

**Université d'Oran**

**Faculté des sciences Economiques, des sciences de gestion  
et des sciences Commerciales**

Mémoire soutenue publiquement en vue de l'obtention d'un Magistère sciences commerciales

Option : Management

# **Implication de la GRH dans le changement organisationnel**

Présenté par : M. DERDEK Mohamed

**Membres du Jury :**

**Président :** M. A. SALEM      Professeur      U. d'Oran

**Rapporteur :** M. K. TAHARI      Maître de Conférences A      U. d'Oran

**Examineur :** M. L. TAHAR      Maître de Conférences A      U. d'Oran

**Examineur :** M. A. EL-AFFANI Maître de Conférences A      U. d'Oran

**2009/2010**

## **Introduction**

La mondialisation, la globalisation, un environnement d'affaires en perpétuel changement.....tous ces éléments font en sorte que beaucoup d'entreprises changent ou s'appêtent à changer leur organisation. De plus en plus nombreuses sont les entreprises confrontées à des changements organisationnels majeurs affectant l'ensemble des travailleurs. Certains portent sur toute l'organisation (restructuration, fusion, réduction sensible de l'effectif), d'autres sur un secteur particulier de l'entreprise (sous-traitance, informatisation) et d'autres encore s'exercent au niveau des groupes de travail voire des individus (redéfinition des fonctions, formations, introduction d'horaires variables).

Dans les économies émergentes tel que la nôtre, ces nouveaux paramètres environnementaux ont été exacerbés par l'ouverture des marchés à la libre concurrence. Dans de pareilles circonstances, une adaptation organisationnelle rapide est essentielle à la survie et le succès des entreprises.

D'un autre point de vue, l'adaptation organisationnelle est « la faculté d'une organisation à changer afin de survivre face aux différentes évolutions environnementales qui n'étaient pas prévus lors de sa conception » (Tomlinson, 1976)<sup>1</sup>. March (1995) confirme cette assertion en disant que les entreprises qui ne s'adaptent pas « sont vouées à disparaître ».

Étant donné le caractère durable de ces changements organisationnels. Ils peuvent avoir des implications, tant positives que négatives sur la performance des employés, cela exige par conséquent un accompagnement social et de suivi des hommes. Toutefois, les ressources humaines n'ont pas été réellement au cœur des préoccupations de dirigeants d'entreprises de cette époque. La GRH - ou DRH- (Fombonne, 2001)<sup>2</sup> en ce temps là, eût à connaître des conséquences humaines et sociales (parfois douloureuses...) de ces transformations, et que les responsables le vécurent parfois difficilement.

Ainsi, les grands groupes tentent de mettre place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. C'est l'apparition d'un nouveau modèle de gestion où le personnel est considéré comme un investissement ou une ressource, plutôt que comme une contrainte ou un coût.

---

<sup>1</sup> H. Tomlinson cité par BAYAD et DELOBEL « GRH et changement organisationnel : discours et réalités » 2001

<sup>2</sup> J. Fombonne « l'histoire des ressources humaines », Vuibert 2001.

En outre, le changement organisationnel n'est pas sans causer des soucis à ses initiateurs. Celui-ci déclenche indubitablement un phénomène anti sympathisant qui risque de freiner sa course. Même quand il est attendu, le changement fait peur, au mieux on s'y attend avec beaucoup d'anxiété. Dans la plupart des cas, on le perçoit comme une menace pour l'emploi, les valeurs ou les intérêts. Ces pour ces raisons que les dirigeants doivent s'efforcer de présenter ce qui change comme un facteur de progrès, de faire valoir les opportunités, ou à défaut, de l'imposer au nom de contraintes externes.

Nous tenterons de couvrir les grandes lignes théoriques qui traitent du changement organisationnel. Loin d'être exhaustif, un certain nombre de questionnements liés à la pratique des ressources humaines dans un changement organisationnel sont néanmoins abordées. Le concept de changement ne semble en effet devenir problématique et intéressant à la fois que lorsqu'il tourne autour d'un certain nombre d'interrogations :

- Quelles sont les causes du changement ?
- Qui dirige le changement ?
- Quelles sont les entraves à un changement organisationnel ?
- Comment le mener à bien?

La question des causes du changement est elle-même génératrice d'au moins deux interprétations du management (G. Hrebiniak & al. 1983)<sup>3</sup> : Volontariste d'une part, le changement résulte d'un acte délibéré, il est alors voulu ; Déterministe d'autre part, il est déterminé par des facteurs internes ou externes, il est alors imposé.

### **Problématique et questionnements :**

Décidé et mis en œuvre par les managers opérationnels ou par la direction des entreprises, le changement organisationnel adopte plusieurs formes selon son importance et selon le secteur d'activité. En effet lorsque l'enjeu est nettement stratégique ou que l'urgence se fait sentir, les services dits de GRH et les DRH se sont vus souvent confier un rôle qui allait de l'accompagnement à celui de passif pour faire passer les restructurations. **Nous tacherons de**

---

<sup>3</sup> G. Hrebiniak, W. F. Joyce, « Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism », ASQ, September, 1983, pp. 336-349.

**savoir de quelle manière est impliquée la pratique des ressources humaines dans un changement organisationnel.** Pour cela il est émit deux hypothèses évidentes ;

Première hypothèse :

La direction des ressources humaines n'a qu'un rôle accessoire lors d'un changement organisationnel. Celui-ci se limite à assurer la continuité des activités et agir en fonction des directives de la haute hiérarchie. Elle risque d'interférer dans le processus des décisions si elle y participe.

Seconde hypothèse :

La seconde hypothèse confirme l'importance de la GRH et son indissociabilité dans l'accompagnement du changement organisationnel. Elle prend une dimension essentielle pour engager le processus de changement et ainsi contrer l'inertie qui semble caractériser l'organisation. Celle-ci est impliquée dans le jeu décisionnel et intervient lorsque ce dernier risque de créer des paradoxes qui vont à l'encontre des objectifs tracés.

Nous avons jugé bon de répartir ce document en quatre chapitres, le premier chapitre étant un volet introductif sur le concept de changement organisationnel. Le second chapitre traite des différentes approches du changement organisationnel du point de vue de plusieurs auteurs. Le chapitre trois se concentrera surtout sur les résistances engendrées par le changement organisationnel et des solutions proposées par la littérature. Enfin, le chapitre quatre est l'étude de cas qui se déroule au cœur d'une usine de production de Zinc, nous verrons comment se comporte-t-elle face aux perturbations que connaît l'environnement économique ces derniers temps.



## **Chapitre 1**

# **CONCEPT DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

## **I. Concept, facteurs, objectifs et stratégies de changement organisationnel**

### **I.1. Concept du changement organisationnel**

Si on constate aujourd'hui que les entreprises évoluent, que des nouvelles configurations apparaissent et que des grands progrès s'effectuent, il serait inexact de dire que la nécessité de changer soit une particularité de notre époque uniquement. Les mutations dans la société ont toujours existé à travers le temps de diverses manières : le comportement, les sciences, le mode de vie, les goûts, les mentalités, les attitudes,...

L'étude du changement, dans le cadre d'une entreprise, laisse paraître en premier lieu, que cette dernière est en interaction avec son environnement. « L'approche systémique de l'organisation enseigne que les entreprises se présentent comme des systèmes ouverts sur leurs environnements » (Bertalanffy 1973)<sup>4</sup>; En tant que tels, ces entreprises ne peuvent ignorer les différentes transformations environnementales. Une fluctuation au niveau de la demande, un changement des cours des matières premières (tel que nous le verrons dans l'étude de cas) ou du nombre de concurrents, sont de manière incontestable, sensés avoir des conséquences sur le fonctionnement des entreprises. De manière semblable, une modification de la structure ou de l'organisation des outils de production, du personnel, etc. ont des effets sur le fonctionnement des entreprises.

L'entreprise représente donc un sous-système d'un ensemble plus vaste et complexe. Par exemple, « la structure de l'entreprise ne saurait être effective que dans la mesure où elle permet de traiter de manière adéquate les informations et les demandes qui émanent de toutes les autres structures, avec lesquelles elle s'est mise en relation, ou encore, à mesure que les transactions se développent, l'organisation adopte une certaine taille, se fixe des objectifs et réalise des activités de plus en plus complexes, en un mot, elle change » (D. Pemartin, 1996)<sup>5</sup>. Certains changements se manifestent à l'intérieur de l'entreprise, d'autres résultent du changement de son environnement.

L'origine du changement peut donc être interne ou externe :

- Interne, dans la mesure où il participe pour réparer un dysfonctionnement remarqué à l'intérieur de l'entreprise

---

<sup>4</sup> L. V. Bertalanffy, « Théorie générale des systèmes » Dunod, Paris, 1973

<sup>5</sup> D. Pemartin, « Réussir le changement » E S F 1996 p 12

- Externe, dans la mesure où il cherche à accommoder l'entreprise au changement de son environnement.

Dans un contexte d'évolution permanente de l'environnement aussi bien interne qu'externe, le changement se présente beaucoup plus comme étant une nécessité plutôt qu'un luxe ou un choix. En effet, lorsque l'environnement change, l'entreprise qui refuse d'apporter les modifications nécessaires aussi bien en termes d'attitudes que de comportements, s'expose au risque d'inadaptation à son contexte, c'est-à-dire, qu'elle risque d'être en déphasage avec le monde actuel, entre autres, par le développement de la concurrence qui tend à condamner inévitablement les entreprises les moins adaptées. « Ne pas faire face au changement, c'est s'exposer inévitablement à disparaître » précise P. Watzlawick (1980)<sup>6</sup>

Une des fonctions de la direction consiste à discerner et prendre conscience des modifications qui surviennent dans l'entourage de l'entreprise et de leurs effets pour celle-ci. L'environnement étant surtout en mouvement incessant et en progrès continu, la prévision et la reconnaissance des changements devraient permettre à l'entreprise de s'y adapter et de se transformer de manière adéquate.

Plusieurs mutations se sont réalisées dans l'environnement de l'entreprise algérienne. Principalement, cette dernière évoluait dans un environnement relativement stable par le fait qu'elle opérait dans un marché protégé se suffisant à fonctionnement local. Lors de la décennie 90, l'environnement économique international s'est fait marquer par des mutations profondes, rapides et complexes affectant ainsi les modes de distribution et d'organisation de toutes les industries. La libéralisation et l'ouverture de l'économie algérienne sur le monde en constituent la preuve.

Le nouveau contexte met en outre l'Algérie face à un impératif d'évolution qui se matérialise par une dynamique de mise à niveau de son environnement économique, financier, réglementaire et social de son système de production et de son tissu industriel.

La réalisation d'une production de classe mondiale et l'ouverture aux rigueurs de la concurrence et de la compétition au niveau mondial, exigent le déploiement de plusieurs changements structurels, aussi bien au niveau de l'environnement industriel qu'au niveau de l'entreprise.

---

<sup>6</sup> P. Watzlawick « Le Langage du Changement » Le seuil, Paris, 1980, cité par Pemartin op. cit. p 12

Un diagnostic et une remise en question profonds vont fournir l'occasion aux dirigeants d'entreprises d'opérer les changements nécessaires sur plusieurs aspects, pour mettre à niveau leurs entreprises et améliorer durablement leurs compétitivités.

Le recours à la littérature permettra de délimiter le cadre d'analyse de la dynamique du changement. La compréhension de cette dynamique suppose au préalable la connaissance des différents facteurs susceptibles d'induire le changement.

## **I.2. Facteurs inducteurs du changement organisationnel**

Le monde change rapidement, cela pose en conséquences de nombreuses contraintes aux managers, y compris la nécessité de gérer le changement. Beaucoup de sociétés industrielles sont en train de changer de plus d'une manière. Ces changements ont des effets importants sur les organisations.

Plusieurs raisons poussent une entreprise à entreprendre des changements. Parmi ces raisons, certaines relèvent de l'ordre technologique ou stratégique ; d'autres, du culturel, de la structure du pouvoir ou de la configuration de l'entreprise (G. J. B. Probst & al. 1992)<sup>7</sup>.

Le changement renvoie à divers aspects. Il peut par exemple supposer le passage d'une société industrielle à une société d'information, d'une technologie complexe à une technologie personnalisée, d'une économie régionale à une économie mondiale, du court au long terme,...

Toutefois, à considérer une frontière fictive entre l'organisation et son environnement, deux catégories de facteurs inducteurs du changement se laissent identifier : Les facteurs externes et les facteurs internes à l'organisation.

### **I.2.1. Les facteurs externes**

L'entreprise se présente comme une entité qui interagit avec les éléments de son environnement à travers l'approvisionnement, l'acquisition de capitaux, le recrutement du personnel, l'écoulement des produits... Il est donc logique que les managers et les employés, qui opèrent dans ces environnements changeants, aient besoin de comprendre les facteurs qui contribuent à faire pression sur les organisations pour qu'elles se transforment.

---

<sup>7</sup> G. J. B. Probst & al. , « Gérer le Changement Organisationnel » Les éditions d'organisation, Paris, 1992, p. 20 et suivantes

Selon B. Grouard & F. Meston (1995)<sup>8</sup>, les causes externes du changement organisationnel sont :

- Le marché : les acheteurs actuels et potentiels, qu'il s'agisse de particuliers, d'entreprises ou d'administrations,
- Les manœuvres de la concurrence,
- L'innovation technologique,
- L'évolution de la législation et de la réglementation,
- Les évolutions de la société, des modes.

D. Pemartin (1996)<sup>9</sup> attribue le changement à l'évolution de la concurrence, alors que Hellriegel & al (1997)<sup>10</sup> les relie à l'évolution technologique, tandis que M. G. Bédard & al. (1995)<sup>11</sup>, ils ont mis en relief l'interaction entre l'entreprise et son environnement sociopolitique.

L'analyse des développements de ces auteurs, se résume en trois facteurs d'ordre environnemental, qui semblent être à l'origine des changements dans l'entreprise :

- l'environnement concurrentiel qui traduit l'évolution de la concurrence,
- l'environnement technologique qui traduit l'évolution de la technologie,
- l'environnement sociopolitique qui traduit l'évolution de facteurs sociopolitiques.

#### **I.2.1.1. L'évolution de la concurrence**

Le monde assiste à l'ouverture de l'économie de plusieurs pays. Cette ouverture traduit l'élargissement considérable de l'espace économique et le progrès des moyens de communication. Ces facteurs ont permis de rapprocher les horizons, autrefois, difficilement accessibles. « Si nous cherchons à concurrencer les autres chez eux, nous devons nous

---

<sup>8</sup> B. Grouard, F. Meston, « L'entreprise en Mouvement », Dunod, Paris, 1995, p. 15

<sup>9</sup> D. Pemartin op. cit. p 19

<sup>10</sup> D. Hellriegel, J.W. Slocum, R.W. Woodman « Management des Organisations » De Boeck & Larcier s.a. 1992

<sup>11</sup> M.G. Bédard & R. Miller « La Gestion des Organisations » Les Editions de la Chenelière inc 1995, p 188

attendre à ce que les autres viennent nous concurrencer chez nous » (D. Pemartin, 1996)<sup>12</sup>. On parlera dorénavant de la globalisation de la concurrence.

L'évolution de la concurrence se manifeste par l'augmentation de la qualité et aussi, par la baisse des coûts et des interventions, au niveau de tout ce qui contribue à l'image de marque de l'entreprise.

Pour ce faire, l'entreprise se voit dans l'obligation de recourir à des techniques de fabrication plus fiables et plus sophistiquées, l'amélioration des compétences par l'accroissement de la formation des personnels, et par la suite, la modification de l'organisation du travail.

### **I.2.1.2. L'évolution technologique**

La technologie change à un rythme accéléré. Elle concerne tous les niveaux de l'organisation et devient de plus en plus sophistiquée.

Toutefois, l'utilisation d'une technologie plus sophistiquée suppose toujours un changement dans la nature du travail.

Par exemple, les employés doivent désormais mobiliser leurs énergies à faire fonctionner et entretenir un équipement hautement complexe. Ou encore, l'automatisation ou la robotisation peut impliquer qu'un personnel réduit, suffise à assurer la direction ou l'exécution des opérations.

De sa part, le manager a vu, et verra encore plus, changer son rôle d'une manière spectaculaire ; car des machines exécutent de plus en plus des tâches routinières, physiquement fatigantes ou extrêmement complexes. Pour travailler dans cette nouvelle organisation, le manager exigera des capacités organisationnelles se traduisant par des aptitudes plus étendues dans le domaine des relations interpersonnelles, des capacités en matière de communication, des compétences pour traiter l'information, des talents en matière de prise de décision, des capacités techniques à acquérir et à maîtriser les nouvelles technologies (Hellriegel & al. 1997)<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> D. Permartin op. cit. p 20

<sup>13</sup> D. Hellriegel & al. Op. cit. p 600

Par ailleurs, les cadres devraient, d'une part, avoir des connaissances solides quant aux aspects techniques des opérations menées par leur entreprise et aussi, une meilleure compréhension de la manière dont s'articulent les secteurs fonctionnels de production, ventes, finances et ressources humaines ; d'autre part, ils devraient disposer d'attitudes positives à l'égard du changement et faire preuve de compréhension et d'assurance dans les affaires professionnelles. Ceci, devrait leur permettre de rester efficaces dans des environnements en évolution rapide. En outre, l'intelligence et la capacité de raisonnements complexes sont nécessaires à la compréhension du fonctionnement des systèmes, dans leur ensemble, et à l'intégration de grandes masses d'information, en provenance de diverses sources.

L'évolution technologique a aussi affecté les systèmes d'information. Il s'agit d'un autre aspect de changement qui caractérise les organisations d'aujourd'hui. Les technologies de l'information et de la communication ont un impact sur la façon dont les organisations opèrent, sur la manière dont les managers et les employés font leur travail, et même sur la façon dont les entreprises mettent au point leurs stratégies.

Ainsi, l'introduction de la technologie de l'information et de la communication dans l'entreprise offre aux cadres supérieurs la possibilité de se consacrer davantage à la prévision à long terme, de participer à la mise au point de stratégies pour l'entreprise et aux rapports que l'organisation entretient avec l'environnement externe (Hellriegel & al. 1997)<sup>14</sup>. Ceci devrait conduire à une délégation du pouvoir et de l'autorité, habituellement centralisés sur le directeur général. Pour prendre des décisions complexes, les directeurs généraux devraient renforcer leur équipe par des spécialistes et permettre que le processus de prise de décision soit plus participatif. Les organisations font recours à une technologie avancée des systèmes d'information pour faire face aux problèmes de traitement d'une masse importante d'informations et de connaissances.

Ainsi, face à des changements, qui ont aussi bien concerné le travail productif que le travail administratif et de gestion, le manager ne peut rester indifférent.

### **I.2.1.3. L'évolution de l'environnement sociopolitique**

Observée comme unité de production, l'entreprise doit satisfaire les besoins économiques de la société, exprimés par le marché. Comme milieu de travail, elle doit répondre aux

---

<sup>14</sup> D. Hellriegel & al. Op. cit. p 602

aspirations de ses employés et comme citoyenne, elle doit faire preuve de son bon comportement social (M. J. Hatch, 2000)<sup>15</sup>. La nature des rapports entre l'entreprise et son environnement sociopolitique qui englobe l'état, les bailleurs de fonds, les clients, les fournisseurs, les consommateurs, les actionnaires, les groupes de pression (groupe de consommateurs, chambre de commerce, etc.) est déterminé par le système politique. Les valeurs, les normes sociales déterminent les pratiques de gestion que l'entreprise peut utiliser ou celles qui lui sont interdites. Ces facteurs évoluent également en modifiant durablement l'esprit d'innovation et les structures de l'entreprise (M. G. Bédard & al. 1995)<sup>16</sup>.

Ainsi, nous pouvons confirmer que l'évolution des caractéristiques de l'environnement sociopolitiques d'une société a une influence considérable sur la conduite de ses affaires. L'entreprise est donc indissociable de son environnement sociopolitique.

Par ailleurs, et selon la conception de la responsabilité sociale de l'entreprise, les dirigeants doivent, s'interroger, en permanence, sur l'ensemble des effets à court et long terme et leur impact sur la société environnante (M. G. Bédard & al. ; 1995)<sup>17</sup>. L'entreprise a besoin de s'adapter au changement social, qui se traduit par l'adoption de nouvelles valeurs, de nouveaux goûts et de nouvelles attentes sociales. Cette adaptation se manifeste par l'introduction de nouveaux systèmes de gestion, orientés vers la prévision et l'analyse des facteurs socio-économiques, auxquels, elle se sent plus vulnérable. Il serait ainsi, lorsqu'une nouvelle législation intervienne pour imposer des changements, parfois dans la structure matérielle (exemple, matériel pour la protection de l'environnement), parfois dans la structure organisationnelle (exemple, création de la fonction « relations publiques »). En effet, si l'entreprise est comprise comme une entité inscrite dans un réseau relationnel avec ses partenaires, ces acteurs peuvent en fonction de leurs objectifs, pousser l'organisation à changer.

### **I.2.2. Les facteurs internes**

Selon B. Grouard & F. Meston (1995)<sup>18</sup>, les facteurs internes du changement peuvent être :

- Le développement et la croissance de l'entreprise,

---

<sup>15</sup> M. J. Hatch, « Théories des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples » DeBoeck Université, 2000

<sup>16</sup> M.G. Bédard & al. op. cit. p 197

<sup>17</sup> M.G. Bédard & al. op. cit. p 197

<sup>18</sup> B. Grouard & al. op. cit. p. 17

- La vision du dirigeant.

L'approche volontariste favorise les forces internes de l'organisation dans la détermination de son mode de fonctionnement. Les décisions stratégiques façonnent le mode de gestion et le comportement de l'entreprise.

Selon (K. B. Kahla, 1999)<sup>19</sup>, plusieurs autres forces peuvent s'ajouter aux choix stratégiques (tels que l'objectif d'un certain niveau de rentabilité, ou de la croissance du chiffre d'affaires, etc.), pour influencer le fonctionnement de l'organisation. Par exemple les pressions, résultant des revendications (syndicales) des employés et aspirant à une amélioration de leurs conditions de travail, peuvent générer des dynamiques de changement. Pareillement, le constat de certains dysfonctionnements au sein de l'organisation peut être à l'origine de quelques modifications.

En guise de conclusion, une remise en cause de la distinction interne / externe, qui s'interroge sur la notion de frontière de l'organisation et sur les opérations de définition, redéfinition et construction de l'organisation et de ses changements, mérite d'être soulignée. L'élément pertinent de l'analyse semble être alors non pas l'unité, ou l'organisation, mais le réseau d'interdépendances.

En effet, des relations d'influences mutuelles à des éléments variables se développent entre, d'une part l'entreprise et d'autre part les différents composants de son environnement. C'est ainsi, qu'une fluctuation sensible au niveau de la structure d'offre de matières premières ou bien, au niveau de la demande de biens et services ou encore, un changement au niveau des normes réglementaires, ne puisse rester sans effets sur le fonctionnement des organisations. Ces phénomènes constituent d'ailleurs, par référence à l'approche déterministe, les forces qui façonnent le mode de gestion des entreprises.

La question du changement pour l'entreprise semble être, aujourd'hui, un impératif ; parce que les mutations au niveau de l'environnement deviennent de plus en plus pressantes et impossible à ignorer. Une entreprise qui veut assurer sa pérennité doit concilier avec les forces motrices de l'environnement. Le déploiement des ressources de l'entreprise dans le

---

<sup>19</sup> K. Ben Kahla, « Les analyses du changement organisationnel : quelques questions théoriques, méthodologiques et épistémologiques », Colloque La flexibilité : condition de survie, ISCAE, Tunis, Mars 1999

processus du changement repose sur la prise en considération de l'un ou plusieurs de ces facteurs, en vue d'atteindre un certain nombre d'objectifs.

### **I.3. Objectifs du changement organisationnel**

Lorsqu'il concerne l'aspect organisationnel de l'entreprise, le changement apparaît comme une tentative intentionnelle de la part des cadres et des employés, pour améliorer le fonctionnement de certains groupes ou certains départements, voire même, de toute une organisation dans une mesure assez importante.

Le changement semble, toujours, cibler des objectifs inspirés par un besoin d'amélioration, comme : un accroissement de la productivité, l'acceptation d'une nouvelle technologie par le personnel, un surcroît de motivation pour les employés, une intensification des comportements novateurs de la part du personnel, une augmentation de la part de marché, etc.

La littérature en a fourni la confirmation et a permis d'identifier plusieurs catégories d'objectifs.

Ainsi, selon (Hellriegel & al. ; 1992)<sup>20</sup>, 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)<sup>21</sup>, le changement organisationnel vise à améliorer certaines qualités de l'organisation. Ces qualités sont :

- L'efficience homéostatique,

- La malléabilité opératoire,

- L'adaptabilité stratégique

---

<sup>20</sup> D. Hellriegel & al. , op.cit p 596

<sup>21</sup> M. G. Bédard & al. , op.cit p 580

- la flexibilité structurelle

A chacune de ces qualités, les auteurs ont fixé un certain nombre d'activités technico-économiques et autres administratives à réaliser.

### **I.3.1. Accroître l'adaptabilité d'une organisation**

Selon Hellriegel & al. (1992)<sup>22</sup>, 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.

### **I.3.2. 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 de départ le changement du comportement des individus (Hellriegel & al. 1992)<sup>23</sup>.

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

---

<sup>22</sup> D. Hellriegel & al. , op.cit p 596

<sup>23</sup> D. Hellriegel & al. , op.cit p 599

survivent, se développent, prospèrent, déclinent ou disparaissent en raison des comportements du personnel, à savoir ce que font ou omettent de faire les employés.

### **I.3.3. L'efficience homéostatique**

Selon Bédard & al. (1995)<sup>24</sup>, la qualité d'efficience homéostatique correspond au niveau d'efficience 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'efficience 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'efficience s'appuie sur des structures formelles, des programmes et des systèmes répétitifs de gestion.

### **I.3.4. La malléabilité opératoire**

La malléabilité opératoire telle que perçue par Bédard & al. (1995)<sup>25</sup> 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.

---

<sup>24</sup> Bédard & al. , op.cit p 581

<sup>25</sup> Bédard & al. , op.cit p 582

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.

### **I.3.5. L'adaptabilité stratégique**

Selon Bédard & al. (1995)<sup>26</sup>, 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.

### **I.3.6. La flexibilité structurelle**

La quatrième qualité à impartir à l'organisation est la flexibilité structurelle. Selon Bédard & al. (1995)<sup>27</sup>, 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.

---

<sup>26</sup> Bédard & al. , op.cit p 583

<sup>27</sup> Bédard & al. , op.cit p 584

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.

a- 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'œuvre hautement qualifiée et expérimentée, l'entreprise serait incapable d'opérer des changements de structure liés aux modifications de stratégie.

b- 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.

c- 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.

En guise de conclusion, l'analyse des différents objectifs du changement organisationnel permet de considérer que ceux-ci ne peuvent qu'être inspirés du changement de l'environnement (concurrence, nouvelles technologies, etc.) et exigent l'amélioration des différents aspects de l'organisation (aspect comportemental, structurel, etc.). Elle a permis, par ailleurs, de souligner le lien qui existe entre l'environnement, la stratégie et la structure.

Selon l'objectif recherché, la situation et les conditions qui se présentent ; le changement doit prendre l'aspect qu'il convient, traduisant le degré des modifications à apporter, pour atteindre l'équilibre que le changement cherche à rétablir. Ce changement semble donc, adopter diverses formes.

## **I.4. Types et stratégies de changement**

La littérature permet de reconnaître plusieurs types de changements : le changement incrémental, radical, équilibré, émergent, voulu et imposé (H. Tsoukas & al. 2002 ; et K. Ben Kahla, 1999)<sup>28</sup>. Le critère de classement des différents types de changement peut porter sur le degré des modifications apportées, l'équilibre que le changement peut rétablir, etc. Toutefois, quelle que soit le type de changement, sa mise en oeuvre suppose le choix d'une stratégie.

La distinction entre les types de changement peut se baser sur des critères différents (M. Thibaud, 2002)<sup>29</sup> :

- Les changements basés sur le degré de modifications engendrées : on distingue ainsi, entre un changement incrémental et un changement radical.

- Les changements dynamiques : on distingue entre le changement qui vise le rétablissement d'équilibre et le changement continu et dynamique

- Le libre choix et le déterminisme du changement distingue entre le changement voulu et le changement imposé

### **I.4.1. Types de changement**

#### **I.4.1.1. Le changement incrémental / radical**

Selon M. Thibaud, le changement incrémental s'observe chaque fois que, dans une organisation, des modifications mineures sont continuellement introduites. Ces modifications peuvent concerner aussi bien la structure, les processus que le comportemental ; sans, pour autant, changer l'essentiel de l'organisation et ses activités. Ce type de changement vise une mise en œuvre séquentielle et par étapes où interviennent à la fois les considérations formelles et les considérations émotives. Le changement est généralement effectué du bas vers le haut, tout en étant contrôlé par la direction quant aux orientations et aux objectifs. Il porte sur les systèmes clés de l'organisation.

---

<sup>28</sup> H. Tsoukas & R. Chia, « On Organizational Becoming : Rethinking Organizational Change », *Organization Science*, vol 13, n° 5, 2002, p 567-582

<sup>29</sup> M. Thibaud, « Différentes approches pour conduire le changement » [www.f.d.org/changeapproche.htm](http://www.f.d.org/changeapproche.htm)

Le changement radical, comme il est perçu par M. Thibaud, suppose une réorientation des facteurs fondamentaux de l'organisation. Un changement du secteur d'activité où, tout le mode de production conduit à des transformations majeures de l'essentiel des parties de l'entreprise. Il est mis en œuvre lorsque l'entreprise se trouve devant certaines situations, comme par exemple, lorsqu'elle est appelée à se transformer, à se réorienter, à se revitaliser ou encore à redresser ses activités. Il importe, dans ce cas, de définir plus ou moins rapidement de nouvelles orientations et de mobiliser les membres en fonction de celles-ci. Toutefois, l'engagement des individus n'est pas, dans ce cas, nécessairement assuré ; ceux-ci peuvent parfois se montrer plutôt rébarbatifs, voire intolérants à l'égard des mesures qui accompagnent le changement.

Dans le cadre du modèle radical, les dirigeants sont appelés à exercer une influence considérable sur des aspects tels que la stratégie, les politiques, les systèmes de gestion, etc. Ceux-ci pourront être modifiés grâce à une bonne gestion technique combinée avec une gestion politique des coalitions internes.

#### **I.4.1.2. Le changement équilibré / émergent**

Selon H. Tsoukas & al. (2002)<sup>30</sup>, le changement équilibré correspond à des changements épisodiques, alternés par des périodes de stabilité. Il vise à rétablir un équilibre que certaines forces, souvent externes, perturbent. Avec la dynamique d'un environnement de plus en plus complexe, ce modèle semble de moins en moins apte à expliquer le phénomène de changement. En effet, l'organisation reposait sur la notion centrale de stabilité, c'est-à-dire, que les évolutions résultant de l'environnement sont perçues comme anormales et perturbatrices de l'équilibre de l'organisation. Par conséquent, des actions de changement correctrices sont nécessaires. Il s'agit d'un changement essentiellement réactif et ponctuel, considéré comme un complémentaire, ne permettant pas de réaliser de véritables modifications. Par exemple, C. Taylor (1993)<sup>31</sup> souligne comment un office de programme d'informatisation, sponsorisé par le gouvernement canadien dans les années quatre vingt, a échoué dans l'atteinte de ses objectifs, parce que le projet était motivé par une vision statique de la réalité et que l'organisation a été appréhendée plus comme collection d'individus que comme réseaux dynamiques.

---

<sup>30</sup> H. Tsoukas & al. , op.cit. pp. 567-582

<sup>31</sup> C. Taylor, « Rethinking the theory of organizational communication », Ablex, Norwood, 1993, cité par H. Tsoukas et al., op. cit

Une vision plus réaliste du fonctionnement des organisations serait de considérer alors que celles-ci évoluent constamment et que le changement est constitutif de leurs activités les plus courantes.

La notion du changement considère que l'organisation est en évolution perpétuelle. Cette approche permet d'avoir une compréhension des microprocessus de changement au travail et prend en compte des éléments émergents ou de surprise. Elle considère que le changement peut donner lieu à des ramifications et implications au-delà de ce qui a été initialement planifié. Elle montre comment le changement s'accomplit à l'instant sur le terrain, comment les plans sont traduits en actions. L'approche dynamique relève de « l'organizing » qui supporte l'idée d'une organisation censée être en quête de réduction d'équivoque. Elle peut réduire l'équivoque suivant un processus de mise en place des solutions génériques qui soient adaptables à plusieurs situations.

De ces types de changement, celui du type émergent semble mieux faire ressortir le mécanisme d'essai - erreur - correction, qui caractérise la mise en place de modifications dans un contexte de grande complexité environnementale (environnement concurrentiel caractérisé par l'instabilité et l'imprévisibilité). L'approche du changement émergent essaie d'expliquer comment les entreprises font face, de façon permanente, à l'incertitude et à l'inhabituel, à l'apparition de facteurs nouveaux et déstabilisants au sein d'un environnement susceptible de mettre les organisations dans des situations difficiles. Dans un tel environnement, les entreprises sont enclines à remettre, sans cesse, en cause leur mode de fonctionnement caractérisé, de plus en plus fréquemment, par des situations de crise (incertitude et menace sérieuse pour la survie de l'entreprise, fort impact de l'environnement sur l'organisation et ses parties prenantes et forte ambiguïté dans la mesure où les causes et les effets des phénomènes organisationnels sont flous ou inconnus (C. Roux-Dufort & al, 2002)<sup>32</sup> .

#### **I.4.1.3. Changement voulu / imposé**

Selon K. Ben Kahla, (1999)<sup>33</sup>, la lecture volontariste ou déterministe du changement permet de distinguer un changement délibéré et un changement imposé à l'entreprise. Le changement voulu est caractérisé par la prégnance essentielle de la volonté de changer. En

---

<sup>32</sup> C. C. Roux-Dufort & E. Metais, « L'Apprentissage organisationnel comme processus de développement des compétences centrales de l'entreprise : exemple de la gestion des crises à Electricité de France », Working paper, p. 2

<sup>33</sup> K. Ben Kahla, op. cit

effet, pour réaliser certains objectifs qu'ils se sont fixés, les responsables d'une organisation peuvent entreprendre d'apporter des modifications au mode de fonctionnement de celle-ci. Ces modifications sont supposées correspondre à la stratégie des acteurs, stratégie qui supporte leurs choix délibérés.

Selon P. Morin (1976)<sup>34</sup>, le changement voulu renvoie à la notion de développement organisationnel compris comme déploiement d'un effort planifié, une stratégie éducative (complexe) conçue pour modifier les croyances, les attitudes, les valeurs et la structure des organisations. C'est un effort intentionnel orienté vers un but. L'identification des groupes d'acteurs, dont il convient de modifier les attitudes, suppose de se demander sur le point d'initiation et les voies de diffusion du changement dans l'organisation.

Selon J.R. Schermerhorn & al (1994)<sup>35</sup>, le changement planifié est toujours le fruit des efforts d'un agent de changement. Celui-ci correspond à un changement intentionnel orienté vers un but et il est considéré comme le signe des efforts que fournit le gestionnaire pour réduire les écarts de rendement. Le plus souvent, si les organisations procèdent à un changement c'est pour réagir à des pressions (par exemple : le renforcement de la concurrence, l'apparition d'innovations technologiques, l'adoption d'une nouvelle législation et l'intensification des contraintes sociales). Dans certains cas, ces changements se font pour anticiper des problèmes à venir (par exemple, l'apparition de nouveaux produits présentés par un concurrent).

Par opposition aux changements voulus, les changements imposés apparaissent de façon spontanée. Ils sont parfois catastrophiques (comme une grève sauvage qui se solde par la fermeture de l'usine), ou, au contraire, bénéfique (comme un conflit interpersonnel qui débouche sur une nouvelle politique ou de nouvelles règles régissant les relations entre les employés). L'objectif principal de ce type de changement consiste à prendre des mesures dès que l'on constate le changement, afin d'en réduire les conséquences négatives et d'en maximiser les avantages éventuels.

Ainsi, les différentes approches du changement montrent qu'il existe plusieurs manières d'adapter les organisations face à l'évolution de leurs environnements interne et externe. Si ces approches sont distinctes, elles ne sont pas exclusives et la considération

---

<sup>34</sup> P. Morin, « Le développement des organisations et la gestion des ressources humaines », Dunod, 1976

<sup>35</sup> J. R. Schermerhorn « Comportement humain et organisation » ERPI (1994) p 564

simultanée de plusieurs de ces approches peut être appropriée dans un contexte de changement qui porte sur divers aspects de l'organisation.

<b>Nature du changement</b>	<b>Principales caractéristiques</b>
Incrémental	Procède par petites modifications
Radical	Les modifications sont profondes et impliquent l'essentiel de l'organisation
Equilibriste	Les modifications visent à rétablir la stabilité dans l'organisation
Emergent	Les modifications sont introduites de manière continue pour une amélioration de la performance
Imposé	Des contraintes externes obligent l'entreprise à effectuer certaines modifications
Voulu	Les modifications sont intentionnelles et résultent des choix de l'entreprise

**Tableau n° 1 : Les différents types de changement<sup>36</sup>**

Le changement répandu dans le cadre du programme de mise à niveau s'apparente au changement voulu dans la mesure où, il relève de la perception de certaines contraintes potentielles anticipées à l'échelle macroéconomique et qui lui donnent l'apparence d'une connotation de changement imposé, au niveau microéconomique. Il relève plutôt du bon vouloir du dirigeant qui cherche à atteindre un certain nombre d'objectifs dans le cadre de la recherche d'un certain niveau de compétitivité.

Le changement voulu, qui semble correspondre à la dynamique de la mise à niveau des entreprises, implique qu'un certain nombre d'objectifs soient identifiés, afin de guider intentionnellement les efforts. Ces derniers sont orientés dans des domaines organisationnels qui sont susceptibles de mieux améliorer la valeur de l'entreprise.

Si le changement se comprend comme l'ensemble des modifications apportées à un « objet », la littérature a permis d'appréhender une multitude de facteurs qui poussent les

---

<sup>36</sup> K. Ben Kahla, op. cit

entreprises à procéder à ces modifications. Certains de ces facteurs relèvent de l'environnement interne, alors que d'autres sont induits par la dynamique de l'environnement externe. La diversité de ces facteurs, conjuguée avec la différence de perception au niveau des acteurs, explique en partie la diversité de stratégies de changement.

#### **I.4.2. Stratégies de changement**

Trois types de stratégies sont possibles pour initier et propager le changement dans les organisations : la stratégie « top-down », la stratégie « bottom-up » et la stratégie « from middle to both ways »<sup>37</sup>.

Selon la stratégie « top-down », le changement est initié, graduellement, par la direction qui décide de réaliser la modification de certains éléments de l'organisation, suivant les niveaux descendants de la hiérarchie. Par exemple, la direction peut envisager l'objectif d'un certain niveau de croissance et réaliser les actions nécessaires tant en termes d'investissement que d'organisation.

Contrairement à la stratégie « top-down », la stratégie « bottom-up » suppose que le changement commence à partir de la base de la hiérarchie pour progressivement remonter aux niveaux supérieurs. C'est le cas, par exemple, lorsqu'un changement de mode de travail au niveau des équipes d'exécutants conduit à des remaniements au niveau des cadres intermédiaires puis au niveau des cadres supérieurs.

En plus de la stratégie « top-down » et de la stratégie « bottom-up », la stratégie « from middle both ways » signifie que le changement est initié par le niveau hiérarchique intermédiaire et est diffusé tant au niveau supérieur qu'à celui des subalternes.

## **II. Références théoriques sur les modes de changements organisationnels**

Gérer le changement de l'organisation suppose que l'on relève une série de défis complexes. Il est souvent difficile de déterminer exactement ce qu'il faut faire. De surcroît, les changements prévus, et que l'on espérait efficaces, peuvent se révéler inopérants ou avoir des conséquences différentes de celles que l'on attendait. Quand ils cherchent à améliorer la

---

<sup>37</sup> « Top down vs bottom down » successfully diversity initiatives ; [www.workinfo.com/free/downloads/99.htm](http://www.workinfo.com/free/downloads/99.htm)

faculté d'adaptation d'une organisation et les comportements des employés, les managers doivent comprendre la nature du changement nécessaire et les effets probables des diverses démarches possibles, pour mettre en place ce changement.

La littérature a présenté un certain nombre de méthodes et de techniques spécifiques, que peuvent utiliser les managers, pour effectuer un changement dans l'organisation. Chacune de ces méthodes peut n'être valable que dans certaines conditions.

Selon D. Hellriegel & al. (1992)<sup>38</sup> il existe une multitude de méthodes de changement sans qu'il n'ait une seule qui peut être considérée comme la meilleure. En effet, d'après ces chercheurs, il n'est pas évident qu'un procédé ayant réussi dans une organisation peut convenir dans une autre. C'est pourquoi les auteurs insistent pour que le changement de l'organisation soit placé dans la perspective des contingences.

Décidé et mis en œuvre par les managers opérationnels ou par la direction des entreprises, le changement organisationnel adopte plusieurs formes selon son importance et selon le secteur d'activité. En effet lorsque l'enjeu est nettement stratégique, les services dits de GRH et les DRH se sont vus souvent confier un rôle qui allait de l'accompagnement à celui de passif voir ingrat pour faire passer les restructurations.

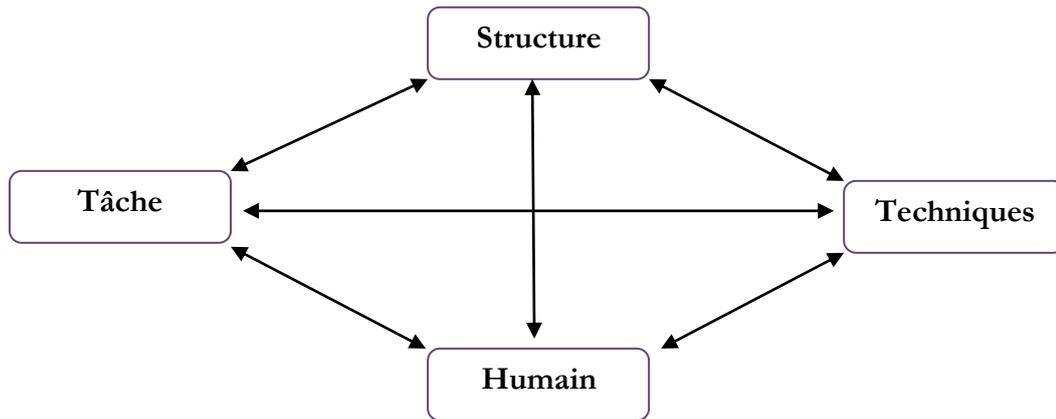
## **II.1. Le changement organisationnel selon Harold J. Leavitt**

D'après Leavitt (1965) on peut voir les organisations industrielles comme des systèmes complexes dans lesquels au moins quatre variables indépendantes apparaissent particulièrement importantes :

- *Variable structurale*, qui désigne les systèmes de communication, les systèmes d'autorité et les systèmes de flux de travail
- *Variable de tâche*, qui renvoie à la raison même de l'entreprise, c'est-à-dire la production de biens et services.
- *Variable technologique (ou technique)*
- *Variable humaine (ou acteur)*

---

<sup>38</sup> D. Hellerriegel, op. cit.



**Fig. 1 Variables des organisations industrielles<sup>39</sup>**

D'après Leavitt ces quatre éléments sont fortement interdépendants comme le montrent les flèches. En temps normal, tout changement dans l'un produit un mouvement chez une autre (ou les autres) variable, mouvement qui peut être positif (irait dans le sens du changement) ou négatif (freinant ainsi sa course). Il arrive qu'on décide de changer l'une variable comme tel, et parfois on peut se servir de cette interdépendance pour provoquer le changement chez les autres variables.

On peut à partir de là classer en catégories les principales approches du changement organisationnel en utilisant trois de ces variables :

- Les approches structurales
- Les approches technologiques
- Les approches humanistes

Ainsi, avoir recours à l'approche structurale pour effectuer une décentralisation par exemple, devrait modifier la réalisation de certaines tâches organisationnelles. Cependant la décentralisation changera aussi probablement la technique utilisée (par exemple les méthodes comptables ou la taille des machines), mais également la nature, le nombre ou encore la motivation et les attitudes des membres de l'organisation. N'importe quel changement peut être recherché intentionnellement, mais il arrive que ces changements surgissent de manière

---

<sup>39</sup> Harold J. Leavitt "le changement organisationnel appliqué dans l'industrie, les approches structurales, technologiste et humaniste" paru dans " Théories du changement social intentionnel, participation, expertise et contraintes" sous la direction de Roger Tessier. Presse de l'université de Québec 1997

imprévues suite à des efforts qui ne visaient que la modification d'une seule ou deux variables.

De même, l'introduction de nouveaux outils techniques, tels que les ordinateurs, peut entraîner des changements de structure (la communication étant fortement accélérée par exemple), mais également chez les acteurs, leur nombre, leur habileté et leur attitude s'en trouvent changés.

Nous pouvons très bien constater que la plupart des tentatives d'apporter un changement, qu'elles commencent par les hommes, la technique, la structure ou la tâche doivent rapidement se soucier des autres facteurs. Les spécialistes des ressources humaines doivent par exemple s'accommoder des changements produits par les modifications techniques. Les structuralistes quant à eux doivent s'inquiéter des interactions humaines qui peuvent tout aussi bien renforcer leur position ou bien la menacer.

Cette catégorisation se complique du fait que les objectifs visés par plusieurs approches ne sont pas totalement identiques. Elles partagent toutes un intérêt commun qui est l'amélioration du fonctionnement de l'organisation par l'amélioration de la réalisation des tâches. Mais bien que l'objectif de toutes ces approches soit la performance, chacune de ces approches a sa propre conception de celle-ci. Certaines approches technologiques par exemple sont plus attachés à l'esthétique et à l'élégance qu'au réalisme des solutions qu'elle propose (offrir des téléphones satellites à des personnes qui quittent rarement le lieu de travail...). En outre, certaines approches humanistes actuelles sont au moins autant intéressés à la satisfaction des besoins personnels des membres de l'organisation qu'à l'efficacité des opérations.

## **II.2. Le changement organisationnel selon R. Chin et K. D. Benn<sup>40</sup>**

Chin et Benne insistent quant à eux sur deux questions ; comment se font les transformations ? et qui est concerné par les transformations ? Ils proposent de ces deux points de vue, trois types de management du changement :

- la stratégie empirico-rationnelle, qui met l'accent sur l'information et la pédagogie de la démonstration, et qui s'adresse à la capacité de raisonnement et de calcul du public cible du changement ;

---

<sup>40</sup> « Stratégie générale pour la production de changements dans les systèmes humains » paru dans « Théories du changement social intentionnel, participation, expertise et contraintes » sous la direction de Roger Tessier. Presse de l'université de Québec 1997

- la stratégie normative, qui axe le travail sur les traits culturels du milieu concerné, et sur les normes qui régissent les rapports entre individus et entre groupes ;
- la stratégie coercitive, qui s'appuie sur le rapport de force, pour obtenir le résultat escompté, en manipulant selon les besoins les sanctions et les récompenses.

### **II.2.1. L'approche empirico-rationnelle**

L'individu, être rationnel, évalue les perspectives du changement, ses propres intérêts et se rend aux argumentations appropriées qui lui sont proposées. L'acceptation du projet relève d'un calcul en termes d'avantages/inconvénients. L'obstacle essentiel serait une méconnaissance du problème, une insuffisance d'explicitations.

Avec l'approche rationnelle-empirique les salariés destinataires d'un changement ont un rôle uniquement passif. Nous retrouvons ici la conception d'un changement d'attitude par modification des croyances suite, entre autres, à l'exposition à une communication de type persuasive. « La gestion du changement (...) semble le plus souvent suivre une voie où se combinent les arguments de la rationalité, présupposant que les individus exécuteront les solutions pourvu qu'elles leur soient bien présentées, ainsi que ceux de l'autorité et du pouvoir. Les approches sont plutôt rationnelles-empiriques et/ou coercitives, voire d'inspiration taylorienne. Si elles ne permettent pas de maîtriser toute la complexité de changement organisationnel, il faut bien admettre qu'elles sont à priori d'accès plus facile que certaines empruntant la voie délicate du pouvoir »<sup>41</sup>. Nous ne pouvons que souligner à notre tour le paradoxe d'un large recours à ces pratiques. Sans être caricatural l'ancrage à une vision rationnelle de l'homme laisse bien peu de place aux émotions et aux processus cognitifs dans leur ensemble. Elle néglige le postulat systémique de la supériorité du tout sur la partie et offre une perspective rétrécie de l'action sur l'organisation, ne permettant pas de développer une vision à long terme de l'entreprise par la prise en compte de l'impact sur l'ensemble du système et en particulier sur le sous-système social. Elle enferme l'individu dans un sens dont on ne reconnaît que la capacité à être induit par l'organisation<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> A. Desreumaux, Structures d'entreprise, Vuibert Gestion 1992, p 302

<sup>42</sup> C. Beaucourt, « La dimension symbolique des configurations organisationnelles », Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1996, p 121-131.

## **II.2.2. La conduite normative**

Selon ce second mode de changement, l'individu est capable d'organiser à sa manière sa perception.

Les théories de Lewin sont souvent considérées comme étant à l'origine de ces travaux, et notamment ces analyses concernant l'influence du groupe, ainsi que la théorie du champ de forces, elles visent à faire évoluer les perceptions et représentations des individus, en les intégrant et en les impliquant tout au long du processus de changement. Les techniques proposées sont très nombreuses, permettant d'obtenir les modifications attendues, en termes de valeurs, de croyances, d'attitudes: dynamique de groupe

A l'instar de nos deux auteurs, le mode d'intervention coercitif ne suscite pas de réel engouement dans la littérature sur le changement. L'idéal démocratique ambiant trouve en effet dans les modes participatif ou partagé, une affinité et une expression humaniste plus en accord avec le ton « politiquement correct » d'une grande majorité d'auteurs et montrent que l'étroite participation entre le promoteur du changement et le public cible, conduisait plus fréquemment au succès.

Ce parti-pris ne reflétait pourtant qu'imparfaitement la réalité du management de cette période. Nutt (1987)<sup>43</sup> observe par exemple à propos de l'implémentation des changements de stratégie, que le mode « imposé » n'est peut être pas le plus efficace, mais qu'il reste très fréquent, et que l'urgence et l'importance perçue du changement, donnent à cette méthode une certaine crédibilité. Sur l'intervention dans le domaine du changement en général, Zimmerman (1978)<sup>44</sup>, estime d'ailleurs ou affirme parfois nettement, que les « participationnistes » ont peut être pris à cette époque leurs désirs et leur idéal pour des réalités, quand ils considèrent comme acquises l'ouverture au changement des personnes ciblées, et leur appropriation des situations nouvelles.

Entre l'impératif stratégique du changement, voulu et décidé par la hiérarchie opérationnelle, et la gestion des tenants et aboutissants humains et sociaux, confiés aux responsables des services de GRH, une division du travail a souvent confiné ces derniers dans un rôle ingrat de liant humain et de ciment social.

---

<sup>43</sup> Nutt P.C. (1987), "Identifying and appraising how managers install strategy", *Strategic Management Journal*, 8, Jan Fév 1987, p.1-14. **Cité par** Bayad et Delobel op.cit.

<sup>44</sup> Zimmerman D.K. (1978), "Participative management : a reexamination of the classics", *Academy of Management Review*, 3, Oct, p.896-901 **Cité par** Bayad et Delobel op.cit.

### II.2.3 Quel chemin suivre

Les services de GRH et les DRH en personnes, testèrent souvent que la méthode participative ne constituait pas une panacée, et qu'elle posait au surplus des problèmes ambigus qui touchent à l'éthique des relations de travail. Lawrence prenait déjà dans un article célèbre de la Harvard Business Review de 1954, le contre-pied des « participationnistes » de cette époque, qui prétendaient résoudre le problème de la résistance en associant le personnel aux décisions ou à la mise en œuvre : non seulement cela ne suffit pas écrivait avec force Lawrence, « mais le stratagème psychologique pour obtenir des gens qu'ils s'imaginent « vouloir » ce qu'on leur ordonne », peut aller à l'opposé du résultat recherché.

Il n'en demeure pas moins que dans cette marche forcée vers la modernisation, les responsables de GRH n'ont guère eu le choix des méthodes. Ils hésitaient en fonction de l'urgence, de l'importance stratégique de l'enjeu, de l'horizon plus ou moins long de l'effort, du caractère localisé ou global de la transformation. Stace et Dunphy (1991) résument assez bien cette diversité, quand ils distinguent quatre types de GRH, sur la base de deux sortes de critères : le style de gestion du changement et le type de changement recherché :

Style de gestion du changement	caractéristiques du changement :		
	mineur	évolutif	radical local
radical global			
collaborationniste	<b>GRH paternaliste</b>		
consultatif		<b>GRH intégrative</b>	
directif			<b>GRH opérationnelle</b>
coercitif			<b>GRH reconfigurée</b>

**Tableau n°2 : Style de changement appliqué aux caractéristiques du changement<sup>45</sup>**

<sup>45</sup> Bayad et Delobel Op. cit.

La logique contingente de ce schéma sur la fonction RH, laisse entendre qu'il y aurait une sorte de diagonale de pertinence, du style de GRH adapté à une situation de changement. Plus celui-ci revêt une importance stratégique et une portée organisationnelle large et profonde, plus la main ferme et attentive des responsables est indiquée, pour assurer les échéances et la bonne fin du changement. Derrière cette diagonale, se profile une alternative de choix entre deux grandes attitudes générales du management des RH. En s'inspirant en effet de la grille de Blake et Mouton, une gamme de styles de GRH du changement, qui va d'une conception mécaniste, technocrate, désincarnée du changement, à une vision phénoménologique, auto-organisée, incarnée, et sociale du changement. Une ligne de force partage les styles observés, qui dépend en dernier ressort de la priorité retenue par les cadres en situation de responsabilité :

- privilégier la mission, le résultat, l'accomplissement d'un projet ;
- préserver le corps social, mettre en avant les situations humaines.

Un style unique prédomine parfois. Mais on assiste souvent à une répartition des rôles, dans les grandes entreprises notamment, la hiérarchie opérationnelle décrétant le changement, et les services de GRH manageant sa mise en œuvre, ou plus simplement encore gérant ses conséquences.

La durée étant une variable essentielle du processus de changement, l'urgence conduit souvent à privilégier le résultat recherché et l'accomplissement de la mission. Pour Quinn (1980), la réalité du processus du changement, oblige cependant les responsables du changement à composer avec le temps, et à incrémenter par corrections successives, un mouvement qui une fois lancé, échappe largement au contrôle direct. Cette gestion incrémentale du processus, consiste de phase en phase, à décider de nouvelles actions et méthodes, ce qui s'accompagne souvent dans les faits, d'une alternance de style de management. Les efforts de revitalisation des entreprises en difficulté, ambitieux dans leur but, ont souvent échoué à cause de responsables de projet qui voulaient aboutir trop vite. Tichy (1983) prévient à juste titre que tout volontarisme dans ce domaine, implique de tenir compte de la complexité des organisations. Celle-ci tient dit-il, au croisement de dynamiques techniques, politiques et culturelles, qui correspondent à trois sortes de systèmes mis sous tension, qui par leurs interférences et interactions, compliquent et diversifient les logiques d'action des salariés. Réduire le changement à sa dimension technicienne ou structurelle peut réserver bien des surprises.

Souvent, le changement rappelle souvent aux managers les dimensions humaines et sociales de l'entreprise. Rarement invités à décider ou à partager la décision des transformations nécessaires, les responsables des RH sont cependant engagés à jouer au minimum tout leur rôle de facilitateur, de mobilisateur des énergies, de négociateur et de médiateur social. Cette division du travail de gestion du changement s'inscrit dans un contexte de relations de pouvoir parfois tendues, entre la hiérarchie opérationnelle et les DRH.

La fonction RH vit une crise d'identité, tiraillée qu'elle était entre la priorité accordée aux buts de l'organisation, et la construction espérée d'une professionnalisation autour de la ressource humaine reconnue comme un actif de l'entreprise. L'effort de modernisation des entreprises s'est accompagné d'une diversification des missions des RH, en même temps que les référentiels anciens se perdaient. Entre le rôle d'acteur du changement, pas dévalorisant en soi, et le rôle instrumental dans lequel le confine souvent les décideurs, le DRH a vécu en première ligne les contradictions d'une époque de transition.

Pour en sortir, Peretti (1985) en appelle à un renouvellement des pratiques de GRH, qui suppose de redéfinir les rapports de pouvoir entre l'organisation et les professionnels des RH. Martin (1989) pointe le doigt sur ce qui grince dans les rouages de la fonction GRH : les responsables de l'organisation ont besoin de professionnels pointus et aguerris pour gérer les temps de crise que traversent les entreprises qui se transforment ; mais reconnaître cette professionnalité, c'est accorder un territoire, un pouvoir, que la hiérarchie opérationnelle n'est pas prête d'accepter.

Entre les certitudes stratégiques liées à la nécessité de se moderniser, et les questions identitaires sur le rôle de la GRH, les pratiques du management du changement de cette époque reflètent l'état de la réflexion de la théorie des organisations, dans laquelle la question du changement est encore majoritairement analysée comme un phénomène localisé d'adaptation des hommes et des structures, aux exigences de l'environnement concurrentiel.

### **II.3. Le développement de l'organisation (ou DO):**

Ce modèle concerne le changement porté sur le comportement des individus. En effet, les concepteurs de ce modèle considèrent qu'un changement réussi ne peut être que le résultat de l'amélioration des attitudes, des perceptions et des comportements liés aux individus. Mais encore faut-il que les individus concernés par le changement, acceptent de s'intégrer dans le processus du changement.

Selon D. Hellriegel et al. (1992)<sup>46</sup>, la théorie et la pratique du DO sont fondées sur l'hypothèse que les employés d'une entreprise sont intéressés à s'améliorer et désirent appartenir à des groupes de travail. Le DO se fonde sur beaucoup de principes bien établis concernant les comportements des individus et des groupes au sein des organisations.

Le DO ne fait pas appel à une technique unique mais à une série de techniques qui ont en commun une certaine philosophie et un ensemble de connaissances. Il comprend une série d'actions entreprises pour améliorer à la fois l'efficacité organisationnelle et le bien-être du personnel. En outre, certains éléments de base du DO le différencient des autres méthodes de changement organisationnel, notamment par les aspects suivants :

- Le DO vise à créer un changement autodirigé auquel se vouent et participent les intéressés.

- Le DO est une tentative de changement de tout le système ; c'est-à-dire qu'il n'est pas possible de changer une partie de l'organisation sans changer l'ensemble.

- Le DO accorde généralement autant d'importance à la résolution immédiate des problèmes et à l'évolution à long terme d'une organisation capable d'adaptation.

- Le programme de changement le plus efficace n'est pas uniquement celui qui résout les problèmes présents, mais celui qui prépare également le personnel à résoudre les problèmes futurs.

- Le DO met, plus que d'autres méthodes, l'accent sur un processus collectif de collecte des données, de diagnostic et d'action en vue de résoudre les problèmes. Le DO aboutit souvent à la mise en place de nouvelles structures organisationnelles, à des aménagements originaux et à des relations qui rompent avec les modèles bureaucratiques traditionnels.

---

<sup>46</sup> D. Hellerriegel, op. cit. p 619

**Conclusion :**

Pour conclure, il se révèle que, quoique ces méthodes puissent paraître indépendantes, les auteurs considèrent qu'un changement efficace exigerait souvent une combinaison de méthodes bien gérées et soigneusement coordonnées. Ensuite, il semble qu'aucune méthode de changement de l'organisation n'a la moindre chance de réussir, si elle ne prend pas en compte tout ou partie des aspects organisationnels : le personnel, la tâche, la technologie, la structure et la stratégie. Par ailleurs, ces auteurs considèrent que toute tentative efficace de changement organisationnel réside dans un diagnostic correct des problèmes de l'organisation. Sur la base des résultats de ce diagnostic, les managers peuvent choisir entre diverses stratégies de changement.

**Chapitre 2 :**  
**DOMAINES DE CHANGEMENT**

Lorsque le changement concerne l'aspect organisationnel de l'entreprise, il semble aller au-delà de l'aspect structurel, pour toucher d'autres aspects qui lui sont liés.

Pour être en mesure de faire face aux défis qu'impose l'évolution de l'environnement de même que de hausser la rentabilité et la productivité de l'entreprise, les dirigeants doivent prendre les moyens de rendre les organisations plus efficaces, et se doter d'autres outils de travail, de structures organisationnelles modifiés et adaptées à de nouveaux modes de fonctionnement.

Selon Y. F. Livian (2001)<sup>47</sup>, l'organisation administrative couvre trois aspects :

- L'aspect structurel qui correspond à la structure organisationnelle dans le sens de la configuration des différents éléments qui constituent l'entité,
- L'aspect humain qui concerne l'aspect comportemental et qui se traduit par le style de management, le comportement du dirigeant et des subordonnés, et aussi, les compétences et les aptitudes managériales,
- L'aspect système qui correspond à l'appareil gestionnaire qui couvre les systèmes d'information et de communication, de planification et de contrôle.

---

<sup>47</sup> Y.F. Levian, « Organisation : théorie et pratique » Dunod, Paris 2001, p 50

## **I. Structure organisationnelle**

La structure organisationnelle est parfois considérée comme « l'allocation des tâches et responsabilités aux individus et groupes dans l'organisation avec définition des systèmes qui assurent la communication effective » (J. Child, 1977)<sup>48</sup>, parfois comme « l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise (plus généralement une organisation) répartit, coordonne, contrôle ses activités et au-delà, oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres » (A. Desreumaux, 1986)<sup>49</sup>.

Selon Bescos & al. , (1995)<sup>50</sup>, La structure d'une organisation peut être définie comme une répartition horizontale des tâches, une division verticale des pouvoirs et des mécanismes de coordination.

Ces définitions considèrent les structures sous l'angle des principes de division de travail et de rattachement hiérarchique uniquement, alors que réellement elles concernent d'autres facteurs.

### **I.1. Dimensions de la structure organisationnelle**

Selon H. Mintzberg (1982)<sup>51</sup>, toute structure repose sur une répartition des tâches, et une décomposition des processus du produit et la spécialisation des individus.

La répartition des tâches sous-entend une division de travail, fondée sur des choix stratégiques, techniques et humains. La décomposition du processus de fabrication correspond à la mise à disposition du produit sur différentes étapes (conception, fabrication, marketing, distribution...). Alors que la spécialisation des individus vise l'efficacité opératoire.

Selon le même auteur, la répartition des tâches est établie dans un sens horizontal, alors que la division des responsabilités est faite dans le sens vertical.

---

<sup>48</sup> J. Child, « Organizations: a guide to problems and practice », Harper & Row, New York, 1977, cité par R. L. Daft, R. H. Lengel, « Organization information requirements : media richness and structural design », Management Science, 1986, p. 559

<sup>49</sup> A. Desreumaux, « Structure de l'entreprise », in Y. Simon, P. Joffre (eds), Encyclopédie de Gestion, Paris, 1986

<sup>50</sup> P. L. Bescos, P. Dobler, C. Mendoza, G. Naulleau, « Contrôle de gestion et management », Montchrétien, Paris, 1995, p. 55

<sup>51</sup> H. Mintzberg, « Structure et dynamique des organisations », Les Editions d'organisations, Paris, 1982

Cette façon de répartir les tâches et les responsabilités rend nécessaire la mise en place des mécanismes de coordination entre les différents éléments de la structure, qui sont au nombre de cinq. Il s'agit de :

- L'ajustement mutuel qui se base essentiellement sur une communication informelle entre les opérateurs,

- La supervision directe qui se traduit par les instructions données par un supérieur à ses subordonnés pour assurer la coordination,

- La standardisation des procédés qui correspond à la spécification préalable des méthodes de travail sur laquelle repose la coordination,

- La standardisation des résultats pour assurer la coordination lorsque les tâches ne sont pas programmables, en spécifiant à l'avance le résultat attendu sur la base d'un ou de plusieurs critères mesurables,

- La standardisation des qualifications qui correspond aux connaissances que doit détenir celui qui effectue le travail pour répondre au besoin de coordination.

Par ailleurs, et pour une meilleure comparaison entre les organisations, Pugh, cité par R. Zghal (1994)<sup>52</sup>, a distingué trois dimensions de la structure organisationnelle :

- la spécialisation qui correspond à la division du travail et la distribution des tâches sur un certain nombre de positions ;

- la standardisation comprise dans le sens de la soumission des procédures à des règles et leur formalisation ;

- la centralisation qui traduit le niveau hiérarchique de la prise de décision.

Selon R. Zghal (1994)<sup>53</sup>, la structure peut également, être approchée de diverses autres manières :

---

<sup>52</sup> R. Zghal, « La Culture de la dignité et le flou de l'organisation » CERP Tunis 1994, p. 131

<sup>53</sup> R. Zghal. (1994) op. cit. p 131

- en terme de composants (les tâches, les réseaux de position, de services, les réseaux de communication...),

- en termes d'attributs (régularité, stabilité, formalisation, bureaucratisation, différenciation...)

- en termes de fonctions ou rôles (exécution de tâches variées, coordination, réduction d'incertitude, etc.).

Alors que selon Y. F. Levian (2001)<sup>54</sup>, les chercheurs ont retenu cinq variables mesurables de la structure organisationnelle :

- le degré de spécialisation de la structure (dans quelle mesure les tâches sont-elles divisées ?) ;

- le degré de standardisation (dans quelle mesure existe-t-il des procédures pour définir ces tâches ?) ;

- le degré de formalisation (existe-t-il des documents écrits décrivant ces procédures ?) ;

- le degré de centralisation (à quel niveau se prennent différents types de décision ?) ;

- la « configuration » (nombre de niveaux hiérarchiques et taille de l'éventail hiérarchique).

Il en résulte de ce qui précède, que le changement peut concerner plusieurs variables.

Selon Bergeron (1989)<sup>55</sup> tiré d'un discours prononcé par G Steiner (1972), lorsque le changement de la structure organisationnelle traduit la réponse à un changement de l'environnement, et concerne le pouvoir de décision, celui-ci a besoin de virer d'un système centralisé vers un système décentralisé basé sur la formation de petits groupes décisionnels. Lorsqu'il concerne le degré de spécialisation, la concentration des activités sur le fonctionnement interne a besoin de mettre, plutôt, l'accent sur les éléments externes et

---

<sup>54</sup> Y.F. Levian op. cit. p 57

<sup>55</sup> P. G. Bergeron op. cit. p 519

lorsqu'il concerne les niveaux hiérarchiques, la subordination des individus à besoin de céder plutôt à la prédominance des individus.

Lorsque le changement organisationnel vise l'adaptation à un environnement ou à une situation, pour le réussir, il convient de tenir compte des facteurs qui le déterminent.

## **I.2. Facteurs déterminants de la structure organisationnelle**

Les facteurs déterminants de la structure organisationnelle ont fait l'objet de plusieurs travaux de recherche associant celle-ci parfois à la taille de l'entreprise, parfois à la technologie, parfois à l'environnement et parfois à la stratégie...

Des études ont été effectuées par plus d'un théoricien, comme T. Burns et G. M. Stalker en 1961, de même que P. Lawrence et J. Lorsch en 1967, dans le cadre de nombreuses entreprises et ont conclu que le structure organisationnelle, adoptée par une entreprise, dépend avant tout des caractéristiques de l'environnement (M.G. Bédard & al. 1995)<sup>56</sup>.

De leur part, D. Hellerigel & al. (1997)<sup>57</sup> ont vérifié l'influence de la forme d'une organisation par la combinaison de trois facteurs de contingences pris individuellement ou ensemble.

- Les contraintes environnementales ;
- Les facteurs technologiques ;
- Les choix stratégiques.

Par ailleurs, M. G. Bédard & al. (1995)<sup>58</sup> ont présenté l'âge, la taille, le système technique et le mode de propriété comme autres facteurs de contingence qui sont apparentés au cadre spécifique de l'entreprise. Ces auteurs considèrent, aussi, qu'il y a un lien entre la forme de l'organisation et les ressources humaines.

Notre analyse concernera essentiellement les trois facteurs tels que présentés par Hellriegel, pour expliquer dans quelle mesure le changement de l'un de ces facteurs pourrait agir sur la

---

<sup>56</sup> M.G. Bédard & al. , op. cit. p 569

<sup>57</sup> D. Helleriegel, op. cit. p 394

<sup>58</sup> M.G. Bédard, op. cit. p 88

structure organisationnelle. Les autres facteurs ne seront pas négligés, nous en tenons compte dans la partie empirique.

### **I.2.1. Influence des contraintes environnementales**

Selon T. Burns & al. (1961)<sup>59</sup> et P. Lawrence & al. (1967)<sup>60</sup>, il existe une relation entre la structure organisationnelle et l'état de l'environnement. Les auteurs ont conclu qu'à un environnement économique et concurrentiel plutôt stables correspond un système centralisé, c'est-à-dire bureaucratique (dit encore « mécaniste »), alors que le modèle décentralisé, faisant appel à un assouplissement des structures (dit « organique »), est approprié pour des entreprises qui évoluent en dans un environnement dynamique.

D. Hellerigel & al. (1997)<sup>61</sup>, a justifié le lien entre les tâches et les départements de l'entreprise d'une part, et les différences de complexité (homogénéité, hétérogénéité) et de dynamisme (stabilité, instabilité) de l'environnement, d'autre part. Selon ces auteurs, dans une organisation où les départements sont confrontés à un environnement stable, on peut généralement utiliser avec efficacité la structure fonctionnelle de base, où le directeur général réalise, en sa personne, l'intégration des départements fonctionnels. Si une firme exploite une unique ligne de produits et opère dans un environnement dynamique, la structure fonctionnelle peut rester efficace à condition qu'elle soit complétée par l'adjonction de services administratifs supplémentaires et de mécanismes d'intégration tels que : la mise en place de groupes de travail ad hoc (qui convient à la situation), une planification en bonne et due forme, la création de postes de liaison ou de groupes responsables de l'intégration des services, et ainsi de suite.

Quant à la complexité de l'environnement (hétérogène), elle a été traduite par l'ampleur des problèmes et des possibilités que celui-ci produit (J. R. Schermerhorn & al. ; 1994)<sup>62</sup>. En ce sens, par exemple, la complexité est caractéristique pour les employés affectés à un département de planification, d'affronter un environnement hétérogène (clientèle, fournisseurs, concurrents, etc.), parce qu'ils doivent, pratiquement, avoir à faire à tous ces

---

<sup>59</sup> T. Burns & al. « The management of innovation » Londres Tavistock, (1961), cité par Bédard & al. op. cit p 88

<sup>60</sup> Lawrence & al. « Organisation and their members : a contingency approach » New York Harper and Row 1994, cité par G Bédard & al. op cit. p 94 (1967)

<sup>61</sup> D. Helleriegel, op. cit. p 397

<sup>62</sup> J. R. Schermerhorn, op. cit. p 375

groupes ; alors que, lorsqu'il s'agit d'un environnement homogène, on a à faire à un seul groupe.

Ainsi, nous pouvons conclure que, le dynamisme et la complexité sont les deux facteurs qui caractérisent l'environnement. Les contraintes environnementales interviennent pour déterminer le degré de complexité et de dynamisme de la structure organisationnelle de l'entreprise. En effet, si l'environnement présente une forte incidence sur la structure organisationnelle, l'entreprise devrait alors trouver la structure qui convient à la situation. Pour ce faire, lors de l'analyse de l'environnement, il conviendrait de tenir compte des diverses forces qui agissent sur l'entreprise pour assurer sa croissance et sa survie.

### **I.2.2. Influence des facteurs technologiques**

Pour justifier l'influence des facteurs technologiques sur la structure organisationnelle, nous nous sommes fiés aux résultats des travaux de recherche de Joan Woodward (1965)<sup>63</sup>. Celle-ci, a effectué une recherche auprès d'une centaine d'entreprises britanniques du South East Essex, dans le but de vérifier si les théories classiques et les principes d'administration contribuaient au succès des entreprises industrielles. Elle a conclu que la technologie influence, aussi, les formes d'organisation, et que seule l'adéquation des formes d'organisation aux technologies de production permettait de rendre compte d'une manière valable des différences de succès économique entre les entreprises. De plus, les entreprises ayant des systèmes de production similaires avaient, dans l'ensemble, des formes d'organisation semblables.

Par ailleurs, et selon C. Perrow (1967)<sup>64</sup>, les entreprises, dont la technologie est routinière, utilisent une forme d'organisation bureaucratique, dans le but de préciser l'autorité des cadres intermédiaires et des subalternes. La coordination est réalisée par des règles, des plans et des programmes. Les finalités ciblées par l'entreprise sont la stabilité, la rentabilité et les économies d'échelle. Par contre, les organisations qui emploient une technologie non routinière emploient des formes d'organisation décentralisées dans lesquelles les cadres intermédiaires et subalternes disposent de marges de décision importantes, en raison des problèmes techniques complexes à résoudre. La coordination est réalisée par des interactions

---

<sup>63</sup> J. Woodward « Industrial Organisation : Theory and Practice » Londres, Oxford University Press, 1995 ; cité par J.R. Shermerhorn op. cit. p 371 et Bédard op. cit. p 92

<sup>64</sup> C. Perrow « A Framework for the Comparative Analysis of Organisation » American Sociological Review, vol 32, avril 1967, p 194-208 ; cité par Bédard op. cit. p 92

personnelles. Les buts de ces types d'entreprises sont l'innovation, la croissance et l'adaptation au milieu social.

Ainsi, il se révèle que les facteurs technologiques ont une influence considérable sur la conception de la structure de l'organisation. Une structure mécaniste convient à une technologie routinière ayant peu de problèmes à résoudre et une structure organique convient à une technologie qui se rénove et qui a beaucoup de contraintes et de problèmes à résoudre.

### **I.2.3. Influence des choix stratégiques**

M. G. Bédard & al. (1995)<sup>65</sup>, présentent la stratégie comme un ensemble de décisions établissant le domaine d'activité de l'entreprise et ses relations avec les organismes extérieurs (aussi bien économiques et concurrentiels que sociaux et politiques).

La stratégie représente donc, le fond des décisions qui déterminent l'orientation, à long terme, des activités. Elle est modifiée au fil des adaptations aux exigences de la concurrence et aux opportunités qui se présentent. Au moment des crises, la direction peut modifier la stratégie de manière radicale, afin d'apporter une réorientation et un redressement.

Selon J. R. Shermerhorn & al. (1994)<sup>66</sup>, la stratégie et la structure organisationnelle ont des liens dans la mesure où, cette dernière doit soutenir la stratégie de l'entreprise, si elle veut réussir. La stratégie permet de situer l'organisation par rapport à ses concurrents.

La littérature a fourni quatre types de stratégies génériques. On distingue :

- les stratégies de différenciation,
- les stratégies de domination par les coûts,
- les stratégies de concentration (dites de niche) basées sur la différenciation et
- les stratégies de concentration basées sur la domination par les coûts.

Les auteurs précisent que les stratégies de différenciation sont compatibles, surtout avec les structures organiques (décentralisés) et divisionnaires ; alors que les stratégies de

---

<sup>65</sup> M.G. Bédard & al. , op. cit. p 316

<sup>66</sup> J.R. Shermerhorn & al. , op. cit. p 378

domination par les coûts, qui mettent l'accent sur la routine et l'efficience, le sont surtout avec les structures mécanistes (centralisés). D'ailleurs, ils relient l'efficacité du dirigeant de l'organisation à sa capacité d'associer harmonieusement structure et stratégie. Par exemple, une firme qui vise une clientèle d'industriels, de commerçants et de particuliers a, souvent, besoin d'une structure autre que celle d'une firme dont l'objectif est de vendre à des industriels exclusivement. Aussi, pour une stratégie de domination par les coûts, la tâche à remplir est la production à faible coût, où les économies d'échelle sont importantes. Par contre, pour une stratégie de différenciation, les tâches de conception et de lancement de nouveaux produits semblent être les plus importantes.

#### **I.2.4. Autres facteurs de contingence**

D'autres facteurs de contingence ont été mis en relief par M. G. Bédard & al. (1995)<sup>67</sup> à savoir :

- l'âge de l'entreprise,
- la taille,
- le mode de propriété.

Ces facteurs contribuent à expliquer la configuration structurelle adoptée par les entreprises. Par exemple, l'organisation divisionnaire devient un choix viable lorsque la taille de l'entreprise, atteint un niveau respectable. En outre, le mode de propriété peut contribuer à expliquer qu'une entreprise d'Etat soit appelée à accorder autant d'importance aux pressions sociales et politiques qu'à celles qui émanent du contexte économique et concurrentiel.

En résumé, la structure représente l'ossature qui permet à l'organisation de fonctionner. Selon la nature de l'environnement dans lequel elle évolue, la technologie qu'elle adopte, les choix stratégiques qu'elle fait, etc., l'entreprise est confrontée à la question d'adaptation de sa structure organisationnelle, suivant les dimensions mécaniste / organique ou centralisée / décentralisée. Il convient de s'assurer que le changement instauré dans l'entreprise est en adéquation avec les facteurs qui ont « poussé » au changement

---

<sup>67</sup> M.G. Bédard & al. , op. cit p 580

## **II. Style de management**

Le style de management, est une notion correspondant à la qualité de direction et du leadership. La profession de la direction consiste à relever les défis lancés par la concurrence, maintenir les coûts au niveau le plus bas, accroître la qualité, améliorer le service rendu à la clientèle et imposer rapidement de nouveaux produits sur le marché. Pour pouvoir affronter tous ces problèmes, il faut normalement que l'on ait changé la façon de faire.

Le style de management constitue donc, un domaine de changement qui mérite d'être exploré pour en déduire les liens avec le changement de l'environnement et la structure organisationnelle. Cette étude est plutôt orientée vers un aspect comportemental.

La variabilité des caractéristiques de l'être humain laisse penser que chaque dirigeant a son style de direction. Le style de management correspond donc, à un modèle, par lequel le dirigeant intègre et gère ses subordonnés, en vue d'orienter leurs efforts vers la réalisation des objectifs de l'entreprise (M. Zouaoui & al. 1999)<sup>68</sup>.

Le modèle en question devrait donner un certain style de direction traduisant les préférences des dirigeants, leur philosophie et la conception, qu'ils ont, de leur comportement et du comportement de leurs subordonnés.

Par ailleurs, il semble que les attentes de l'entreprise moderne vis-à-vis de ses cadres et de son personnel se sont profondément modifiées. Ces attentes correspondent aux nouvelles exigences propres à la conjoncture actuelle, laquelle est caractérisée par des changements socioculturels et par la concurrence accrue qui en résulte. Sur le plan managérial, ces changements se rapportent tant aux fonctions ou aux nouveaux rôles qu'à de nouvelles façons de s'acquitter c'est-à-dire, un nouveau style de gestion qui fait appel à des compétences, à des habilités, à des attitudes et à des comportements nouveaux.

Ainsi selon M. G. Bédard & al. (1995)<sup>69</sup>, les aspects du style de management se résument principalement en deux catégories de facteurs :

- Le comportement et les attitudes du manager ;

---

<sup>68</sup> M. Zouaoui & al. « Le management » éditions CLE 1999, p 94

<sup>69</sup> M.G. Bédard & al. , op. cit p 315

- Les compétences managériales.

De sa part, J P Thibaut (1989)<sup>70</sup>, distingue trois dimensions du style de management :

- Le style d'animation et de commandement ;
- Le comportement du dirigeant (culture et système de valeurs) ;
- Les compétences et aptitudes managériales.

Il précise par ailleurs, que si la structure organisationnelle et les méthodes de gestion (planification et contrôle) dépendent, dans une large mesure, du style de direction, le changement organisationnel requerrait, inéluctablement, un changement du style de management.

### **II.1. Style d'animation et de commandement**

La littérature de gestion est riche d'ouvrages concernant le management et la direction d'entreprise, depuis que Fayol en donna le premier le contenu essentiel : prévoir, commander, contrôler.

Plusieurs styles de management ont été développés par plusieurs auteurs, dans l'objectif de trouver le mode qui répond à une maîtrise rationnelle des diverses activités de l'entreprise. Dans le contexte actuel, il s'agit de rechercher le style de management qui s'adapte le mieux à l'environnement de l'entreprise.

Selon Steiner cité par P. G. Bergeron (1989)<sup>71</sup>, dans un environnement dynamique, le style de gestion autoritaire devrait être abandonné pour le style de gestion plus démocratique et permissif.

De la littérature, nous avons distingué plusieurs théories de management. Le développement de ces théories retrace l'évolution des styles de management depuis les plus anciennes jusqu'aux plus récentes. Thibaut (1989)<sup>72</sup> a présenté un tableau synoptique des différentes théories étayé par une analyse de chacune des dimensions du style de management

---

<sup>70</sup> J. P. Thibaut « Le diagnostic d'entreprise » société d'éditions et de diffusion pour la formation 1989 p 240

<sup>71</sup> P.G. Bergeron op. cit. p 515

<sup>72</sup> J. P. Thibaut op. cit. p 251

à savoir : la structure et la répartition des fonctions, les liaisons de communication, la politique de motivation et la formation. Nous avons traduit les théories les plus marquantes de l'évolution de la théorie de management.

<b>Théorie de management</b>	<b>Structure et répartition des fonctions</b>	<b>Liaisons de communication</b>	<b>Politique personnel, motivation</b>	<b>Relations humaines, formation</b>
<b>Théorie classique (1900)</b> Taylor, Fayol	- Unité de commandement - Détermination d'un éventail de subordination - Centralisation, définition étroite des tâches.	- Principe d'officialisation des rapports - Centralisation de l'information	- Principe « bâton et carotte » - Système de stimulation monétaire	- Sécurité, stabilité. - Principe d'objectivité
<b>Théorie des relations humaines (1930/1960)</b> E. Mayo R. Likert D. Mac Gregor F. Herzberg	- Commandement participatif - Principe « Bottom up »	Le supérieur est plutôt un agent de communication inter et intra-groupe.		- Instauration d'un climat favorable - Bien être, confort. - Coopération amicale - On privilégie le groupe sur l'individu.
<b>Théorie des systèmes (1965)</b> M. Crozier H. Simon	Chaque poste est une « boîte noire » puis un sous-système	Toutes les liaisons sont considérées sous forme de flux unifiés par un langage		

**Tableau n° 3 : Extrait du tableau synoptique traduit par J.P. Thibault (1989) op. cit. p 251**

D'après B. Lussato, « Introduction critique aux théories d'organisation », Dunod

L'examen du tableau permet de relever les remarques suivantes :

1) La théorie classique ne laisse pas de place ni à la négociation, ni à l'influence de l'environnement, ni à la psychologie de l'individu. Les individus sont assimilés à des machines. L'efficacité est obtenue à travers un contrôle rigoureux et une rémunération satisfaisante. C'est le principe de « bâton carotte ».

2) Selon la théorie des relations humaines, l'employé est considéré comme un être humain dont le comportement renferme une dimension psychologique et sociale d'une très grande importance. En ce sens, les dirigeants donnent plus d'importance à la satisfaction des besoins psychologiques et sociaux de leurs subordonnés, en leur assurant de bonnes conditions de travail et en favorisant la coopération entre eux.

3) L'approche par les systèmes considère que l'employé n'est pas un élément isolé dont le comportement et l'attitude peuvent être analysés à part. Il est plutôt un élément du système dont le comportement est déterminé non seulement par ses besoins, mais aussi par ses rapports avec les autres éléments du système, tel les règles de contrôle, le système de motivation, l'organisation formelle, la culture de l'entreprise, etc.

Par ailleurs, il convient de citer la plus récente des théories de management, celle de l'école de contingence (T. Burns et M. Stalker, 1961 ; P. Lawrence & J. Lorsch, 1973). Celle-ci, considère que le système de management, caractérisé par les règles formelles et la centralisation des décisions dit « mécanique », est le mieux adapté à un environnement stable où l'innovation technologique est très faible et le marché est régulier. Par contre, un système de management, caractérisé par la décentralisation des décisions et moins de formalisme dans les comportements dit « organique », serait mieux adapté à un environnement instable.

Il résulte de cette analyse, que l'approche par les systèmes constitue la solution apportée à toutes les insuffisances relevées sur les autres approches. Ainsi, il semble que le mode de gestion qui convient le mieux, dans un environnement dynamique, est celui qui prend en considération tous les éléments du système organisationnel à savoir, les caractéristiques de l'entreprise, son système opérationnel, son environnement, sa structure organisationnelle, les conditions de travail, le comportement des individus, (particulièrement celui du dirigeant), etc.

## **II.2. Le comportement du dirigeant**

Depuis l'apport des travaux des psychosociologues des organisations, notamment le mouvement des relations humaines et celui des ressources humaines, le comportement et la dimension affective de l'homme au travail sont tout aussi importants que les autres formes de ressources.

Gérer le changement implique que l'on sait adapter une organisation aux exigences de l'environnement et modifier les comportements habituels, autant des dirigeants que des subordonnés.

M. Zouaoui & al. (1999)<sup>73</sup> définissent la direction comme une fonction complexe et multidimensionnelle qui nécessite de la part du dirigeant plusieurs qualités. Sa complexité résulte du fait que le dirigeant doit réaliser deux objectifs parfois contradictoires dans l'entreprise : un objectif économique ou financier et un objectif social :

- L'objectif économique ou financier est nécessaire pour assurer la survie et la croissance de l'entreprise ;

- L'objectif social consiste en la satisfaction des besoins humains et la création des conditions de travail agréables.

C'est avec la préoccupation d'avoir à atteindre ces deux objectifs complémentaires, que le dirigeant doit modeler son comportement dans l'entreprise.

Il résulte, de cette définition, que chaque dirigeant adopte un modèle par lequel il intègre et gère ses subordonnés en vue d'orienter leurs efforts vers la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ce modèle correspond à un style de comportement spécifique au dirigeant.

Des chercheurs et théoriciens du management ont essayé de comprendre les forces qui agissent sur les individus dans l'entreprise et ont, à chaque fois, élaboré un style de direction qu'ils considèrent comme étant en mesure de conduire les membres de l'entreprise à

---

<sup>73</sup> M. Zouaoui & al. op. cit p 93

l'efficacité. A partir des travaux de ces théoriciens et chercheurs, M. Zouaoui & al. (1999)<sup>74</sup> ont distingué trois approches :

- l'approche unidimensionnelle ;
- l'approche situationnelle ;
- l'approche intégrative.

### **II.2.1. L'approche unidimensionnelle**

L'approche unidimensionnelle comprend les travaux des chercheurs qui ont basé leurs études sur une seule dimension : le comportement du dirigeant. Plusieurs théories ont été développées en guise de cette approche. Nous citons celles de McGrégor (théorie X et Y), de Likert, et de Black et Mouton (P.G. Bergeron, 1989)<sup>75</sup>.

McGrégor considère que le comportement du dirigeant dépend de sa philosophie concernant le comportement de ses subordonnées. Il est soit autoritaire, soit participatif, suivant que ses subordonnées sont du type X ou Y.

Selon Likert, le dirigeant peut être autoritaire, exploiteur - autoritaire, paternaliste - autoritaire, consultatif, ou participatif ; suivant l'intérêt que le dirigeant porte à la notion des relations humaines.

Blake et Mouton (Bergeron, 1989 ; M. Bédard & al. 1995)<sup>76</sup> ont présenté deux critères pour analyser les styles de comportement des dirigeants :

- l'intérêt que porte le dirigeant pour la production et
- l'intérêt qu'il porte pour les individus.

Selon ces chercheurs, le style de dirigeant est autoritaire, lorsqu'il se limite à obtenir de la part de ses subordonnés juste le travail nécessaire pour atteindre le résultat minimum satisfaisant, lui permettant de se maintenir en place ou bien pour obtenir une efficacité maximale de la part de leurs subordonnés. Il est paternaliste, lorsqu'il a un faible souci de la

---

<sup>74</sup> Développée par M. Zouaoui & al. op. cit. p 37

<sup>75</sup> P.G. Bergeron, op. cit. p 94

<sup>76</sup> P.G. Bergeron, op. cit. p 354 ; M.G. Bédard, op. cit. p 337

production et s'occupe plutôt de la satisfaction des besoins de ses subordonnés ; démocratique et équilibré lorsqu'il est soucieux de l'intérêt économique de l'entreprise, mais il est convaincu que cela ne peut être réalisé que par un état, normal satisfaisant de ses subordonnés. Enfin, Black et Mouton distinguent le style de comportement où le dirigeant laisse ses subordonnés décider et choisir, tout en ayant confiance en leurs résultats et son intérêt est porté à la réussite économique de l'entreprise.

### **II.2.2. L'approche situationnelle**

Cette approche repose sur l'idée que le comportement du dirigeant dépend du degré d'adaptation entre la situation de l'entreprise et le style de direction. La situation de l'entreprise comprend le climat social, les valeurs, les attitudes, l'expérience des dirigeants et des subordonnés et la nature des tâches particulières à accomplir.

Selon Hersey & Blanchard (Bergeron, 1989, J. Schermerhorn 1994)<sup>77</sup>, le comportement qui convient est celui qui s'adapte le mieux au degré de maturité des subordonnés. Ces chercheurs ont distingué entre quatre styles de comportement : Un style autoritaire où l'accent est plutôt mis sur la tâche. Un style basé sur la conviction et l'influence, où le dirigeant est soucieux aussi bien de la tâche que des relations au sein de son groupe de travail et son comportement se distingue par sa capacité à convaincre et influencer ses subordonnés. Un style participatif avec des subordonnés dont le degré de maturité est supérieur à la moyenne, où le dirigeant témoigne d'un souci élevé pour les relations et plutôt faible pour la tâche. Enfin, un style basé sur la délégation, quand le degré de maturité des subordonnés est élevé et qu'il a un souci faible pour la tâche et les relations.

Le modèle de Fred Fiedler « contingence des styles de direction » (P. G. Bergeron, 1989)<sup>78</sup> considère que le comportement du dirigeant dépend de la situation qu'on définit à travers trois variables : les relations entre le dirigeant et les autres membres de l'entreprise, la structure des tâches et le pouvoir du dirigeant.

F. Fiedler distingue trois situations : favorable, moyennement favorable et défavorable. La situation est favorable lorsque les relations supérieur subordonnés sont excellentes, les tâches très structurées (répétitives) et le pouvoir du dirigeant est élevé ; la 2<sup>ème</sup>

---

<sup>77</sup> P.G. Bergeron, op. cit. p 362, J.R. Schermerhorn & al. , op. cit. p 539

<sup>78</sup> P.G. Bergeron, op. cit. p 358

situation est qualifiée par une bonne relation supérieur - subordonnés, des tâches peu structurées (non axées sur la répétitivité) et un pouvoir modéré du supérieur ; la dernière situation est qualifiée par des relations supérieur - subordonnés pauvres ; des tâches peu structurées et un pouvoir faible du supérieur.

Selon la théorie de R. Tannenbaum et W. Schmidt (P. G. Bergeron, 1989), le comportement du dirigeant dépend de trois forces :

- Les forces liées au dirigeant (attitudes, valeurs, préférences des dirigeants, confiance envers les autres...) ;

- Les forces qui relèvent des subordonnés (intérêt pour la tâche et les objectifs de l'entreprise, les besoins de contrôle ou de liberté d'action...);

- Les forces liées à la situation (structure, temps accordé pour la réalisation de la tâche, exigence et pression des niveaux supérieurs...).

En fonction de l'interaction entre ces trois forces, le dirigeant sera amené à adopter un style efficace dans des circonstances particulières.

### **II.2.3. L'approche intégrative**

Selon cette approche, le comportement du dirigeant résulte de l'interaction entre plusieurs éléments que nous pouvons regrouper en quatre groupes de facteurs :

- les préférences du dirigeant, qui résultent en réalité de sa culture et de sa personnalité ;

- les variables humaines, c'est-à-dire le comportement et l'attitude des subordonnés ;

- les variables organisationnelles, c'est à dire la structure de l'entreprise et son mode organisationnel ;

- l'environnement, à travers son dynamisme et les urgences qu'il crée et auxquels le dirigeant doit faire face.

- a- La culture correspond à l'ensemble des normes, des valeurs et des règles qui ont forgé la manière de penser et qui régissent le comportement des individus appartenant à une

même communauté (M. Zouaoui & al. 1999)<sup>79</sup>. Elle diffère d'un pays à un autre. Par exemple, le japonais privilégie les intérêts de la collectivité et donne la priorité au groupe ; le français est individualiste mais formaliste, respectueux des règles et des institutions alors que le tunisien est plutôt non formaliste, n'aime pas se plier aux règles, l'informel prédomine sur le formel dans ses relations professionnelles et accepte difficilement le contrôle. Cependant, la différence peut paraître entre les dirigeants d'une même communauté et se manifeste à travers les préférences ; certains préfèrent le style autoritaire, d'autres, au contraire, préfèrent négocier avec leurs subordonnés.

b- L'attitude des subordonnés : d'après M. Zouaoui & al. (1999)<sup>80</sup>, c'est l'attitude des subordonnés qui oriente le style de direction. Lorsque les subordonnés sont entreprenants et créatifs, ils incitent généralement le supérieur hiérarchique à la délégation de son autorité et à l'adaptation d'un style de direction plutôt participatif. Par contre, lorsque les subordonnés fuient les responsabilités préfèrent ne pas prendre des initiatives et se limiter à l'exécution des demandes du supérieur hiérarchique, il convient d'adopter le style autoritaire.

c- Les variables organisationnelles : elles sont nombreuses ; parmi celles-ci, deux variables influent particulièrement sur le choix du style de leadership : la structure et la culture organisationnelle.

Les structures fonctionnelles, centrées sur l'exécution des tâches plutôt que sur les résultats ou les objectifs, sont généralement moins favorables, que les structures par produit ou par marché, basés sur la délégation.

La culture organisationnelle influe, elle aussi, sur le choix du style de leadership. En ce sens, quand la négociation fait partie des usages au sein de l'entreprise, il est difficile d'adopter un comportement autoritaire où les subordonnés n'ont qu'à exécuter les ordres du supérieur hiérarchique.

Les points de vue diffèrent lorsqu'ils concernent l'influence de la conduite de l'entreprise, notamment lorsque des variables externes telles que la nature de l'environnement

---

<sup>79</sup> M & S Zouaoui, op. cit. p 102

<sup>80</sup> M & S Zouaoui, op. cit. p 103

sont prises en considération. Selon Porter (1991)<sup>81</sup>, le management a toujours une influence sur la stratégie quel que soit l'impact de l'environnement.

Sur la base des résultats d'une recherche orientée vers le risque, l'environnement et l'attitude du décideur, Mercier-Suissa (1998) a mis en exergue la relation qui existe entre l'environnement et le comportement des dirigeants. En effet, selon ce chercheur, l'environnement instable induit de nouveaux comportements managériaux.

La littérature a, par ailleurs, montré l'influence des informations d'origine externe, collectées par le dirigeant, sur la perception du risque et sur sa prise de décision. A titre d'exemple, pour M. Barbel (1996)<sup>82</sup>, les sources externes d'influence modifient très fortement le comportement des dirigeants.

D'autres chercheurs ont étudié l'influence des compétences et des aptitudes managériales sur le comportement du dirigeant. Ces compétences peuvent être améliorées par la formation.

### **II.3. Compétences et aptitudes managériales**

Robert L. Katz dans son article paru il y a une dizaine d'années dans la célèbre revue « Harvard Business review », a remis en cause le problème du style de management. (J.P. Thibaut, 1989)<sup>83</sup>. Selon ce chercheur, il ne faut pas essayer de définir un dirigeant en termes de caractéristiques personnelles (intelligent) et de comportement (coopératif), mais en termes de compétences et d'aptitudes.

La compétence est définie comme étant l'aptitude à transformer une connaissance en action et à obtenir le rendement escompté. (J. Schermerhorn, 1994)<sup>84</sup>. Elle correspond à son niveau d'instruction, à son expérience en matière de gestion, à son intelligence et à la rationalité de ces décisions.

Traitant du processus d'internationalisation et de la compétence des dirigeants, P. Leconte & B. Forgues, (2000)<sup>85</sup> ont conclu que la compétence des dirigeants réunit le savoir,

---

<sup>81</sup> M.E. Porter, « Choix stratégiques et concurrence » Paris Economica, cité par P. Legohérel & al. op. cit. p 58

<sup>82</sup> M. Barbel « Un style de décision à la française ? », RFG, novembre-décembre 1996, pp, 159-170

<sup>83</sup> J. P. Thibaut, op. cit. p 258

<sup>84</sup> J.R. Schermerhorn, op. cit. p 43

<sup>85</sup> P. Leconte & B. Forgues « Les dirigeants face à la gestion des compétences » RFG janv. - fév. 2000 p 121

les modèles théoriques de formulation stratégiques et la capacité d'interprétation de l'environnement. Ceci correspond, en fait, à la capacité de perception de la réaction et de l'adaptation à l'évolution de l'environnement ; notion qui a été développée par plusieurs auteurs.

Par ailleurs M. G. Bédard & al (1995)<sup>86</sup> considèrent que les exigences en matière de compétences, pourraient être rassemblées, sous trois vocables : savoir communiquer, savoir se comporter et savoir raisonner. Ces compétences correspondent à la maîtrise des techniques de communication et d'animation, (aspects liés à la gestion des ressources humaines), à la qualité des rapports interpersonnels (capacité d'écoute, respect de l'autre) et à la confiance en soi. Elles correspondent aussi à l'habilité à prévoir l'évolution des situations, à déterminer les problèmes, à fixer des objectifs stratégiques, à faire des choix, à réduire les incertitudes, à comparer les performances aux résultats désirés, à intervenir au besoin pour assurer les résultats, à affecter les subordonnés selon les objectifs, à orienter leur travail et à motiver leur rendement.

Les auteurs D. Helliergel & al. (1992) et J.R. Shermerhorn, (1994)<sup>87</sup> traitant du processus du dirigeant, ont lié la notion des aptitudes du manager aux qualités des managers efficaces. Selon ces auteurs, les qualités requises pour un gestionnaire efficace sont au nombre de quatre : être visionnaire et avoir une pensée stratégique, avoir une capacité de communication efficace, savoir déléguer des pouvoirs et savoir se comprendre soi-même.

a- Etre visionnaire, dans la mesure où le dirigeant présente une capacité d'attraction des gens autour de lui, en créant une nouvelle vision futuriste des choses.

b- Avoir une capacité de communication efficace correspondant à la capacité de communiquer efficacement avec autrui.

c- Savoir déléguer des pouvoirs : c'est le talent de partager avec des subordonnés la puissance que l'on détient. Cela signifie que le leader permet à certains de ses collaborateurs de partager avec lui le choix des objectifs et des stratégies.

d- Savoir se comprendre soi-même lorsqu'un dirigeant (considéré comme efficace) connaît ses propres forces et faiblesses. Celui-ci a tendance à pallier ses points faibles en

---

<sup>86</sup> M.G. Bédard, op. cit. p 708

<sup>87</sup> D. Helliergel, op. cit. p 298, et J.R. Shermerhorn, op. cit. p 43

s'entourant des personnes capables de l'aider. Les managers efficaces font continuellement leur examen de conscience : « a quoi suis-je vraiment bon ? » « Quelles sont mes qualités ? » « Qu'est ce qui me manque ? » « En qui ai-je besoin pour m'améliorer ? ».

La notion de compétence a été aussi développée par R. L. Katz (1974)<sup>88</sup>. Ce chercheur a distingué trois niveaux de compétences hiérarchisés comme suit :

- Les compétences techniques : c'est la maîtrise d'un métier ;
- Les compétences humaines : c'est la capacité à travailler au sein d'un groupe et à réaliser un travail en commun ;
- Les compétences conceptuelles : elles correspondent à la capacité d'innover, de concevoir, de modéliser l'entreprise pour formuler le mode de développement le mieux adapté compte tenu de sa problématique et de l'évolution de l'environnement.

a- Les compétences techniques correspondent à des connaissances liées à diverses disciplines : les sciences et techniques du métier, les sciences et technologies générales, les sciences de gestion et les sciences économiques ; c'est la maîtrise d'un métier.

b- Les compétences humaines constituent la capacité à travailler au sein d'un groupe et à réaliser un travail en commun ; elles se traduisent par le sens des relations humaines, le sens de communication, le sens d'animation et de motivation et la capacité de délégation et de contrôle.

c- Les compétences conceptuelles correspondent à la capacité d'innover, de concevoir, de modéliser l'entreprise pour formuler le mode de développement le mieux adapté, compte tenu de sa problématique et de l'évolution de l'environnement et du degré d'acceptation des risques.

Ainsi, il en résulte de ce qui précède que la notion de compétence, lorsqu'elle est liée au dirigeant, peut couvrir plusieurs facteurs, dont certains sont attribués à ses caractéristiques personnelles (intelligence, anticipation, culture, force de caractère, etc.), son savoir (technique, gestion, organisation, planification, etc.) et son aptitude à prendre le risque. Si le

---

<sup>88</sup> R.T. Katz, « Skills of an Effective Administrator » Harvard Business Review, vol, 52, septembre à octobre 1974, p 94 cité par J.R. Shermerhorn, op. cit. p 45

dirigeant présente des faiblesses sur certains éléments, il devrait s'entourer de cadres spécialisés (staff) qui lui apporteront de l'aide, pour agir d'une manière rationnelle et efficace. D'ailleurs, certains auteurs, (comme P. G. Bergeron, 1989)<sup>89</sup>, ont même vu nécessaire que certaines faiblesses devraient être surmontées à travers la formation. En effet, une analyse basée sur la dynamique de l'environnement, a permis de laisser supposer, que les gestionnaires devraient améliorer leurs compétences dans le domaine des systèmes, des procédés de gestion et des relations humaines.

### **III. Comportement des subordonnés**

Quand il s'agit d'introduire des modifications dans l'organisation, un manager est appelé à prendre en compte une grande quantité d'éléments, y compris la nature des pressions qui poussent l'organisation vers une transformation, les types de résistance qui seront opposés, selon toute vraisemblance, à la nouveauté et au choix de celui ou ceux qui seront chargés de réaliser le projet.

Gérer le changement implique que l'on soit en mesure d'adapter une organisation aux exigences de l'environnement et modifier les comportements habituels des employés. Si les employés ne modifient pas leurs comportements, l'organisation aura du mal à changer (Hellriegel, 1992)<sup>90</sup>.

Il en résulte que le comportement des subordonnés semble constituer un des éléments du processus de changement organisationnel.

Selon M Zouaoui & al. (1999)<sup>91</sup>, le comportement des subordonnés peut être appréhendé à travers trois approches : l'approche des traits de la personnalité, l'approche des besoins et de la motivation et l'approche situationnelle.

#### **III.1. L'approche des traits de la personnalité**

Cette approche expose la relation qui existe entre le comportement de l'individu dans l'entreprise, son caractère et ses caractéristiques personnelles. Ces dernières concernent entre autres, l'intelligence, l'esprit d'initiative et de créativité, le degré de maturité, l'esprit de responsabilité, le caractère autoritaire, participatif, docile ou révolté, etc.

---

<sup>89</sup> P. Bergeron, op. cit. p 516

<sup>90</sup> D. Hellriegel & al. op. cit. p 620

<sup>91</sup> M. & al. Zouaoui op. cit. p 106

Elle est utilisée le plus souvent à l'occasion du recrutement du personnel en se basant essentiellement sur les tests psychotechniques, dans le but de déterminer les traits personnels des candidats au recrutement. Elle a été critiquée par le fait que le comportement ne peut être uniquement expliqué par les traits de caractère sans tenir compte de la situation dans laquelle se trouve. En effet, l'individu peut être, par exemple : autoritaire avec ses subordonnés, participatif avec ses collègues, docile et soumis avec son épouse et ses enfants, etc.

### **III.2. L'approche des besoins et de la motivation**

Cette approche met l'accent sur le lien qui existe entre le comportement et les besoins de l'individu. Lorsque celui-ci agit dans le but de satisfaire un besoin, on dit qu'il est motivé.

Tous les ouvrages, traitant du comportement des individus au travail, considèrent que le rendement d'une personne (un des principes de base du management) est fonction de son niveau de compétence et de sa motivation.

La motivation a été définie comme étant le moyen par lequel l'entreprise conduit ses membres à agir dans le sens qu'elle désire. La littérature présente souvent les trois plus marquantes théories traitant de la motivation ; celle de Maslow, celle de Herzberg et celle de Skinner.

En se référant à la théorie de Maslow (1954)<sup>92</sup>, les dirigeants devraient connaître et comprendre le type de besoins que leurs subordonnés cherchent à satisfaire. Leur motivation consiste à agir sur ces besoins. En effet, Maslow a hiérarchisé les différents types de besoins que l'individu cherche à satisfaire à travers le travail dans l'ordre suivant : le besoin physiologique, le besoin de sécurité, le besoin d'intégration, le besoin d'estime de soi et le besoin de se réaliser. La hiérarchie des besoins forme un escalier dont on ne peut gravir un palier que lorsque celui qui le précède est déjà franchi.

En se référant à la théorie de Herzberg (1966)<sup>93</sup>, les éléments qui peuvent être considérés comme motivationnels sont liés aux aspects de la tâche et la nature du travail. Selon ce chercheur. Deux types de facteurs sont à l'origine de la motivation de l'homme au travail : les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène de vie.

---

<sup>92</sup> A. Maslow, « Motivation and personality » Harper and Row, 1954, cité par Zouaoui, op. cit. p 111 et D. Hellriegel & al. op. cit. p 162

<sup>93</sup> F. Herzberg, « Le travail et la nature de l'homme », *Entrepris Moderne* d'édition, Paris, 1972, cité par M & al. Zouaoui, op. cit. p 111 et d ; Hellriegel & al. op. cit. p 172

Le premier type de facteurs est formé de cinq éléments de satisfaction qui entraînent des changements durables sur les attitudes des employés ; on distingue : l'accomplissement d'une tâche importante, la reconnaissance du travail exécuté, le contenu et la nature du travail, la responsabilité pour son propre travail et enfin, l'avancement, la promotion ou le changement de statut.

Le deuxième type de facteurs est aussi formé de cinq éléments qui se réfèrent au rapport de l'individu avec son environnement professionnel. Il s'agit de la politique d'administration de l'entreprise, des qualités et des défauts du supérieur, de la rémunération, des relations entre les personnes et des conditions de travail

Skinner (1994)<sup>94</sup> a développé une troisième théorie de motivation, dite théorie de renforcement. Selon cette théorie, les éléments motivationnelles résident dans la conception d'un environnement de travail favorable qui se manifeste par l'affectation des employés à des emplois intéressants, la distribution d'un salaire satisfaisant et équitable, la promotion et la participation aux décisions.

### **III.3. L'approche situationnelle**

L'approche situationnelle présente le comportement de l'individu comme le produit de la situation dans laquelle il travaille. Selon cette approche, le comportement de l'individu n'est pas déterminé ni par les traits de la personnalité, ni par les besoins ; il change en fonction de la situation vécue et des enjeux qu'elle offre.

L'analyse de ces approches et théories, nous amène à conclure que si le comportement est étroitement lié à certaines caractéristiques « personnelles » des individus, il représente lui-même une variable qui détermine la vie organisationnelle.

En effet, le comportement des membres de l'entreprise est fonction, d'une part, des caractéristiques personnelles et d'autre part, des caractéristiques du milieu dans lequel ceux-ci œuvrent. Le comportement comprend aussi bien l'adhésion aux objectifs de l'entreprise et le fait d'assumer des responsabilités que la résistance ou le conflit.

---

<sup>94</sup> P. F. Skinner, « Pour une science du comportement : le behaviorisme », Neuchâtel, de la chaux et Niestlé, 1974, cité par M. Zouaoui, & al. op. cit. p 111

Par ailleurs, les valeurs jointes à la motivation, la formation et l'expérience déterminent la décision personnelle qui génère un certain comportement dans le travail et certaines attitudes qui évoluent avec l'évolution des facteurs d'influences organisationnelles (exemple : comportement positif du dirigeant) ; alors que, les compétences et l'expérience produisent des résultats personnels et des résultats organisationnels.

Ainsi, comme il a été conclu par J. Lorsch et J. Morse (1974)<sup>95</sup>, il existe un lien entre la forme d'organisation et les motivations individuelles. Lorsque les attentes des individus correspondent à la forme d'organisation, le degré de motivation serait élevé. Les membres trouveraient alors plus de satisfaction, se sentiraient plus compétents dans les situations où il y a adéquation de la forme d'organisation, de la tâche à réaliser et du climat créé par le style de gestion de la direction.

Enfin, il en résulte de ce qui vient d'être exposé, que toute évolution qui se manifeste au niveau de l'environnement, influence d'une manière considérable la structure organisationnelle et le comportement des individus (deux éléments qui constituent des domaines importants du changement dans l'entreprise). Lorsque des changements sont introduits dans l'entreprise, ils peuvent, aussi, impliquer des changements au niveau de la façon dont les acteurs interagissent, notamment à travers le dispositif d'information et de communication.

#### **IV. Systèmes d'information, de planification et de contrôle**

La compétitivité d'une ou des stratégies et l'efficacité de leur mise en œuvre dépendent, dans une très large mesure, des systèmes d'information, des méthodes de planification et des techniques de contrôle qu'utilisent les directions d'entreprises.

##### **IV.1. Système d'information**

Quels que soient leur rôle et leur position hiérarchique, tous les membres d'une organisation doivent prendre des décisions, résoudre des problèmes, communiquer, etc. Chacun est amené à manipuler des informations, à les collecter, les traiter, les diffuser. L'information constitue donc une matière première fondamentale de l'organisation qui permet de connaître, comprendre, décider et gérer.

---

<sup>95</sup> J. Lorsch & al. « Organisation and their members : a contingency approach » New York Harper and Row 1994, cité par M. G. Bédard & al. op cit. p 94

Selon P. G. Bergeron, (1989)<sup>96</sup>, le système d'information qui s'adapte à un environnement instable correspond à des procédés qui visent la prévention et l'obtention de l'information au sujet de l'environnement en général, plutôt que des procédés d'information structurés pour recueillir des données internes.

#### **IV.1.1. Définition**

Selon R. Reix, (2002)<sup>97</sup>, tout gestionnaire qui travaille dans une organisation est confronté au problème de l'information.

S. Lacrampe, (1974)<sup>98</sup>, a défini le système d'information comme un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) et les utiliser au service d'un domaine d'activité, d'une fonction de l'entreprise.

En effet, l'information est nécessaire pour agir, pour décider, contrôler, etc. ; elle constitue un impératif permanent pour tous ceux qui doivent diriger d'autres personnes ou, plus modestement, effectuer leur travail quotidien de financier, de commercial, de comptable, de gestionnaire de production, etc. Lorsque l'information a besoin d'être saisie, transmise, stockée, retrouvée ou manipulée, il est évident que l'on devrait disposer des moyens nécessaires pour le faire.

#### **IV.1.2. Dimensions**

Les dimensions du système d'information peuvent être relevées de la définition de Lacrampe, à savoir, des ressources matérielles (informatiques) et des ressources humaines (personnel).

Selon R. Reix (2002)<sup>99</sup> le système d'information correspond à un ensemble construit et intégré de ressources humaines et informatiques.

Selon P. Charpentier (1997)<sup>100</sup>, la notion du système d'information d'une entreprise suppose l'existence d'un seul système intégré d'information.

---

<sup>96</sup> P. G. Bergeron, op. cit. p 450

<sup>97</sup> R. Reix, « Systèmes d'information et management des organisations » Vuibert 4<sup>ème</sup> édition 2002, p.

<sup>98</sup> S. Lacrampe « Systèmes d'information et structure d'organisations » Hommes et techniques 1974

<sup>99</sup> R. Reix, op. cit. p 79

L'intégration, évoquée par Reix et Charpentier, suppose la fusion, l'inter-relation et l'inter-liaison entre les différents composants du système d'information. C'est l'aspect multidimensionnel du système, lequel système est composé essentiellement d'une base de données alimentée à travers plusieurs sources d'informations, laquelle base va servir tout demandeur d'information au sein de l'organisation.

Néanmoins, la réalité se présente autrement. En effet, on distingue souvent, plusieurs types partiellement interdépendants de systèmes d'information coexistent dans l'entreprise (plutôt des sous-systèmes), certains limités à un individu ou un poste de travail, d'autres concernant une fonction ou un service, d'autres encore relatifs à une partie de l'organisation (intégration partielle) mais rarement à l'ensemble de l'organisation (intégration totale). On distingue :

- Le système d'information comptable et financier,
- Le système d'information de la production,
- Le système d'information en marketing et commercial,
- Le système d'information en ressources humaines, etc.

L'ensemble de ses sous-systèmes devrait être en interaction à travers l'échange de flux d'informations. L'information est utile à plus d'un niveau ; au niveau opérationnel pour réaliser les activités, fonctionnel pour assurer la qualité et la rapidité de réalisation de ces activités et décisionnel pour prendre des décisions stratégiques. Exemple : la production a besoin de la masse salariale pour déterminer le coût de production, le commercial a besoin du coût de production pour déterminer le prix de vente, le dirigeant a besoin des deux informations indiquées pour déterminer la rentabilité des produits et/ou les comparer au prix du marché pour prendre, éventuellement, des décisions stratégique, etc.

R. Reix (2002)<sup>101</sup>, attribue l'ensemble des informations à deux catégories de systèmes d'information : le système d'information de gestion et le système d'aide à la décision.

---

<sup>100</sup> P. Charpentier « organisation et gestion de l'entreprise » Nathan 1997 p 135

<sup>101</sup> R. Reix, op. cit. p 79

Le système d'information de gestion permet d'enregistrer les opérations de l'entreprise, de les suivre périodiquement et d'en évaluer les résultats. Les tableaux de bord, outils de mesure de la performance, documents et rapports, fournis périodiquement ou ponctuellement, entrent dans cette catégorie d'informations.

Le système d'aide à la décision est destiné aux dirigeants. Par exemple, le système d'information stratégique qui permet un accès rapide à des données concernant l'environnement et ses évolutions. Les chercheurs présentent maintenant, d'autres systèmes qui sont destinés à accroître l'efficacité des processus décisionnels à savoir, les systèmes interactifs d'aide à la décision et les systèmes experts.

Deux catégories de systèmes supports sont utilisés pour le traitement des différents types d'informations ; on distingue : les systèmes supports d'opérations et les systèmes supports de gestion.

Les systèmes supports d'opérations concernent les activités de bureau, le traitement des transactions, le fonctionnement et le contrôle des processus de fabrication (gestion de production assistée par ordinateur GPAO,) l'aide à la conception (CAO), au dessin (DAO).

Les systèmes supports de gestion regroupent d'un côté les systèmes de production de rapports de gestion et de l'autre, les systèmes d'aide à la décision. Les deux catégories de systèmes ont une importance fondamentale pour le management des organisations.

a- La production de rapports correspond à la formalisation de la communication d'informations essentielles à l'aide de rapports périodiques. (Exemple : tableaux des ventes de la semaine par rayon, par catégorie de clients, etc.).

b- Les systèmes d'aide à la décision ont pour objectif d'aider les décideurs à prendre des décisions. Ils sont fondés sur le principe du dialogue homme-machine, qui intègrent une base de données et une base de modèles décisionnels. L'utilisateur peut ainsi, sur une station de travail, questionner la machine, procéder à des simulations, tester et évaluer les incidences de ses choix.

D'autres systèmes supports sont utilisés pour la prise de décision dits « systèmes experts » et qui cherchent à reproduire, dans un logiciel de résolution de problème, la démarche et le raisonnement d'un expert humain. Le système expert intègre une base de

connaissances spécifiques à un domaine, composée de faits et de règles de raisonnement, reproduisant celui de l'expert (règles de type : si..., alors...). Les systèmes experts sont aujourd'hui utilisés par les entreprises (contrôle de gestion, diagnostics de pannes, diagnostic financier, planification stratégique...).

Ainsi, il semble que le système d'information a observé une évolution à travers le temps pour passer d'un simple système traitant uniquement des informations comptables, à des systèmes experts traitant de la planification stratégique (A. Dayan)<sup>102</sup>.

#### **IV.1.3. Système d'information et changement**

Depuis des années déjà, les entreprises évoluent dans un environnement dynamique et doivent, par conséquent, prendre les grandes décisions qui engagent durablement leur avenir dans un contexte rendu très difficile. Selon H. Lesca (1986)<sup>103</sup>, le dynamisme indique que les changements qui affectent l'entreprise sont plus fréquents, irréguliers et divers, d'une plus grande amplitude que par le passé, auquel elle était peu préparée, et dont les grandes caractéristiques peuvent se résumer ainsi :

- saturation de la demande nationale ;
- intensité de la concurrence étrangère sur le marché national ;
- évolution très rapide des technologies (informatique, robotique, bureautique, matériaux nouveaux, etc.) ;
- raccourcissement du cycle de vie des produits et des délais de réaction ;
- densification réglementaire : les entreprises se voient imposer par les administrations des réglementations et des normes de toute sorte, toujours plus nombreuses et contraignantes, de telle sorte que la maîtrise des règles en question est considérée comme un problème en soi.

La « turbulence » de l'environnement induit le changement. Les entreprises ont besoin de faire de plus gros efforts pour être « à l'écoute » de ces changements. En ce sens, ces entreprises ont besoin de surveiller les menaces et détecter les opportunités potentielles dans

---

<sup>102</sup> A. Dayan & al. « Manuel de gestion » volume 1, P 937

<sup>103</sup> H. Lesca « Système d'information pour le management stratégique » collection stratégie et management, McGraw Hill, 1986, p 4

des temps compatibles avec leur délai d'adaptation. Ceci implique l'utilité d'un système d'information où la précision des renseignements demandés et le facteur temps seraient essentiels. Les informations recherchées ne peuvent pas être fournies par les circuits traditionnels : croissance des marchés, évolution des marchés, part des concurrents, prix pratiqués, évolution des coûts de production, évolution des procédés...

Le système dans lequel s'inscrit l'entreprise est devenu complexe et recouvre les nombreux échanges de matières, de capitaux et principalement d'informations.

Il s'agit donc, de savoir de quelle type d'informations l'entreprise à-t-elle besoin pour s'adapter au changement d'un environnement turbulent ?

Selon H. Lesca (1986)<sup>104</sup>, lorsque l'entreprise ne traitait que des informations comptables, les informations qu'elles produisaient avaient les caractéristiques suivantes :

- rétrospectives (historiques), dans la mesure où elles expriment les opérations et les résultats après coup ;
- introverties parce que ces informations décrivent l'entreprise vue de l'intérieur ;
- quantitatives, car les informations s'attachent uniquement aux quantités, coûts, prix, etc. ;
- certaines, car les informations sont, sauf erreur que l'on s'efforcera de corriger, réputées justes, précises, voir fidèles.

Ce type de système d'information qui se présente comme un «rétroviseur» comptable de l'entreprise s'adapte aux changements extérieurs avec un temps de retard, si la concurrence lui en laisse encore la possibilité.

En ce moment, l'entreprise a besoin de se doter d'un autre type de système d'information (complémentaire et non pas concurrent) tourné vers l'extérieur et vers le futur, capable de permettre à l'entreprise de « desserrer la contrainte du temps », que les chercheurs en la matière ont appelé, «Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise».

---

<sup>104</sup> H. Lesca, op. cit. p 5

Les informations en question visent à éclairer les options futures de l'entreprise, ses projets éventuels dans l'avenir. Elles prennent place dans le processus de prise de décision qui engagera l'entreprise pour de nombreuses années. Par conséquent les informations utiles sont des informations prospectives n'ayant que peu ou pas du tout de lien avec le passé de l'entreprise. Elles doivent être recherchées ailleurs que dans la seule mémoire de celle-ci.

Les informations utiles pour le management stratégique renseignent, d'une part, sur les capacités, les forces et faiblesses de l'entreprise et d'autre part, sur l'environnement et son évolution auquel, l'entreprise devrait précisément s'adapter. Ces deux types d'informations, les unes internes et les autres externes, sont absolument indispensables pour le management stratégique.

#### **IV.1.4. Technologie d'information et changement**

Le changement est aussi induit par l'évolution de la technologie de l'information. L'informatique est en passe de devenir le premier outil utilisé dans l'entreprise.

Selon R. Reix, (2002)<sup>105</sup>, les nouvelles technologies de l'information (NTI) ont pour effet de faire gagner du temps pour ajouter de la valeur. L'EDI (échange de données informatisées), l'aide à la décision, la GED (gestion électronique de document), le courrier électronique peuvent être donnés comme exemples, lorsqu'ils sont mis en place dans un contexte d'évolution.

En effet, dans ce contexte, l'entreprise est amenée à augmenter son potentiel de réaction afin de mieux réagir à l'évolution des marchés, à l'attaque de la concurrence et à l'expression d'un nouveau besoin chez le client. Elle pourra mieux répondre à l'exigence de qualité de ce dernier, laquelle s'exprime aujourd'hui, aussi bien dans le secteur industriel que dans le secteur des services.

#### **IV.1.5. Les effets du système d'information sur l'organisation**

Selon R. Reix (2002)<sup>106</sup>, la conception d'un système d'information a un impact sur la conception de l'organisation, les rôles individuels et sur les processus de gestion.

---

<sup>105</sup> R. Reix, op. cit. p 72

<sup>106</sup> R. Reix, op. cit. p 90

S'agissant de la conception de l'organisation, R. Reix a observé, dans la majorité des organisations, une corrélation entre le développement de l'usage des technologies de l'information et l'aplatissement de la structure. C'est-à-dire qu'à effectif identique, on assiste à la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques. Cette corrélation a été expliquée par l'amélioration de la coordination, accrues par la facilité de communication et de traitement et par les possibilités de communication directe.

L'auteur a, par ailleurs, démontré l'impact des nouvelles technologies sur le degré de centralisation - décentralisation. Cet impact est expliqué par le fait que les technologies de l'information devraient permettre le transfert vers les niveaux supérieurs de décisions prises auparavant à des niveaux plus bas. Ce qui conduirait à la centralisation. Elles devraient permettre aussi le transfert de décisions vers les niveaux inférieurs, qui se traduit par l'accroissement du degré de décentralisation. Selon G. P. Huber (1990)<sup>107</sup>, par l'usage des technologies de communication et d'aide à la décision, la centralisation est amenée à plus de décentralisation et, inversement.

Traitant de l'impact du système d'information sur la coordination, la formalisation et la standardisation, R. Reix a constaté que le recours aux technologies de l'information s'accompagne, en général, d'une augmentation sensible des degrés de formalisation et de standardisation des procédés et que l'un des résultats les plus immédiats de l'usage des technologies de l'information est d'améliorer la coordination verticale (entre les niveaux hiérarchiques) et horizontale (au même niveau hiérarchique).

Lorsqu'il s'agit de la définition des rôles dans l'organisation, celle-ci correspond au degré de spécialisation, au niveau d'enrichissement des tâches et à la relation au métier.

L'impact sur le degré de spécialisation est expliqué par l'apparition de nouveaux rôles (programmeurs, analystes, etc.), et la disparition d'autres (employé comptable, « teneur de livres »).

L'impact sur l'enrichissement des tâches de contrôle est traduit par l'incorporation d'expertise dans les logiciels, tendant généralement à l'enrichissement des tâches « analyse et auto-contrôle », et conduisant normalement à plus d'autonomie et de responsabilité de la part

---

<sup>107</sup> G.P. Huber, « A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence and decision making », *The Academy of Management Review*, n° 1 janv. 1990, cité par R. Reix op. cit. p 88

des exécutants. Par exemple, les personnes travaillant sur des stations de travail connectées par des réseaux ont un très fort sentiment de contrôle accru. Elles pensent que toutes leurs opérations sont enregistrées et peuvent ainsi être examinées, voire disséquées par des «contrôleurs» anonymes à qui rien ne peut échapper.

Enfin, les nouvelles technologies ont un impact sur la relation au métier dans la mesure où, le travail devient moins « physique » et plus intellectuel.

#### **IV.1.6. Les effets du système d'information sur les processus de gestion**

Selon R. Reix (2002)<sup>108</sup>, les effets les plus probables de l'usage des technologies d'information sur le processus de gestion, sont la participation au processus de décision, l'intelligence des problèmes, la rapidité et la qualité des décisions et la mémorisation organisationnelle.

La participation au processus de décision s'observe lorsque, par exemple, un système de messagerie électronique, permet de consulter plusieurs personnes, quelle que soit leur position (géographique, fonctionnelle, hiérarchique, etc.) dans l'organisation.

L'intelligence des problèmes apparaît lorsque, par exemple, en gestion des approvisionnements, la surveillance continue des ventes réalisées, liée à un modèle de déclenchement de commandes géré par ordinateur, permet au gestionnaire d'identifier plus vite et mieux les produits « à problèmes ».

La rapidité et la qualité des décisions s'observent à travers l'utilisation de modèles, le recours à des systèmes experts, la possibilité de simulation avant le choix, etc.

Enfin, la mémorisation organisationnelle est traduite par le stockage des informations. L'automatisme des technologies, permet de constituer, à partir du traitement des transactions, des bases de données qui forment les composants essentiels de la mémoire organisationnelle.

En guise de conclusion, il semble que l'évolution du système d'information se traduit par plus d'un effet sur les variables de la structure organisationnelle. C'est ainsi que le changement du système d'information constitue un domaine fondamental du changement organisationnel.

---

<sup>108</sup> R. Reix, op. cit. p 86

## **IV.2. Système de planification**

La planification est le processus qui consiste à fixer les objectifs, déterminer les moyens nécessaires pour la réalisation de ces objectifs et définir les étapes à franchir pour les atteindre (Y. Enregle & al. 1985)<sup>109</sup>.

Selon P. G. Bergeron, (1989)<sup>110</sup>, lorsqu'elle est concernée par le changement, la planification traduit le long terme et elle est bien définie et structurée, plutôt qu'une planification à court terme qui se base en grande partie sur des intuitions.

La planification fournit aux responsables de l'entreprise un guide d'actions et un moyen de prévoir le futur et de le gérer. Elle consiste à répondre à quatre questions :

- Qu'elle est la situation actuelle ?
- Qu'elle est la situation future que l'on veut construire ?
- Qu'elles sont les moyens à utiliser et les méthodes à suivre pour y arriver ?
- Est-ce qu'une telle action permet à l'entreprise de progresser ?

La planification présente plusieurs avantages pour l'entreprise.

M. Zouaoui & al. (1999)<sup>111</sup> en distinguent dix avantages. L'un d'eux est celui qui permet de gérer le changement que l'entreprise doit assumer en raison du changement de l'environnement et des changements que nécessite la réalisation des objectifs fixés.

Néanmoins, comme tout facteur de changement, la planification se heurte souvent à des réticences qui se manifestent de différentes manières (M. Capet & al. 1983)<sup>112</sup> :

- Refus : la direction refuse d'introduire la planification ;
- Réticences : les procédures existent sur le papier mais les déclarations sont incomplètes, les états existent mais ils sont faux, incomplètes ou arrivent en retard ;

---

<sup>109</sup> Y. Enregle & al. « Précis de direction et de gestion » éditions d'organisation, Paris 1985, p 37

<sup>110</sup> P.G. Bergeron op. cit. p 519

<sup>111</sup> A. Zouaoui & al. op. cit. p 46

<sup>112</sup> M. Capet & al. « Diagnostic, organisation, planification d'entreprise » éditions Economica, Paris, 1983, p 400

- Rejets : les procédures et les informations existent, sont de bonne qualité, mais on refuse de s'en servir.

Deux grandes causes sont à l'origine de ces phénomènes :

- La direction ne s'implique pas ; par exemple lorsqu'elle ne fournit pas les informations qu'on attend d'elle ;

- La planification peut être mal faite ; par exemple elle peut comporter des erreurs, lorsque les objectifs ne sont pas adaptés à l'évolution de la conjoncture ou lorsque les procédures sont très complexes.

Selon M. Zouaoui & al. (1999), les plans qu'utilise l'entreprise sont de différents types. Ils sont différenciés à partir de deux critères :

- leur objet,

- leur durée.

a- le critère « objet », distingue entre les plans stratégiques et les plans opérationnels.

Les plans stratégiques sont ceux qui permettent de positionner l'activité globale de l'entreprise par rapport à l'environnement. Ils prévoient les rapports de l'entreprise avec son environnement. Par exemple, déterminer quel type de technologie à utiliser face au développement que connaît ce domaine ; décider du comportement de l'entreprise sur le marché face à la concurrence.

Les plans opérationnels s'occupent plutôt de l'organisation interne de l'entreprise. Ils analysent et répartissent l'activité de l'entreprise entre ses différentes unités et éclatent les objectifs de l'entreprise en sous-objectifs assignés chacun à un service.

b- le critère « durée », distingue entre les plans à long terme, les plans à moyen terme et les plans à court terme.

Les plans à long terme sont celles qui concernent une période supérieure à huit ans. Ces plans déterminent globalement la nature de l'activité de l'entreprise et évaluent globalement ses résultats.

Les plans à moyen terme sont celles qui concernent une période variant entre trois et huit ans. La durée de ces plans varie en fonction de la longueur du processus « conception - fabrication ». Ces plans sont établis tous les ans pour la période à venir.

Les plans à court terme correspondent aux plans annuels sont établis afin de prévoir les activités de l'entreprise pour l'année à venir. Le plus connu de ces plans est le budget.

Selon J. P. Thibaut (1989)<sup>113</sup>, ces plans devraient être formalisés puis, analysés et réactualisés chaque année. Lors de sa première formulation, ou des aménagements annuels, l'entreprise devrait, au préalable, procéder à un diagnostic interne approfondi pour détecter les « points forts et les points faibles » de chaque fonction. Elle devrait aussi, procéder à une analyse stratégique de ses activités et de sa position concurrentielle sur le marché. A partir de ce diagnostic et de cette analyse, la direction de l'entreprise procèdera à la redéfinition, de manière formelle, ses grandes orientations et les objectifs qu'elle se fixe à court et moyen terme.

Les plans stratégique et opérationnelle devraient être, en principe, soumis à l'approbation de l'équipe dirigeante (par exemple : le conseil d'administration dans les cas d'une société anonyme).

### **IV.3. Système de contrôle**

La fonction contrôle est celle qui permet au gestionnaire de s'assurer de la mise en oeuvre des plans. Elle permet de juger si les objectifs visés sont atteints ou non et pourquoi ils le sont ou e les ont pas (P. G. Bergeron, 1989)<sup>114</sup>.

Bergeron a défini le contrôle comme étant le processus qui permet à un gestionnaire d'évaluer sa performance, de comparer les résultats obtenus à ses plans et à ses objectifs et de prendre des mesures appropriés pour remédier aux situations défavorables.

Ainsi le contrôle semble être étroitement lié à la planification à travers laquelle sont déterminés les objectifs et les moyens nécessaires pour le réaliser. Il permet de vérifier si les objectifs fixés dans le cadre de la planification (plans, budgets, ...) ont été réalisés et si les

---

<sup>113</sup> J.P. Thibaut op. cit. p 264

<sup>114</sup> P.G. Bergeron op. cit. p 381

moyens ont été employés conformément aux prévisions. Le contrôle est donc, le complément nécessaire de la planification.

Selon M. Zouaoui, lorsqu'il concerne le plan opérationnel, il est dit contrôle opérationnel et est lié au contrôle concomitant : il concerne les opérations en cours. Ce contrôle a lieu selon les facteurs suivants :

- La quantité,
- La qualité,
- Le temps d'exécution,
- Le coût de l'opération.

Les résultats de ces contrôles devraient faire l'objet d'analyse et de comparaison avec les données correspondantes du budget pour vérifier les réalisations et remédier aux différences : c'est ce qu'on a convenu d'appeler le contrôle budgétaire. Ce dernier relève donc du contrôle opérationnel et constitue l'un des moyens du contrôle de gestion les plus acceptés et les plus utilisés.

Lorsqu'il est concerné par le changement, le contrôle implicite (de type individuel) remplacera le contrôle explicite (de type policier). Le système de contrôle sera considéré comme un outil de motivation plutôt qu'un outil de répression. P. G. Bergeron (1989)<sup>115</sup>.

---

<sup>115</sup> P.G. Bergeron op. cit. p 451

**Conclusion :**

En conclusion, dans un environnement dynamique, la planification formalisée à l'avantage d'orienter le comportement des individus dans l'entreprise pour les rendre plus rigoureux, attentifs et précis. La prédominance de l'informel doit céder à la formalisation ; le laisser aller, laisser faire et le manque de rigueur, doivent céder à la précision. Le contrôle est le processus qui permet de s'assurer que l'on est sur la bonne voie.

Quel que soit le domaine concerné par le changement, (structure organisationnelle, comportement, systèmes d'information, de planification et de contrôle), le changement procède dans la pratique par un certain nombre de phases qui en constituent la démarche à adopter pour introduire le changement dans l'organisation.

## **Chapitre 3 :**

# **PRATIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

## **I. Mise en œuvre d'un projet de changement**

L'investissement en matière d'organisation semble devoir être solide sur deux plans : une ouverture stratégique significative et une mobilisation des acteurs qui devraient s'approprier du projet.

En effet, selon S. Regout (2000)<sup>116</sup>, une démarche de changement devrait comprendre deux dimensions à gérer simultanément : une dimension stratégique tournée vers l'extérieur et une dimension sociale procédant de l'attitude des membres de l'organisation face aux risques associés aux changements qui les concernent directement.

Le même chercheur confirme que le succès d'un projet repose sur la mise en place d'un dispositif de pilotage composé de trois acteurs clés que sont :

- Le comité de pilotage, responsable des orientations et de la décision d'investir,
- L'équipe projet, chargée des études et de la conduite de changement,
- Le personnel de l'entreprise, directement concerné par le changement.

Par ailleurs, Regout présente le projet de changement en trois phases :

- L'écoute stratégique,
- La conception de l'organisation cible,
- La gestion de transition.

a) L'écoute stratégique correspond à un diagnostic stratégique ayant pour objectif de mettre en relief les forces et les faiblesses de l'organisation existante ainsi que les menaces ou opportunités de son environnement. Il permet aussi, de mesurer la sensibilité sociale du projet, d'évaluer les résistances ou les exigences de telle ou telle catégorie d'acteur, d'identifier les obstacles institutionnels, techniques ou financiers ; et enfin, d'identifier les leviers de changement. Cette phase semble nécessaire, dans la mesure où elle constitue d'abord, un moyen d'accumuler, au sein de l'équipe projet, l'énergie requise pour mener le changement.

---

<sup>116</sup> S. Regout « Ingénierie de l'organisation, logique compétence et conduite du changement » Personnel n° 412 août - septembre 2000 p 58

Elle va permettre, ensuite, d'éclairer et d'orienter les décideurs sur l'opportunité d'investir et sur l'envergure du changement envisagé.

b) La conception de l'organisation cible se réfère à tout ce qui a été évoqué lors de la phase précédente. Elle portera sur la reconfiguration des processus, les unités de responsabilité et le temps de travail, les métiers et les rôles d'encadrement, le système de classification et de rémunération, le système de mesure et de gestion, etc.

c) La gestion de transition correspond à l'élaboration d'un scénario de transition et de la mobilisation d'un dispositif d'action, sachant que la conduite du changement n'est pas programmable comme un projet technique, parce qu'elle dépend fortement des jeux d'acteurs et du contexte économique et social de l'entreprise.

Enfin, il convient d'évaluer la démarche et les résultats obtenus, comme cela devrait être le cas pour tout projet d'investissement.

De son côté, Bergeron s'est référé aux travaux de L. E. Greiner (1967)<sup>117</sup>, pour présenter la méthode de changement en six étapes :

- Pression et incitation,
- Intervention et nouvelle orientation,
- Diagnostic et identification,
- Conception et collaboration,
- Expérimentation et recherche et
- Renforcement et acceptation.

a) La pression et l'incitation correspondent à la perception des managers de l'impact du changement de l'environnement sur leur organisation. C'est cette perception qui va les pousser à réfléchir sur le changement.

---

<sup>117</sup> L. E. Greiner . (1967). «Patterns of Organization Change», Harvard Business Review (mai-juin 1967). pp. 119-130, cité par Bergeron op. cit. p 234

b) L'intervention et la nouvelle orientation : le comité de direction détermine une ligne de conduite dans le but d'analyser la situation. Par exemple, on peut nommer un membre de l'entreprise comme responsable de l'étude, engager un expert-conseil ou former un comité ad hoc.

c) Le diagnostic et l'identification : cette étape comprend une étude approfondie de la situation, afin que les dirigeants soient en mesure d'évaluer la gravité du problème, de mieux cerner les problèmes et d'engager les cadres inférieurs au processus de changement.

d) La conception et la collaboration : il s'agit de concevoir un scénario de solutions pour redresser les situations posant des problèmes et de solliciter les idées, les suggestions ou les propositions des gestionnaires de tous les niveaux de l'organisation.

e) L'expérimentation et la recherche : lors de cette phase, le comité responsable du dossier procède à des tests de vérification par l'intermédiaire de rencontres avec différents groupes pour faire la synthèse des commentaires et s'assurer que la répartition du « nouveau pouvoir » est comprise et acceptée comme il se doit.

f) Le renforcement et l'acceptation : une fois que les gestionnaires ont réagi favorablement aux modifications et que les tests préliminaires sont probants, il reste à les appliquer à l'ensemble de l'organisation.

En guise de conclusion les démarches exposées ci-dessus ne présentent pas globalement, de différences remarquables. Elles correspondent pratiquement à une seule démarche structurée en trois étapes : le diagnostic, le plan d'action et la mise en œuvre du changement résultant.

Enfin, quel que soit le type ou quelle que soit la démarche du changement, ce dernier se comprend comme un ensemble de modifications apportées à l'organisation et aux individus en vue d'atteindre un objectif bien précis, sa réussite semble reposer sur un certain nombre de préalables qu'il convient d'observer.

## **II. Conditions de réussite du changement**

Selon D. Hellriegel (1992)<sup>118</sup>, aucune méthode de changement de l'organisation n'a la moindre chance de réussir si elle ne prend pas en compte tout ou partie des aspects organisationnels suivants : le personnel, la tâche, la technologie, la structure et la stratégie.

Ainsi, il semble que pour en arriver à des changements durables, la direction doit intégrer toutes les composantes du changement et percevoir le capital humain comme un instrument clé de la réussite.

L'intégration de toutes les composantes du changement correspond à l'exploration des diverses possibilités d'influences concrètes que les résultats escomptés des changements peuvent avoir sur les individus ou sur les groupes intéressés. Pratiquement, il s'agit de repérer, préparer et construire les zones où l'on estime avoir des négociations et de détecter les points sur lesquels portera délibérément la négociation des solutions avec les acteurs intéressés.

Par ailleurs et selon J. R. Shermerhorn.<sup>119</sup>, la réussite du changement se base essentiellement sur la perception du capital humain comme instrument de réussite ; celle-ci correspond à la prise en compte du facteur humain dans le processus du changement. En ce sens, il semble nécessaire d'associer au projet de changement, le plus grand nombre d'individus possible et de diffuser régulièrement les résultats obtenus. Il importe également de tracer une ligne d'orientation, par rapport auquel, tous et chacun peuvent s'identifier et pour que les ressources humaines aient une vision, à la fois commune et cohérente, de la mission que s'appête à accomplir l'entreprise. Cette approche semble ne pas garantir contre toute surprise. Par exemple, il est possible de détecter des zones dans lesquelles on s'attendait à devoir négocier, alors que finalement les acteurs auraient changé de tactique, faisant ainsi en sorte de déplacer le terrain de négociation. A l'inverse, des conflits imprévus pourraient obliger à négocier sur un terrain qui était considéré comme ne posant aucun problème. Il s'agit de reconnaître le caractère forcément négocié de toute stratégie de changement et, par conséquent, adopter une attitude consistant à préparer cette négociation, plutôt que de se voir imposer des ajustements trop tardivement et dans de mauvaises conditions.

---

<sup>118</sup> Hellerriegel & al. Op. cit. p 616

<sup>119</sup> Shermerhorn & al. op. cit. p 572

De sa part, D. Pemartin (1987)<sup>120</sup> conçoit la réussite du changement sous des aspects différents de ceux de Schermerhorn. Selon Pemartin, réussir le changement nécessite la réponse à trois conditions :

- appréhender le changement comme un état et non comme un moment ponctuel de crise et de déséquilibre,
- prendre en compte les réticences au changement et
- créer les conditions de la réussite du changement.

a) Appréhender le changement comme un état : il s'agit de procéder à des changements permanentes faites par touches successives, plutôt qu'à des changements profonds et brutales. Lorsque des micro-changements font partie de la vie quotidienne de l'organisation, cette dernière diminuera la probabilité d'être confrontée à des modifications trop marquées. A cette condition, la pratique de micro-changements permanents permettra à l'entreprise d'avoir à faire face à des évolutions et non à des révolutions. En effet, une transformation radicale des règles de fonctionnement, sous la pression de l'environnement, semble être parfois l'expression d'un échec au niveau du management lorsque les cadres n'ont pas su préparer l'avenir. Aussi, les décisions trop différées conduisent souvent les organisations à prendre du retard par rapport à la concurrence, ce qui se traduit, entre autres, par une situation économique difficile ou un climat de travail conflictuel. Il est aussi évident que le changement dans l'urgence est beaucoup plus difficile à réaliser et que les risques d'échec sont alors intensifiés.

b) Prendre en compte les réticences au changement : selon l'auteur, l'introduction d'une nouveauté s'accompagne d'une modification dans l'équilibre des forces en présence, provoquant la réticence qu'il serait inconséquent d'ignorer. Le changement ne se traduira positivement que si les réticences sont combattues énergiquement. Ne pas prendre en considération les personnes intéressées et leurs propositions peut avoir des effets négatifs très graves sur les plans individuel et collectif. En effet, un changement qui échoue peut avoir de multiples conséquences financières, temporelles et relationnelles. Une tentative malheureuse augmentera encore la suspicion, le malaise et les critiques à l'égard de toutes les propositions

---

<sup>120</sup> D. Pemartin, op. cit. p 85

ultérieures. Il serait donc inconséquent de ne pas s'interroger sur les résistances prévisibles et de ne pas élaborer de méthodes pour les minimiser.

c) Créer les conditions de la réussite du changement : selon M. G. Bédard & al. (1995)<sup>121</sup>, la réussite du changement dans les organisations ne paraît possible que si les conditions suivantes sont réunies : provoquer des scénarios de changement positifs, faire des interventions réfléchies, solliciter un engagement envers l'objectivité et la rationalité et former les cadres à la pratique du changement.

- provoquer des scénarios de changement positifs dans le sens où, le changement devrait s'accompagner de méthodes pertinentes d'instauration. Le changement ne doit pas être l'occasion pour les salariés de prendre conscience qu'ils sont victimes d'ordres paradoxaux.

- faire des interventions réfléchies, dans le sens où, les solutions devraient être déterminées en fonction des spécificités de l'entreprise et des problèmes posés. Aucune solution pertinente ne pourrait être découverte si l'on ne se donnait pas les moyens de définir avec précision le problème à résoudre.

- solliciter un engagement envers l'objectivité et la rationalité : un des buts, que devraient poursuivre les promoteurs du changement organisationnel, serait de faire en sorte que les membres deviennent des moteurs potentiels du changement. L'anxiété, la peur de l'incertitude ou de l'inconnu peuvent toujours provoquer la prédominance de réactions émotionnelles aux dépens de l'objectivité et de la rationalité, conditions nécessaires à l'établissement du changement.

- former les cadres à la pratique du changement : le rôle des cadres est considérable lors de l'introduction du changement. Ce sont eux, en particulier, qui décident d'utiliser ou non les techniques appropriées pour obtenir l'effet escompté. Une maladresse de leur part, pourrait condamner l'évolution, même si elle n'est parfois qu'apparente. Ainsi, la formation des cadres à la pratique du changement est essentielle (initiation aux techniques d'animation, connaissance des méthodes de changement, analyse transactionnelle, etc.).

En conclusion, réussir le changement semble constituer la problématique essentielle des entreprises contemporaines. Trop longtemps, l'immobilisme a été la règle. Or, les

---

<sup>121</sup> M.G. Bédard & al. op. cit. p 620

évolutions devraient s'inscrire dans la vie quotidienne des organisations, afin de ne pas devoir s'effectuer dans l'urgence et de ne pas être trop profondes.

Vouloir introduire des transformations suppose que des mesures appropriées aient été prises au niveau de la politique générale de l'entreprise. La manière de mettre en place le changement, en suscitant la participation des salariés et le suivi de l'opération, devraient être aussi l'objet d'une attention particulière. La survie des entreprises (voire leur développement) ne peut s'obtenir que si de nombreuses conditions sont satisfaites. L'une des plus importantes est d'avoir l'acceptation véritable des salariés.

Beaucoup de projets de modification avortent, compte tenu des résistances exprimées par les personnels auxquels on en fait d'ailleurs le reproche.

Pourtant la résistance au changement est un phénomène (ayant des explications affectives et rationnelles, individuelles et collectives), si on veut l'atténuer, il faut le comprendre avant de le condamner.

### **III. La résistance au changement**

#### **III.1. Comprendre les phénomènes de résistance au changement :**

Pendant longtemps, le problème du changement organisationnel n'apparut pas comme un problème en soi, qui méritât l'attention des théoriciens des organisations et du management. Taylor par exemple, n'évoque pas directement le sujet, bien que vivant au cœur d'une mutation du monde industriel vers l'ère moderne. En lisant entre les lignes, on peut toutefois deviner sa conception du changement. Dans une large mesure, l'augmentation des rémunérations liées à de meilleurs rendements du travail était censée faciliter l'adhésion, même passive, à des formes nouvelles d'organisation. Mais il concevait sans doute parfaitement, que la division poussée du travail et les dangers d'une spécialisation excessive, pouvaient conduire à des conflits du travail. D'où son souci de progresser vers une rationalisation de l'organisation industrielle, sur la base de « lois scientifiquement établies », qui devait conduire à une clarification et à une objectivation de ce que nous appellerions aujourd'hui le dialogue social. En améliorant les conditions de négociation entre partenaires sociaux, on diminue les crises de rejet d'un système.

Les excès du système taylorien furent pourtant bien réels, et conduisirent à une baisse des motivations, qui va devenir le sujet central du courant des « relations humaines », qui prend corps dans la foulée des travaux de Mayo. Toutes les contributions de cette école amorcent ce que l'on pourrait appeler les bases d'une théorie de la résistance, qui n'est pas encore explicitement reliée à une problématique de changement. Par exemple les concepts de « satisfacteurs » et de « dissatisfacteurs » de Herzberg, ou encore la classique pyramide de Maslow, qui n'ont pas été spécifiquement élaborés dans une perspective de changement organisationnel, permettent pourtant d'expliquer pourquoi la transformation d'un cadre de travail crée des tensions, ou simplement pour quelles raisons cette modification n'entraîne pas le changement souhaité.

Dans le même courant d'idée et plus près de nous, on peut interpréter les théories X et Y de MacGregor comme une alternative de styles de management, qui selon les caractéristiques du milieu de travail concerné par une réorganisation, suggère qu'il n'y a pas plus de « one best way » pour conduire le changement, qu'il n'y en a pour le management en général.

### **III.2 l'élaboration d'une théorie de la résistance**

Lawrence (1954)<sup>122</sup> affirme dans un article très ancien, que les gens ne résistent pas au « changement technique en tant que tel ». L'auteur énonce clairement l'idée selon laquelle le vrai problème était celui de savoir à quoi les gens résistaient : ils résistent à un changement relationnel, à un changement de la position sociale, réel ou supposé, répondait-il. « La résistance, comme la douleur, ne dit pas ce qui ne va pas, mais que quelque chose est mal vécu ».

Lewin (1947) avait pourtant montré très tôt, que les habitudes, que les préjugés, ont des racines culturelles et sociales profondes<sup>123</sup>. La résistance ne saurait être assimilée selon lui, à la simple manifestation d'un « comportement irrationnel des individus et des groupes », qu'il conviendrait de réduire par persuasion, formation et éducation. C'est au contraire l'analyse complexe des « forces motrices » et des « forces restrictives », qui explique la naissance de résistances : ces forces prennent leur source :

---

<sup>122</sup> Cité par P.LOUART « Les hommes et le changement technologique » Encyclopédie des Ressources Humaines

<sup>123</sup> K. Lewin (1951) cité par Hellriegel op. cit. p 613

- chez les individus, du fait de l'incertitude et de l'anxiété suscitée par la situation nouvelle, ou encore du risque perçu de la perte d'avantages, de privilèges, ou d'éléments de statut ;

- dans le système environnant, du fait des règles formelles et informelles, explicites et implicites, qui régulent les actions des individus.

Lewin insiste encore sur le fait que la stabilité du comportement d'un groupe ou d'un individu, ne signifie pas qu'il résiste. Pour l'affirmer, il faut que les forces motrices et restrictives du système bougent, et qu'il y ait mise en cause des individus et des groupes. Et parmi les causes possibles de changement des habitudes, Lewin insiste sur la disponibilité et l'accessibilité de l'objet d'un besoin ou d'une dépendance. L'impossibilité de satisfaire de manière satisfaisante les attentes, ou le risque d'insatisfaction créé par une situation nouvelle, provoquent de l'anxiété. Il également mit en évidence le rôle sécurisant que le groupe et l'organisation dans son ensemble, pouvaient jouer dans ces situations de déstabilisation et de tension.

Le mouvement du Développement Organisationnel, a fait du climat favorable du changement, son objectif et son credo. Pour Bennis<sup>124</sup>, les faits de prévenir, sensibiliser, écouter, sont au cœur d'une approche qui cherche à calmer les résistances, et à tourner l'énergie des éventuels résistants, vers le bien collectif de l'organisation. Les causes d'un mauvais accueil du changement sont à rechercher essentiellement dans l'appauvrissement des relations interpersonnelles de travail. Mais il convient aussi, pour comprendre le mécanisme de résistance, de tenir avec Bennis le plus grand compte des changements de l'environnement sociétal, qui affectent la vie des membres d'une organisation, et qui rend ceux-ci plus sensibles à toute transformation du cadre de leur travail.

Il ressort des ces quelques repères choisis, que le phénomène de résistance au changement est complexe. De nouvelles contributions viennent régulièrement enrichir les grilles d'analyse, en même temps que les sciences humaines et sociales progressent. On peut cependant estimer avec Crozier<sup>125</sup> que le cœur de la résistance d'un acteur au changement, réside dans l'affectation de sa situation de pouvoir. L'accès à certaines ressources est-il soudain compromis ? Son autonomie de décision et sa capacité d'agir subissent-elles des restrictions ? La question centrale est en effet de savoir, comment les acteurs sociaux tirent de leur place dans la structure, les moyens de jouer un jeu qui leur soit personnel. Tout ce qui

---

<sup>124</sup> Bennis w. « Le développement des organisations ; sa pratique, ses perspectives et ses problèmes », Paris, Dalloz, 1975

<sup>125</sup> Crozier M., « Le phénomène bureaucratique », Paris, le Seuil, 1964.

peut restreindre la capacité d'un acteur à agir sur son environnement, car il est difficile de supporter une perte d'identité. On peut aussi à la suite de nombreux auteurs, estimer que tout ce qui peut dévaloriser le statut d'un acteur, renforcera inévitablement des résistances. Ceci conduit inévitablement au croisement de deux sortes de questionnements :

- l'acteur subit-il une domination accrue ?
- Reçoit-il des contreparties de « ressources » matérielles, sociales ou encore symboliques ?

Ce regard croisé permet d'expliquer certaines situations paradoxales de changement. Par exemple, pourquoi une personne intelligente et jouissante d'un statut élevé, puisse dans certaines situations se montrer serviable ? Ou bien encore pourquoi le personnel d'un service se soumet sans broncher à un directeur autocrate ? Comment enfin, l'attachement continu de certaines personnes à un chef charismatique demeure, alors même que les conséquences négatives de ses actes apparaissent aux yeux de tout le monde ?

Cette série de paradoxes ne peut s'expliquer qu'en distinguant soigneusement dans une relation de pouvoir, entre ce qui relève de la domination, et ce qui relève de la dépendance d'un acteur.

### **III.3. Les causes de la résistance au changement**

Grouard et Meston (1995)<sup>126</sup> expliquent la résistance au changement tantôt par une absence de prise de conscience du problème, une relégation au second plan du problème identifié, un manque de connaissance et/ou de compréhension de la solution, le rejet de la solution, tantôt par la peur des conséquences anticipées de la solution, les moyens disponibles, le manque d'intérêt réel ou encore par des blocages mentaux.

K. Ben Kahla (1999)<sup>127</sup> attribue la résistance au changement à des contraintes structurelles trop fortes, une incompréhension de la part des acteurs des actions d'ordre organisationnel, ambiguës, ambivalentes ou incertaines; un sentiment d'injustice face aux changements imposés et/ou un manque de motivation des acteurs lorsque les acteurs du changement sont conscients du besoin de changement. Ceux-ci compareraient alors le coût du statu quo au coût du changement et peuvent ou non décider d'adhérer à celui-ci en fonction de leur estimation de ces mêmes coûts pour les autres groupes de l'entreprise.

---

<sup>126</sup> B. Grouard, F. Meston, op. cit

<sup>127</sup> K. Ben Kahla, op. cit

D. Permartin (1996)<sup>128</sup> classe les facteurs conduisant à la résistance au changement en trois catégories :

- Les facteurs individuels : ils relèvent de la personnalité de l'acteur, de l'anxiété qu'il ressent, de la méfiance qu'il développe, des questions inévitables qu'il se pose, de la perte de ses repères et des transactions qu'il réalise dans un contexte de changement.

- Les facteurs structurels et conjoncturels à savoir les conditions de travail, le fonctionnement organisationnel (par exemple le degré de bureaucratisation), le climat de l'entreprise et la manière d'introduire le changement.

- Les facteurs collectifs de culture tels que (normes, règles, système de valeurs), ou en rapport avec les stratégies syndicales ou autres groupes statutaires, catégoriels, corporatistes.

De ces diverses causes de résistance, M. G. Bédard & al. (1995)<sup>129</sup> en fournit l'essentiel et qui sont :

- l'incertitude,
- l'intérêt personnel,
- les perceptions différentes,
- la peur de perdre certaines relations d'affaires :

a) L'incertitude est la réaction qui se manifeste par l'inquiétude et la nervosité des employés face à un projet de changement. Les employés vont se poser certaines questions sur ce qui va se produire, sur l'aptitude à remplir les nouvelles tâches, sur le nouveau patron auquel on aura à rendre compte sur les nouveaux subalternes, les nouveaux collègues de travail, etc.

b) L'intérêt personnel : lorsque surgissent des changements dans la structure d'une entreprise, les personnes concernées par ces transformations sont portées à conserver leur pouvoir et garder leur prestige.

---

<sup>128</sup> D. Permartin, op. cit. p 40

<sup>129</sup> M.G. Bédard & al, op. cit. p 605

c) Les perceptions différentes se produisent lorsque les gestionnaires de différents niveaux ne voient pas les problèmes dans la même optique, que les renseignements ne sont pas transmis clairement, ou que les communications ne sont pas efficaces et perturbent la diffusion de l'information.

d) La peur de perdre certaines relations d'affaires : un travailleur qui occupe un poste pendant plusieurs années craint les changements dans la nature de son travail et dans ses relations de travail. Des modifications dans sa tâche comportent souvent de nouvelles responsabilités. Ce même individu risque de devoir quitter son local, son personnel, sa secrétaire et son adjoint à l'administration. De plus, le réseau de communication qu'il entretenait avec ses patrons, ses subordonnés et ses collègues de travail peut être sensiblement altéré.

Selon D. Hellriegel & al. (1989)<sup>130</sup> la résistance peut se manifester de deux façons :

- Une résistance ouverte ou explicite peut prendre la forme de grèves, d'une diminution de la productivité, de négligences dans le travail ou même de sabotages.

- Une résistance sourde ou implicite peut s'exprimer par un accroissement des retards et de l'absentéisme, des demandes de mutation, des démissions, une perte de la motivation, une baisse du moral et un regain d'accidents ou d'erreurs.

La résistance au changement se présente donc, comme indissociable de ce dernier dans toutes ses perspectives, sociale - politique - stratégique - organisationnelle - culturelle - comportementale ...

La résistance peut se traduire par des réactions minimales et qui peuvent passer inaperçues par le manager, ou des réactions agressives qui se manifestent d'une manière ouverte. Les managers, de même que les employés, ont donc, besoin de savoir et comprendre les raisons et les causes de la résistance au changement. Mais il ne faut pas croire que la résistance au changement ne puisse jamais cesser complètement. Les managers devraient apprendre à déceler et à pallier une grande partie des causes de la résistance au changement et se conduire ainsi en agents plus efficaces du changement dans l'organisation.

---

<sup>130</sup> D. Hellriegel & al. op. cit. p 605

### **III.4. Comment réduire la résistance au changement ?**

Savoir surmonter la résistance au changement nécessite d'abord la compréhension des situations qui ont généré le changement.

Une méthode a été mise au point par K. Lewin (1951)<sup>131</sup>, se basant sur l'analyse du champ des forces. Lewin considère le changement comme un équilibre dynamique de forces, agissant dans des directions opposées. Certaines forces (les diverses résistances au changement) agissent en faveur du statu quo, d'autres pressions diverses agissent en sens contraire et poussent au changement.

Pour introduire un changement, il convient d'abord, d'agir pour modifier l'équilibre des forces existant. Selon Lewin, on peut tenter de changer la situation en adoptant l'approche suivante qui se présente en trois phases :

- Augmenter la force des pressions vers le changement,
- Réduire ou supprimer complètement les forces de résistance au changement,
- Changer la direction d'une force, c'est-à-dire transformer une force de résistance en une pression favorable au changement.

Ce modèle, présente deux avantages essentiels :

- En premier lieu, il oblige les managers à analyser la situation dans laquelle ils se trouvent. En apprenant à diagnostiquer les forces qui poussent ou résistent au changement, les managers devraient se montrer de plus en plus capables de comprendre les aspects propres à toute situation propice au changement et

- En second lieu, il met en évidence les facteurs qui peuvent être changés et ceux qui ne le peuvent pas.

A partir de l'analyse du champ des forces, le manager cherche à savoir quelles résistances sont les plus faciles à réduire ou à supprimer et il commence à agir en conséquence. Néanmoins, il semble que cette analyse ne garantit pas toujours le succès du changement. Il se peut qu'une pression excessive engendre des changements à court terme,

---

<sup>131</sup> K. Lewin (1951) cité par Hellriegel op. cit. p 613

mais l'opération peut présenter un coût élevé. En effet, toute pression trop forte sur des individus et des groupes risque de perturber et de déséquilibrer l'organisation. Souvent, la façon la plus efficace de procéder aux changements nécessaires consiste à identifier les résistances existantes au changement et à s'efforcer d'en supprimer ou d'en réduire le plus possible.

Une démarche de la méthode proposée par Lewin, pour changer les comportements, mérite d'être analysé. Elle consiste à gérer et à diriger soigneusement le changement à travers un processus qui s'applique en trois étapes : déverrouiller, modifier et reverrouiller.

a) Déverrouiller : c'est la première étape de la démarche. Il s'agit généralement, de réduire les forces qui perpétuent le comportement de l'organisation tel qu'il est. Par exemple : en introduisant une information qui met en évidence les écarts existants entre les comportements souhaitables de la part des membres de l'organisation et leurs comportements effectifs.

b) Modifier : cette étape est celle qui consiste à faire passer l'organisation ou le département d'un comportement à un autre. Elle conduit à l'adoption de nouveaux comportements, valeurs et attitudes grâce à des changements introduits dans les structures et les procédures de l'organisation.

c) Reverrouiller : la dernière étape consiste à stabiliser le nouvel équilibre de l'organisation. Pour y parvenir il faut souvent recourir aux mécanismes de soutien qui consolident le nouvel état de l'organisation, notamment la culture, les normes, la politique et les structures organisationnelles.

Le phénomène de résistance au changement est très complexe à combattre, de par la diversité de ses origines et la multiplicité de ses manifestations.

Selon D. Pemartin (1987)<sup>132</sup>, il existe différents moyens permanents de lutte contre la résistance au changement : la formation, la promotion, l'information et l'institutionnalisation du changement.

a) La formation : selon Pemartin, le manque de connaissances accentue le sentiment d'inconnu, d'impuissance face à certaines situations. Par ailleurs, l'exercice d'une activité trop

---

<sup>132</sup> D. Pemartin, op. cit. p 55

limitative s'accompagne, souvent, d'une perte de compétences. Ce phénomène semble être une conséquence inévitable et qui devrait être combattue énergiquement. A contrario, l'apport de connaissances nouvelles s'accompagne souvent de la volonté de les appliquer par la suite. Ainsi, il est particulièrement fréquent de constater que les salariés reviennent de stages de formation continue avec le désir d'utiliser les apports qui leur ont été faits. La formation apparaît donc, indispensable, car si l'entreprise ne permet pas aux individus d'actualiser leurs connaissances, alors elle accepte l'idée de son déclin futur, imputable à un niveau moyen insuffisant de culture industrielle des salariés. Sinon, des changements, mêmes minimes, seraient perçus comme non envisageables par la majorité des salariés. La formation continue apparaît, encore, comme une stratégie essentielle dans la recherche du changement. Elle peut être au service du salarié pour lui permettre de suivre l'évolution technologique dans sa spécialité. Enfin, elle ne doit pas se contenter de suivre le changement. Elle se doit de provoquer chez les individus des évolutions qui puissent être à l'origine de changements dans le cadre du travail.

b) La promotion : c'est aussi un moyen efficace pour lutter contre la résistance au changement, dans la mesure où il devrait avoir pour effet d'améliorer le degré d'engagement de l'employé (participation, créativité, implication, etc.). En effet, les personnels demandent d'obtenir des bénéfices en échange de leur participation, de leur implication, de leur créativité. Il est évident que les salariés seront d'autant plus novateurs qu'ils en retireront des avantages.

c) L'information : celle-ci ne doit pas être ponctuelle et limitée au moment du changement. Elle devrait faire partie des actions continues qu'une organisation responsable se doit de développer. A la limite d'ailleurs, quand cet objectif constant n'est pas poursuivi, une information que l'on développe à un moment donné, pour une raison particulière, pourrait aller à l'encontre du but recherché. Cette information pourrait réveiller la méfiance des employés en se demandant pourquoi la direction change d'attitude. Elle pourrait augmenter les remarques amères du genre : « Ils ne nous informent que lorsqu'ils ont besoin de nous... ».

d) L'institutionnalisation du changement : institutionnaliser le changement correspond à saisir le changement comme un état mais non un moment. C'est dire que le changement devrait faire partie de la vie de tous les jours. En effet, un problème n'est jamais totalement résolu, il l'est momentanément et partiellement ce qui impliquera des réaménagements futurs. De plus, c'est par cette « institutionnalisation » du changement que l'on évitera d'être confronté à des évolutions trop brutales qui ne pourraient que susciter l'opposition.

**Conclusion :**

Ainsi, nous pouvons conclure que les époques où une entreprise pouvait se contenter d'aborder les problèmes à court terme sont révolues. L'organisation ne peut pas vivre dans le présent, celui-ci est trop changeant et l'amènerait à des modifications incessantes sans ligne directrice. Le présent d'une entreprise ne prend sa signification que par rapport à une projection dans l'avenir, à des objectifs éloignés.

Enfin, si le changement procède, par plusieurs étapes qui concernent la prise de connaissance du problème, le diagnostic, l'élaboration des solutions et d'un plan d'action, l'exécution de ce plan et l'évaluation des actions réalisées, tout en essayant de faire face à la résistance des employés, alors il devrait en principe, correspondre au programme de mise à niveau, considéré comme changement délibéré engagé par les entreprises en vue d'améliorer leur niveau de compétitivité et qui se réalise selon un schéma d'action identifiable à celui de la littérature.

## **Chapitre 4 : Etude de cas**

### **Société de production de Zinc ALZINC**

## **I. Brève présentation et historique de la société Alzinc**

Alzinc est une S.P.A. au capital social de 855 millions de dinars. Son capital est divisé en 8550 actions de 100.000,00 dinars chacune et qui sont entièrement détenues par l'entreprise mère METANOF (entreprise nationale de métallurgie et transformation des métaux non-ferreux).

Initialement connue sous le nom d'« usine d'électrolyse de Zinc », la société Algérienne de Zinc (Alzinc) fut mise en service en 1974, elle appartenait à ce moment là à la Société Nationale de Sidérurgie (SNS). Plus tard en 1983, et après restructuration, la société est rattachée à l'Entreprise Nationale de Sidérurgie (EnSider) qui deviendra en 1985, après décret n°82-233, l'entreprise METANOF. C'est en 1995 qu'Alzinc devient une S.P.A. tel que nous la connaissons aujourd'hui.

### **I.1 La production au niveau d'Alzinc**

Avant d'entamer le volet ressources humaines, il semble important de fournir un rapide aperçu sur l'activité de l'usine.

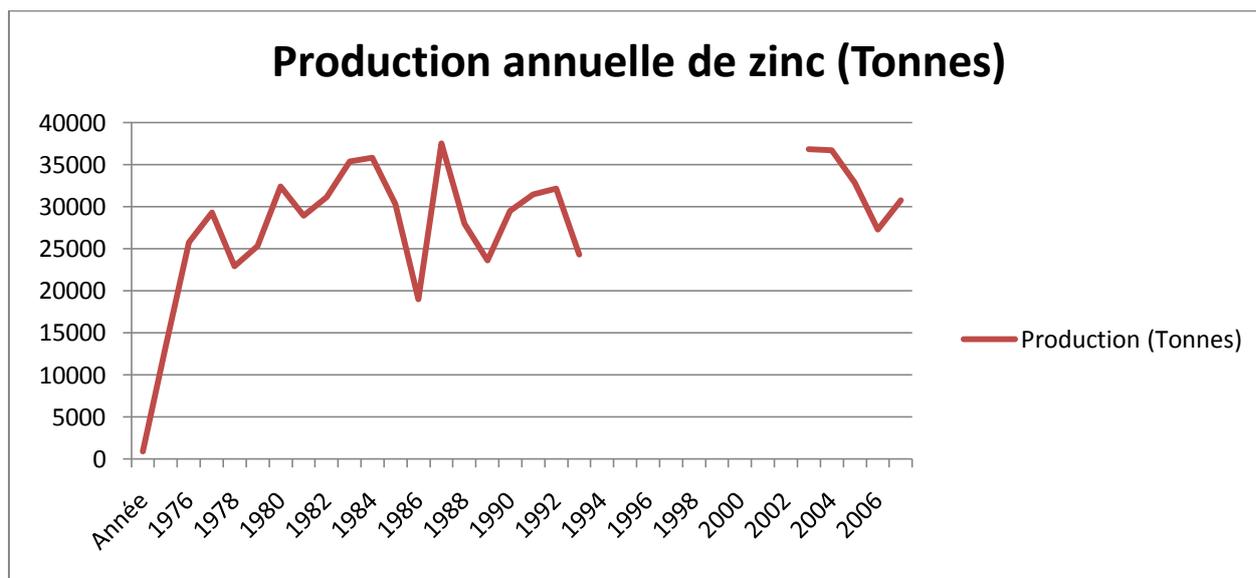
Alzinc ne comprend qu'une seule unité de production sise au port de Ghazaouet dans la wilaya de Tlemcen. S'étalant sur une superficie de près de 22 hectares, elle produit du Zinc sous sa forme pure (à 99,995%) à partir du « minerai de Zinc ». Celui-ci est importé à hauteur de 90% du Pérou, le reste provient d'Irlande, de Tunisie et en faible quantité d'Algérie.

Le processus de production et de transformation permet à l'usine d'extraire d'autres composants présents avec le Zinc sous sa forme brute (Le minerai). Dans ce dernier, le Zinc n'est présent qu'à hauteur de 55% ou de 60%, dans son état brut, le minerai comprend également plusieurs autres métaux et composants chimiques. Produisant ainsi en plus du Zinc :

- De l'acide sulfurique.
- Du cuivre.
- Du cadmium.

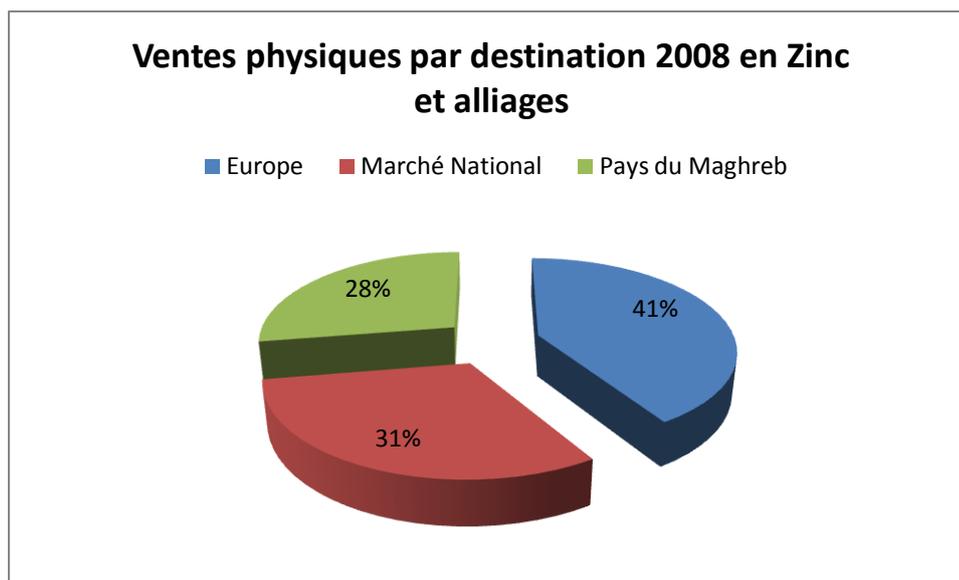
La capacité de production de l'usine est de 40 000 tonnes par an. Celle-ci n'a guère évolué depuis sa création et actuellement le complexe accuse de nombreuses défaillances techniques dues au vieillissement avancé de ses installations.

Le graphique suivant indique justement les quantités de zinc fabriquées durant les vingt premières années de fonctionnement, ainsi que les cinq dernières années :



**Graph. n°1**

*Source : rapport historique de l'entreprise depuis sa création*



**Graph n°2**

*Source : Rapport de Gestion 2008*

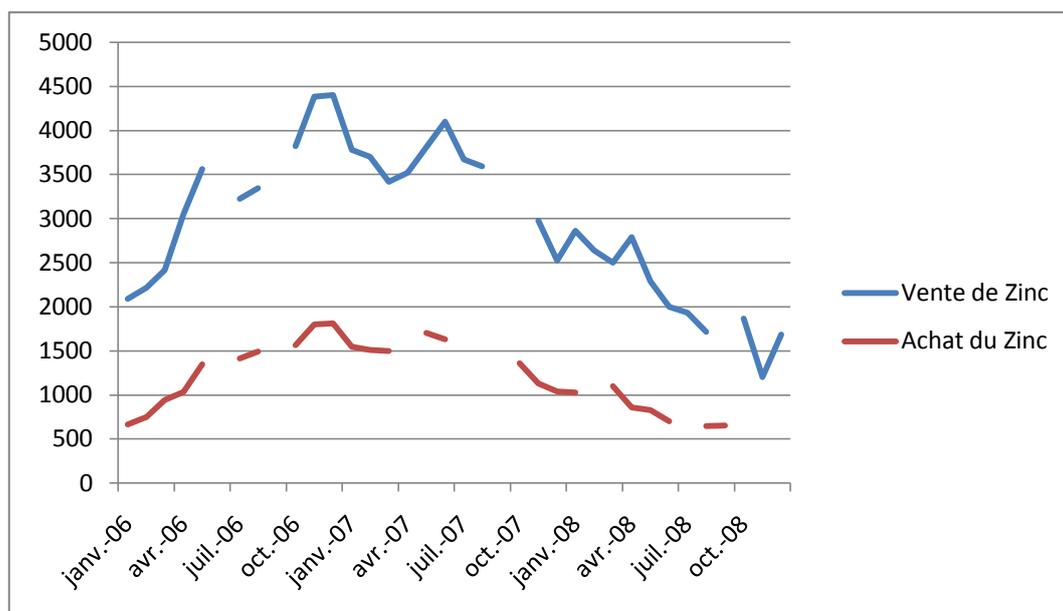
## I.2 La situation financière d'Alzinc

Afin d'avoir tous les éléments en place, dans ce qui suit nous avons fourni divers informations sur la situation financière de la société :

### I.2.1 Cotation du zinc et du minerai de zinc durant les dernières années :

Le prix du zinc ne cesse de fluctuer ces derniers temps, entre prix bas, hausse providentielle et crise financière mondiale, rien ne permet de prévoir les évolutions futures du prix du minerai.

Ce qui suit est une évolution du prix d'achat du minerai (en rouge), ainsi que du prix de vente à la sortie d'usine (en bleu) depuis janvier 2006.



**Graph n°3. Achat et vente de Zinc en \$/Tonne**

Pour rappel, Alzinc s'approvisionne en minerai, le traite, puis revend le Zinc dans sa forme pure

Les Zones creuses représentent des zones de « non achat » ou de « non vente » dues à diverses raisons telles que l'arrêt des machines ou dues encore à des problèmes d'approvisionnements.

### 1.2.2 Evolutions de quelques agrégats d'exploitation :

- Le tableau suivant montre à quel point la situation d'Alzinc est à un stade critique, la crise financière mondiale freiné la course des prix de matières premières de 2006 ;

**Evolution de quelques agrégats d'exploitation (en millions de dinars)**

Année	2004	2005	2006	2007	2008
Chiffre d'affaires	3193	4315	8485	7083	4552
Valeur ajoutée	781	679	1131	558	-67
Frais du personnel	351	344	293	294	296
Résultat d'exploitation	121	39	483	-38	-649
Résultat Brut Exercice	20	<b>-35</b>	276	142	<b>-762</b>

**Tableau n°1**

Ajoutez à cela :

- L'obsolescence technologique et les nombreux dysfonctionnements que connaissent ses installations.
- Les opérations de maintenance de plus en plus fréquentes qui représentent un gouffre financier pour la société.
- Les frais du personnel qui quant à eux, sont excessivement élevés et représentent en 2004 près de 45% de la valeur ajoutée, et en 2005 plus de 50%.

En 2008, Mittal Arcelor connaît de grandes difficultés dues à la crise, premier client d'Alzinc, il suspend ses enlèvements de zinc et stoppe son activité « galvanisation ». Ceci contraint Alzinc à se tourner vers le marché de l'exportation déjà moins rémunérateur. En effet, contrairement à ce que l'on pourrait penser, le marché international « rapporte » moins que le marché Algérien, le rapport de gestion de l'année 2008 en donne la preuve par les chiffres :

Produits	Unité Monétaire	Coût de production unitaire			Prix de vente unitaire H.T.	Observations
		Standard*	Prévu	Réel		
Zinc lingot	Da/T	119 999,72	176 254,57	157 031,30	221 559,85	Marché national
					135 863,10	Export

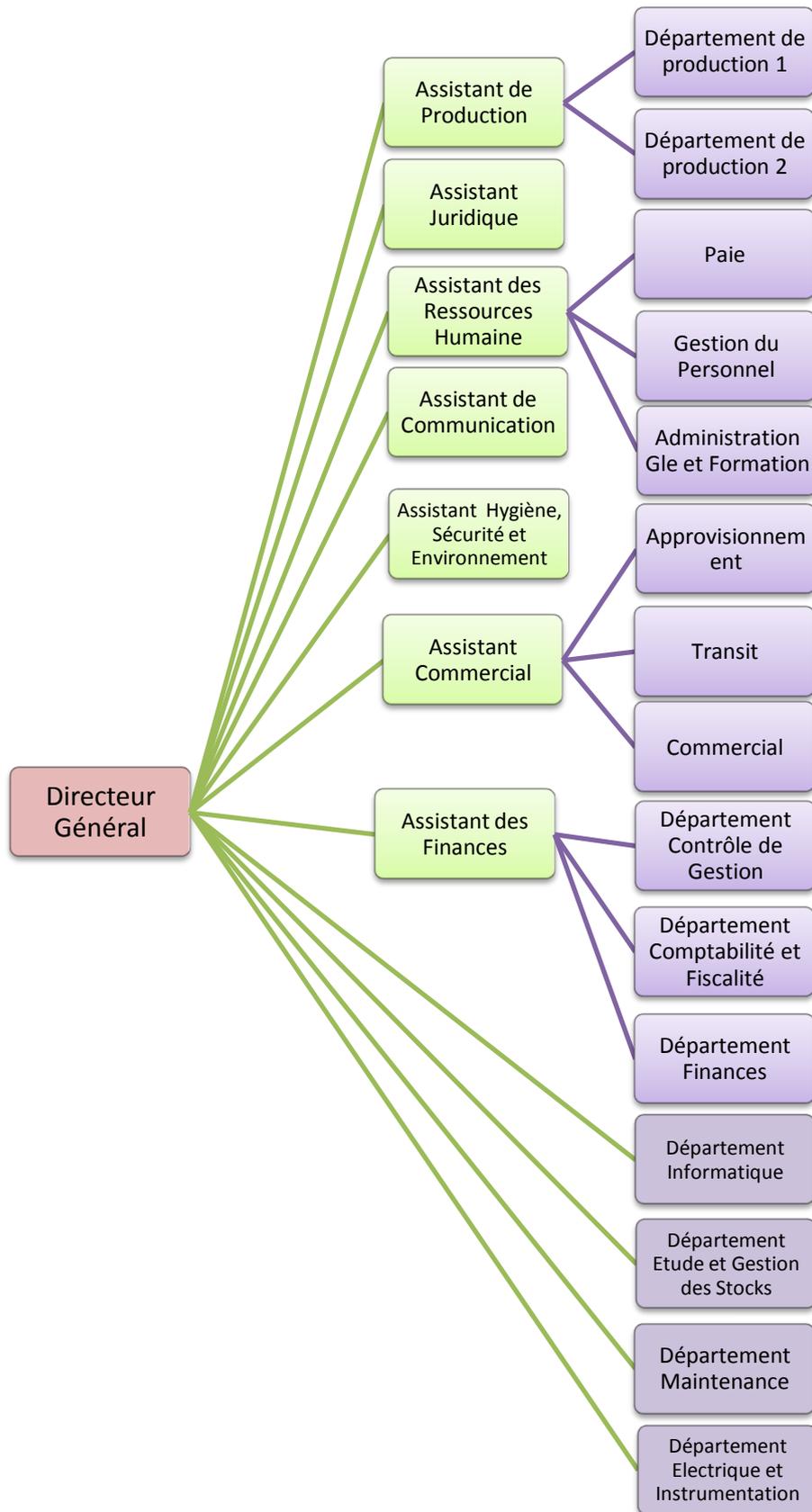
\*coût standard international.

**Tableau n°2**

Le tableau montre qu'Alzinc a des difficultés pour s'aligner sur les coûts de production internationaux, l'obligeant à vendre à perte sur la place internationale.

## II. L'organisation du personnel chez Alzinc

L'unité d'Alzinc compte (au 31/12/2008) 452 employés répartis dans l'organigramme suivant :



Shéma organisationnel de la Société Alzinc

Au second niveau hiérarchique vous avez les Assistants : leur désignation vient d'Assistant du Directeur Général et ils sont pour la plupart tous en charge de départements et de services. A chaque fois que le directeur général est absent, l'un d'entre eux assure l'intérim, en général, c'est l'assistant des Ressources Humaines (ou DRH) qui est en charge de l'intérim.

## II.1 Les effectifs chez Alzinc

Bien qu'Alzinc compte un nombre déjà assez important d'employés (452 au 31/12/2008), le personnel a été progressivement réduit au fil des années. Rappelons que lors de sa mise en service en 1974, l'entreprise employait 875 personnes avec :

- 34 Cadres. (3.88%)
- 110 Maitrises. (12.57%)
- 731 Exécutants. (83.54%)

Le tableau suivant nous montre l'évolution plus ou moins détaillée du personnel durant les cinq dernières années :

**Evolution du nombre du personnel par type de contrat**

Année	2004		2005		2006		2007		2008	
	CDI	CDD								
Cadres Dirigeants	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Cadres	49	1	42	2	38	1	33	2	31	1
Maitrise	113	1	92	9	108	5	109	4	109	1
Exécution	362	19	308	56	266	70	282	35	284	25
Total	525	21	443	67	413	76	425	41	425	27
Total année	546		510		489		466		452	

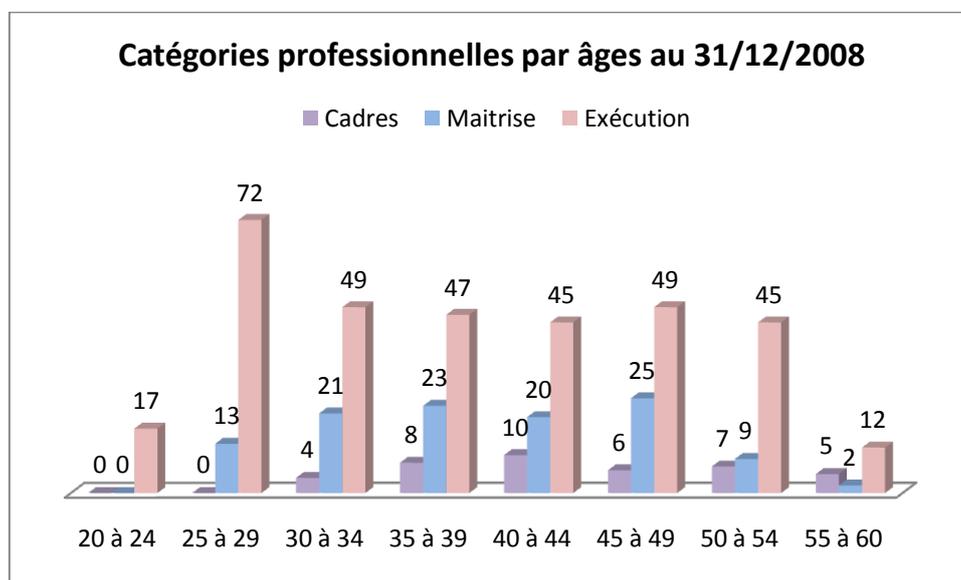
Tableau n°2

Nous constatons facilement que la réduction du personnel se fait en grande majorité au niveau de l'exécution. Selon le DRH, la société ne réduira pas d'avantage son personnel;

« afin que la tonne de zinc soit rentable et pour assurer le fonctionnement de l'entreprise, le nombre total des employés doit avoisiner les 450 » déclare-t-il.

Répartition de l'âge par catégorie professionnelle :

Le renouvellement progressif des effectifs donne une répartition assez équilibrée du personnel par tranche d'âge :



Graph. n°4

## II.2 Le recrutement

En ce qui concerne le recrutement, nous avons effectué un entretien avec la responsable de l'administration générale et de la formation. C'est la personne en charge des dossiers des nouveaux employés et qui programme leur formation.

Selon la responsable, un simple entretien d'embauche suffit pour le recrutement. Il y a toutefois des pré-requis relatifs aux postes recherchés. Les refoulements sont très rares, voir inexistantes. Après l'étape administrative, la recrue signe un contrat à durée déterminée et est formée sur le tas. Après six mois d'évaluation, celle-ci devient un membre permanent de la société.

Aussi, il arrive que certains recrutés n'aient pas exactement le profil du poste pourvoyé nous avouera l'un des cadres de la société. En effet, bon nombre d'employés accèdent à leurs postes bien que leur qualification ne le leur permet pas. Il cite pour exemple

le recrutement d'un architecte pour le poste d'informaticien ou encore celui d'un diplômé en biologie pour le poste de chimiste. Il ajoute que cela est dû notamment à la forte présence du syndicat qui intervient dans le processus de recrutement des nouveaux employés.

Le pré-emploi :

La société Alzinc est très engagée en matière de pré-emploi. En effet, au 1<sup>er</sup> juillet 2008 la société comptait 47 employés issus du pré-emploi. Ils doivent néanmoins passer une année entière en évaluation avant de prétendre à un recrutement définitif au sein de la société.

La société compte également un nombre important d'apprentis, 32 apprentis pour être exact au 1<sup>er</sup> juillet 2008. Les apprentis sont généralement âgés entre 15 et 18 ans, ils bénéficient d'une formation qui leur permet d'acquérir un diplôme d'aptitude professionnelle. Ils pourront toujours postuler après avoir atteint la majorité.

**II.3 La formation du personnel et gestion par les compétences :**

Bien que la loi exige que les entreprises consacrent 1 % de leur masse salariale en formation, la société du Zinc arrive difficilement à atteindre ce taux.

L'entretien avec l'assistant des ressources humaines révèle que la gestion du personnel par les compétences est loin d'être au point. Le recrutement des personnes se faisant toujours par la qualification comme critère de choix, et pour ces raisons, il est nécessaire de mettre à niveau le personnel en place. Voici à titre indicatif un tableau sur les dépenses consacrées à la formation pour la période du 1<sup>er</sup> semestre 2007 :

**Dépense consacrées à la formation au premier semestre 2007**

Effectifs de l'entreprise par CSP		Masse salariale Brute versée durant la période	Equivalent 1% devant être consacré à la formation professionnelle		Dépenses réellement consacrés à la formation professionnelle		Ecart constaté	
Catégorie	Nbr	Montant (DA)	Valeur (DA)	Taux	Valeur (DA)	Taux	Valeur	Taux
<b>Cadres</b>	37	21 692 448,00	216 925,00	0,16%	222 476,00	0,17%	5 551,00	
<b>Maitrise</b>	113	30 837 667,00	308 376,00	0,24%	285 994,00	0,22%	- 22 382,00	-0,02%
<b>Exécution</b>	320	79 378 912,00	793 789,00	0,60%	727 349,00	0,55%	- 66 440,00	-0,05%
<b>Total</b>	470	131 909 027,00	1 319 090,00	1,00%	1 235 819,00	0,94%	- 83 271,00	-0,07%

CSP : Catégorie socioprofessionnelle

Tableau n°4

Il est planifié des programmes de formation deux fois par an. Les besoins en formation sont formalisés mais non informatisés et s'effectuent de la manière suivante :

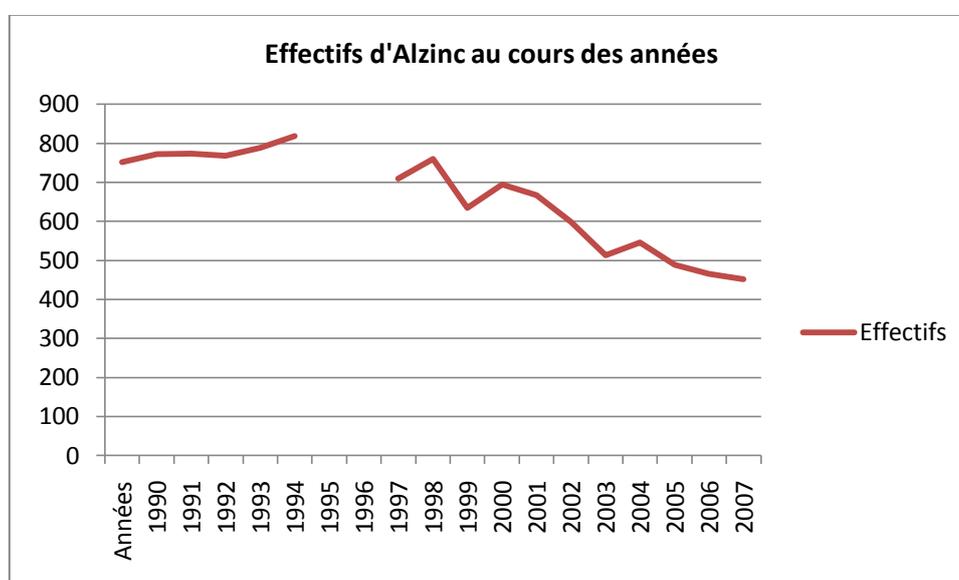
- Une fiche d'évaluation est remplie par le chef direct de la personne à former incluant son niveau actuel et son niveau requis.
- Le responsable de la formation collecte alors toutes les fiches sur les besoins en formation.
- Le contenu des fiches est reporté sur un « bilan revue de compétences » portant les noms et prénoms des employés à former, leur niveau de qualification et aptitudes au travail, et enfin, la nature de la formation à suivre pour combler les écarts remarqués.

Une fois la formation achevée, le contrat qui lie les employés à la société les astreint à demeurer au service de la société pendant une durée calculée sur la base du temps de formation.

Les sommes consacrés à la formation qui peinent à atteindre le 1% réglementaire traduisent une absence de nécessité à mettre à jour les aptitudes des employés. L'immobilité organisationnelle dans laquelle s'est inscrite Alzinc explique ce phénomène et l'on constate que l'évolution

#### **II.4 Les départs :**

Ci contre, un graphique rapportant l'évolution du nombre d'employés depuis 1990 :



Graph. n°5

La courbe (bien que les données des années 1996 et 1997 soient manquantes) montre bien que la tendance à la baisse est lancée entre 1995 et 1997. Cela coïncide avec la période où des départs en masse ont été effectués dans les entreprises publiques.

En tant que tel, Alzinc essaie de réduire ses effectifs de la manière la moins drastique possible. Depuis cette période de crise (1995-1996), pour ceux qui choisissent l'option de départ volontaire, la société propose aux employés 16 mois de salaire. Celui-ci constitue 22% du meilleur salaire perçu durant les cinq dernières années. Les départs sont devenus « moins pénibles » rapporte l'assistant des ressources humaines pour les employés comme pour la société.

## **II.5 Les salaires, indemnités, primes :**

Bien que la grille des salaires ne nous ait pas été présentée, la responsable de l'administration générale et de la formation avance que le personnel est nettement mieux payé que les dernières années et ils enregistrent une augmentation de salaire chaque année.

Les employés de la société bénéficient également de nombreuses primes et indemnités. Pour ne citer que quelques unes :

- Prime de rendement individuelle
- Prime de rendement collective
- Aide de ramadhan.
- Aide de l'aïd el adha.
- Aide de mariage.
- Indemnité si l'employé perd un parent ou un fils.
- Indemnité d'accident de travail.

En plus de cela, la société accorde des prêts sociaux pour ceux qui sont dans le besoin et leur offre des formules de remboursement sans taux d'intérêt.

### **III. Entretiens avec le personnel :**

#### **III.1 Entretien avec l'assistant des ressources humaines :**

Assurant au moment où ces lignes sont écrites l'intérim du directeur général, nous ne pouvions le mobiliser trop longtemps. L'assistant a derrière lui 18 années de service dans les ressources humaines, avant de devenir assistant du directeur général en ressources humaine, il fut déjà chef du personnel avant 1995.

Selon les termes de l'assistant, bien que la fonction des ressources humaines ait gagné en importance. Il n'y a pas encore de réel suivi de carrière, de gestion des compétences à proprement dite ou encore de politique interne de communication. Les problèmes relatifs aux installations de production et le problème de solvabilité font passer la gestion des ressources humaines au second plan. L'absence d'entretiens professionnels accentue l'inertie dans laquelle est plongé le personnel d'Alzinc. Par ailleurs, et dans l'état actuel des choses, l'usine fonctionne au ralenti à cause de la crise mondiale et le rôle de la fonction ressources humaines se limite pour le moment à la réduction des effectifs.

Questionné sur d'éventuelles difficultés quant à l'exécution de sa fonction, il affirme que même si l'entreprise passe par une phase ardue, le changement n'affecte pas réellement le comportement des employés. Cependant, il soutient que beaucoup d'employés manquent d'initiatives, qu'ils n'arrivent pas à assumer pleinement leurs responsabilités. S'agissant d'un problème donné, ils ressentent l'obligation d'en référer à leur supérieur hiérarchique et ce même si c'est un problème qui peut être résolu à leur niveau.

Nous lui avons soumis un questionnaire sur la fonction ressources humaines<sup>133</sup> et les résultats qui en ressortent font état d'une gestion comptable des ressources humaines. Concernant la certification qualité, l'assistant raconte combien l'usine a eu des difficultés pour être certifiée ISO 14001, quant à la certification ISO 9001, elle n'a été accordée qu'en fin d'année 2008

#### **III.2 Entretien avec un cadre dans le service de transit**

Diplômé en sciences économiques, il accumule neuf années d'ancienneté au sein de la société. Interrogé sur son appréciation quant à son univers de travail, il explique que « son

---

<sup>133</sup> Celui-ci se trouve en Annexe.

seul souci est de faire son travail ». Visiblement insatisfait, il ajoute que la société dans laquelle il travaille est une société comme une autre, et que s'il tient à son poste, c'est uniquement à cause de la proximité géographique de son domicile. Selon ses dires, les difficultés par lesquelles passe sa société finiront par avoir raison d'elle. Le moment venu, Alzinc sera cédée à une entreprise étrangère et la moitié de son effectif sera alors remplacé ou remercié.

En outre, il affiche son insatisfaction quant à sa position actuelle. Il explique que les perspectives d'évolution de carrière sont très floues et qu'il ne sait pas quel est l'écart qui le sépare de l'échelon supérieur. Chose compréhensible puisque sa promotion a été compromise par le recrutement d'une personne extérieure à l'entreprise et qui est devenue son supérieur hiérarchique. Il pointe du doigt le syndicat qui est un peu trop présent à son goût quand il s'agit de recrutement ou de remplacement.

### **III.3 Entretien avec le chargé de la facturation**

Après avoir discuté sur son travail de facturation, la personne en question paraît (contrairement à l'entretien précédent) plutôt satisfaite de son travail et de son environnement. « Ghazaouet est petite » disait-il, et la plupart des employés se connaissaient déjà avant de travailler à l'usine, ce qui améliore le relationnel. Le travail chez Alzinc représente une valeur sûre à ses yeux et ne voit pas comment il envisagerait un autre travail.

### **III.4 Entretien avec un ouvrier :**

C'est au cœur des installations de transformation et de purification du minerai du Zinc que nous avons effectué notre entretien. Bien que bref tel que le précédent, nous nous sommes attardés sur une tournée sur les lieux de son travail. L'ouvrier est habillé d'un bleu de travail, d'un casque, des chaussures de sécurité et de gants pour ceux qui manipulent les acides. Celui-ci travaille au niveau de la deuxième étape de transformation. A titre d'information, Le processus d'extraction du zinc passe par trois grandes étapes :

- Le four : où est chauffée la matière première à 900 degrés.
- Le lixi-purif : le produit passe par plusieurs cuves contenant des acides pour la purification.
- L'électrolyse : c'est l'étape qui permet de collecter le zinc dans sa forme pure.

La première remarque que l'on fait une fois sur les lieux du « chantier de l'usine », ce sont les vapeurs chimiques qui se dégagent des cuves. Malheureusement, rares sont les ouvriers qui disposent de masques à cet effet. Le sol est rongé par différents produits et l'on peut difficilement se frayer un chemin afin de se déplacer d'un point A à un point B.

L'employé que nous avons interrogé a derrière lui trente années de services au sein de l'entreprise, ayant occupé différents postes au cours de sa carrière, il semble satisfait de son travail dans sa globalité.

Il affiche malgré cela son mécontentement envers les actions syndicales qu'il juge trop limitées et tournées vers eux-mêmes, ne répondant pas toujours aux requêtes des ouvriers afin d'améliorer leurs conditions de travail.

Son appréciation concernant les nouveaux employés est également médiocre, il explique que ceci est en rapport avec la routine du travail. En effet, combiné aux conditions discutables du « chantier », ils ont du mal à s'adapter au système de travail 3 fois 8 car ils n'accordent pas de jour de repos. Entraînant de ce fait un problème d'absentéisme même chez les anciens.

#### **IV Changements et perspectives :**

##### **IV.1 Entre 1974 et 1995 :**

Jusqu'en 1995 Alzinc se souciait très peu des bénéfices qu'elle engrange, appliquant une politique purement socialiste afin d'éradiquer le chômage à Ghazaouet, elle offrit du travail à plus de huit cents personnes.

Les fours de l'usine nécessitent un travail de trois équipes par 24 heures mais le planning des horaires de travail aura vite faite de créer un désordre sans précédent. L'équipe qui travail sur une tranche horaire définie devait le faire six jours durant. Au bout des six jours, l'équipe en question avait droit à trois jours de repos. D'après les employés, bien que les trois jours de récupération furent largement compensatoires, travailler six jours d'affilée en pleine nuit les exténuait. Plus encore, cela engendrait des vagues d'absentéismes incontrôlables.

La solution finalement trouvée fut que 4 équipes se relayèrent pour une tâche précise. Les employés d'une équipe travailleraient sur la même tranche horaire deux jours d'affilée, puis retarder leur travail de 16 heures pour le prochain pointage.

Cette solution semblait donner un jour de congé tous les deux jours de travail, ainsi une personne travaillant samedi et dimanche de 5 heures à 13 heures, travaillera le lundi de 21 heures à 5 heures du matin :

	samedi	dimanche	lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi
5h - 13h	1	1	2	2	4	4	3
13h- 21h	2	4	4	3	3	1	1
21h- 5h	3	3	1	1	2	2	4

Tableau N°5

Jusqu'en 1995 aucun projet d'améliorations n'est en cours, la société recrute toujours de plus en plus de personnel et réalise des pertes de plus en plus lourdes. Les installations commencent à prendre de l'âge et la pollution que dégage le site de production représente un risque sérieux sur l'écosystème, la santé des ouvriers et celle des habitants.

#### **IV.2 Entre 1995 et 1998 :**

La Société Par Actions Alzinc telle que nous la connaissons aujourd'hui voit le jour en 1995. Devant sa défaillance, le conseil d'administration de la nouvelle METANOF décide de remplacer le directeur général d'Alzinc et désigne sur recommandations de son syndicat le successeur. Ce dernier (le nouveau directeur général) remplace aussitôt le chef du personnel pour réduire le sureffectif. Nombre de services ont été soit supprimés, comprimés ou ont fusionné pour amoindrir au maximum le nombre d'employés.

Le chef du personnel devient à cet effet Assistant RH, il prend désormais en charge la paie, l'administration et la formation. Il décide de renforcer le contrôle de la performance des employés afin que la prime de rendement individuelle et collective soit justifiée. Etablit un rapport détaillé sur les absences à outrance et pénalise les concernés.

Il décide également de mettre en place un contrôle drastique des employés qui sont au niveau des ateliers de maintenance. La société consacre en effet énormément d'argent dans la fourniture des outils mécaniques et électriques et celles-ci se voient souvent être détournées de leurs usage initiale.

Cependant, les changements que préconise le nouveau DRH sont loin de faire adhérer la majorité, appliquant un management autoritaire bousculant ainsi les « usages » appuyé par des sanctions sévères ne sont pas réellement appréciés.

### **IV.3 De 1998 à ce jour:**

Au bout de trois années de services et malgré ses efforts (infructueux), le DRH est de moins en moins apprécié. Ses subordonnés se plaignent de ses méthodes et tentent via la pression syndicale de le faire remplacer. En 1998, Celui-ci est finalement remplacé par l'ancien chef du personnel sur avis du syndicat. Ce n'est qu'après cette désignation que la situation du personnel connut une accalmie. L'actuel DRH assure depuis ce temps la fonction d'intérimaire du directeur général quand ce dernier est absent, chose qui lui permet de coordonner les autres départements.

Mais comme le montre ce rapport, mis à part la période d'agitation de 1995 – 1998, l'entreprise ne connaît aucune évolution majeure, que ce soit dans l'organisation du travail, process de production ou domaine technologique. Mis à part les années de crise, le flux de départs constant du personnel soit par les départs en retraite soit par licenciements<sup>134</sup> ne suffit pas à redresser la balance financière de la société.

### **V Technologie et informatisation :**

Après avoir procédé à divers entretiens sur différents lieux de travail au sein de l'administration et du chantier de l'usine nous avons pu relever les points suivants :

- Malgré l'informatisation, le personnel utilise encore beaucoup de support papier.
- Certains documents, fiches de service, rapports de travail datent de l'époque de la machine à écrire et qui plus est, ne sont que des photocopies sur des photocopies et n'ont pas été réimprimés.
- Certains ordinateurs n'ont pas de lecteur CD.
- Pas de connexion internet.
- Les ordinateurs ne sont pas connectés entre eux, ce qui oblige les employés à se déplacer en personne pour remettre les supports informatiques.

En somme, l'informatique n'est sollicitée que pour des besoins primaires, saisie et impression. De plus, et ayant visité plusieurs bureaux, rares sont ceux équipés d'ordinateurs, mis à part les secrétaires et directeurs.

---

<sup>134</sup> La cause première du licenciement se trouve être l'absentéisme étant donné les conditions de travail de plus en plus difficiles au sein de l'usine.

L'absence de composante technologique récente au cœur de l'usine empêche l'estimation et la production de quantités exacte du zinc afin de limiter au maximum les écarts et les pertes.

## **Conclusion**

Même si la conjoncture est défavorable pour Alzinc, cette « mise en attente » d'un éventuel soubresaut économique où repêchage venant de l'état ne fait que confirmer la léthargie dans laquelle s'est inscrite la société et ne favorise nullement ses attentes de partenariat. Si nous sommes effectivement lancé dans la guerre des marchés, Alzinc semble toujours ancrée dans la non-réactivité face à l'environnement et réalise trop tard que le train en marche n'est déjà plus en gare. Les employés, trop réticents face à un futur incertain tentent de maintenir un statuquo qui risque de faire sombrer toute la société. Les dirigeants quant à eux, en manque d'esprit d'initiative par crainte ou par intérêt fugace ne font que perdurer ce statuquo.

## **Conclusion Générale :**

Dans la situation actuelle, le changement n'est plus un choix mais une obligation. Le dossier Alzinc est déposé chaque année entre les mains du conseil de participation de l'état en attendant un éventuel partenariat.

Malheureusement, ce projet ne connaît pas d'évolution à ce jour. D'après l'assistant des ressources humaines : « vu la situation difficile d'Alzinc, toutes les entreprises étrangères désirant signer un partenariat ont exigé à être majoritaire. Mais ces derniers temps, et à cause de la crise financière, aucun partenaire étranger ne s'est profilé à l'horizon ».

D'autre part, la situation des employés est un peu particulière car il n'existe pas d'autres « lieux de créations » sur la région de Ghazaouet (sauf pour l'usine de céramique mais celle-ci est également en difficulté). Si un employé venait à quitter l'entreprise, il devra probablement changer de domicile pour retrouver du travail. Ce qui a pour résultat une augmentation du stress relatif au changement.

Le personnel s'est depuis longtemps enraciné dans une logique routinière qui empêche toute tentative de changement. Le DRH de 1995 à 1998 en a fait malheureusement les frais en tentant d'incruster de nouvelles règles du jeu. D'après nos conclusions, le phénomène de résistance au changement peut être dû à deux facteurs ;

- le niveau de compétence des employés.
- la routine.
- la capacité des dirigeants à promouvoir le changement.

Le premier facteur s'explique par le degré de confiance des employés en leurs propres capacités à assurer leur emploi. Nous avons cité dans notre étude deux cas de recrutement où la qualification ne concordait pas avec le profil du poste visé. Bien que permanents, un architecte sachant manipuler l'outil informatique aura peu de chance de conserver sa place devant le recrutement d'un informaticien à l'issue d'un remaniement du personnel. Ces personnes sont les plus à même de manifester des signes d'opposition à toute forme d'évolution qui semble leur échapper. La plupart des effectifs dans ces cas là sont des anciennes recrues et ont eu le temps de tisser des relations profondes qui leur permettent d'agir en leur faveur. En parallèle, les employés issus de formations spécifiques et qui répondent parfaitement aux exigences de leur poste ont une tendance moindre à afficher de l'appréhension quant au changement. Plus encore, si ces employés présentent une certaine

flexibilité au travail, leur ressentiment peut parfois se révéler favorable car sachant s'adapter à toute évolution de leur environnement de travail.

Selon J. Brabet<sup>135</sup>, la routine semble être une des causes empêchant les travailleurs de voir plus loin. En prenant de l'âge, ils s'accommodent avec « cette stabilité » de leur emploi et appréhendent de plus en plus mal les décisions qui risquent de les faire changer.

Afin d'amoindrir le phénomène de résistance, il faut dépasser l'approche par fonctionnalité RH (recrutement / formation / rémunération) pour mener une approche plus transversale et s'éloigner de la gestion comptable des effectifs. La finalité pour le responsable des ressources humaines ne peut plus seulement être le fait d'être reconnu par la direction générale ou de faire reconnaître le facteur humain comme un élément stratégique, il doit être l'accompagnateur du changement. Il réfléchit en termes de valeurs et est capable d'articuler celles-ci et de les faire partager par ses collaborateurs, il doit également être capable de parler du futur et de présenter un aspect imagé.

Le phénomène de résistance est un impératif que chaque entreprise doit surmonter, Pierre LOUART<sup>136</sup> estime que le changement n'est significatif que lorsque celui-ci génère de la résistance. Mieux encore, que le changement réside dans la résistance qu'il engendre. C'est de cette résistance ou encore de cette combattivité que née une maturation sociale

Alzinc est une entreprise issue d'un système désormais révolu, les efforts de restructuration et de remaniement ont à chaque fois mis de côté ce que la « ressource humaine » avait à offrir. Bien (ou trop) encadrée et rôle limité, la GRH ne peut s'affirmer dans de telles conditions.

La réussite du changement exige l'exploitation de toutes les compétences des salariés, toutes leurs capacités d'initiative, et pas seulement celles correspondant à la définition de leur poste. La généralisation du changement demandera que toute la richesse des individus puisse s'exprimer. Alzinc ne pourra plus continuer à n'utiliser que la moitié, le quart ou moins encore des capacités de ses salariés en les réduisant à leur fonction primaire.

---

<sup>135</sup> J. BRABET « Repenser la Gestion des Ressources humaines ? » Economica, 1996

<sup>136</sup> P. LOUART « Les hommes et le changement technologique » Encyclopédie des ressources humaines.

## **Bibliographie**

**Ansoff I.** : « Stratégie du développement de l'entreprise », les Editions d'Organisation Paris 1989, p 128

**Bédard M.G. & al.** : « La Gestion des Organisations » Les Editions de la Chenelière inc 1995.

**Bekkar B.** : « La gouvernance des entreprises publiques, le cas de l'expérience algérienne » Doctorat d'état 2007.

**Ben Kahla K.** : « Les analyses du changement organisationnel : quelques questions théoriques, méthodologiques et épistémologiques », Colloque La flexibilité : condition de survie, ISCAE, Tunis, Mars 1999.

**Bergeron P. G.** : « La gestion moderne » éditions Gaétan Morin 1989

**Bertalanffy L.** : « General System Theory : A New Approach to Unity of Science », Human Biology (décembre 1951), p. 302-361 cité par Bergeron.

**Bertalanffy L. V.** : « Théorie générale des systèmes » Dunod, Paris, 1973.

**Bescos P. & al.** : « Contrôle de gestion et management », Montchrétien, Paris, 1995.

**Bouyacoub A.** : « l'entreprise industrielle publique en algérie et ses modes de gestion 1962-1982 » Doctorat d'état 1984.

**Capet M. & al.** : « Diagnostic, organisation, planification d'entreprise » éditions Economica, Paris, 1983.

**Charpentier P.** : « organisation et gestion de l'entreprise » Nathan 1997.

**Dayan A. & al.** : « Manuel de gestion » volume 1.

**Desreumaux A.** : « Structure de l'entreprise », in Y. Simon, P. Joffre (eds), Encyclopédie de Gestion, Paris, 1986.

**Enregle Y. & al.** : « Précis de direction et de gestion » éditions d'organisation, Paris 1985

**Grouard B., Meston F.** : « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », Dunod, Paris, 1995.

**Hadj-Mouri M.** : « Conflit de rationalités et construction de la GRH dans le contexte des économies en transition : cas des entreprises publique Algériennes » Thèse de doctorat d'état 1999.

**Hatch M. J.** : « Théories des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples » DeBoeck Université, 2000.

**Hellriegel D. & al.** : « Management des Organisations » De Boeck & Larcier s.a. 1992.

**Herzberg F.** : « Le travail et la nature de l'homme », Entrepris Moderne d'édition, Paris, 1972, cité par M & al. Zouaoui, op. Cit. p 111 et Hellriegel & al.

**Hrebiniak, G.W. F. Joyce** : « Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism », ASQ, September, 1983, pp. 336-349

**Lacrampe S.** : « Systèmes d'information et structure d'organisations » Hommes et techniques 1974

**Lawrence & al.** : « Organisation and their members : a contingency approach » New York Harper and Row 1994, cité par G Bédard & al.

**Leconte P. & al.** : « Les dirigeants face à la gestion des compétences » RFG janv. - fév. 2000.

**Lesca H.** : « Système d'information pour le management stratégique » collection stratégie et management, McGraw Hill, 1986.

**Levian Y. F.** : « Organisation : théorie et pratique » Dunod, Paris 2001.

**Lewin K.** : (1951) cité par Hellriegel.

**Lorsch J. & al.** : « Organisation and their members : a contingency approach » New York Harper and Row 1994, cité par M. G. Bédard & al.

**Mintzberg H.** : « Structure et dynamique des organisations », Les Editions d'organisations, Paris, 1982.

**Pemartin D.** : « Réussir le changement » E S F 1996.

**Porter M.E.** : « Choix stratégiques et concurrence » Paris Economica, 1992, cité par P. Legohérel & al. RSG n° 199.

**Probst G.J.B. & al.** : « Gérer le Changement Organisationnel » Les éditions d'organisation, Paris, 1992.

**Reix R.** : « Systèmes d'information et management des organisations » Vuibert 4ème édition 2002.

**Schermerhorn J. R.** : « Comportement humain et organisation » ERPI (1994).

**Skinner P. F.** : « Pour une science du comportement : le behaviorisme », Neuchâtel, de la chaux et Niestlé, 1974, cité par M. Zouaoui, & al.

**Tahari K.** : « l'entreprise publique en algérie, de la gestion de l'emploi à la mise au travail » Doctorat d'état 2005.

**Thibaut J. P.** : « Le diagnostic d'entreprise » société d'éditions et de diffusion pour la formation 1989.

**Tsoukas H. & al.** : « On Organizational Becoming : Rethinking Organizational Change », Organization Science, vol 13, n° 5, 2002.

**Watzlawick P.** : « Le Langage du Changement » Le seuil, Paris, 1980, cité par Pemartin, 1996.

**Zouaoui M. & al.** : « Le management » éditions CLE 1999.

# **Annexes**

## ENQUETE SUR LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

### QUESTIONNAIRE\*

**Entreprise :** ALZINC- SPA

Raison sociale : ENTREPRISE D'ELECTROLYSE DE ZINC FILIALE METANOF

Adresse : B.P 456

Code postal : 13400

Ville : GHAZAOUET

Pays : ALGERIE

**Personne à contacter :**

Mme/Mle/M. Mr BOURAK HAMID

Fonction : ASSISTANT DES RESSOURCES HUMAINES PAR INTERIM

Téléphone : +213.43.32.31.90 Fax : +21343324293 @mail : [alzinc@yahoo.com](mailto:alzinc@yahoo.com)

*\*Questionnaire élaboré par le CEGOS et modifié pour les besoins de l'enquête*

## 1. Les caractéristiques de votre entité

Toutes les informations fournies dans ce questionnaire doivent concerner la **même entité**  
(Une entreprise, un ou plusieurs établissements ou divisions, un groupe ou une filiale)

### 1.1. Statut de votre entité

L'entité pour laquelle vous remplissez ce questionnaire est :

- Un groupe .....   
 Une filiale d'un groupe national ..... X  
 Une filiale d'un groupe étranger .....   
 Une entreprise d'un groupe étranger .....   
 Une entreprise indépendante .....   
 Un établissement ou une division .....   
 Un établissement public ou une collectivité .....   
 Autre (précisez) .....

### 1.2. Implantation de l'entreprise

Votre entreprise est-elle présente :

- En Algérie seulement ..... X  
 Dans plusieurs pays européens .....

Si Oui, la fonction RH Algérie :

- a une fonction holding .....   
 ne traite que des affaires concernant la France .....

### 1.3. Activité principale de votre entité

Désignation :

PRODUCTION ET COMMERCIALISATION DE ZINC,  
D'ALLIAGE DE ZINC, CUIVRE, ET ACIDE SULFURIQUE

- Énergie .....   
 Chimie .....   
 Métallurgie ..... X  
 I.T. (Information Technologies) .....   
 Autres industries .....   
 Banques et Assurances .....   
 Transport .....   
 Bâtiment Travaux Publics .....   
 Négoce, distribution, commerce .....   
 Services publics .....   
 Autres services .....   
 Autre (précisez) .....

### 1.4. Nombre d'établissements concernés par votre entité

01

--	--	--	--

### 1.5. Certification Qualité ISO 9001 - version 2008 sur le champ des compétences ?

- Certifié ISO 9001 - version 2008 sur les compétences ... X  
 Démarche en cours .....   
 Attendu à court/moyen terme .....   
 Pas attendu ni souhaité .....

### 1.6. Données économiques de votre entité en 2008

N'indiquez que les chiffres correspondant au périmètre de votre entité

#### • Chiffre d'affaires total 2008 HT (sauf services publics)

En milliers de dinars 

4552
------

Évolution 2008/2007  
C.A /2007 : 7083 

0.65%
-------

#### • Le résultat net de votre entité est-il ?

	en 2008	prévision 2009
Bénéficiaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Équilibré	<input type="checkbox"/>	X
Déficitaire	X	<input type="checkbox"/>

#### • Quelle est la masse salariale de l'entité ? Appointements annuels bruts 2008, hors charges patronales

En milliers de dinars 

249 MDA
---------

#### • Masse salariale totale 2008 chargée

En milliers de dinars 

296 MDA
---------

#### • L'effectif mensuel moyen 2008

Salariés	452
dont effectif à l'étranger	/
dont effectif cadre	33

#### • Les effectifs de l'entité sont-ils :

	En 2008	prévisions 2009
En hausse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stable	X	X
En baisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### • Le recours à du personnel temporaire est-il :

	CDD **	intérimaire	sous-traitance
En hausse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stable	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En baisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\*\* Contrat à Durée Déterminée

### 1.7. Votre environnement concurrentiel

Le marché sur lequel se trouve votre entité est-il :

	en 2008	prévisions 2009
Croissant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stable	X	X
En baisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Les évolutions dans les structures et l'organisation de votre entité

1.8. **Y-a-t-il eu des transformations majeures dans votre entité durant les 3 dernières années ?**

(cochez si votre réponse est affirmative)

	réalisées
Fusion avec d'autres entreprises .....	<input type="checkbox"/>
Acquisition d'autres entreprises .....	<input type="checkbox"/>
Reprise par une autre entreprise .....	<input type="checkbox"/>
Externalisation de certaines activités .....	<input type="checkbox"/>
Délocalisation de certaines activités .....	<input type="checkbox"/>
Reconversion d'une partie des effectifs .....	<input type="checkbox"/>
Autre (précisez) .....	<input type="checkbox"/>

1.9. **Envisagez-vous des transformations dans les 3 prochaines années ?**

(Cochez si votre réponse est affirmative)

	envisagées
Fusion avec d'autres entreprises .....	<input type="checkbox"/>
Acquisition d'autres entreprises .....	<input type="checkbox"/>
Reprise par une autre entreprise .....	<input type="checkbox"/>
Externalisation de certaines activités .....	<input type="checkbox"/>
Délocalisation de certaines activités .....	<input type="checkbox"/>
Reconversion d'une partie des effectifs .....	<input type="checkbox"/>
Autre (précisez) .....	<input type="checkbox"/>

1.10. **Avez-vous mis en place une organisation particulière du temps de travail ?**

(cochez si votre réponse est affirmative)

	réalisées
Annualisation .....	<input type="checkbox"/>
Renégociation accords RTT .....	<input type="checkbox"/>
Télétravail .....	<input type="checkbox"/>
Compte épargne temps .....	<input type="checkbox"/>
Temps partiel .....	<input type="checkbox"/>
Partage de poste .....	<input checked="" type="checkbox"/>
Horaires individualisés .....	<input type="checkbox"/>
Autre (précisez) .....	<input type="checkbox"/>

(\*) PARTAGE DE POSTE : effectif normal et posté

1.11. **Si NON, est-ce envisagé en 2006 ?**

(Cochez si votre réponse est affirmative)

	envisagées
Annualisation .....	<input type="checkbox"/>
Renégociation accords RTT .....	<input type="checkbox"/>
Télétravail .....	<input type="checkbox"/>
Compte épargne temps .....	<input type="checkbox"/>
Temps partiel .....	<input type="checkbox"/>
Partage de poste .....	<input type="checkbox"/>
Horaires individualisés .....	<input type="checkbox"/>
Autre (précisez) .....	<input type="checkbox"/>
Autre (précisez) .....	<input type="checkbox"/>

**2. L'organisation de la fonction RH**

2.1. **Y-a-t-il dans votre entité un service du personnel ou un service des RH identifié ?**

oui  non

2.2. **Si OUI,**

**Le responsable est-il en charge d'autres fonctions ?**

oui  non

**Si oui, lesquelles ?**

Direction générale .....	<input type="checkbox"/>	Communication .....	<input type="checkbox"/>
Finance et Administration .....	<input type="checkbox"/>	Production .....	<input type="checkbox"/>
Juridique et Affaires légales .....	<input type="checkbox"/>	Informatique .....	<input type="checkbox"/>
Communication ou marketing .....	<input type="checkbox"/>		
Autre (précisez) <b>ADMINISTRATION ET SOCIAL</b>			<input type="checkbox"/>

**3.3 Est-il membre du comité de direction ?** (L'organisation ne prévoit pas de comité de direction)

oui  non

2.3. **Le parcours professionnel du DRH**

*une seule réponse*

**Le DRH vient :**

de la fonction RH dans la même entreprise	<input checked="" type="checkbox"/>	de la fonction RH d'une autre entreprise ...	<input type="checkbox"/>
d'une autre fonction dans la même entreprise	<input type="checkbox"/>	d'une autre fonction d'une autre entreprise	<input type="checkbox"/>
Laquelle ? .....			

2.4. **Y a-t-il une fonction RH dans les unités décentralisées ?**

oui  non

**Si oui, dépend-elle hiérarchiquement :**

de la DRH centrale .....	<input type="checkbox"/>
du manager de l'unité.....	<input type="checkbox"/>

2.5. **Quels sont les domaines d'intervention de la fonction RH dans votre entité et par qui les activités sont-elles réalisées par ?**

	La DRH centrale	Acteurs RH locaux dans unités décentralisées	Plate forme de service interne	Acteurs non RH (managers)	Externalisat° de la fonction (Outsourcing)	Self service
1. Politique RH	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Paie et Administration du personnel	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. GTA (Gestion des Temps d'Activité) et planification	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Gestion des frais	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Recueil des besoins individuels	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Constitution du plan et ingénierie des formations	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Animation des formations	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Evaluation de la formation	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Gestion des appréciations	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Gestion des rémunérations	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Gestion des emplois, compétences	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Suivi des carrières, des parcours professionnels	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Recrutement	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Conditions de travail, hygiène, sécurité	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Relations avec partenaires sociaux	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Communication interne	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Contrôle budgétaire (masse salariale, effectif)	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.6. **- Le rôle de la fonction RH dans votre entité**

Sélectionnez et hiérarchisez les 5 principaux rôles par ordre d'importance décroissante : 1 étant le rôle le plus important, 2 le suivant, ... pas d'ex æquo

1. Préserver la paix sociale, améliorer le climat	5
2. S'en tenir au strict respect des obligations légales	
3. Mobiliser le personnel, en lui faisant partager les valeurs et la culture de l'entreprise	
4. Créer un climat favorable à l'innovation et au progrès	
5. Impliquer le management dans le dialogue social	
6. Développer les compétences	
7. Adapter les ressources humaines aux métiers de demain	
8. Accroître la flexibilité de l'emploi et du temps de travail	3
9. Accroître la flexibilité des rémunérations	
10. Favoriser la mobilité	4
11. Réduire les effectifs	2
12. Embaucher	
13. Maîtriser les coûts des RH	1
14. Externaliser certaines activités	

2.7. **- Implication des managers opérationnels dans la gestion des RH**

Les managers ont-ils un rôle décisionnaire dans les domaines suivants ?

	Jamais	Rarement	Souvent	Toujours
1. Les augmentations de salaires	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. La détermination d'objectifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
3. L'attribution de primes individuelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Les promotions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	X
5. L'appréciation des performances individuelles (entretien annuel)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
6. L'évolution des compétences (entretien professionnel)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
7. La mobilité	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Le recrutement	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Les licenciements	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Les actions de formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
11. La gestion des tensions et des conflits sociaux	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. Les outils de la fonction RH

3.1. Parmi les démarches suivantes, quelles sont celles qui sont actuellement formalisées dans votre entreprise et celles qui sont informatisées ?

	démarche formalisée	démarche informatisée
1. Suivi du personnel	X	X
2. Etablissement de la paie	X	X
3. Suivi de la masse salariale	<input type="checkbox"/>	X
4. Suivi des postes ou emplois	<input type="checkbox"/>	X
5. Gestion prévisionnelle des carrières	<input type="checkbox"/>	X
6. Référentiel des compétences détenues par les personnes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Référentiel des compétences requises dans les emplois	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Gestion prévisionnelle des effectifs	<input type="checkbox"/>	X
9. Gestion des hauts potentiels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Appréciation des personnes (résultats et compétences)	<input type="checkbox"/>	X
11. Suivi des actions de formation	X	X
12. Evaluation des formations (satisfaction)	X	<input type="checkbox"/>
13. Evaluation des formations (évolution des compétences)	X	<input type="checkbox"/>
14. Mobilité interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Gestion du process recrutement	X	<input type="checkbox"/>
16. Knowledge management et capitalisation des connaissances	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Tableaux de bord RH et simulations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 4. Les principaux projets de la fonction RH

Citez les projets RH en cours de réalisation dans votre entité et les projets futurs de la fonction RH

	projets en cours	projets futurs
1. Renforcement du partage de la fonction RH avec les managers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Important développement de la communication interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Important développement de la qualité des process RH	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Renforcement de l'informatisation de la DRH	X	<input type="checkbox"/>
5. Projet de réorganisation de la RH	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Important programme de formation métier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Important programme de formation au management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Anticipation des besoins de l'entreprise en emplois et en compétences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Evaluation des compétences des collaborateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Important programme de développement des compétences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Projet de classification des emplois	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Un important programme de réduction d'effectifs	X	<input type="checkbox"/>
13. Révision des accords sur le temps de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Reconversion du personnel, mobilité interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Important programme de recrutement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Détection et fidélisation des talents, potentiels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Amélioration du climat social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Amélioration des conditions de travail (pénibilité)	X	<input type="checkbox"/>
19. Développement des apprentissages sur le terrain	X	<input type="checkbox"/>
20. Politique d'insertion du personnel handicapé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Refonte importante du système de rémunération	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Lutte contre les discriminations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Développement de la qualité du management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Autre (précisez) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 5. Votre politique et activité formation

5.1. Catégorisation du plan de formation

Comment se répartissent les actions de formation du plan par catégorie ?	En 2008	Prévu en 2009
Catégorie 1 - Adaptation au poste	37 %	40 %
Catégorie 2 - Adaptation à l'emploi	24 %	20 %
Catégorie 3 - Développement des compétences	39 %	40 %

5.2. **Les entretiens professionnels sont-ils dissociés des entretiens annuels ?** Oui  Non

5.3. **Avez-vous formé les managers à l'entretien professionnel ?** Oui, tous  Oui, en partie  Non

5.4. **Quelle est la répartition des rôles dans la décision sur la formation ?**

Acteur principal décisionnaire	Direction Générale	DRH	Responsable Formation	Manager	Service Achat
Recommandations	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budget	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Décisions/arbitrages	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Choix des prestataires	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.5. **Les achats de formation sont-ils centralisés ?**

Oui

Non

5.6. **Avez-vous introduit une part de e-learning dans vos formations ?**

Oui

Non

Si oui, nombre de personnes concernées

Outil utilisé :  
retro projecteur

Budget investi en e-learning (en K DA)

5.7. **Votre entreprise dispose-t-elle d'une Ecole de Formation Interne ou d'une université d'entreprise**

Oui

Non

5.8. **L'activité du service formation (en dehors des actions de formation proprement dites) est-elle totalement ou partiellement sous-traitée ?**

Oui

Non

En projet

## 6. Quelques indicateurs d'activité de la fonction RH

Il s'agit d'indicateurs répertoriés dans le bilan social (BS) ou dans les documents administratifs

<b>Emploi, rémunération</b> <b>Pour l'année 2008</b>	1. Nombre d'embauches par CDI	03
	2. Nombre d'embauches par CDD	37
	3. Nombre total d'embauches	40
	4. Nombre de départs dans l'année	19
	5. Nombre de licenciements pour cause économique	01
<b>Formation</b> <b>l'année 2008</b>	6. Pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation	01 %
	7. Nombre de personnes ayant reçu une formation	77
	8. Nombre d'heures de formation dans l'année	4482
	9. Nombre de personnes ayant utilisé le DIF	
<b>Paie / Administration du personnel</b>	10. Nombre de DADS individuelles	
	11. Taux d'absentéisme	0,6 %
<b>CHSCT</b>	12. Taux de fréquence des accidents de travail	

01 % MASSE SALARIALE : 2.447.775,00

## 8. Les effectifs de la fonction RH

### 8.1 Quels sont les effectifs affectés à la fonction RH ?

Si votre entité possède plusieurs établissements, indiquez les effectifs de la DRH centrale et les effectifs décentralisés dans les établissements ou unités. Indiquez également les effectifs NON DRH .

Si vous le pouvez, donnez la répartition des effectifs par domaine.

**Les effectifs sont à exprimer en Equivalent Temps Plein (EQTP) :** une personne qui partage son temps entre 2 domaines sera inscrite pour 0,5 dans chaque domaine.

	Effectifs totaux	DRH centrale	DRH décentralisée (unité décentralisée)	Non DRH
1. Paie et Administration du personnel	20	/	/	/
2. GTA (Gestion des Temps d'Activité) et planification				
3. Gestion des frais				
4. Politique RH et Gestion des RH (appréciation, rémunération, emploi, compétences)				
4. Politique RH				
5. Gestion des RH (appréciation, rémunération, emploi, compétences)				
6. Formation				
7. Recrutement				
8. Conditions de travail, hygiène, sécurité				
9. Relations avec partenaires sociaux				
10. Communication interne				
11. Contrôle budgétaire (masse salariale, effectif)				
12. Autres				
<b>ENSEMBLE DES EFFECTIFS FRH</b>				

### 8.2 Quels sont les effectifs CADRES de la DRH ?

Effectifs totaux	DRH centrale	DRH décentralisée (unité décentralisée)	Non DRH

### 8.3 Les effectifs totaux de la fonction RH sont-ils ?

	2008/2007	prévision 2009/2008
En hausse .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stables .....	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En baisse.....	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Départ en retraite		

Ces évolutions sont-elles dues à :

	oui	non
Mutualisation des ressources .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partage des affectations avec managers, salariés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Externalisation .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 9. Les coûts de la fonction RH

### 9.1 Quel est le montant du budget global de la fonction RH et sa répartition dans chacun des domaines ?

Le budget global inclut les salaires, charges et frais des membres de la DRH centrale et des unités décentralisées et les coûts des services Non DRH.

En milliers d'euros	Total	DRH centrale et décentralisée		Non DRH
		Salaires et charges	Frais de fonctionnement	Coûts des services
1. Paie et Administration du personnel				
2. GTA (Gestion des Temps d'Activité) et planification				
3. Gestion des frais				
4. Politique RH				
5. Gestion des RH (appréciation, rémunération, emploi, compétences)				
6. Formation				
7. Recrutement				
8. Conditions de travail, hygiène, sécurité				
9. Relations avec partenaires sociaux				
10. Communication interne				
11. Contrôle budgétaire (masse salariale, effectif)				
12. Autres				
<b>BUDGET GLOBAL FRH (en milliers de dinars)</b>				

### 9.2 Evolution du budget de la fonction RH

	2008/2007	prévision 2009/2008
Croissance .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stable .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diminution.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 9.3 Quels sont les domaines de RH pour lesquels vous utilisez la sous-traitance et l'évolution ?

	Utilisation = oui	Si oui :			
		croissance	stable	diminution	montant sous-traitance
Paie.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	K DA
Formation.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	K DA
Recrutement.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	K DA
Hygiène sécurité (médecin du travail)..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	K DA
Communication interne.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	K DA
Autre (précisez).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	K DA

## **Table des Matières :**

Introduction	p.1
Problématique et questionnements	p.2
<b>Chapitre 1 : Concept du changement organisationnel</b>	<b>p.4</b>
I. Concept, facteurs inducteurs, objectifs et stratégies de changement organisationnel	p.5
I.1. Concept du changement organisationnel	
I.2. Facteurs inducteurs du changement organisationnel	p.7
I.2.1. Les facteurs externes	p.7
I.2.1.1. L'évolution de la concurrence	p.8
I.2.1.2. L'évolution technologique	p.9
I.2.1.3. L'évolution de l'environnement sociopolitique	p.11
I.2.2. Les facteurs internes	p.11
I.3. Objectifs du changement organisationnel	p.13
I.3.1. Accroître l'adaptabilité d'une organisation	p.14
I.3.2. Changer les comportements individuels	p.14
I.3.3. L'efficience homéostatique	p.15
I.3.4. La malléabilité opératoire	p.15
I.3.5. L'adaptabilité stratégique	p.16
I.3.6. La flexibilité structurelle	p.16
I.4. Types et stratégies de changement	p.18
I.4.1. Types de changement	p.18
I.4.1.1. Le changement incrémental / radical	p.18
I.4.1.2. Le changement équilibriste / émergeant	p.19
I.4.1.3. Changement voulu / imposé	p.20
I.4.2. Stratégies de changement	p.23
II. Références théoriques sur les modes de changements organisationnels	p.23
II.1. le changement organisationnel selon Harold J. Leavitt	p.24
II.2. Le changement organisationnel selon R. Chin et K. D. Benn	p.26
II.2.1. L'approche empirico-rationnelle	p.27
II.2.2. La conduite normative	p.28
II.2.3. Quel chemin suivre	p.29
II.3. Le développement de l'organisation (DO)	p.31
<b>Chapitre 2 : Domaines de changement</b>	<b>p.34</b>
I. Structure organisationnelle	p.36
I.1. Dimensions de la structure organisationnelle	p.36
I.2. Facteurs déterminants de la structure organisationnelle	p.39

---

I.2.1. Influence des contraintes environnementales	p.40
I.2.2. Influence des facteurs technologiques	p.41
I.2.3. Influence des choix stratégiques	p.42
I.2.4. Autres facteurs de contingence	p.43
II. Style de management	p.44
II.1. Style d'animation et de commandement	p.45
II.2. Le comportement du dirigeant	p.48
II.2.1. L'approche unidimensionnelle	p.49
II.2.2. L'approche situationnelle	p.50
II.2.3. L'approche intégrative	p.51
II.3. Compétences et aptitudes managériales	p.53
III. Comportement des subordonnés	p.56
III.1. L'approche des traits de la personnalité	p.56
III.2. L'approche des besoins et de la motivation	p.57
III.3. L'approche situationnelle	p.58
IV. Systèmes d'information, de planification et de contrôle	p.59
IV.1. Système d'information	p.59
IV.1.1. Définition	p.60
IV.1.2. Dimensions	p.60
IV.1.3. Système d'information et changement	p.63
IV.1.4. Technologie d'information et changement	p.65
IV.1.5. Les effets du système d'information sur l'organisation	p.65
IV.1.6. Les effets du système d'information sur les processus de gestion	p.67
IV.2. Système de planification	p.68
IV.3. Système de contrôle	p.70

### **Chapitre 3 : Pratiques du changement organisationnel** p.73

I. Mise en œuvre d'un projet de changement	p.74
II. Conditions de réussite du changement	p.77
III. La résistance au changement	p.80
III.1. Comprendre les phénomènes de résistance au changement	p.80
III.2. L'élaboration d'une théorie de la résistance	p.81
III.3. Les causes de la résistance au changement	p.83
III.4. Comment réduire la résistance au changement ?	p.86

### **Chapitre 4 : Etude de cas** p.90

I. Brève présentation et historique de la société Alzinc	p.91
I.1 La production au niveau d'Alzinc	p.91
I.2 La situation financière au niveau d'Alzinc	p.93
II. L'organisation du personnel chez Alzinc	p.94
II.1 Les effectifs chez Alzinc	p.96

---

II.2 Le recrutement	p.97
II.3 La formation du personnel	p.98
II.4 Les départs	p.99
II.5 Les salaires, indemnités, primes	p.100
III. Entretiens avec le personnel	p.101
III.1 Entretien avec l'assistant des ressources humaines	p.101
III.2 Entretien avec un cadre dans le transit	p.102
III.3 Entretien avec un chargé de la facturation	p.102
III.4 Entretien avec un ouvrier	p.102
IV Périodes de changements et perspectives	p.103
IV.1 Entre 1974 et 1995	p.103
IV.2 Entre 1995 et 1998	p.104
IV.3 De 1998 à ce jour	p.105
V. Technologie et informatisation	p.105
Conclusion Générale	p.106
Bibliographie	p.109
Annexes	p.112

---