doctorat, université d'Alger.
- Gabriel G., (2010), « L'apprentissage organisationnel dans les acquisitions », *Gestion et management*, Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II, 2010.
- Soparnot R. (2004), « L'approche stratégique du changement organisationnel : la maîtrise des compétences clés et l'opportunité de l'action intentionnelle », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université val d'Essonne, 2004.

REFERENCES ELECTRONIQUES ET REVUES :

- Alchian A.A. et Demestz H. (1972), «Production, Information costs & Economic Organisation», *The American Economic Review*, Vol 62, N°5, Decembre 1972 p777-795.
- Amman B, et Couret A., (1992), « Les relations actionnaires-dirigeants selon les types d'organisation », *Revue française de gestion*, n°87, p.89-97
- Andreff W., « Réformes, libéralisation, privatisation en Algérie. Point de vue d'un outsider en 1988-1994 », *Confluences Méditerranée* 2009/4 (N°71), p. 41-62. [DOI 10.3917/come.071.0041](https://doi.org/10.3917/come.071.0041).
- Andreff W., « Le contrôle des entreprises privatisées dans les économies en transition : une approche théorique », In: *Revue économique*. Volume 46, n°3, 1995. pp. 763-773. [DOI : 10.3406/reco.1995.409687](https://doi.org/10.3406/reco.1995.409687).
http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reco_0035-2764_1995_num_46_3_409687
- Arnould G., (2014), « Lise Arena, Edith Penrose et la croissance des entreprises », *Lectures [En ligne]*, Les comptes rendus, 2014. URL : <http://lectures.revues.org/13981>;
- Arnoud, J., & Falzon, P. (2013). Changement organisationnel et reconception de l'organisation : des ressources aux capacités. *Activités*, 10(2), 109-130, <http://www.activites.org/v10n2/v10n2.pdf>.
- Barkema, H. G., Shenkar, O., Vermeulen, F. et Bell, J. H., (1997), « Working abroad, working with others: how firms learn to operate international joint- ventures », *Academy of Management Journal*, 40(2), 426-442.
- Bass BM, (1985), « leadership and performance beyond expectations », New York, Free Press.

- Bélanger L., (1972), « Les stratégies de développement organisationnel », Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 27, n° 4, 1972, p. 633-654. [URI: http://id.erudit.org/iderudit/028330ar](http://id.erudit.org/iderudit/028330ar), [DOI: 10.7202/028330ar](https://doi.org/10.7202/028330ar)
- Bennis W., (1969), « Organization change and development : nature, origins and prospects », Addison-Wesley, Reading, Mass, 1969.
- Blomstrom M. et Kokko A. (2001), « FDI (Foreign direct investments) and Human capital : A Research Agenda », OCDE Développement center.
- Boubakri N., Cosset J-C. « The Financial and Operating Performance of Newly Privatized Firms : Evidence from Developing Countries », DOI : 10.1111/0022-1082.00044.
- Bouchikhi A. et Bendiabdellah A. " Gouvernance des entreprises publiques : quel rôle pour l'état actionnaire ?" , La revue 07, Université de TLEMCEM.
- Boardman, A.E. et A.R. Vining (1989), « Ownership and Performance in Competitive Environments: A Comparison of the Performance of Private, Mixed, and State-owned Enterprises », Journal of Law and Economics, 32 : 1-33.
- Borins, S.F. et Boothman B. (1986), « Les sociétés d'État et l'efficacité économique », in D.G. McFetridge, La mise en œuvre de la politique industrielle canadienne, Canada, Centre d'édition du gouvernement du Canada, p. 89-153.
- Boycko, M., Shleifer A. et Vishny R. (1996), « A Theory of Privatization », Economic Journal, 106.
- Brassard A., (2003), "Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement", Revue des sciences de l'éducation, volume 29, numéro 2, 2003, p.253-276. <http://id.erudit.org/iderudit/011032ar>. [10.7202/011032ar](https://doi.org/10.7202/011032ar).
- Brooks, S. (1989), « Évaluation des arguments émis en faveur de la privatisation », Politiques et Management Public, 7 : 35-55. [DOI:10.3406/pomap.1989.2866](https://doi.org/10.3406/pomap.1989.2866).
- Brown S.L., Eisenhardt K.M, "The Art of Continuous Change : Linking Complexity Theory and Time-space Evolution in Relentlessly Organizations", Administrative Science Quarterly, Vol. 42, 1997, p. 1-34.
- Bruton, G. D., Oviatt, B. M. et White, M. A. (1994), « Performance of acquisitions of distressed firms », Academy of Management Journal, 37(4), 972-989.
- Burgelman R. A. (1983), "A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy ", Academy of Management Review, janvier, Vol. 8 n°1, p. 61-70.
- Campbell, Anita et Olivier, (1998) : « Privatisation in Africa », Washington, P : 28-39.
- Chatelin C., (2003), « Privatisation et gouvernance partenariale : enjeux théoriques et méthodologiques », Revue Des Sciences de gestion, Direction et gestion n°204, juin, P 88-108.
- Chatelin C. (2005), « Efficience vs inefficience des organisations publiques : la contribution des théories contractuelles », Document de recherche N°2005-03.
- Caves D.W. et Christensen L. R., « « The Relative Efficiency of Public and Private Firms in a Competitive Environment : The Case of Canadian Railroads », Journal of Political Economy, 1980, vol. 88, issue 5, p. 958-976.
- Charreaux G. et Herve A., "Les privatisations françaises ont- elles été efficaces", Octobre 2000.
- Coriat B. et Weinstein O., (2010), "Les théories de la firme entre contrats et compétences, une revue critique des développements contemporains" p57-86. Revue d'économie industrielle 129-130, 2010.
- Coch, L. et J. R. P. Jr. French. (1947), « Overcoming Resistance to Change », Human Relations, 1, 1947-1948, p. 512-532.

- Coris M., Frigant V., Lung Y., « Changements organisationnels et diversité des formes institutionnelles », Working Papers of GREThA, n°2009-23, <http://ideas.repec.org/p/grt/wpegrt/2009-23.html>.
- Deephouse D.L., « Does Isomorphism Legitimate? », *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4 (Aug., 1996), pp. 1024-1039. URL : <http://www.istor.org/stable/256722>.
- Delios A. et Henisz W.J., (2003), « Political hazards, experience, and sequential entry strategies : the international expansion of Japanese firms, 1980-1998 », *Strategic Management Journal*, Volume 24, Issue 11, Novembre 2003, Pages 1153–1164.
- Demers C. (1991), « Le changement radical vu de l'intérieur : la diffusion stratégique dans les organisations complexes », *Communication et organisation*, 16(2, mai), 22-31.
- Demers C., (1993), « La diffusion d'un changement radical : un processus de redéfinition et de restructuration de l'organisation », *Communication et organisation*. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1621>
- Demers C. (1997), « de la gestion du changement à la capacité de changer, l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », *Revue gestion, HEC MONTREAL*, VOL 24-3.
- Demers C. (1999), « L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel », *Revue Internationale de Gestion*, Volume 24, n°3, Automne 99, p134.
- Demsetz, (1967), "toward a theory of property rights ", *American economic review*, N°57, P347 -359.
- Denis J.L., Champagne F. (1990 a), « L'analyse d'implantation : modèles et méthodes », *la revue canadienne d'évaluation de programme*, Vol.5, n°2, p47-67.
- Denis J.L., Champagne F. (1990 b), « Pour comprendre le changement dans les organisations », *Gestion, Revue internationale de gestion*, Vol.10, 1990, p. 44-55.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.
- Dutton J.E. et Duncan R.B. (1987), « The influence of the strategic planning process on strategic change », *Strategic management journal*, DOI : [10.1002/smj.4250080202](https://doi.org/10.1002/smj.4250080202).
- Eisenhardt K.M. (1989) "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. 14 n°4, p. 532-550.
- Eisenhardt, K. et Martin, J.A., (2000), « Dynamic Capabilities: What are they? », *Strategic Management Journal*, vol.21, 2000, p.1105-1121
- Elsbach K.D., « Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 1 (Mar., 1994), pp. 57-88, DOI: [10.2307/2393494](https://doi.org/10.2307/2393494), Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/2393494>.
- Fabi, B., Martin, Y., & Valois, P. (1999), Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation. *Gestion : revue internationale de gestion*, 24, 3, 102-113.
- Furubotn E. et Pejovich S. (1972), « Property rights and economic theory : a survey of recent literature », *Journal of Economic Literature*, vol.10, n°4, décembre. pp 347-359.
- Galal, Ahmed; Jones, Leroy; Tandon, Pankaj; Vogelsang, Ingo. (1994), «Welfare consequences of selling public enterprises: an empirical analysis - a summary». Washington D.C.; World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/517121468052737074/Welfare-consequences-of-selling-public-enterprises-an-empirical-analysis-a-summary>
- Guilhon A., (1998), "Le changement organisationnel est un apprentissage", *La revue Française de gestion*, N°120, SEP-OCT 1998, P 98-107.
- Guilhon A. «L'apprentissage organisationnel : processus de changement et d'évolution des organisations".

- Giordano Y., (1995), « Management stratégique et changement organisationnel : quelles représentations ? », in M. Rainelli, J.-L. Gaffard, A. Asquin (coord.), « Les nouvelles formes organisationnelles », Economica, 1995, 290 p.
- Giddens A. (1979), « Central problems in social theory : action, structure, and contradiction in social analysis », University of California Press, Berkeley CA.
- Gliz A., « Les risques des sous-évaluation et privatisation partielle des entreprises », les cahiers du CREAD, N°68,69.
- Hannan M. et Freeman J., (1977), « *The Population Ecology of Organizations* », American Journal of Sociology, n° 82, 1977, pp. 929-964
- Hafsi T. et Toulouse J.M. (1994), " Les acquisitions et les fusions : les choix stratégiques en conflit et leur mise en oeuvre", Gestion, 1994.
- Hambrick D.C., Geletkanucs M.A., Fredrickson J.W., (1993), « Top executive commitment to the status quo : tests of its determinants », Strategic management journal, 14, p401-418.
- Hannan M. et Freeman J., (1977), « The Population Ecology of Organizations », American Journal of Sociology, n° 82, 1977, pp. 929-964
- Ha-Joon Chang, (2007) : "la réforme des entreprises publiques", notes d'orientation, département des affaires économiques et sociales (DAES/ UN DESA) 2007.
- Hennart, J. F. et Reddy, S. (1997), « The choice between mergers/acquisitions and joint-ventures : the case of Japanese investors in the United States », Strategic Management Journal, 18, 1-12.
- Hlady Rispal M. (2002), « *La méthode des cas* », Bruxelles, De Boeck Supérieur, « Perspectives marketing », 2002, 250 pages. ISBN : 2804139506. DOI : 10.3917/dbu.hlady.2002.01. <http://www.cairn.info/la-methode-de-cas--2804139506.htm>.
- Jensen, M. et Meckling W. (1976), « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », Journal of Financial Economics, 3 : 305-360. DOI :10.1016/0304-405X(76)90026-X.
- Koenig G. (1994), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », Revue française de gestion, janvier-février 1994 (page 67-85).
- Koenig Gérard, (2006), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux. », *Revue française de gestion* 1/2006 (n° 160), p. 293-306. URL : www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-1-page-293.htm. DOI : 10.3166/rfg.160.293-328.
- Kornai J., Maskin E., Roland G., (1979, 1980, 1986), « Understanding the Soft Budget Constraint », *Kyklos*, vol. 39, 1986, fasc 1-3-30.
- KOTTER, J. P. et L. A. SCHLESINGER., (1979) : « Choosing strategies for change », Harvard Business Review, mars-avril, 1979, p. 106-114.
- Laroche H., Nioche J.P. (1998), La fabrique de la stratégie : le cycle des paradigmes, in Laroche H. et Nioche J.P., Repenser la stratégie, fondements et perspectives, Editions Vuibert, 1998 (page 349-372).
- Lawrence P.R. et Lorsch J.W., (1967), "Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation", édition d'Organisation, paris 1983.
- Lawrence P. et Lorsch P., (1983), « Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation », Editions d'Organisation, 1983, nouvelle édition, 1989, 237 p.
- Lawrence, P.R. (1969), « How to deal with resistance to change », Harvard Business Review, 47, 1, 1969, p. 4-12.
- Li, J. T. et Guisinger, S. (1992), « The globalization of service multinationals in the 'Triad' nations : Japan, Europe and North America », Journal of Business Studies, 23, 675-696.

- Lidblom, C.E. (1968), «The policy making process», Englewood cliffs, N.J.PrenticeHall, 1968, p27.
- Laufer, R. (1996), « Quand diriger, c'est légitimer », Revue Française de Gestion, n°111, nov-déc, pp.12-37.
- Loree, D., Chen, C. et Guisinger, S. (2000), « International Acquisitions : Do Financial Analysts Take Note ? », Journal of World Business, 35(3), 300-313.
- Megginson W.L., Nash R.C et Randenborgh M.V. : « The Financial and Operating Performance of Newly Privatized Firms: An International Empirical Analysis », *The Journal of Finance*, Vol. 49, No. 2 (Jun., 1994), pp. 403-452, Published by: Wiley for the American Finance Association DOI: [10.2307/2329158](https://doi.org/10.2307/2329158), Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/2329158>, Page Count: 50
- Midler C. (1995), « Du changement avec ou sans crises, Séminaire Crise et mutation », Les Annales de L'Ecole de Paris, vol. 2, 1995 (page 249-259).
- Miller D., Friesen P. H., (1984) : « Organizations: A Quantum View », Englewood Cliffs, PrenticeHall, 1984, 320 pp., ISBN 0-13-641985-2 par Michel Paquin Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 39, n° 3, 1984, p. 636-637.
- Morin P. (1988), « Pratiques du changement organisationnel », Revue française de gestion, mars-avril 1988 (page 60-66).
- Mintzberg M., Waters J., « of stratégies, Deliberate and Emergent », Strategic management Journal, 6,3,257-272,1985.
- Newberry D.M., Pollitt M.G. « The Restructuring and Privatisation of Britain's CEGB—Was It Worth It?, DOI: [10.1111/1467-6451.00049](https://doi.org/10.1111/1467-6451.00049).
- Nonaka I. « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », Organization Science, Vol. 5, No. 1 (Feb., 1994), pp. 14-37, URL : <http://www.jstor.org/stable/2635068>.
- Pettigrew A. (1987), « Context and Action in the Transformation of the Firm », Journal of Management Studies, vol. 24, n°6, 1987.
- Pettigrew A.M., Woodman R.W., Cameron K.S. (2001), « Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research », Academy of Management Journal, Vol. 44, n° 4, 2001, p. 697-713.
- Petrovic, W. M. and B. L. Jaffee (1977), "Aspects of the Generation and Collection of Household Refuse in Urban Areas," mimeo, Indiana University, Bloomington, 1977.
- Perret V. et Ramantsoa B. (1996), « Un dirigeant séducteur pour gérer le changement », Revue internationale de Gestion, Novembre- Décembre 1996, p145.
- Pejovich (1972), "property rights theory : a survey of recent literature", journal of economics literature, N°12, P1137-1162.
- Robbins S.P., (1987), "Organization theory", Englewood cliffs, NJ, Prentice hall, 2nd ed, 1987.
- Rondeau A. (1999), « Transformer l'organisation vers un modèle de mise en œuvre », Gestion, vol. 24 n°3, 1999 (page 148-157).
- Rouleau L. (1997), " Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant garde", Presse de l'université du québec, 1997, p89-92.
- Sappington E.M. et Stiglitz J.E. (1987), " Privatization, Information and incentives", journal of policy analysis and management, National Bureau of Economic Research, CAMBRIDGE, March 1987, p 567-582.
- Sabuhoro J.B., Gervais Y., (2004), « Déterminants de la réussite ou de l'échec des établissements canadiens sur les marchés étrangers, selon une analyse de survie », document de recherche / Direction des études analytiques, N°220.
- Shleifer A. : "State versus private ownership", working paper 6665, national bureau of economic research, cambridge, july 1998, NBER WORKING PAPER SERIES.

- Sopranot R. (2004), « L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement », *Administration*, 70 : 499-518. DOI Gestion 2004/4 (Vol. 29), Pages : 74, DOI : [10.3917/riges.294.0031](https://doi.org/10.3917/riges.294.0031), Éditeur : HEC Montréal.
- Soparnot R. (2009), « Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement », *Management & Avenir* 2009/8 (n° 28), p. 104-122. DOI [10.3917/mav.028.0104](https://doi.org/10.3917/mav.028.0104). URL : www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-8-page-104.htm.
- Stewart, J. et K. Walsh (1992), « Change in the Management of Public Services », *Public Administration*, 70 : 499-518. DOI:[10.1111/j.1467-9299.1992.tb00952.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1992.tb00952.x)
- Suchman M.C., (1995), « Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, Vol.20, n°3, p.571-610.
- Teece, D.J.; Pisano, G. et Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol.18, n°7, 1997, p.509-533.
- Thietart R.A., Forgues B., « La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations », *Revue Française de Gestion*, Mar 1993, p. 5-15).
- Tezenas du Montcel H., Simon Y., (1977), « Théorie de la firme et réforme de l'entreprise », in *Revue économique*, Année 1977, Vol. 28, N° 3, PP. 321-351. http://www.persee.fr/doc/reco_0035-2764_1977_num_28_3_408326.
- Umiker W., (1997), « How to prevent and cope with resistance to change. The Health Care Supervisor », *Gaithersburg*, vol. 15 (4), 1997, p. 35-41.
- Van de Ven A.H. et Poole M.S. "Explaining development and change in organizations", *Academy of Management Review*, 1995, vol 20, N°3, 510-540.
- Vandangeon-Derumez I. et Autissier D., (2010), « Evaluer la capacité à changer d'une organisation, Une étude exploratoire sur trois ans d'expérimentation en gestion du changement », Article présenté à la Conférence AIMS 2010.
- Vas et al, (2004), «
- Very, P. et Schweiger, D.M. (2001), « The acquisition process as a learning process : Evidence from a study of critical problems and solutions in domestic and cross-border deals », *Journal of World Business*, 36(1), 11-31.
- Vickers J., Yarrow G., (1991), "Economic Perspectives on Privatization." *Journal of Economic Perspectives*, 5(2) : 111-132. DOI : [10.1257/jep.5.2.111](https://doi.org/10.1257/jep.5.2.111).
- Vining, A.R. et Boardman A.E., (1992), « Ownership versus Competition: Efficiency in Public Enterprise », *Public Choice*, 73 : 205-239. DOI: [10.1007/BF00145092](https://doi.org/10.1007/BF00145092).

TABLE DES MATIERES

Remerciements

Citation

Sommaire

Introduction générale..... 01

Chapitre I : PRELIMINAIRES : DEBAT SUR LES PRIVATISATIONS DES ENTREPRISES PUBLIQUES..... 10

Introduction du chapitre..... 11

Section I : LES ENTREPRISES PUBLIQUES EN QUETE D'UNE LEGITIMITE ECONOMIQUE..... 13

I- L'ENTREPRISE PUBLIQUE INSTRUMENTALISEE..... 14

I-1- La définition de l'entreprise publique..... 14

I-2- L'entreprise publique VS l'entreprise privée..... 16

I-3- L'interventionnisme de l'état à travers l'entreprise publique..... 17

II- LA NECESSAIRE EXISTENCE DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE..... 17

II-1- La théorie du monopole naturel 17

- La genèse de la question..... 18
- Les fondements théoriques et empiriques du monopole naturel..... 19

II-2- Les excès de la régulation marchande..... 20

II-3- La défaillance du marché des capitaux..... 21

II-4- Les externalités..... 21

- Les externalités positives..... 21
- Les externalités négatives..... 22

III- LE DEBAT CONTINU MALGRE LA PERSISTANCE DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE 22

Section II : LES CAUSES DE L'INEFFICIENCE DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE : Une Approche par la Théorie des Droits de Propriété..... 24

I - LES DROITS DE PROPRIETE COMME ELEMENT DE COMPREHENSION DE L'INEFFICIENCE DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE..... 25

I-1- La définition de la théorie des droits de propriété..... 26

- Les différents types de propriété..... 27
- Le droit au rendement résiduel et le droit de contrôle résiduel..... 28
- La théorie DP comme élément de compréhension de l'efficacité organisationnelle..... 29

I-2- La théorie des DP comme réponse à l'incomplétude des contrats au sein de la firme 31

II- LA FIRME PUBLIQUE ANALYSEE PAR LA THEORIE DES DROITS DE PROPRIETE..... 32

II-1- La définition de l'exclusivité et la transférabilité du droit de propriété..... 32

II-2- Les attributs du droit de propriété : éléments de compréhension de l'inefficacité de la firme publique.33

III- LES THEORIES ECONOMIQUES CONDAMNANTS L'ENTREPRISE PUBLIQUE	36
- La dénationalisation	43
III-1- La théorie des choix publics.....	36
III-2- La théorie de L'EFFICIENCE-X.....	38
III-3- La théorie de la contrainte budgétaire faible (le risque de faillite).....	38
Section III : LA PRIVATISATION EST –ELLE UN REMEDE A L'INEFFICIENCE DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE.....	40
I - LA PRIVATISATION : DEFINITIONS ET METHODES.....	41
I- 1- La définition de la privatisation.....	41
- La désétatisation.....	42
- La déréglementation.....	43
I-2- Les techniques de privatisation.....	43
I-3- Les changements induits par les privatisations.....	44
- Les objectifs des états visés par les privatisations	44
- L'incidence de la privatisation sur l'architecture organisationnelle.....	45
II- LA PRIVATISATION : LE MOYEN DE SOUSTRAIRE LE POLITIQUE DE L'ECONOMIQUE.....	46
II-1- Soumission aux mécanismes du marché.....	46
II-2- Neutraliser l'interférence des politiciens dans la gestion des entreprises publiques.....	46
III- LA PRIVATISATION, UN INSTRUMENT DE LUTTE CONTRE L'ENDETTEMENT ET LE DEFICIT PUBLIC...48	48
III-1- La privatisation dans les pays développés.....	49
III-2- Les privatisations dans les pays en voie de développement.....	49
IV- LA PRIVATISATION EN ALGERIE.....	50
IV-1- Le Cadre Economique.....	50
IV-2- Le cadre légal.....	51
IV-3- La privatisation en ALGERIE.....	52
V- LA RELATION PRIVATISATION ET PERFORMANCES DES ENTREPRISES; UNE REVUE DE LA LITTERATURE CONSACREE AUX TRAVAUX EMPIRIQUES.....	54
V-1- Comparaison des performances des entreprises avant et après leur privatisation.....	54
V-2- Comparaison des performances des entreprises publiques et des entreprises privées.....	58
VI- L'ENTREPRISE PRIVATISEE DES ECONOMIES EN TRANSITION.....	59
VI-1- Point de vue d'un out sider.....	59
VI-1- Les principaux obstacles aux changements organisationnels de l'entreprise privatisée.....	60
- Sur le plan logique du changement	60
- Sur la plan facteurs de résistance au changement.....	60

-	Sur le plan contribution de la formation dans la conduite du changement.....	61
VI-2-	Le transfert technologique dans les privatisations.....	62
-	La définition des transferts technologiques	62
-	L'impact des acquisitions à l'international sur l'entreprise privatisée	63
	Conclusion du chapitre.....	63
	Chapitre II : LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : UNE REVUE DE LA LITTERATURE.....	65
	Introduction du chapitre.....	66
	Section I : L'EVOLUTION DE LA PENSEE SUR LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....	67
I-	PERSPECTIVE DES THEORIES DANS LEUR CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE	68
I-1-	1 ^{ère} PERIODE : Croissance et Stabilité.....	69
-	La théorie de la croissance de la croissance de la firme	69
-	La théorie de la contingence structurelle.....	70
-	La théorie du développement organisationnel.....	71
I-2-	2 ^{ème} PERIODE : Mort ou Transformation.....	71
-	L'approche configurationnelle (Miller et Friesen, 1982).....	72
-	La théorie néo-institutionnelle (Di-Maggio et Powell, 1983).....	73
-	La théorie de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1984).....	74
-	La théorie de l'équilibre ponctué « ponctuationniste » (Tushman et Romanelli, 1985).....	75
I-3-	3 ^{ème} PERIODE : Apprentissage et Evolution.....	78
-	La théorie évolutionniste.....	78
-	La théorie du chaos.....	79
I-4-	4 ^{ème} PERIODE : Capacité à changer des Organisation.....	80
II-	LES PARADIGMES DE GESTION DU CHANGEMENT.....	83
II-1-	Le paradigme gestionnaire du changement.....	83
II-2-	Le paradigme complexe du changement.....	84
	Section II : LA DIFFUSION DU CHANGEMENT DANS LES ORGANISATIONS.....	85
I-	LES TYPES DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....	86
I-1-	La typologie du changement selon Nicoles GIROUX : (selon les caractéristiques).....	86
-	Le changement global / Le changement partiel (selon l'étendu du changement).....	87
-	Le changement majeur / Le changement marginal (selon sa profondeur).....	87
-	Le changement lent / Le changement rapide (selon son rythme).....	87
I-2-	La typologie du changement selon Mintzberg.....	87
-	Le changement conduit-dirigé.....	87
-	Le changement spontané.....	87

- Le changement planifié.....	87
I-3 - La typologie du changement selon Perret & Ramanantsoa.....	83
- Le changement déterminé.....	88
- Le changement volontaire.....	88
I-4 - La typologie du changement selon Hafsi et Fabi.....	89
- Le changement réactif.....	89
- Le changement proactif.....	89
I-5- La typologie du changement selon FRIOUI (Selon la nature).....	89
- Le changement radical.....	89
- Le changement incrémental.....	91
I-6- La typologie selon Isabelle Vandangeon-Dermuez.....	94
- Le changement prescrit.....	94
- Le changement construit.....	95
II- LES MODELES UNIDIMENSIONNELS DE LA GESTION DU CHANGEMENT.....	96
I-1- Le modèle hiérarchique (le changement planifié).....	96
I-2- Le modèle du développement organisationnel (le changement avec la promotion des valeurs de la participation et du consensus).....	97
I-3- Le modèle politique (Le changement et le jeu de pouvoirs au sein de l'organisation).....	98
I-4- Le modèle psychologique (le changement qui prend en compte la résistance des personnes).....	99
I-5- Le modèle structurel (Le changement et la flexibilité structurelle).....	101
III- L'APPORT DES MODELES UNIDIMENSIONNELS DE GESTION DU CHANGEMENT A L'APPROCHE PAR LES CAPACITES DE CHANGEMENT.....	103
IV- LES MODELES MULTIDIMENSIONNELS DE LA GESTION DU CHANGEMENT.....	104
IV-1- Le modèle de l'apprentissage organisationnel.....	105
IV-2- Le modèle des théories de la complexité.....	106
V- LES MODELES DE CONDUITE DU CHANGEMENT.....	101
V-1- Le modèle de LEWIN (1958).....	108
V-2- Le modèle de Colletette et al. (1997).....	108
Section III : LA RESISTANCE AU CHANGEMENT.....	110
I- LA DEFINITION DE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT	111
II- LES FACTEURS DE RESISTANCES AUX CHANGEMENTS.....	113
II-1- Les résistances liées à l'individu.....	113
II-2- Les résistances liées au système social et politique.....	114
II-3- Les résistances liées au mode d'administration du changement.....	115
III- LES FORMES ET CONSEQUENCES DE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT.....	115

III-1- L'inertie.....	115
III-2- L'argumentation.....	116
III-3- La révolte.....	116
III-4- Le sabotage.....	116
IV- LA GESTION DES RESISTANCES AU CHANGEMENT.....	117
Conclusion du chapitre.....	118
Chapitre III : APPRENDRE POUR CHANGER ET APPRENDRE A CHANGER.....	120
Introduction du chapitre.....	121
Section I : LA CAPACITE DE L'ORGANISATION A CHANGER.....	123
I- LA DEFINITION DE LA CAPACITE A CHANGER.....	125
I-1- Sous bassement théorique de la capacité de l'organisation à changer.....	130
I-2- Les angles du changement.....	130
- Le contexte.....	131
- Le contenu.....	131
- Le processus.....	131
II- LES FACTEURS DETERMINANTS LA CAPACITE DE CHANGEMENT DES ORGANISATIONS.....	133
II-1- La dimension contextualiste : l'aptitude décisionnelle.....	133
- La relation organisation / environnement.....	133
- Attitude des dirigeants et filtre cognitif.....	133
- L'inertie décisionnelle des dirigeants / Inertie organisationnelle.....	134
II-2- La dimension actionnante : l'aptitude gestionnaire.....	135
- La définition du contenu du changement.....	136
- La diffusion du changement.....	137
- L'accompagnement du changement.....	137
- Le rôle prépondérant du dirigeant réformateur.....	138
- L'importance des managers intermédiaires.....	139
- L'intérêt d'avoir des facilitateurs de changement.....	140
- Légitimer le changement.....	140
II-3- La dimension structurante : l'aptitude d'apprentissage.....	142
Section II : L'APPROCHE PAR LES CAPACITES DYNAMIQUES.....	147
I- L'APPROCHE BASEE SUR LES RESSOURCES (RBV).....	148
I-1- La définition des ressources et des compétences.....	149
- Les ressources : définition et classification par type.....	149
- Les aptitudes (ou compétences) : une combinaison de ressources créatrice de valeur.....	150

I-2- L'évaluation des ressources et des compétences.....	151
I-3- Les compétences "cœur" : des aptitudes organisationnelles stratégiques.....	153
II- L'APPROCHE PAR LES CAPACITES DYNAMIQUES (Capabilities Resources View).....	155
II-1- Définition du concept de capacité organisationnelle dynamique.....	155
- Caractéristiques de la capacité organisationnelle.....	156
- La capacité dynamique.....	157
II-2- Les caractéristiques de la capacité dynamique.....	158
III- LA CAPACITE DYNAMIQUE ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DURABLE.....	159
IV- DEVELOPPER DES CAPACITES DYNAMIQUES POUR MIEUX CHANGER.....	160
IV-1- Accroître l'adaptabilité d'une organisation.....	161
IV-2- Changer les comportements individuels	161
IV-3- L'efficacité homéostatique.....	162
IV-4- La malléabilité opératoire.....	162
IV-5- L'adaptabilité stratégique.....	163
IV-6- La flexibilité structurelle.....	163
Section III : L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL : LEVIER DE L'EVOLUTION DES CAPACITES ORGANISATIONNELLES.....	165
I - LA DEFINITION DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL.....	167
I-1- Les différents niveaux de l'apprentissage organisationnel.....	168
- Apprentissage simple boucle (d'adaptation) : ou l'apprentissage par l'expérience.....	168
- Apprentissage double boucle : ou l'apprentissage par exploration.....	168
I-2- Lieux et temps de l'apprentissage.....	169
- Les mémoires individuelles.....	169
- Les systèmes d'archivage.....	169
- Les procédés d'exécution.....	170
I-3- Les voies de l'apprentissage.....	170
II- L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNELLE COMME CAPACITE ORGANISATIONNELLE DYNAMIQUE.....	171
III- LES CHAMPS D'ANALYSE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL.....	172
III-1- Les travaux sur les processus organisationnels.....	172
III-2- Les travaux sur les processus cognitifs.....	173
III-3- Les travaux sur les formes d'apprentissage.....	174
IV- LA LOGIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL A TRAVERS LE PROCESSUS DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL.....	176
IV-1- Du changement à l'apprentissage organisationnel.....	176

IV-2- Les relations croisées entre le changement et l'apprentissage organisationnel.....	176
- L'apprentissage comme un modèle de gestion du changement.....	177
- Le changement comme stimulant de l'apprentissage.....	179
V- L'ORGANISATION CAPACITANTE / L'ENVIRONNEMENT CAPACITANT.....	180
V-1- La définition de l'environnement capacitant.....	180
V-2- L'apprentissage organisationnel et l'organisation capacitante.....	181
V-3- Les personnes dans les environnements capacitants.....	182
- Sur les contenus du travail.....	184
- Sur les modes d'organisation du travail.....	184
- Sur la gestion des ressources humaines.....	184
Conclusion du chapitre.....	184
Chapitre IV : KNAUF PLATRES SARL : ETUDE DE CAS.....	185
Introduction du chapitre.....	186
Section I : QUELQUES REPERES METHODOLOGIQUES.....	188
I- OBJET ET QUESTIONS DE LA RECHERCHE.....	189
II- LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET STRATEGIE DE LA RECHERCHE.....	190
II-1- Le positionnement épistémologique.....	190
II-2- La justification du choix de la méthode de l'étude du cas unique.....	190
II-3- La justification de la méthode de recherche qualitative –inductive.....	192
III- LE PROTOCOLE DE RECUEIL ET D'ANALYSE DES DONNEES.....	192
III-1- Les entretiens semi-directifs.....	193
III-2- L'observation non participante.....	195
III-3- La collecte de documents écrits.....	195
IV- PERSONNES INTERVIEWVES ET SATURATION DES DONNEES.....	196
V- LE TRAITEMENT DES DONNEES RECUEILLIES.....	197
V-1- Le codage thématique des données.....	197
V-2- L'analyse des données.....	198
Section II : LA PRESENTATION DU CAS KNAUF PLATRES SARL	200
I- PRESENTATION DU CAS KNAUF PLATRES SARL.....	201
I-1- Présentation de l'évolution de l'industrie cimentière.....	202
- La période entre 1962 et 1967	202
- La Période entre 1967 et 1983.....	202
- La période entre 1983 à 2005.....	203
- En novembre 2009.....	203

I-2- Historique de KNAUF PLATRES SARL.....	203
I-3- L'affiliation de l'entreprise SODEPAC avant sa privatisation.....	204
II- LES DIFFERENTS ASPECTS DE L'ENTREPRISE.....	205
II-1- Le site de production.....	205
II-2- Processus de fabrication du plâtre.....	206
II-3- Produits.....	207
II-4- Approvisionnement.....	208
II-5- Clientèle	208
II-6- Informations financières.....	210
II-7- Le personnel de l'entreprise.....	210
II-8- La certification de l'entreprise.....	210
III- LA STRUCTURE FORMELLE DE L'ENTREPRISE.....	211
III-1- L'organigramme de la direction générale.....	211
III-2- L'organigramme de la direction administration et finance.....	212
III-3- L'organigramme de la direction de développement des affaires.....	213
III-4- L'organigramme de la direction de l'exploitation.....	214
IV- L'EXPERIENCE PASSEE DU REPRENEUR CONDITIONNE LA REUSSITE DES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS DANS LES NOUVELLES ACQUISITIONS.....	215
V- PRESENTATION DE QUELQUES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS POST-PRIVATISATION.....	216
V-1- L'implémentation de nouveaux systèmes d'information et de communication.....	216
- Présentation du progiciel de gestion intégrée SAP ERP	217
- Les principaux modules du SAP.....	218
- La formation du personnel au système SAP.....	219
- La structure organisationnelle.....	220
V-2- La direction commerciale.....	220
V-3- Responsabilité social et externalités positives.....	221
V-4- La certification.....	222
VI- QUELQUES ELEMENTS NECESSAIRES A L'EVALUATION DE LA CAPACITE A CHANGER DE KNAUF ALGERIE SARL.....	223
VI-1- L'évaluation de la mémoire organisationnelle au sein de KNAUF plâtre SARL.....	223
VI-2- La gestion de la ressource humaine.....	225
VI-3- Contexte externe : environnement concurrentiel	225
Section III : LES RESULTATS DE LA RECHERCHE.....	226
I- CADRE CONCEPTUEL ET QUESTION DE LA RECHERCHE.....	227
I-1- Le contexte interne de la capacité de changement.....	227

I-2- Le processus de la capacité de changement.....	228
I-3- Le contenu de la capacité à changer.....	228
II- LES ELEMENTS CONSTITUANTS LA DIMENSION CONTEXTUELLE DE LA CAPACITE D'UNE ENTREPRISE PRIVATISEE A CHANGER.....	229
II-1- L'avant privatisation de l'entreprise.....	230
- La tenue de réunions d'information en faveur des travailleurs des entreprises privatisables	230
- L'intéressement des travailleurs des entreprises publiques privatisables au prix de cession de leur entreprise pour contrer toute résistance à sa privatisation.....	230
II-2- La direction de l'entreprise après sa privatisation.....	231
II-3- L'installation du nouveau directeur général.....	231
II-4- La recherche du consensus ; augmentation des salaires du personnel conventionné afin de les aligner avec les nouvelles recrues.....	232
II-5- Les mouvements du personnel.....	233
II-6- La mise à disposition du manager de la ressource nécessaire aux changements.....	235
II-7- Sur le leader transformationnel et la latitude discrétionnaire	235
II-8- Sur La flexibilité structurelle.....	236
II-9- La résistance au changement.....	238
III- LES ELEMENTS CONSTITUANTS LA DIMENSION CONTENU DE LA CAPACITE D'UNE ENTREPRISE PRIVATISEE A CHANGER.....	238
III-1- La valorisation de l'initiative personnelle une forme d'apprentissage au changement individuel.....	239
III-2- Légitimer le changement.....	241
III-3- La formation continue.....	242
IV- LES ELEMENTS CONSTITUANTS LA DIMENSION PROCESSUELLE DE LA CAPACITE D'UNE ENTREPRISE PRIVATISEE A CHANGER	243
IV-1- L'apprentissage organisationnel implique une capitalisation des connaissances et des expériences...	244
IV-2- L'apprentissage de la culture managériale.....	245
IV-3- L'importance des systèmes de management.....	247
IV-4- Le transfert technologique de la maison mère à la filiale privatisée entraîne des efforts en matière de formation, de supervision, d'information et d'évaluation.....	248
Conclusion du chapitre.....	248
LA CONCLUSION GENERALE.....	252
Références bibliographique.....	259
Table des matières.....	267
Liste des tableaux et figures.....	277
Annexes.....	278

Annexe 1 : Le guide d'entretien.....	279
Annexe 2 : Documents divers.....	287

LISTE DES TABLEAUX, DES FIGURES ET DES GRAPHERS

TABLEAU :

Tableau n° 1 : Comparaison des performances des entreprises avant et après leur privatisation : une recension des écrits sur la question	56
Tableau n° 2 : Comparaison des performances des entreprises publiques et des entreprises privées : une recension des écrits sur la question	58
Tableau n° 3 : Perspective contextualisée des théories du changement organisationnel - 1ère et 2ème périodes.....	71
Tableau n° 4 : Perspective contextualisée des théories du changement organisationnel – 3 ^{ème} et 4 ^{ème} période.....	77
Tableau n° 5 : Les formes du changement	82
Tableau n° 6 : La nature du changement et le système de gestion	89
Tableau n° 7 : Stratégies de changements prescrites et émergentes.....	90
Tableau n° 8 : Les modèles de gestion du changement, conception de l'organisation et du changement, dans l'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement ».....	97
Tableau n° 9 : Les effets des stratégies de changement org. sur la résistance des individus.....	106
Tableau n° 10 : La gestion de la résistance au changement	112
Tableau n° 11 : Synthèse de la recension des écrits sur les capacités de changement	119
Tableau n° 12 : Typologie de la légitimité.....	141
Tableau n° 13 : La matrice de la légitimité.....	142
Tableau n° 14 : Les caractéristiques et résultats des deux niveaux d'apprentissage.....	167
Tableau n° 15 : Les catégories socio-professionnelles et personnel interviewé.....	210
Tableau n° 16 : Rotation du personnel de KNAUF Algérie SARL	233

FIGURE :

Figure n°1 : Les composantes des capacités de changement.....	146
Figure n°2 : Le filtre VRIST des ressources et aptitudes organisationnelles.....	152
Figure n°3 : Approches évolutionnistes des capacités dynamiques.....	171
Figure n°4 : L'approche par les capabilités appliquée à l'organisation.....	183
Figure n°5 : Les trois dimensions du changement.....	227

GRAPHE :

Graphe n°1 : Production des poudres par/an en tonne.....	208
Graphe n°2 : ventes locales et à l'export cumulées par an en m ²	209
Graphe n°3 : Chiffre d'affaires de 2011 à 2015.....	210

ANNEXES

LE GUIDE D'ENTRETIEN

Bonjour,

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps. En quelques mots, l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche académique pour l'obtention d'un doctorat en sciences commerciales, option, management des ressources humaines.

Les entretiens que nous réalisons en ce moment sont exploratoires. C'est-à-dire que nous souhaitons recueillir le maximum d'idées possibles sur ce que doit être la capacité de l'organisation à changer. Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel. Si nous vous proposons de l'enregistrer, c'est pour faciliter notre discussion et éviter des erreurs dans notre prise de notes.

La durée de l'entretien en devrait en principe pas excéder une heure trente. Je tiens à dire qu'il n'existe pas de bonne ou mauvaise réponse, ce que nous cherchons à savoir, c'est bien comment vous définiriez le changement et quels sont les mécanismes sensés rendre votre entreprise plus apte à réussir ses projets de changement.

PROFIL DU REpondant :

Age :

Moins de 30 ans Entre 30 et 40 ans Entre 40 et 50 ans Plus de 50 ans

Niveau de qualification :

Licence Ingénieur Technicien supérieur Technicien Métier

Expérience professionnelle au sein de l'entreprise :

Moins de 5 ans Entre 5 et 10 ans Entre 10 et 20 ans Plus de 20 ans

Expérience professionnelle en dehors de l'entreprise :

Moins de 5 ans Entre 5 et 10 ans Plus de 10 ans

Poste occupé :

Cadre dirigeant Cadre supérieur Cadre moyen Chef d'atelier Chef d'équipe

Nombre d'année dans un poste de responsabilité :

Moins de 5 ans Entre 5 et 10 ans Entre 10 ans et 20 ans plus de 20 ans

Nombre de subordonnés, précisez :

Membre actif du syndicat :

Oui Non Oui auparavant

Thème 1 : LA DIMENSION CONTEXTUELLE DU CHANGEMENT

Sous thème 1 : la perception de l'environnement de l'entreprise par les dirigeants - les managers intermédiaires / leur attitude face aux mutations de leur environnement.

Question : Comment considérez-vous votre environnement ?

Très menaçant Moyennement menaçant Peu menaçant Calmes

Question : comment réagit les dirigeants de l'entreprise vis-à-vis des mutations de l'environnement :

- Ils prévoient les mutations de l'environnement et anticipent des réponses organisationnelles
- L'environnement est turbulent, mais du fait du bon positionnement de l'entreprise sur son marché, son exposition aux risques de son environnement est faible
- L'entreprise développe continuellement les moyens pour faire face aux mutations de son environnement quels sont ces moyens ?
- L'entreprise n'entreprend des transformations qu'en cas de forte menace (crise)

Question : Les dirigeants font-ils du changement une priorité ?

Oui Non

Sous-thème 2 : la décision du changement / La fréquence des changements.

Question : qui décide du changement top / down, bottom /up ?

Question : les projets de changement dans l'entreprise sont-ils (la fréquence) ?

Réguliers Occasionnels Rares inexistants

- Si réguliers ou occasionnels, Citez les causes de ces projets de changement :

Sous-thème 3 : les effets déclencheurs du changement ;

Question : selon vous, quels sont les facteurs externes pouvant conduire à un changement dans votre entreprise ?

- Le développement technologique de nouveaux matériaux
- Des changements dans les exigences et les goûts des clients
- Les activités et innovations des concurrents
- Une nouvelle législation et / ou politique du gouvernement
- Des changements économiques nationaux et globaux
- Des changements dans les politiques locales, nationales et / ou internationales
- Des changements dans les valeurs sociales et culturelles

Question : selon vous, quels sont les facteurs internes pouvant conduire à un changement dans votre entreprise ?

- De nouvelles productions et innovations dans les produits et services
- De faibles performances
- La nomination d'un nouveau directeur ou d'une équipe de nouveaux directeurs

- L'inadéquation des aptitudes et des connaissances de base
- La délocalisation de fonction ou d'usine, la fermeture de filiales ou de marché
- Des problèmes liés aux facteurs de redistribution de responsabilité
- Des innovations de processus de fabrication
- De nouvelles idées pour l'offre aux clients

Sous-thème 4 : l'imposition ou la construction des changements / Participation de la population concernée dans la construction du changement.

Question : les projets de changement, sont-ils :

Imposés Construits Graduels Brutaux

Thème 2 : LA DIMENSION ACTIONNANTE DU CHANGEMENT : L'APTITUDE GESTIONNAIRE

Sous-thème 1 : la légitimité du changement

Question : les projets de changement ont une raison d'être valable (sont-ils utiles) :

Toujours Souvent Parfois Jamais

Question : comment vous vous reconnaissez face à un projet de changement ?

Acteur du changement Objet du changement pas concerné

Question : les objectifs à atteindre des projets de changement sont-ils :

Clairs et précis Pas assez clairs, les responsables du changement ne maîtrisent pas trop le projet de changement Pas assez clairs, les objectifs sont définis graduellement et par étape en fonction de l'avancement du projet Pas du tout clairs, un manque flagrant en termes de communication des objectifs définis et de la méthode adoptée

Sous-thème 2 : la diffusion du changement (moyens / méthodes / population concernée) ;

Question : êtes-vous au courant de tous les projets de changement entrepris par l'entreprise ?

Oui Non

Question : si oui, comment êtes-vous informés :

Réunion Journées d'information Débriefings réguliers Par mail par affichage Par votre supérieur hiérarchique De bouche à oreille La diffusion de notes d'information

Question : avez-vous été consulté à l'occasion d'un projet de changement :

Oui Non

Sous-thème 3 : les modèles de diffusion de changement : hiérarchique / développement organisationnel / politique / apprentissage organisationnel ;

Question : comment fédérez-vous les personnes autour des projets de changement ?

Politique / hiérarchique / développement organisationnel / apprentissage ou multidimensionnel

Sous-thème 4 : la définition du contenu du changement / légitimer le changement ;

Thème 3 : L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

Sous-thème 1 : programme de formation en faveur des destinataires de changement / Présence permanente du formateur ;

Question : est-ce que l'entreprise dispense des formations auprès de ses cadres dont le thème concerne la conduite du changement ?

Toujours Souvent Parfois Jamais

Question : selon vous, l'acte de changer nécessite :

Des compétences spécifiques Un savoir-faire au sein de l'entreprise

Rien, l'entreprise peut recourir à des experts externes

Question : est-ce que l'entreprise a fait recours à des experts externes pour la conduite du changement ?

Oui Non

Question : Pensez-vous qu'il serait plus judicieux de recourir à des compétences internes pour la conduite du changement ?

Oui Non

- Si oui, pourquoi ? Merci de développer...

Question : est-ce que l'entreprise a dispensé des formations auprès de ses cadres dont le thème concerne la conduite du changement ?

Toujours Souvent Parfois Jamais

Question : selon vous, quels seraient les capacités, compétences, et savoir-faire du chargé de la conduite du changement ?

Question : selon vous, tous les projets de changement peuvent être conduits par la même personne ?

Oui Non Autres

Question : les personnes à la tête des projets de changement doivent changer en fonction des domaines de changement ? (chaque changement doit être piloté par des personnes maîtrisant le domaine du changement) :

Sous-thème 2 : la diffusion d'un référentiel de conduite de changement / révision régulière du référentiel en fonction des allers retours avec les destinataires du changement ;

Question : l'entreprise propose-elle un référentiel de conduite du changement aux personnes concernées par le projet de changement ?

Oui Non

Sous-thème 3 : la latitude accordée aux destinataires du changement dans l'exécution du nouveau travail.

Question : ce référentiel est-il ouvert pouvant faire l'objet de modification de la part de la population concernée ?

Oui, complètement Oui, mais uniquement sur certains points Non

Question : existe-il une marge de manœuvre quant à l'application du référentiel de conduite de changement ? (Développez votre réponse)

Oui, complètement Oui, mais uniquement sur certains points Non

Sous-thème 4 : existence de cellule chargée de l'écoute et du règlement des problèmes liés aux nouvelles pratiques ;

Sous-thème 5 : présentation périodique d'un rapport sur l'avancement du changement

Question : existe-il une appréciation en continu de l'évolution du projet de changement (rapport d'évaluation) ?

Oui Non Aucune idée

Question : êtes-vous informés régulièrement de l'évolution du projet de changement (objectifs intermédiaires réalisés, problèmes et obstacles rencontrés...etc) ?

Toujours Souvent Parfois Jamais

Question : existent-ils des indicateurs et des tableaux de bord de la transformation ?

Oui Non L'évolution du projet de changement est communiquée verbalement

Question : Ces indicateurs font- ils partie des éléments regardés et suivis par les salariés comme c'est le cas du cours de l'action ou de volume des ventes ?

Oui Non

Question : des comptes rendus de l'évolution des changements sont-ils adressés à la population concernée par le projet de changement ?

Oui Non Autres

Sous-thème 6 : la diffusion des bonnes pratiques en termes de changement / La révision régulière du référentiel de conduite de changement au gré des bonnes expériences des employés ;

Question : l'entreprise diffuse-elle les bonnes pratiques en termes de changement ?

Toujours Souvent Parfois Jamais

Question : l'entreprise enrichie-elle ses référentiels de conduite de changement au gré des bonnes expériences de ses employés ?

Toujours Souvent Parfois Jamais

Thème : LA DIMENSION STRUCTURANTE : L'APTITUDE D'APPRENTISSAGE

Sous-thème 1 : L'inscription des efforts de changement dans la dynamique de développement individuel et collectif (évolution des carrières) ;

Question : le changement est-il inscrit dans une dynamique de progrès individuel et collectif par les responsables de l'entreprise ?

Toujours Souvent Parfois Jamais

Question : les contributions individuelles et collectives sont-elles rétribuées ?

Toujours Souvent Parfois Jamais

Question : si oui, comment est matérialisée cette rétribution ? (pécuniaire / avantage en nature / promotion)

Sous-thème 2 : Programme de formation dispensé en parallèle des projets de changement ;

Question : existe-il un programme de formation qui accompagne le projet de changement ?

Oui Non

Question : existe-il un formateur présent sur le lieu de travail pour vous accompagner dans les projets de changement ?

Oui Non

Sous-thème 3 : la réalisation d'apprentissages individuels et collectifs dans les projets de changement

Question : votre travail vous permet-il d'être créatif ?

Question : parvenez-vous à réaliser le travail demandé ?

Oui Non

Question : avec ou sans formation ?

Question : votre expérience passée vous -guide elle dans la réalisation des nouveaux objectifs assignés dans le cadre du projet de changement ?

Question : pouvez-vous choisir la façon de procéder (expérimentation de nouveaux procédés) ?

Question : les salariés communiquent-ils entre eux sur les éventuelles façons de faire avec le changement et la façon de résoudre les problèmes rencontrés ?

Toujours Souvent Parfois Jamais

Question : les salariés discutent-ils des problèmes rencontrés dans les nouveaux projets de changement ?

Toujours Souvent Parfois Jamais

Question : avez-vous eu l'impression que certains employés n'étaient pas du même avis quant à la politique adoptée et des actions générées ?

Oui Non Aucun intérêt de le savoir

Développez votre réponse :

Question : les employés prennent-ils l'initiative pour proposer d'autres idées ou méthodes qu'ils jugent mieux adaptées au projet de changement ?

Toujours Souvent Parfois Jamais

Question : existe-t-il une cellule ou des personnes chargées de l'écoute et du règlement des problèmes liés au changement ? Développez ?

Question : les salariés apprennent-ils à faire évoluer les ressources mises à leur disposition (outils et méthodes, etc.) pour changer ?

Toujours Souvent Parfois Jamais

Thème : LA RESISTANCE AU CHANGEMENT

Sous-thème 1 : les signes de la résistance au changement ;

Question : le rejet du changement est-il traduit par :

Une augmentation des congés de maladies Augmentation des accidents de travail

Epuisement professionnel traduit par des demandes de changements de poste Un état de

confusion générale Recul du rendement individuel

Question : Comment se manifeste le rejet du changement chez les employés ?

Employés stressés Augmentation des accidents de travail Disputes régulières au sein

des groupes de travail Refus d'exécution de travail Augmentation de l'absentéisme

Passivité avérée envers les nouvelles directives

Question : comment gérez-vous les tensions liées au rejet du changement ?

Ecarter les éléments perturbateurs s'investir à expliquer les raisons et objectifs du changement

Déléguer des personnes à grande notoriété pour diffuser le projet de changement Continuer à

diffuser le projet de changement sans se soucier des résistances

Sous-thème 2 : les conséquences de la résistance au changement ;

Question : résister à un projet de changement peut induire :

Des sanctions Une prise en charge psychologique Aucun effet

Sous-thème 3 : la gestion de la résistance au changement

Question : la résistance au changement peut induire le retrait du projet de changement ?

Question : l'entreprise ignore les résistances et impose les changements ?

Question : comprendre les origines de la résistance et la surmonter ?

Question : mettre en place des forces de persuasion au changement (primes / intéressement/ salaires) ?

Question : Impliquer et faire participer les employés dans les changements ?

DOCUMENTS DIVERS

RESOLUTION n°06 / 2004 / 4 / 07 / 2004

**Dialogue et communication avec le partenaire social
dans le cadre des opérations de partenariat,
d'ouverture de capital et de privatisation**

Considérant :

- Les vertus du dialogue et de la communication entre les partenaires au sein des entreprises publiques économiques ;
- Les manifestations d'intérêt exprimées par des repreneurs potentiels dans le cadre du partenariat, de l'ouverture de capital et de la privatisation des entreprises publiques économiques,
- La résolution n°06/2004/29/06/04 relative au mandat de négociation accordé aux SGP ;
- Les orientations de Monsieur le Chef du Gouvernement, Président du CPE.

Le Conseil des Participations de l'Etat décide :

Afin d'établir le dialogue avec le partenaire social et les travailleurs en matière de partenariat, d'ouverture de capital et de privatisation, les SGP et les entreprises publiques économiques sont tenues de veiller à :

1. engager les actions de communication et d'information nécessaires envers le partenaire social et les travailleurs en matière de partenariat, d'ouverture de capital et de privatisation ;
2. informer le partenaire social de l'intérêt exprimé par des investisseurs potentiels à l'endroit de l'entreprise et ce tout en préservant le caractère confidentiel de telles informations ;
3. recueillir les avis et positions du partenaire social et des travailleurs quant aux options retenues et de les intégrer dans le dossier soumis au CPE ;
4. engager, le cas échéant, des actions d'information envers le partenaire social et les travailleurs sur le processus de négociation ;

Le Ministre des participations est chargé du suivi de la mise en œuvre de la présente Résolution.



ERCO

المديرية العامة

Direction Générale

شركة المنتجات المشتقة للغرب

Société des produits dérivés de l'ouest

SODEPAC «GROUPE ERCO»

Société par Action (SPA) au capital de 720.000.000 DA

Zahana, le ..1.8 DEC. 20

REF/N°32HZK/OS/Dir/04



A

Messieurs

- Le Directeur du Complexe Plâtres de Flenrus
- Le Directeur de la Chaux saïda
- Le Président Conseil syndical Entreprise
- Président du C.P Entreprise

Conformément aux orientations de la SGP Gica, relatives à l'engagement d'action de communication et d'information nécessaire envers le partenaire social et les travailleurs en matière de partenariat, d'ouverture de capital et de privatisation, nous avons l'honneur de vous informer que la direction des Ressources Humaines a été chargée d'organiser dans les prochains jours un séminaire d'information sur le processus de partenariat engagé par la SGP Gica pour l'ensemble des unités dérivées de son portefeuille.

L'objectif recherché à travers l'organisation de cette journée est de:

- 1/ informer le partenaire social sur les manifestations d'intérêt exprimées par certains Leaders mondiaux dans le cadre de recherche de partenariat.

SODEPAC

Route Nationale n° 13-ZAHANA (W. de Mascara) Tél : (045) 84.12.55 - 84.11.71/61 - FAX : (045) 84.12.57
Internet : <http://www.Sodepac-dz.com>



الاتحاد العام للعمال الجزائريين

دار الشعب ساحة اول ماي الجزائر

الهاتف : 021 67 44 03 / 67 25 19 / 67 21 07
الفاكس : 65 051 الفاكس : 021 66 61 63 / 66 09 69

قسم الشؤون الاقتصادية و الدراسات



Alger, le 24 Octobre 2004

NOTE AUX SECRETAIRES GENERAUX DES FEDERATIONS NATIONALES ET DES SYNDICATS D'ENTREPRISES

Le dialogue et la concertation constituent pour notre Organisation Syndicale les préalables indispensables pour la recherche de solutions à tous problèmes qui concernent le devenir des travailleurs et de leurs entreprises.

C'est dans cet esprit que le Secrétariat Général de l'Union Générale des Travailleurs Algériens a œuvré jusqu'à convaincre le Gouvernement quand à la nécessaire consécration du dialogue et de la concertation, surtout lorsqu'il s'agit de réformes telles que les opérations de partenariat ou autres.

Les efforts incessants fournis par le Secrétariat Général de l'Union Générale des Travailleurs Algériens ont abouti le 4 juillet 2004 à l'adoption par le Conseil des Participations de l'Etat (CPE) de la Résolution n° 6, dont copie ci-jointe.

Le Secrétariat National de l'Union Générale des Travailleurs Algériens tout en prenant acte de cet acquis tient à vous rappeler l'importance des actions que vous serez amenés à engager et qui seront de votre responsabilité en premier lieu.

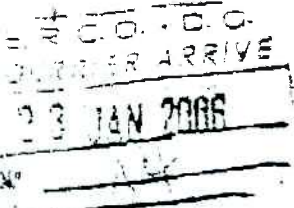
C'est pourquoi, le Secrétariat National exige de tous les syndicats des Entreprises concernées par l'une de ces opérations de communiquer à la Fédération Nationale dont ils dépendent, toutes les informations recueillies et toutes les démarches entreprises avec la Direction Générale de l'Entreprise ainsi qu'au Département Economie et Etudes de la Centrale Syndicale qui est disponible d'apporter son assistance, dès lors que celle-ci est sollicitée .

De plus à la veille de la dernière Bipartite, Monsieur le Chef du Gouvernement a transmis au Secrétariat National , un document portant « Remarques sur la stratégie Industrielle au niveau des EPE », dont copie ci-jointe, que le Secrétariat National vous demande d'étudier et de donner votre avis par écrit, lors de la réunion qui est programmée pour le 03 novembre 2004 à 10 heures au siège de la Centrale Syndicale.

Cette rencontre qui regroupera tous les secrétaires généraux des fédérations nationales et les secrétaires fédéraux chargés de l'économie, est organisée par le Département Economie et Etudes de la Centrale, sera rehaussée par la présence du Frère Secrétaire Général de l'Union Générale des Travailleurs Algériens ainsi que d'autres Secrétaires Nationaux.

La présence de tous les Secrétaires Généraux des Fédérations Nationales et des Secrétaires Fédéraux Chargés de l'Economie est indispensable.

Salutations Fraternelles.



RESOLUTION N°03, 03/15/12, 2005

portant ouverture du capital du complexe Plâtre Fleurus (SOPLAF) de
 YPSP SODEPAC relevant du groupe ERCC

Considérant :

- Les résolutions du CPE relatives à l'organisation et à la dynamisation des privatisations et du partenariat.
- Les orientations de M. le Chef du Gouvernement portant sur :
 - o La prise en charge des besoins nationaux en matériaux de construction induits par le programme de réalisation d'un million de logements à l'horizon 2009 ;
 - o La nécessité de donner la priorité à la satisfaction du marché national des matériaux de construction dans le cadre du partenariat ;
- La résolution n°02 du CPE du 05/12/2004 portant prise de participation du Groupe Knauf dans le complexe Fleurus ;
- La constitution du Complexe plâtrier de Fleurus en la forme d'une filiale dénommée Société des Plâtres de FLEURUS « SOPLAF Spa », constituée le 26/03/05 ;
- L'évaluation de la filiale engagée et validée par le Comité institué au niveau de la SGP GICA ;
- le résultat des négociations avec le Groupe Knauf engagées par le Comité institué au niveau de la SGP GICA ;
- Le rapport présenté par la SGP-Industries du Ciment [GICA].

Le Conseil des Participations de l'Etat:

- Confirme son accord pour l'offre du Groupe Knauf pour une première prise de participation de 50 % dans le capital de la Société des Plâtres de FLEURUS « SOPLAF Spa » filiale de SODEPAC ;
- Confirme son accord pour la conclusion de l'opération d'ouverture de 50 % des actions du capital de la Société des Plâtres de FLEURUS « SOPLAF Spa » filiale de SODEPAC pour un montant de huit (08) millions d'euros payable à la signature des documents de transactions et pour le transfert du management à cette société ;
- Confirme son accord pour l'acquisition des titres restants pour atteindre un minimum de 95 % du capital dans un délai maximum de 42 mois, au prix unitaire de cession des 50 % des actions cédées majoré d'un taux de 4% par an et après constatation de la réalisation de l'ensemble des engagements souscrits au titre de cette transaction et définis ci-après :



1. Investissement de *Rehabilitation* de 3 millions d'euros pour une *à court terme la capacité installée de 230.000 T/an*
 2. Investissements d'augmentation de capacité de 11 million d'euros pour atteindre 350 000 T/an de plâtre, *au plus tard 18 mois* après la date de la transaction ;
 3. Investissement de 20 Millions d'euros pour la réalisation d'une nouvelle ligne de production de plaques de plâtre d'une capacité de 10 Millions m²/an dans les 42 mois après la date de la transaction ;
 4. Réalisation d'un centre de formation professionnelle ;
 5. Maintien des effectifs (156 agents) ;
 6. respect de la réglementation algérienne relative à l'environnement ;
 7. Approvisionnement prioritaire du marché national ;
- Décide que le produit de la cession soit versé au compte d'affectation spéciale n°302-083 intitulé « Ressources provenant des privatisations » ;
 - Charge le Ministère de l'Energie et des Mines de diligenter la mise à la disposition de SOPLAF, par le biais de l'Agence Nationale du Patrimoine Minier (ANPM), des titres miniers des gisements (Douar Araba 1, Douar Araba 2, forêt Moulay Ismail, réserves de Koudiat Djouala) qui sont nécessaires à l'exploitation du complexe et de la ligne nouvelle de plaques de plâtre ;
 - Charge la SGP GICA de la mise en œuvre de la présente résolution conformément aux conditions et modalités fixées ci-dessus.
 - Charge le Ministre des Participations et de la Promotion des Investissements du suivi de la mise en œuvre de la présente résolution.

27 DEC 2005



تاريخ المصادقة على اللائحة من قبل المجلس:

تتم أمالة مجلس مساهمات الدولة

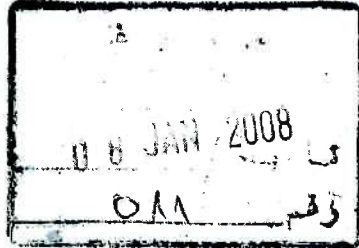
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

MINISTRE DES PARTICIPATIONS ET DE
LA PROMOTION DES INVESTISSEMENTS

وزارة المساهمات
و ترقية الاستثمارات

Le Secrétaire Général

الامين العام



N° 269 /SG/DAST/07,
N° 65 /DAST/07.

Alger, le

20 JAN 2007

A Messieurs les Présidents
de Directoire de SGP

Objet : Mise en œuvre des dispositions des résolutions relatives à la quote-part des salariés dans le cadre des transactions.

L'article 28 de l'ordonnance n°01-04 du 21 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques stipule que :

- les salariés des entreprises publiques éligibles à la privatisation totale bénéficient à titre gracieux de 10% maximum du capital de l'entreprise concernée ;
- cette quote-part des 10% est représentée par des actions sans droit de vote ni de représentation au conseil d'administration.

En application de cette article, le Conseil des Participations de l'Etat charge, pour chaque transaction répondant aux conditions de l'article 28 sus cité, la SGP concernée à l'effet de réserver la quotité maximale de 10% du produit de cession correspondant aux 10 % des actions cédées à titre gracieux au collectif des salariés.

Au titre de la mise en œuvre, je vous saurai gré de bien vouloir tenir compte des dispositions ci-après :

- On entend par salarié, au titre de la mise en œuvre des dispositions relatives à la répartition de la quotité revenant aux salariés, tout salarié de l'entreprise inscrit depuis une année au moins au tableau des effectifs à la date de la résolution du CPE afférente à la transaction, et ce, quelle que soit la nature juridique de son contrat.
- Les salariés ayant quitté l'entreprise avant la date de signature du contrat de cession et qui ne figurent pas sur la liste des effectifs annexée au contrat de cession ne bénéficient pas des dispositions relatives à la répartition de la

- Il y a lieu de veiller, pour éviter toutes contestations futures de la part des salariés de l'entreprise concernée, à obtenir de chacun des salariés la renonciation expresse du bénéfice de l'article 28 en contrepartie du paiement de la quote-part lui revenant. Chaque salarié devra ainsi apposer sa signature sur un papier, également visé auprès d'un officier public comme les services de l'APC, un huissier de justice ou par devant notaire, par lequel il s'engage à renoncer définitivement et irrévocablement à demander par lui-même ou par autrui, directement ou indirectement, sous quelque forme et moyen que ce soit, l'application à son profit des dispositions de l'article 28. Cet engagement devra être soigneusement conservé par la SGP.
- S'agissant des modalités de répartition des 10% décidée par le CPE, il y a lieu de mettre en œuvre une répartition équitable entre tous les salariés quel que soit leur position dans la hiérarchie de l'entreprise et quel que soit le nombre d'années dans celle-ci.

Veillez agréer, Messieurs, l'expression de ma parfaite considération.

Le Secrétaire Général
Driss
Driss TANDJAOUI



Copie :

M. le Ministre (à titre de compte rendu)

مكتب الأستاذ مخلوفي مصطفى، موثق بتيبارة، شارع الدرك

الوطني

إحالة الأسهم

في شركة ذات الأسهم المسماة "شركة كناوف للجبس فلوريس"

FLEURUS SOCIETE KNAUF PLATRES باختصار KPF

رأسمالها، 1,250,000,000,00 دج، مقرها الاجتماعي: بنفريجة، دائرة

قديل، ولاية وهران

بموجب عقد محرر بمكتبنا بتاريخ 04 / 08 / 2010 مسجل، وتنفيذا للاتحة مجلس مساهمات الدولة (CPE) الحاملة رقم 10 / 100 المؤرخ في 27 جانفي 2010 ولاتحة مجلس مساهمات الدولة (CPE) الحاملة رقم 08 / 101 المؤرخة في 15 مارس 2010 المعدلة والمكملة للاتحة رقم 10 / 100 الصادرة بتاريخ 27 جانفي 2010 خلال الدورة 103 لمجلس مساهمات الدولة، المنعقدة بتاريخ 07 جوان 2010. - وكذا الجمعية العامة العادية المجتمعة في اجتماع استثنائي شركة المساهمة المسماة "مجمع صناعي تجاري أركو" GIC ERCO - شركة في طور التصفية المنعقدة بتاريخ 27 جويلية 2010، والملحق رقم 02 التعديلي المؤرخ في 04 / 08 / 2010 فإن شركة المساهمة المسماة "مجمع صناعي تجاري أركو" GIC ERCO شركة في طور التصفية قد أحالت عدد ستة آلاف ومائتان وخمسون (6,250) سهم بقيمة اسمية مائة ألف دينار جزائري (100,000,000 دج) أي نسبة 750 من الأسهم المتبقية في رأس مال الشركة ذات أسهم "شركة كناوف للجبس فلوريس" RES FLEURUS - SOCIETE KNAUF PLATRES باختصار KPE لفائدة شركة كناوف العالمية ج أم بي أش (ION - GMBH) - KNAUF INTERNAT) وبهذا تنسحب شركة المساهمة المسماة "مجمع صناعي تجاري أركو" GIC ERCO شركة في طور التصفية نهائيا من الشركة ذات أسهم "شركة كناوف للجبس فلوريس" FLEURUS SOCIETE KNAUF PLATRES باختصار KPF، المحال لها تصبح مالكة للأسهم المحالة لها بموجب هذا العقد وابتداء من تاريخ توقيع المحلق رقم 02 التعديلي يجب الملاحظة هنا أن حق الانتفاع بالأسهم مع الحق من فوائد النشاط التجاري، يبدأ سريته ابتداء من تاريخ 27 جانفي 2010 وذلك طبقا للاتحة مجلس مساهمات الدولة رقم 08 / 101 المؤرخة في 15 / 03 / 2010. وتنفيذا لنفس اللاتحة تم هذا التنازل مقابل مبلغ إجمالي قدره ثمانمائة وسبعة وتسعون مليون وسبعة آلاف وتسعمائة مئة وخمسة دينار جزائري وثلاثة وتسعون سنتيم (897,007,905,93 دج) إن المبلغ الإجمالي المذكور أعلاه تم دفعه عن طريق شيكين (02) بنكيين مسحوبين من بنك سيتي بنك ن.أ الجزائر الكائن بـ 07 شارع العربي عليق ولاية الجزائر كما يلي:

1 - شيك بنكي يحمل رقم 0078604 المؤرخ في: 04 / 08 / 2010، لصالح المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GROUPE GICA) بمبلغ ثلاثة وثمانون مليون وثلاثمائة وإثنان وستون ألف وسبعمائة وخمسة وتسعون دينار جزائري وثلاثون سنتيم (83,362,795,30 دج) أي ما يعادله بالعملة الصعبة مبلغ ثمانمائة وخمسة وستون ألف وثمانمائة وثمانية وعشرون يورو وعشرة سنتيم (865,828,10 يورو) بموجب الشهادة المؤرخة في 04 / 08 / 2010 هذا المبلغ يمثل نسبة 5% من المبلغ الإجمالي للأسهم المتنازل عنها والمقنرة بـ (100%).

2 - شيك بنكي يحمل رقم 0078605 المؤرخ في 04 / 08 / 2010، مسحوب باسم الموثق بمبلغ قدره ثمانمائة وثلاثة عشر مليون وستمائة وخمسة وأربعون ألف ومائة وعشرة دينار جزائري وثلاثة وستون سنتيم (813,645,110,63 دج) أي ما يعادله بالعملة الصعبة مبلغ ثمانية مليون وأربعمائة وخمسون ألف وسبعمائة وثلاثة وثلاثون يورو وتسعون سنتيم (8,450,733,90 يورو) بموجب الشهادة المؤرخة في 04 / 08 / 2010 الممثل للأسهم المتبقية الذي تم إيداعه وتحويله إلى الحساب الخاص بالموارد الناتجة عن الخصخصة حساب رقم 083 - 302.

وعليه عدلت المادة 06 من القانون الأساسي، باقي مواد القانون الأساسي لم يطرأ عليها أي تغيير. نسخة من هذا العقد ستودع بالفرع المحلي للمركز الوطني للسجل التجاري لولاية وهران.

للإعلان الموثق

الرمز 2961

4396

Etu de M^e Diabi Brahim, Notaire à Oran
 05, place des Victoires
 Spa «Société des plâtres de Fleurus «SO.PLA.F.»
 Siège social : Benfrihra (Oran)
 Capital social : 60.000.000,00 DA

Constitution

I - Aux termes d'un acte reçu par M^e DIABI, Notaire, le 26 mars 2005, il a été constitué une Société par Actions ayant les caractéristiques suivantes :

- Objet

La société a pour objet :

* L'exploitation d'une usine de plâtres

* La fabrication et la vente des produits en plâtres

-Dénomination : «SOCIÉTÉ DES PLÂTRES DE FLEURUS»

par abréviation «SO.PLA.F.»

Siège social : Benfrihra (Oran)

Durée : 99 ans à compter de son immatriculation au registre de commerce des sociétés.

Capital social : Le capital social est fixé à la somme de soixante millions de dinars (60.000.000,00 DA). Il est divisé en 600 actions de 100.000,00 DA de valeur nominale chacune à souscrire en totalité et libéré intégralement en numéraire au moment de la souscription.

La Société est administrée par le conseil d'administration composé de trois membres.

II - Suivant un acte de déclaration de souscription et de versement dressé par le notaire susnommé, le même jour (26 mars 2005), il résulte que la totalité des 600 actions a été souscrite et libérée intégralement en numéraire par la Société «SODIPAC» fondatrice.

- Du même procès-verbal; il résulte :

* Que la déclaration de souscription et de versement sus-énoncée a été reconnue exacte.

* Qu'il a été nommé comme premiers administrateurs pour une durée de six (06) années :

- M. SOUYAH Okacha, P-DG Société "SODIPAC" demeurant à Sig Cité 25 logts (Mascara).

- M. MOULAY Ali, cadre "EGIC ERCO" demeurant à Bir-El-Djir (Oran).

- M. MANSOURI Bachir, cadre "EGIC ERCO" demeurant à Sig Cité 25 logts (Mascara).

Lesquels ont accepté lesdites fonctions.

Et que Monsieur BELHACHEMI Mohamed Abderrahim, demeurant à Oran 11, bd de la Soummam, a été nommé comme Commissaire aux Comptes pour les trois premiers exercices sociaux; lequel a accepté cette fonction.

Et comme conséquence, les statuts de ladite Société ont été approuvés et il a été constaté que cette Société a été définitivement constituée.

III - Et aux termes d'un procès-verbal en date du même jour, le Conseil d'administration a, dans sa première réunion, nommé Monsieur SOUYAH Okacha comme président de la Société; lequel a accepté cette fonction.

Et Monsieur BELBEY Tayeb comme Directeur Général.

Deux expéditions de chacun des actes sus-énoncés seront déposées au CNRC d'Oran.

Pour insertion
 Le Notaire