



Université d'Oran 2

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

THESE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat « L.M.D »

En Sciences de Gestion

Option : Management et stratégie des entreprises

**Le rôle attendu des managers lors d'un changement organisationnel de
l'entreprise**

Etude de cas : SONELGAZ - SDO

Présentée et soutenue publiquement par :

M. SAIDANE Mohamed

Devant le jury composé de :

Mr. BENCHIKH Houari	Professeur	Université d'Oran 2	Président
Mr. BOUYACOUB Ahmed	Professeur	Université d'Oran 2	Rapporteur
Mr. NAIT BAHLOUL Mokrane	MCA	Université d'Oran 2	Examineur
Mr. SENOUCI Benabbou	Professeur	ESE Oran	Examineur
Mme. BOUZADI Sultana	Professeur	Université USTO	Examineur
Mr. MOULAI Ali	MCA	Université d'Oran 1	Examineur

Année : 2020-2021

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette thèse a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance. Je voudrais tout d'abord adresser toute ma gratitude au directeur de cette thèse, Ahmed BOUYACOUB, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

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

Mes remerciements vont également aux membres du jury pour avoir pris le temps de lire ma thèse et pour les commentaires qu'ils ont apportés.

Je désire aussi remercier tous les professeurs, intervenants et personnes, qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions et ont accepté à me rencontrer et répondre à mes questions durant mes recherches.

À tous ces intervenants, je présente mes remerciements, mon respect et ma gratitude.

DEDICACES

Je dédie cette thèse à :

Ma mère, qui a œuvré pour ma réussite, de par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie, reçois à travers ce travail aussi modeste soit-il, l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude.

Mon père qui n'a jamais cessé de croire en moi et me pousser vers la persévérance.

Mes tendres sœurs Amira & Malak et mes chers frères Badreddine & Abderazzak qui par leur positivisme et leur bonne humeur m'ont toujours aidé à faire face au stress.

Toutes les personnes qui ont cru en moi.

SOMMAIRE

<u>Introduction Générale</u>	07
Chapitre I : Manager d'entreprise et engagement : Que dit la théorie ?	
<u>Section 1 :</u> Management : Une littérature, des définitions.....	15
<u>Section 2 :</u> Les managers au cœur de l'organisation.....	27
<u>Section 3 :</u> Le Rôle du Manager : Un temps de réflexion.....	39
Chapitre II : Changement organisationnel : Soubassements théoriques	
<u>Section 1 :</u> Le changement : Une logique de gestion.....	54
<u>Section 2 :</u> La conduite et l'accompagnement du changement au sein de l'organisation	75
<u>Section 3 :</u> La résistance au changement : Que faire ?.....	89
Chapitre III : Présentation de la société de distribution du gaz et d'électricité	
<u>Section 1 :</u> Généralités sur la SDO.....	101
<u>Section 2 :</u> Segmentation stratégique et analyse stratégique de la SDO.....	132
<u>Section 3 :</u> Secteur de Gaz et d'Electricité en Algérie.	149
Chapitre IV : Le pilotage du changement organisationnel au sein de la SDO	
<u>Section 1 :</u> Présentation de la méthodologie de recherche.....	160
<u>Section 2 :</u> Analyse et traitement des résultats de la recherche.....	168
<u>Section 3 :</u> Synthèse des résultats de la recherche.....	207
<u>Conclusion Générale</u>	214
<u>Bibliographie</u>	221
<u>Annexes</u>	232

Index des Tableaux

N° du tableau	Titre du tableau	N° de page
1	Synthèse de l'historique du changement d'après Demers	54
2	Les typologies du changement.	62
3	Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel	72
4	Les phases du changement	85
5	Evolution du chiffre d'affaire	116
6	Carte d'identité de la compagnie	118
7	Les éléments clés de la fonction RH	127
8	Points forts et faibles de la SDO	147
9	Répartition et distribution des enquêtés selon le sexe	169
10	Répartition et distribution des enquêtées selon l'âge	170
11	La répartition des enquêtés selon la fonction (le poste occupé)	172
12	La répartition des enquêtés selon l'ancienneté Professionnelle	172

Index des figures

N° de la figure	Titre du tableau	N° de page
1	Structure organisationnelle du groupe SONELGAZ	110
2	Transport de l'électricité	121
3	Distribution des énergies	122
4	Puissance installée par producteur en 2018	142
5	Evolution de la longueur du réseau de transport électrique 2005-2017	142
6	Répartition des ventes d'électricité pour l'année 2018	143
7	Evolution de la longueur du réseau de transport gaz 2005-2017	143
8	Répartition des ventes Gaz pour l'année 2018	144
9	Répartition des enquêtés selon le sexe	170
10	Répartition des enquêtés selon la tranche d'âge	171
11	Répartition des enquêtés selon le nombre d'années d'expérience	173
12	Les axes de la gestion de projet	202
13	Pilotage du changement organisationnel chez la SDO	204

Index des annexes

N° de l'annexe	Titre du tableau	N° de page
1	Le guide d'entretien	234
2	Organisation de la direction de la distribution	238
3	Les lois de changement	240
4	Note de la direction de la SDO	243

Introduction générale

« Ce qui adviendra n'est pas écrit et réfléchir à l'avenir n'élimine pas l'incertitude, mais y prépare. Tout le monde sera confronté aux mêmes changements, ce qui fera la différence, c'est le comportement de chacun ».

MICHEL Godet,

Au bout d'un siècle de gestion, l'entreprise est passée ;

D'une part, de l'application d'une seule méthode se voulant universelle à l'ensemble des facettes de ses problèmes, à une batterie de méthodes choisies sur mesure et chacune s'adressant à un volet particulier de ces problèmes.

D'autre part, des méthodes mettant en avant la machine et l'ordinateur, à des méthodes dont l'homme et les relations humaines occupent une place de plus en plus importante dans la réflexion et l'action.

La pratique du management a évolué dans le temps, les changements apparus dans l'environnement socio-économique et technologique, étaient parmi les principaux facteurs qui avaient une influence directe sur le développement du concept.

L'intensification de la concurrence et la prolifération des nouvelles technologies ne sont que quelques exemples qui ont fait du marché du travail un environnement de plus en plus complexe et compétitif. Les changements observés dans un environnement économique qui se succèdent à un rythme accéléré obligent les entreprises à réagir de plus en plus rapidement, et ce, dans un contexte de plus en plus incertain. Que ce soit devant les impératifs de réduction de coûts ou d'amélioration de la qualité des produits et services, les exigences de la nouvelle économie mondiale poussent les entreprises à continuellement s'adapter, se renouveler et s'innover, entraînant celles-ci dans un mouvement de changement continu.

Le changement constitue dans l'univers des organisations un thème majeur autant que difficile, en raison de son caractère multiple et complexe. En effet Le changement organisationnel n'est pas en soi une question nouvelle. Depuis que l'homme organise les rapports de travail pour produire, distribuer, innover, il a toujours confronté ses techniques, ses méthodes, ses modèles, aux critères d'efficacité de son temps. Quoique l'utilisation du concept de changement organisationnel soit largement répandue, celui-ci reste souvent mal

défini. La question qui se pose véritablement est de savoir de quel changement il s'agit en fait.

Le changement est au cœur des organisations modernes. Plusieurs disciplines et plusieurs auteurs se sont penchés sur ce phénomène. Ces changements sont nombreux et les plus fréquents touchent la technologie, le ré engineering, les modifications dans les politiques et les stratégies.

À vrai dire, de nombreux changements peuvent façonner l'environnement des entreprises, notamment ceux qui sont devenus plus rapides et plus chaotiques que jamais. Parmi ceux qui sont les plus fréquemment mentionnés dans la littérature, on trouve les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux. Ces changements organisationnels remettent constamment en question la façon de concevoir et de gérer, et ils demandent souvent que l'on recherche ou invente de nouvelles façons de s'ajuster.

Tout changement comporte aussi son lot de contradictions, car il concerne à la fois les changements externes, qui sont liés au marché, à la technologie, à la concurrence, et les changements internes, qui sont propres aux structures et aux politiques internes de l'organisation. Ces différents changements constituent un enjeu majeur dans la vie de l'organisation. Selon les conceptions contingentes et systémiques, ils représentent une solution qui permet à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dans lequel elle œuvre et dont elle dépend.

Face à tous ces changements et au risque de disparaître, les organisations doivent se transformer, repenser et redéfinir leurs structures et leurs stratégies. Ce nouvel objectif que s'imposent alors les managers de l'organisation est loin d'être incompatible avec leur vocation première de production de richesse et de recherche de profits. En effet, les deux objectifs vont de pair.

Les premiers concernés par le changement sont donc les managers de l'entreprise. Ils sont le plus souvent ceux qui ont le plus à prendre des risques dans les changements qui s'opèrent à l'entreprise et pourtant c'est la plupart du temps sur eux que mise la direction générale pour les faciliter.

Aujourd'hui les managers, quelque que soient le type d'organisation et le secteur d'activité considérés, sont confrontés à des situations urgentes, risquées et complexes ; dues aux mutations rapides que connaît le monde des affaires non seulement sur le plan

technologique mais aussi économique, social et même politique. Ce constat met en relief la nature des enjeux auxquels font face les managers ainsi que les défis qu'ils doivent constamment relever. Les attentes à leur égard augmentent : ils doivent faire fonctionner l'entreprise plus efficacement et plus durablement.

Ces managers devraient être en mesure de conduire un changement, ce qui fait leurs points forts, pour déployer de nouveaux standards, imaginés par d'autres, pire parfois par des consultants externes à l'entreprise. C'est pourtant eux qu'il est nécessaire de s'appuyer pour faciliter la conduite du changement, car qui mieux qu'eux connaît le fonctionnement réel de l'entreprise, qui mieux qu'eux est en mesure d'identifier les impacts de ces changements, les points durs qui nécessiteront une attention particulière, les collaborateurs qu'il faudra particulièrement accompagner.

Dans ce contexte, nous nous interrogeons sur la nature de ces changements ainsi que sur le rôle des managers dans cette démarche, c'est-à-dire :

« Comment gérer efficacement un changement organisationnel ? »

Plus en détail, cette recherche tentera d'apporter un éclaircissement de cette problématique en trouvant les éléments de réponses aux questions suivantes :

- Quel est l'impact du changement sur l'entreprise ?
- Comment les managers devraient-ils intervenir dans une conduite de changement liée à un plan d'action stratégique de l'entreprise ?
- Quels sont les dispositifs à mettre en œuvre pour réellement s'adapter à cette situation en termes de ressources, de concepts et d'outils ?

L'objectif de notre recherche est de répondre aux questions posées et de vérifier les hypothèses globales suivantes :

- H1 : Le changement organisationnel accroît les difficultés rencontrées par les managers de l'entreprise.
- H 2 : Les managers ne sont pas de simples vecteurs des changements souhaités par l'entreprise mais se positionnent en tant que véritables acteurs du changement.

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses, deux méthodes de recherche ont été adoptées, à savoir: descriptive et analytique. La première sert à conceptualiser la notion de changement organisationnel selon différents aspects de la revue de la littérature, ce qui permet

d'éclaircir et comprendre le cadre de notre recherche. Quant à la deuxième méthode dite analytique, sert à expliquer les différentes liaisons existantes entre les éléments de notre recherche grâce à une étude qualitative, les sources documentaires et les entretiens semi directifs, qui sont des outils de recueil de données et d'analyse des résultats.

Le rôle des managers dans la capacité de changement organisationnel constitue notre objet de recherche. Nous avons construit cet objet en partant d'un domaine d'intérêt, soit un thème qui doit être raffiné, précisé et soumis à l'épreuve pour analyser le processus de changement et les interactions intervenant dans ce processus. Parmi ces interactions, nous pensons que le rôle des managers tient une place significative dans l'entreprise. Nous cherchons à appréhender les particularités de ce rôle d'agent de changement et sa contribution dans cette démarche. Afin de répondre adéquatement à l'objectif de cette recherche, nous avons choisi de mener une recherche qualitative dans une société de distribution de gaz et de l'électricité.

Pour tout dire, nous souhaitons que ce travail devient une source précieuse d'information pour tous ceux qui s'intéressent au changement et aux rôles des managers.

Afin de tenter de répondre à notre problématique de recherche, nous avons organisé ce travail en quatre chapitres et nous avons jugé utile de suivre le cheminement suivant :

Le premier chapitre intitulé: **Manager d'entreprise et engagement : que dit la théorie ?** A pour objectif de clarifier les concepts et les rôles du Manager dans l'entreprise en faisant référence à de nombreux théories et modèles d'étude. Une meilleure connaissance de ces personnes qui ont la charge de gérer et de conduire une organisation vers un avenir meilleure, de leurs particularités et de leurs comportements vis-à-vis des changements qui s'opèrent au niveau de l'entreprise.

Changement organisationnel : soubassements théoriques, constitue le second chapitre de notre étude, à travers lequel nous essayerons d'aborder la problématique de changement organisationnel en trois sections tout en déterminant les différents mécanismes et les pratiques utilisés par les entreprises pour faire face à ces changements. Pour enfin arriver à exposer notre recherche empirique menée au sein de la société de distribution de gaz et de l'électricité, ayant pour titre : La gestion du changement organisationnel : le rôle attendu des managers lors d'un changement organisationnel de l'entreprise. Ce dernier nous permettra de tester nos trois hypothèses de recherche citées ci-dessus et présenter les résultats susceptibles à donner des réponses à notre problématique.

Introduction générale

Le troisième chapitre est consacré uniquement à la présentation de l'entreprise, nous avons choisis la société de distribution de gaz et de l'électricité comme organisme d'accueil pour effectuer notre étude sur le terrain. Le chapitre est détaillé en trois sections riches en informations et en connaissances.

L'objet du dernier chapitre : **Le rôle attendu des managers lors d'un changement organisationnel**, s'articule autour de l'enquête menée sur le terrain grâce à une étude qualitative, elle donne un cadre opératoire à notre recherche. Nous y exposons la démarche méthodologique qui a été choisie afin de mener à bien cette recherche puis nous présenterons les différentes analyses des résultats que nous avons obtenus, et cela à la lumière de notre bilan des connaissances.

Concernant les techniques de recherches utilisées, les techniques ci-après vont aider dans la récolte des informations nécessaires pour notre travail :

La documentation : grâce à cette technique, nous aurons à consulter et à explorer différents ouvrages et supports tels que : les dictionnaires, les livres, les revues, la documentation de l'entreprise, l'internet,...afin d'y soustraire des éléments et de s'imprégner des différentes informations en rapport avec notre travail.

L'entretien semi directif : dans notre démarche de collecte d'informations, on a recours également à la technique de l'entretien auprès des managers de la SODO et de toute autre personne habilité ou source d'information crédible.

La conclusion donne une vue d'ensemble de la recherche ainsi qu'un bref rappel des résultats, nous y rappelons les limites de la recherche, nous soumettons quelques recommandations et nous proposons d'autres voies de recherche possibles.

**Chapitre I : Manager
d'entreprise et engagement :
Que dit la théorie ?**

Introduction du 1^{er} chapitre :

La gestion est une fonction essentielle de toute coopération organisée.

De tous les secteurs d'activités humaines, c'est l'un des plus importants, si ce n'est le plus important. En effet, ce sont les managers ou gestionnaires qui depuis quelques années, occupent plus que jamais le premier plan de l'actualité des organisations.

Dans tout genre d'entreprises, ils ont la tâche fondamentale de créer un environnement dans lequel des individus qui travaillent ensemble peuvent accomplir des missions et réaliser des objectifs visés. Ils sont considérés comme responsables aussi bien des résultats de leurs entreprises que du climat de la vie économique.

Mais avant de chercher à définir ce qu'est un bon manager, il faut se soucier des connaissances générales qui lui sont utiles et que seule la pratique du management permet d'acquérir.

Définir le management n'est pas chose aisée. La plupart des auteurs en ont donné leur définition. Le mot management est aujourd'hui très usité et associé à de nombreuses disciplines. On manage ainsi la qualité, les projets, les hommes, le changement...¹

Naguère orienté sur la gestion des ressources et les techniques d'organisation, le management a évolué vers l'art de diriger les hommes afin qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes.

Un certain nombre de caractéristiques permettent d'identifier une posture de manager :

- ✓ La responsabilité et le pilotage d'une activité ou d'un service pour atteindre les résultats attendus ;
- ✓ Un degré d'autonomie ;
- ✓ Un pouvoir de décision.

Pour beaucoup de managers, les compétences techniques sont le socle de la fonction. Elles sont indispensables, mais elles ne sont pas suffisantes. En effet, les principales missions

¹ VINARD Pierre, « LES GRANDS PRINCIPES DU MANAGEMENT », Inspecteur général de l'éducation nationale, Groupe économie et gestion, 2017, p 10.

dévolues au manager ne s'appuient pas sur son expertise technique. On attend notamment de lui qu'il soit en capacité de :

- ✓ Déployer la stratégie de l'entreprise ;
- ✓ Fixer les objectifs et organiser le service ;
- ✓ Gérer et motiver l'équipe ;
- ✓ Gérer un budget et faire un reporting au niveau supérieur ;
- ✓ Avoir des relations avec les clients internes ou externes à l'entreprise ;
- ✓ Négocier avec ses interlocuteurs ;
- ✓ Assurer la qualité de son activité ;
- ✓ Garantir le développement, la pérennité et l'amélioration continue de son activité.

En effet, la réussite de la gestion dépend en grande partie des qualités de leadership de ceux qui occupent les postes de direction.

Dans ce chapitre, il nous a fallu d'effectuer une analyse de la littérature afin de déterminer l'état de l'art concernant le management et le rôle des managers dans l'entreprise :

- La première section, consacrée aux savoirs du management, fait l'objet de plusieurs définitions et de concepts qui seront utilisés tout au long de notre recherche.
- La deuxième section est consacrée aux différents métiers des managers dans l'organisation.
- La troisième section est orientée sur la dimension de la gestion. Elle porte principalement sur le rôle que peut tenir un manager dans une organisation et son engagement vis-à-vis a cette dernière.

Section 1 : Management : une littérature, des définitions

Le management est une discipline relativement récente, qui prend dans nos sociétés une place de plus en plus importante. A l'origine tournée vers les entreprises, elle s'applique désormais à toutes les catégories d'organisations, dans les secteurs les plus variés... Même la vie privée n'échappe pas à cette emprise, puisqu'on parle de manager sa vie professionnelle ou bien les études de ses enfants.

L'objet de cette section est de donner un aperçu des grands principes du management : ses origines, son développement historique, son champ d'application et ses apports pour les organisations.

1. La nature du management

Dans le passé,¹ l'entreprise était axée sur la production. De nos jours et face à un environnement en perpétuel changement, elle se présente comme un système socioéconomique assez complexe et intégrant divers aspects. Cette transformation a engendré la nécessité d'une évaluation précise de la situation de la firme, non seulement vis-à-vis des composantes classiques de l'entreprise telles que le produit, le marché, le prix de revient; mais aussi vis-à-vis des composantes d'environnement externe et interne plus contraignant avec des perspectives plus larges que par le passé. Désormais, aucune action n'est entreprise dans la firme sans qu'un diagnostic préalable ne soit établi et ce afin de prendre des décisions prospectives. En dépit de ça, la difficulté des choix se pose et il faudra recourir à la formulation de stratégies, à des procédés de contrôle, à des prévisions, à la définition d'objectifs qui maximiseront le rendement de l'organisation.

Cependant, pour mettre en œuvre ce développement et ce progrès, l'entreprise a besoin de certains outils de gestion et d'hommes dotés de certaines qualités et aptitudes qui auront à gérer ce changement. Elle a besoin en somme, d'une créativité managériale ou d'un certain management de l'entreprise.

Avant d'aller plus loin, une mise au point terminologique s'impose. Les termes direction, management, gestion, administration sont utilisés par certains comme synonymes alors que pour d'autres, ils recouvrent des réalités bien distinctes. Il est évident de donner aux mots leur sens exact est une nécessité et ce afin de sortir de la confusion dans laquelle nous nous

¹ MALTRAD, « Ecouter, Harmoniser, Diriger- Un certain art du management », Edition Dunod, 1994, Paris, p 9-10.

trouvons à cause d'un manque de définitions précises. L'introduction d'expressions anglo-saxonnes avec un sens souvent différent de celui qu'il y'a dans la langue d'origine, ajoute une difficulté à la question.

La gestion est souvent définie comme la conduite courante d'une organisation pour atteindre des objectifs préalablement fixés. Elle est aussi perçue comme le moyen de rentabiliser les capitaux engagés et les destiner à mieux produire, ou comme la science de la résolution de problèmes et de la prise de décision; ou encore comme le moyen de superviser toutes les activités de l'organisation afin de permettre le maintien de l'équilibre nécessaire qui évitera les distorsions des sources de graves insuffisances.¹

Quant à la direction, elle est définie comme la conduite d'une organisation au niveau le plus élevé. Elle s'occupe des options stratégiques à long terme et de la coordination des différents services de l'entreprise. Pour ce qui est de l'administration ou l'acte d'administrer, nous pouvons avancer que sa signification la plus large implique diriger et gérer.

Diriger c'est:

- Fixer des objectifs et prévoir les problèmes;
- Tracer les chemins pour aller vers les objectifs avec efficience, c'est-à-dire organiser;
- Veiller à ce que ces chemins tracés soient bien suivis et respectés, c'est-à-dire contrôler.

En revanche, gérer c'est:

- Rechercher les équilibres multiples entre les différentes ressources (humaines et matérielles) et les activités (production, expansion...) de l'entreprise aussi bien dans le présent que dans l'avenir.

Autrement, c'est coordonner l'action des moyens humains et matériels pour atteindre les buts de l'entreprise.

Diriger est désormais une profession qui a ses méthodes et ses techniques. Sa pratique nécessite une sérieuse préparation et un perfectionnement permanent pour permettre l'adaptation aux évolutions rapides de l'environnement et au progrès humain. Et la gestion

¹ PERETTI.J.M. et AL, « Tous talentueux, développer les talents et les potentiels dans l'entreprise », Eyrolles, Edition d'Organisation, Paris, 2009, p 212.

touche tous les niveaux. Ce qui fait que dans la pratique, la distinction entre direction et gestion est assez floue et imprécise.

Cette mise au point établie, revenons au terme ou mot management. Bien qu'ayant acquis droit de cité dans le langage courant des dirigeants, il n'a pas reçu de définition précise. Même s'il a la racine française manège et évoque l'action de faire tourner, c'est un concept américain et correspond à des notions différentes selon celui qui l'emploie.

En effet, il y en a qui emploient les termes d'administration des entreprises ou d'organisation du travail dans le même sens. D'autres utiliseront les termes de direction ou de gestion comme synonymes. En ce qui concerne le contenu sémantique du mot management, nous constatons la racine latine manus qui veut dire main, et manager, c'est en quelque sorte prendre en main.

Quant au management, c'est l'action de manager et le manager, c'est celui qui manage. Notons que le terme manager fait tomber les barrières implicites que dressent les mots dirigeant, cadre, gestionnaire, etc. En anglais, ce terme correspond à l'homme qui est chargé du management et s'étend ainsi sur une multitude de nuances qui va du manager de motel ou du boxeur professionnel aux dirigeants d'entreprise. En effet, si on se reporte à l'anglais courant, on trouve que le verbe to manage est employé quotidiennement avec le sens qui est donné en français au verbe se débrouiller.

Ainsi donc, la définition de manager n'est pas exactement administrer, c'est à dire diriger et gérer et encore moins exécuter. Manager comporte une partie essentiellement technique qui couvre les trois fonctions: prévision, organisation et contrôle. Et une autre plus dynamique, basée sur le facteur humain et qui consiste en la motivation, la communication et la décision.

2. Historique de la notion du management

Le management sous sa forme moderne est le fruit d'une longue évolution historique aussi vieille que l'humanité.

Le management est une discipline relativement récente. Au XIXe siècle, on ne voulait plus payer des ouvriers pour leur polyvalence, mais plutôt uniquement pour ce qu'ils savaient faire de mieux.

Vers la fin du XIXe siècle,¹ Frederick Taylor propose le concept d'organisation scientifique du travail. Celui-ci repose sur la décomposition du travail en gestes élémentaires chronométrés et organisés rationnellement pour former une chaîne de production. Parallèlement, Henri Fayol propose une approche similaire, avec un même souci de précision et de rationalité, à l'administration et à l'organisation bureaucratique.

On parle alors d'administration moderne, qui fut alors et est toujours aujourd'hui la base de tout manuel de gestion. Il amène les concepts de systématisation du travail du dirigeant, de la prévision jusqu'au contrôle en passant par la décision. On reconnaît alors les principes de gestion : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Aujourd'hui, on reconnaît plutôt ces termes sous le PODC: « Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler ».

C'est au début du XXe siècle que Max Weber intervient dans la définition du management. Ses idées des sciences de gestion apparaissent en France vers la fin des années 1970, début des années 1980. Elles regroupent notamment la gestion des ressources humaines, la stratégie d'entreprise, la finance ou le marketing. Elles combinent des approches à la fois déductives (à partir de postulats théoriques que l'on teste, on produit des outils de gestion et on modifie la théorie) et inductives (à partir d'une observation de la réalité managériale, on tente de comprendre les dysfonctionnements d'une organisation par exemple). Elle produit donc ce que certains auteurs appellent une connaissance technoscientifique.

Ainsi le management tire ses approches théoriques de l'économie des organisations et de la sociologie des organisations.

3. Définition du concept de management

Le concept de management englobe tout ce qui a trait à la conduite de l'entreprise et s'enrichit à mesure que ses composantes se développent. Bien que substitué à l'expression : administration des entreprises, c'est un concept américain. En parcourant le dictionnaire, on peut lui trouver une variété de définitions qui correspondent aux termes suivants; à savoir: administrer, ordonner, conduire, entraîner, contrôler, diriger, gouverner, guider, influencer, intégrer, faire connaître, enseigner, dire et perfectionner.

¹ AKTOUF. O. « Le management entre tradition et renouvellement », Edition Gaétan Morin, 1989, Québec, p 6.

Pour le LAROUSSE, le management est un ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion d'une entreprise.

La littérature présente de multiples définitions de ce concept. Certaines l'assimilent à la gestion d'une organisation et lui attribuent toutes les activités financières, commerciales ou encore administratives qui y sont associées. Plus spécifiquement, le terme de management peut être considéré comme une variante de celui d'encadrement, dont il représente une conquête linguistique des années 1985/1990, pour désigner la mission consistant à faire en sorte que les autres travaillent en vue d'atteindre les objectifs organisationnels.¹

Toutes les conceptions des pratiques de management convergent aujourd'hui pour accorder une place prépondérante à la gestion des hommes. Pour Plane, l'un des cinq apports majeurs de Peter Drucker considéré comme le père du management, est d'avoir envisagé l'entreprise non pas comme un ensemble de ressources à optimiser, mais comme un groupe d'acteurs à motiver. En se référant au talent, Peter Drucker déclare que « la raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires ».²

Il nous a semblé intéressant de nous arrêter un moment sur l'approche du management vue par Peter Drucker. Il affirme dans son ouvrage « The Practice of Management » que les seuls facteurs qui font progresser une entreprise sont les hommes, de l'ouvrier au directeur, leurs capacités d'innovation et la façon dont ils organisent leurs relations de travail. Pour lui, les objectifs du management, sont :

1. Définir la mission de son entité,
2. Fixer des objectifs clairs pour les équipes,
3. Analyser et organiser le travail pour créer un sentiment de satisfaction chez le personnel,
4. Informer et écouter ses employés,
5. Evaluer les résultats au moyen de normes spécifiques,
6. Former ses collaborateurs en permanence.

On note que dans ces six objectifs, cinq sont directement liés aux collaborateurs. Et, s'il n'est pas ici question directement liée au talent, l'homme doit être au cœur des préoccupations de l'organisation pour favoriser sa performance. Nous pouvons donc en déduire un certain

¹ PERETTI.J.M. et AL, « Tous talentueux, développer les talents et les potentiels dans l'entreprise », Eyrolles, Edition d'Organisation, Paris, 2009, p 214.

² Ibid., p 323.

rapprochement entre les objectifs du management selon Drucker et certaines pratiques de management des talents.

Pour Thiétart, le management peut se définir comme « action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler. Le management s'applique à tous domaines d'activités de l'entreprise. Le management concerne l'animation des groupes d'hommes et de femmes qui doivent travailler ensemble dans le but d'une action collective finalisée »¹. Thiétart situe d'ailleurs davantage le management du côté des processus et la gestion du côté des procédures.

Plane y ajoute un objectif de performance : « le management est une activité humaine et sociale visant à stimuler les comportements, à animer des équipes, à développer les structures organisationnelles et à conduire les activités d'une organisation en vue d'atteindre un certain niveau de performance. Toujours pour cet auteur, le management se différencie assez nettement de la gestion qui fait plutôt référence à la recherche de l'allocation optimale des ressources rares ».²

Galambaud définit le management comme « la recherche de la performance par le meilleur usage des ressources disponibles. La logique gestionnaire comme le mode de management qui invente des règles désignant des acteurs en leur fixant un rôle au sein de processus de décision conduisant à la performance »³.

Le management est donc l'ensemble des connaissances concernant l'organisation et la gestion de cette organisation.

4. Le management art ou science ?

Plusieurs auteurs se sont posé cette question, est ce que le management est art un ou bien une science ?

4.1. Management, une science ?

Alors que la fonction management est probablement aussi vieille que l'humanité, le management tel que nous l'entendons est une discipline récente. A l'instar des avancées de

¹ **THIETART.R-A.** « Le management, Que sais-je ? », PUF, 2003, p 95.

² **PLANE.J-M.** « Management des organisations », Edition Dunod, Paris, 2003, p 70.

³ **MIRALLES.P.** « Le management des talents », Edition Entreprises et management, Paris, 2007, p 56.

l'organisation scientifique du travail (F.Taylor), la conduite des individus au travail fut l'objet d'études et de théories.¹

La science du management est un ensemble de connaissances systématiques, accumulées et reconnues, permettant de comprendre les vérités générales concernant la gestion.

Or, comme tout ce qui touche à l'humain, le management ne peut être une science exacte, il reste dans le domaine du probable et de la statistique.

4.2. Le management, un art ?

La notion d'art s'oppose au caractère scientifique qui quantifie, normalise et formalise. L'art de diriger est une qualité, un savoir-faire non totalement codifiable.

Ainsi le verbe manager ou le terme management prennent-ils un sens plus vaste que simplement gestion, direction ou organisation.

4.3. Le management est à la fois art et science

Le management est à la fois art et science, faisant appel à des qualités innées, intuitives, personnelles, aussi bien qu'à un ensemble de connaissances théoriques.

Le manager doit avant tout développer des qualités personnelles, sans lesquelles le recours aux méthodes et outils de management risque fort de ne pas donner de grands résultats.

Le management n'exige pas seulement du bon sens, de l'expérience, et diverses aptitudes; il demande que l'on ait, à un niveau suffisant, la maîtrise de plusieurs disciplines, la connaissance de divers principes, la familiarité avec quelques théories. Et il demande un effort permanent pour entretenir et développer à tous les niveaux de l'entreprise tout un faisceau de compétences.²

5. Le processus managérial

Bien que le management concerne le fonctionnement des organisations; son champ d'application, sa matière première et sa préoccupation permanente, ce sont les comportements humains.³

¹ **FAYOL Henri**. « Administration industrielle et générale », Edition Dunod, Paris, 1999, p 103.

² In La lettre du Manager n°382, (Mars 2000).

³ **BAREL.Y, GUYON.C**, « Un leader, des styles de management »; revue française de gestion (juin ; juillet, août 1999).

Comme il a été dit, le management n'est pas seulement d'ordre technique, mais aussi d'ordre sociotechnique; c'est-à-dire qu'il fait intervenir l'humain avec tout ce qu'il implique de comportement, de styles, de façon de voir les choses. Le fond technique englobe les trois fonctions: prévoir, organiser et contrôler.

Une bonne prévision détermine l'organisation et permet de contrôler à priori si on est sur le bon chemin. Les contrôles à posteriori, eux, mesurent l'écart entre la prévision et la réalisation et permettent de rectifier le tir soit en changeant les prévisions, soit en changeant l'organisation.

Quant à la dynamique de l'humain, elle comporte les fonctions de : décider, motiver, communiquer. Ces éléments sont placés dans le schéma, en satellites car ils interviennent à tous les niveaux du fond technique.

6. De l'action collective aux organisations

L'action collective suppose la constitution d'un groupe de personnes qui ont un objectif commun et qui s'organisent pour l'atteindre. Des problèmes particuliers doivent être aussi résolus :

- ✓ Coordination,
- ✓ Information,
- ✓ Décision,
- ✓ Conflits éventuels.

Dans les sociétés modernes, l'action collective s'inscrit le plus souvent dans des organisations. Une organisation peut être définie comme un ensemble humain organisé et finalisé. L'organisation se caractérise par une structure et une finalité. La structure est en général le reflet de cette finalité des organisations. Il est donc nécessaire de s'interroger sur la finalité des organisations.

En biologie, la finalité est l'adaptation des êtres vivants à une fin. La notion de finalité dépasse donc celles d'objectif ou de but. De même elle transcende les différentes parties d'une organisation. On peut donc définir la finalité comme le processus qui tend à adapter

l'ensemble des moyens à une fin ultime. À ce titre, on peut distinguer trois types d'organisation :¹

- **Les entreprises**

L'entreprise est une organisation qui produit des biens et services pour le marché. L'entreprise cherche donc à satisfaire ses clients en répondant à un besoin solvable. Au cours de cette activité, l'entreprise crée des richesses qui doivent être partagées entre les différents participants au processus de production (actionnaires, dirigeants, salariés). Cette notion de finalité donne lieu à de nombreux débats, entre ceux qui pensent que la finalité de l'entreprise est exclusivement le profit,² et ceux qui penchent sur une responsabilité sociale et même sociétale de l'entreprise.

- **Les administrations publiques**

Leur finalité est de produire des services non marchands, assujetties pour la plupart aux contraintes du service public. Les administrations publiques sont financées par l'impôt. Elles doivent satisfaire des usagers qui sont aussi des électeurs...

- **Les administrations privées (associations, fondations)**

Leur finalité est la satisfaction de leur objet social. Elles sont financées par les cotisations de leurs membres ou par des dons. Les administrations privées peuvent se voir confier une mission de service public dans le cadre d'une délégation de l'État. Elles sont alors subventionnées ou répondent à un cahier de charge précis.

7. Les éléments du management

Parmi les éléments du management on retrouve :³

7.1. La démarche managériale

Le management nécessite la mise en œuvre d'une démarche rigoureuse qui comprend trois étapes :

¹ **VINARD Pierre**, « LES GRANDS PRINCIPES DU MANAGEMENT », Inspecteur général de l'éducation nationale, Groupe économie et gestion, 2017, p 3.

² Thèse de **MILTON Friedman** et des économistes libéraux, confortée dans un ouvrage récent du philosophe Compte-Sponville « Le capitalisme est-il moral ? », Livre de poche, 2004, p 95.

³ **VINARD Pierre**, « LES GRANDS PRINCIPES DU MANAGEMENT », Inspecteur général de l'éducation nationale, Groupe économie et gestion, 2017, p 4-5.

- La fixation des objectifs ;
- La mobilisation des ressources humaines, matérielles, financières pour atteindre ces objectifs ;
- L'évaluation des résultats obtenus.

Les objectifs doivent être en cohérence avec la finalité de l'organisation. De même les actions engagées par l'organisation doivent être conformes aux règles que celle-ci se donne. L'évaluation permet de déterminer si les objectifs fixés par l'organisation ont été atteints, et d'engager, le cas échéant, des actions correctives. Dans l'évaluation des résultats obtenus, on distingue efficacité et efficience :

- ✓ L'efficacité, qui consiste à atteindre l'objectif fixé ;
- ✓ L'efficience, qui consiste à atteindre cet objectif en optimisant les ressources mobilisées.

Il est évident que plus encore que l'efficacité, l'organisation recherche l'efficience. En effet, toutes les ressources mobilisées ont un coût :

- ✓ Salaires pour les ressources humaines,
- ✓ Charges d'intérêt pour les ressources financières empruntées,
- ✓ Dividendes pour les capitaux levés sur le marché financier...

Cela est aussi vrai pour les administrations publiques.

7.2. Le management stratégique

Le management stratégique est l'ensemble des actions menées par la direction générale pour assurer la survie et le développement d'une organisation dans un environnement changeant. Ces actions engagent l'organisation sur le moyen et le long terme.

Le management stratégique se décline en plusieurs composantes :

- Le choix des domaines d'activités ;
- Le choix des frontières entre les activités qui seront réalisées par l'organisation, et les activités qui seront confiées à la sous-traitance ou réalisées en coopération ;
- Le choix d'une structure interne ;
- Le choix des processus de décision et de gestion internes.

Les deux premières catégories de décision commandent l'insertion de l'organisation dans son environnement. Les deux secondes définissent le mode de fonctionnement interne de l'organisation.

Ces choix sont évidemment en interaction. Le choix d'un domaine d'activité a des conséquences sur le choix d'une structure ou d'un mode de gestion de l'organisation. L'ensemble définit ce que l'on pourrait appeler l'identité de l'organisation.

L'identité est la série de caractéristiques qui permet de donner un caractère unique de l'organisation, et donc à ses membres de s'y identifier, et à l'extérieur de la reconnaître.

L'identité concerne à la fois l'image interne et externe de l'organisation. Le management stratégique peut avoir pour effet et parfois pour objectif de modifier l'identité de l'organisation. On pense à IBM qui, de fabricant d'ordinateurs, s'est transformé en société de services informatiques, ou encore à BSN qui est passé du contenant (le verre) au contenu (les produits laitiers).

7.3.Le management opérationnel

Il est classique de distinguer le niveau stratégique, celui des décisions qui engagent l'organisation à long terme, et le niveau opérationnel, qui est constitué de l'ensemble des décisions prises quotidiennement pour atteindre les objectifs fixés. Le niveau stratégique serait le fait dans une entreprise de la direction générale, dans une administration publique du haut encadrement ou du responsable politique. Le niveau opérationnel serait celui de la hiérarchie intermédiaire.

Le management opérationnel comprend de nombreux éléments :

- La gestion financière,
- La gestion des ressources humaines,
- La gestion des relations avec l'environnement (clients ou usagers),
- La gestion de la production des biens ou des services offerts.

Cependant toutes les décisions de la direction générale (pour l'entreprise) ou du haut encadrement (pour les administrations publiques) ne relèvent pas du niveau stratégique. À l'inverse des décisions prises par les cadres peuvent avoir des conséquences irrémédiables pour l'organisation. D'où la nécessité d'introduire d'autres critères de distinction :

- ✓ **Le management opérationnel** se déroule dans un environnement contraint : les ressources sont données, il s'agit de les utiliser au mieux pour atteindre des objectifs fixés ;
- ✓ **Le management stratégique** vise à lever les contraintes actuelles de l'organisation en modifiant ses domaines d'activité, ses structures, ses modalités de fonctionnement, voire son identité.

La pratique actuelle des organisations montre que la frontière entre management stratégique et management opérationnel est ténue.

En effet, il est demandé de plus en plus aux cadres de prendre des initiatives pour anticiper l'évolution des marchés et desserrer les contraintes de l'entreprise. Ce qui relève normalement du niveau stratégique. D'où le développement du management par projet dans les organisations ou le succès de la notion d'entrepreneuriat dans les entreprises.

Section 2 : Les managers au cœur de l'organisation

Souvent qualifiés de courroie de transmission, de rouage essentiel au bon fonctionnement des organisations, de cheville ouvrière des structures changeantes, de maillon fort, les managers présentent des caractéristiques propres, ont des missions variées et jouent de nombreux rôles qui en font des acteurs incontournables et indispensables.

Nous allons voir dans cette section la définition et l'évolution des managers dans l'entreprise.

1. Manager : définition, évolution

Le cadre dirigeant ou manager fait l'objet d'une littérature relativement abondante qui s'est développée au fil des d'années dans le champ du management stratégique. A cet égard, il est nécessaire d'élargir la définition du manager.

1.1.Définition

D'un point de vue historique, le terme cadre est d'origine militaire et associé au personnel de l'armée exerçant une position de commandement.¹

L'apparition des cadres dans l'entreprise est liée au développement du taylorisme et aux principes de division verticale du travail entre opérationnels et concepteurs : le cadre est un relais dans une chaîne de commandement.²

Les deux termes cadre et manager, s'ils peuvent être aujourd'hui utilisés de façon équivalente, renvoient cependant à des connotations différentes.

L'appellation manager, originaire du monde anglo-saxon, en symboliserait le mode d'organisation et de gestion. Le terme de cadre a été davantage associé à une logique de position dans l'organisation déclinée selon le niveau hiérarchique (dirigeant, cadre supérieur, cadre moyen...) qu'à une logique d'activité et de responsabilité managériale.

Le développement des sciences de gestion va accompagner un glissement sémantique du terme de cadre vers celui de manager. Alors que le premier désigne plutôt un statut, une

¹ **BARABEL.M, MEIER.O**, « Manager: les meilleures pratiques du management », Edition Dunod, Paris, 2006, p 41.

² **BOUFFARTIGUE.P**, « Cadres: la grande rupture », Edition La Découverte, Paris, 2001, p 27.

position, le second désigne celui qui prosaïquement fait du management. Le manager fait son travail en faisant travailler les autres¹.

L'organisation internationale du travail définit ainsi le management comme comprenant trois tâches principales :²

- La supervision et la responsabilité du développement de la performance ;
- L'allocation du travail, du matériel et du capital pour produire un haut rendement ;
- La prise de décision.

Cependant, dans les faits, il garde certaines activités pour lui-même, par choix ou par obligation, par déficit de délégation, et de moyens à disposition. Il doit donc arbitrer entre ces deux pôles de son activité, ce qui peut induire des tensions. Ainsi, le travail du manager est plus un travail d'action que de réflexion qui se construit dans la réalité des situations de travail.³

1.2. Universalité et évolution du rôle du manager

La conception du rôle du manager dans les organisations repose sur une double représentation: celle diffusée par l'organisation, la hiérarchie et celle que s'en font les acteurs.

Cette conception peut ainsi osciller entre celle du bras armé de la hiérarchie, chargé de diffuser, sans les trahir, les mots d'ordres managériaux, et d'appliquer les nouvelles procédures conçues par les services fonctionnels et celle d'un acteur autonome, correspondant à une vision entrepreneuriale du management.⁴

Le débat sur le rôle des managers s'en trouve renouvelé et éclairé par la vision de l'action organisée, émanant des sciences de gestion, de la sociologie ou de l'ergonomie. Constatant que le contenu même du travail des managers fait l'objet de peu d'attention, certains auteurs ont tenté de lever le voile sur ce que font vraiment les managers.

Le travail des managers demeure une boîte noire et le regard ergonomique est indispensable pour cerner leur activité.⁵ En effet, dans la situation de travail, la tâche désigne ce qui est à

¹ DELAVALLE.E, « Le manager » in Encyclopédie des Ressources Humaines, Allouche J. (coord.), 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2006, p 731.

² Thésaurus du Bureau International du Travail ; <http://www.ilo.org/thesaurus/defaultfr.asp>

³ *Ibid.*, p 732.

⁴ DESMARAIS.C, ABORD de Chatillon.E, « Le rôle de traduction du manager », Revue Française de Gestion, n°205, juin/juillet, 2010, p 72.

⁵ BOUFFARTIGUE.P, BOUTEILLIER.J, « Etudier le travail des cadres » in Livian Y.F, Lyon, 2006, p 42.

faire ce qui est prescrit, l'activité ce qui se fait réellement et l'écart entre prescrit et réel peut être plus ou moins important, en fonction des objectifs personnels et des jeux de pouvoir.

Lorsque les cadres parlent de leur travail,¹ ils oscillent entre la description de leur fonction ou de leur mission officielle et les difficultés qu'ils éprouvent au quotidien dans leur activité.

Dans la pratique, ils régulent la tension entre ces deux pôles ce qui rend difficile l'accès direct et approfondi à la réalité de l'activité.

Cependant, la multiplication et la confrontation de récits individuels de managers partageant des situations de travail relativement homogènes permettent d'approcher cette réalité. Dans la recherche d'une compréhension plus profonde du travail du manager, Mintzberg s'intéresse aux caractéristiques et au contenu de ce travail, centré sur la question que font les managers ?

L'ouvrage « The nature of Managerial Work » est basé sur les résultats d'observations et d'études empiriques (dont les travaux de thèse de l'auteur) et remet en cause l'approche classique du management définissant le travail du manager comme un ensemble de fonctions telles que la planification, l'organisation, le personnel, la direction, la coordination, le rapport et le budget.

A l'époque, l'ouvrage a été controversé ; cependant, les rôles décrits par Mintzberg, s'ils représentent de façon plus concrète le contenu du travail, recourent la plupart des fonctions classiques.

Parmi les rôles professionnels du manager, Mintzberg distingue dix rôles regroupés en trois rôles interpersonnels (symbole, leader, agent de liaison), trois rôles liés à l'information (observateur actif, diffuseur, porte-parole) et quatre rôles décisionnels (entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources, négociateur).²

1.2.1. Rôles interpersonnels

Trois des rôles du manager découlent directement de la notion d'autorité formelle et impliquent, fondamentalement, des relations Interpersonnelles :

- **Symbole (figurehead):** De par la vertu de sa position à la tête d'une organisation, chaque manager doit accomplir des obligations de nature légales ou cérémoniales.

¹ Etude empirique réalisée par **BOUFFARTIGUE.P** entre 1993 et 2003, (120 entretiens auprès d'ingénieurs et cadres).

² **MINTZBERG.H**, « The Nature of Managerial Work », Harper Row, 1973, p 65.

- **Leader:** Le manager est la personne qui guide toutes les activités des subordonnées et les motive.
- **Agent de liaison:** Le manager crée et entretient des contacts aussi bien avec son environnement interne qu'externe, pour le meilleur fonctionnement de l'entreprise.

1.2.2. Rôles informationnels

Le processus d'information est l'une des clés de la profession du manager. Trois rôles décrivent les aspects liés à la dimension informationnelle du travail du gestionnaire :

- **Observateur actif (monitor):** Le manager rassemble le plus grand nombre d'informations collectées de l'extérieur ou par ses subordonnées ou membres de l'organisation.
- **Diffuseur (disseminator):** Le manager diffuse et transmet les informations collectées de l'extérieur ou par ses subordonnées aux membres de l'organisation.
- **Porte-parole (spokesman):** Le manager transmet l'information sur le plan de l'organisation à l'extérieur, au conseil d'administration et autre.

1.2.3. Rôles décisionnels

Le manager joue le rôle principal dans l'élaboration de son système de prise de décisions. Il y a quatre rôles qui décrivent le manager dans cette optique décisionnelle.

- **Entrepreneur (improver/changer):** Le manager cherche des opportunités et initie de nouveaux projets à l'organisation.
- **Régulateur (disturbance handler):** Lorsque l'organisation fait face à des problèmes importants c'est au manager d'essayer de corriger les actions entreprises.
- **Distributeur des ressources (resource allocator):** Le manager est responsable de l'allocation des ressources pour réaliser les différentes activités.
- **Négociateur (negociator):** Il représente l'organisation dans les grandes négociations. La négociation c'est une des obligations de la profession de manager, elle peut être quelquefois routinière mais ne peut en aucun cas être esquivée. C'est une partie intégrante de sa profession. Il fournit les données utiles dans le contexte de négociations importantes.

L'auteur souligne le caractère peu structuré et fragmenté du travail parallèlement à un temps de travail important et un rythme soutenu. L'activité relationnelle est mise en avant comme

une préférence du manager qui consacre entre 33 et 50 % de son temps aux relations avec ses subordonnés contre 10 % aux relations avec ses supérieurs.

Mintzberg examine également les différences existantes entre postes d'encadrements qu'il explique par quatre types de variables : environnement, poste, personne, situation.

A cet égard, il observe que le niveau hiérarchique et la fonction supervisée impactent plus directement le travail du manager.

La revue de littérature effectuée par Hales sur trente ans met notamment en exergue l'étude classique de Stewart qui définit cinq profils de base du travail du manager :¹ émissaire, écrivain, discutant, résolveur de problèmes et homme de comité, et l'étude incontournable de Mintzberg sur les cadres dirigeants (bien que fondée sur un petit nombre d'observations). Soulignant les parentés existant entre les types d'activités de management basés sur l'étude de populations différentes, Hales établit un tronc commun des activités du manager en 8 points :

1. Etre une figure de proue et un leader d'une unité organisationnelle,
2. Maintenir des contacts,
3. Contrôler, filtrer et diffuser de l'information,
4. Allouer des ressources
5. S'occuper des perturbations et maintenir les flux de travail,
6. Négocier,
7. Planifier,
8. Contrôler et diriger les subordonnés.

En 1988, Luthans élabore une liste de 13 activités voisines, qui a fait l'objet de nombreuses utilisations :

1. Echange d'informations,
2. Rédaction et lecture de rapports et données,
3. Planification – coordination,
4. Prise de décisions,
5. Contrôle,
6. Développement de nouvelles idées,
7. Socialisation des collaborateurs,

¹ **HALES.C.** « What do managers do? A critical review of the evidence », Journal of Management Studies, 23 janvier 1986, p 45.

8. Interaction avec des gens extérieurs,
9. Motivation,
10. Discipline,
11. Règlements de conflits,
12. Recrutement,
13. Formation-développement de ses collaborateurs.

Tengblad¹ montre dans son étude empirique que les conclusions de Mintzberg restent valables compte tenu des similarités observées dans les activités des managers. Ainsi, même si des différences apparaissent principalement dans une plus grande charge de travail, une plus grande importance donnée à l'information et à la communication et une moindre au travail administratif, les nouvelles pratiques de travail sont combinées avec de plus anciennes, en tenant compte du contexte.

Enfin, pour répondre à la question : Que sait-on de l'activité des managers ?², C. Falcoz et Y.F. Livian ont mené une recherche bibliographique à partir des publications en sciences de gestion (entre 1995 et 2005). Les auteurs constatent que l'étude de l'activité managériale est ancienne et a fait l'objet de travaux considérables.

Cependant, s'agissant d'une littérature autant normative que descriptive, il convient de bien différencier ce qui relève d'opinions, de prescriptions et ce qui relève de l'activité réelle établie par l'étude empirique. Le bilan des recherches anglo-américaines réalisé par ces auteurs fait apparaître le travail managérial comme un travail complexe, diversifié, peu organisé et structuré, à forte composante cognitive et dans lequel la dimension relationnelle est essentielle.

Cette vision revêt-elle un certain universalisme ou est-elle contingente aux contextes organisationnels et culturels ? La réponse est contrastée selon le type d'activité, certaines pouvant être considérées comme communes à un ensemble de cadres et d'organisations. Si le courant universaliste résiste, la majorité des chercheurs insistent aujourd'hui sur le lien existant entre l'activité managériale et les conditions sociales et organisationnelles de son exercice.

¹ **TENGBLAD.S**, « Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later », *Journal of Management Studies*, Vol. 43 n°7, 2006, p 1437-1461.

² **FALCOZ.C, LAROCHE.H., CADIN.L. FRERY.Y.F**, « Le métier de cadre : entre activité et carrière », in Livian YF. (Dir.), *Etre cadre, quel travail*, ANACT, Lyon, 2006, p 220.

1.3. Les évolutions et tensions de rôle du manager d'entreprise

Dans leur quotidien de travail, les managers connaissent des évolutions de rôle liées à l'évolution des organisations et des modes de management. Le management se trouve au cœur d'un débat sur les transformations de l'activité productive et l'évolution des métiers.¹

Pour JP. Le Goff, la prétendue légitimité du management est fondée sur une série d'objectifs qui paraissent louables : le management moderniste prétend réconcilier, en une vaste synthèse harmonieuse, l'économique, le social et le culturel. Il entend faire en sorte que les objectifs de l'entreprise moderne soient partagés par tous, afin d'augmenter la productivité et la qualité. Il prétend également répondre à une demande de participation de la part des salariés, ainsi qu'aux aspirations à l'autonomie et à la responsabilité dans le travail.²

Dans les faits, l'auteur dénonce des pratiques de mise en œuvre qui peuvent être déstabilisatrices tant pour les individus que pour le collectif.

Le positionnement dans l'organisation semble être générateur de tensions, sujet qui a donné lieu à de nombreux développements tant en sciences de gestion qu'en psychologie et sociologie.

En 2000,³ une recherche tente de cerner ce que fait un ensemble particulier de managers à partir des représentations qu'ils s'en font. Le travail des managers est de nature attentionnelle, tournée dans quatre directions qui orientent son activité : l'environnement, les collaborateurs, les résultats et nécessairement le décisionnaire (commanditaire) car le travail permanent d'interprétation qu'il effectue le conduit à opérer des choix qu'il doit justifier auprès de lui.

Cette recherche met en lumière trois dimensions dans les représentations que se font les managers de leur travail, révélatrices des tensions qui les traversent :

¹ **LE Goff JP**, « Les illusions du management – pour le retour du bon sens », Edition La découverte & Syros, Paris, 2000, p 18.

² **Ibid.**, p 21.

³ Enquête postale par questionnaire fermé réalisée sur la population des anciens de l'ESCP-EAP (1013 questionnaires exploités sur 6260 envoyés). D'après **FALCOZ.C., LAROCHE.H., CADIN.L. FRERY.F.**, « Le métier de cadre : entre activité et carrière », in LIVIAN YF, Dir, Lyon, 2006, p 120.

- La centralité

Les managers se mettent en scène comme responsable d'une unité isolée face à un environnement complexe et fluctuant, intermédiaire chargé d'ajuster en permanence les demandes de l'environnement et les moyens que veut bien lui concéder l'organisation.

Si le manager connaît bien les exigences de son environnement et ce qu'on attend de lui, il doit faire face à certains obstacles parmi lesquels le manque de moyens (cité par 47 % des répondants), les changements de priorité (cité par 33 %) ou encore le manque de soutien de la part du supérieur hiérarchique (cité par 31%). Le travail est ainsi marqué par la nécessité de faire face aux incohérences (cité par 37 %) et de défendre les objectifs (cité par 31%).

- L'énergie

Le changement comme projet propre constitue un axe de tension fondamental. Faire face aux contradictions, surmonter les inerties, faire avec peu de moyens sont les éléments de cette problématique énergétique.

En effet, un premier facteur de plaisir cité est la possibilité d'innover (pour 54 % des répondants), une première source de frustration citée est la difficulté à innover (pour 27 % des répondants). Le manager doit puiser dans ses ressources pour supporter cette tension que constitue l'injonction à la performance, ce qui peut se révéler dangereux (déploiement de névroses).

- L'autonomie

En rupture avec la représentation pyramidale et bureaucratique de l'organisation, le manager voit son espace d'action comme une zone d'autonomie couvrant les relations dont il assume la responsabilité et dans lesquelles il a l'initiative.

Ainsi, une première source de plaisir consiste en la direction d'une équipe et les relations avec les collaborateurs (pour 58 % des répondants) ; les relations avec les pairs et avec les clients sont une source de satisfaction (respectivement pour 38 % et 42% des répondants). La qualité relationnelle que le cadre peut entretenir semble donc fondamentale.

En conclusion, les auteurs insistent sur l'image d'un cadre-manager au centre de champs de tensions, quelque part entre le salarié non cadre et l'entreprise. Ces tensions entre travail prescrit et travail réel, préoccupations économiques et sociales, désir d'autonomie et

contraintes subies, s'incarnent également dans la dimension personnelle, la quête de réalisation de soi, entre vie privée et vie au travail. Ces tensions génèrent une activité incessante de traduction et d'interprétation pour les managers, afin de pouvoir agir au mieux et éclaircir leurs rôles et enjeux.

Par ailleurs, à partir des résultats d'une démarche exploratoire, Rouleau expose les conséquences des réorganisations d'entreprise sur le travail des managers et la manière dont ils vivent ces mutations au quotidien.

Les managers interrogés font état de profondes transformations au niveau de leur pratiques voire des ruptures qui renforcent leur malaise identitaire. Ces transformations touchent quatre dimensions fondamentales :

- La position du cadre au sein de l'organisation,
- La communication,
- Les réseaux sociaux,
- L'attitude vis-à-vis de la carrière.

Elle observe que les managers, en situation de changement, doivent mener à bien un processus de renouvellement identitaire, qui doit leur permettre de mettre en place de nouvelles façons de faire, voire de changer eux-mêmes.

2. Les pratiques de gestion

Ce n'est qu'au début du siècle en cours qu'on retrouve expressément dans la littérature scientifique la notion de pratiques de gestion lorsque les classiques comme Taylor et Fayol étudient le phénomène de l'organisation. C'est Taylor à cause de son approche analytique du phénomène de la productivité, qu'on reconnaît comme précurseur de l'analyse interne ou institutionnelle dans le nouveau processus de management.

Contrairement à ce dernier, Fayol a recherché l'efficacité et la productivité industrielle en partant non pas de la base ou du niveau opérationnel, mais en analysant les diverses fonctions situées au sommet de la pyramide structurelle. Pour lui, la fonction administrative se définit comme suit:¹

¹ **FAYOL.H.**, « Administration industrielle et générale », Edition dunod, (édition originale 1916), Paris, 1970, p 100-103.

- ✓ Administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler,
- ✓ Prévoir, c'est-à-dire scruter l'avenir et dresser le programme d'action;
- ✓ Organiser, c'est-à-dire constituer le double organisme, matériel et social, de l'entreprise;
- ✓ Commander, c'est-à-dire faire fonctionner le personnel;
- ✓ Coordonner, c'est-à-dire relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts;
- ✓ Contrôler, c'est-à-dire veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés.

L'étude scientifique de la gestion doit à Fayol un cadre d'analyse qui a tout à la fois systématisé l'héritage des pratiques artisanales et posé des jalons de recherche. De façon plus générale, maintes recherches ont utilisé ce cadre moyennant certaines adaptations. Mais l'histoire n'a pas toujours été fidèle à cette nomenclature. Au fur des temps, certains auteurs ont ajouté, retranché ou redéfini certaines composantes.

Aujourd'hui, nous retrouvons habituellement quatre fonctions du management qui sont la planification, l'organisation, la direction et le contrôle. Bien plus, les efforts d'adaptation du cadre de Fayol n'ont donné naissance à toute une école de recherche tendant à démontrer l'universalité des principes de management.

Si au début du siècle, certains rêvaient des principes de gestion universels, depuis les travaux de Woodward l'unanimité tend à se faire vers la recherche d'une théorie contingente; il faut entendre, une théorie où des formes de gestion seront identifiées comme optimales dans certains types de situation seulement. Il s'agit là d'une stratégie de recherche similaire à celle de la segmentation du marché et de la différenciation.¹

Vers la fin des années 1950, et le début des années 60, une série d'auteurs regroupés maintenant sous le nom de l'école de la contingence (Woodward, 1965; Thompson, 1967; Perrow, 1970; Lawrence et Lorsch, 1967); remettent en cause l'universalisme de l'école classique. C'est par le biais d'études comparatives que furent particulièrement menées ces recherches impliquant des approches interculturelles axées sur l'utilité et la transférabilité des principes de management dans des contextes socio-politiques différents.²

¹ **WOODWARD**, « Industrial organisation, Theory and practice », London, Oxford University Press, 1965, p 8.

² **ARELLANO.R, D'AMBOISE.G, GASSE.Y**, « Administrative characteristics and performance of small and medium sized businesses in developing countries », Université Laval, 1989, p 131.

Comme le souligne Thompson, les principes de management constituent l'élément le plus communément associé aux activités administratives. Du fait qu'il présente l'avantage de pouvoir être évalué en termes qualitatifs et quantitatifs par l'intermédiaire des éléments et variables qui le constituent, le processus de management est utilisé à des fins d'observations du comportement administratif des managers.¹

Ce processus sera donc constitué de l'ensemble des pratiques à la fois stratégiques et opérationnelles par lequel le manager cumule et prend les décisions touchant les cinq pratiques de base que la tradition attribue à Fayol et qui sont la planification, l'organisation, l'encadrement, la direction et le contrôle de l'entreprise.

Sans expressément emprunter les termes consacrés aux pratiques de gestion, Gauthier et DiridoUou soulignent que le processus de gestion porte fondamentalement sur la classification d'objectifs à long terme, la formulation des orientations et de stratégies appropriées à l'atteinte de tels objectifs et le retour de l'information afin d'indiquer l'atteinte ou non des buts établis.²

Quoiqu'il en soit, et en dehors de tout débat sur les termes, le mot management inclut à la fois les fonctions de direction et de traitement des problèmes humains dans le but de réaliser au mieux les objectifs à la fois économiques et humains de l'entreprise. Afin de faciliter la compréhension du phénomène, nous allons essayer de définir les pratiques de base du management :³

- **La planification**

Consiste à choisir un cheminement pour ses activités à venir dans les prochains mois ou les prochaines années, faire un choix d'usage des moyens dont on dispose, en fonction des données particulières sur notre environnement qu'on aura pris soin de connaître et de cerner au plus près.

Ainsi le premier rôle du manager consiste à analyser et évaluer l'environnement externe et interne à l'entreprise, à en dégager des tendances et des prévisions pour, par la suite déterminer ce que l'entreprise essayera de réaliser avec les ressources dont elle dispose.

¹ THOMPSON, « Organisations in action », New York, McGraw-Hill Book Co, 1967, p 46.

² GAUTHIER, DIRIDILLOU, « Vocabulaire du management : guide pour les Agents de maîtrise, et de techniciens », ESF, Paris, 1989, p 28.

³ AKTOUF.O, « Le management : entre tradition et renouvellement », Gaétan Morin éditeur, Québec, 1989, p 78.

La planification couvre donc les activités d'élaboration des objectifs, des politiques, des plans, des programmes, des échéances, des budgets, des procédures, des standards et des méthodes.

- **L'organisation**

Deuxième étape du processus de gestion, a pour but de former les équipes et de coordonner les tâches et les activités; de créer les liens organisationnels nécessaires; d'orienter tous les efforts dans la même direction et d'atteindre ainsi les objectifs fixés par le ou les managers. Ceux-ci doivent également structurer un réseau de communication efficace entre tous les travailleurs de l'entreprise.

A partir de la planification, le processus d'organisation comporte les phases suivantes: l'analyse des besoins, la définition et l'attribution des tâches, le choix des rôles et des personnes, l'entraînement, la formation et l'évaluation des ressources humaines.

- **La direction**

Troisième élément du processus de gestion, est une activité de leadership. C'est dans l'exercice de cette fonction que le manager communique avec tous ceux qui participent à l'atteinte des objectifs visés; ce faisant il doit les diriger, les motiver, les encourager, les entraîner, les guider, les inspirer, et même les pénaliser si c'est nécessaire.

C'est au cours de cette phase que les managers se portent garants de la réalisation des plans d'action, de l'accomplissement des tâches, de l'exercice des activités et de la mise en œuvre des projets.

- **Le contrôle**

Qui est le dernier grand rôle du manager, est un processus qui permet à un manager d'évaluer sa performance, de comparer les résultats obtenus à ses plans et à ses objectifs et de prendre les mesures appropriées pour remédier aux situations défavorables.

On peut donc considérer la planification et le contrôle comme deux activités complémentaires qui ne peuvent exister l'une sans l'autre.

Section 3 : Le Rôle du Manager : Un temps de réflexion...

Définis comme le lien final entre la hiérarchie et les opérationnels, les managers jouent un rôle charnière dans les projets de changement. Pensés comme des vecteurs et prescripteurs naturels du changement en direction des opérationnels, leurs comportements révèlent des postures plus contrastées.

Nous allons explorer dans cette section les différents rôles que peuvent jouer les managers dans une entreprise.

1. Les rôles, les missions des managers

La littérature est abondante sur l'importance stratégique du manager du fait de son rôle clé dans la mobilisation des équipes, dans la performance des organisations, dans les restructurations et dans la conduite du changement.

Quelles sont donc les principales dimensions stratégiques du manager qui en font un acteur clé des organisations ?

1.1. Rôle dans la gestion de la ressource humaine

Pour JM. Peretti, le manager doit assumer la fonction RH dans toutes ses dimensions, c'est-à-dire qu'il doit :¹

1. **Maitriser le cadre juridique**, c'est-à-dire connaître le contrat de travail et l'utiliser comme un outil de gestion, réduire le risque juridique,
2. **Choisir**, c'est-à-dire savoir recruter les collaborateurs non cadres, recruter les cadres débutants ou expérimentés, décrypter les compétences, accueillir et intégrer les nouveaux dans leur diversité, gérer l'emploi et les temps et en particulier prévoir l'évolution des emplois, développer les meilleures possibilités de flexibilité, gérer les temps de travail,
3. **Orienter**, ce qui implique aider les salariés à définir leurs projets professionnels, orienter les choix des carrières de ses collaborateurs, les suivre, utiliser les bilans de compétences et les entretiens professionnels,
4. **Former**, en veillant à manager la formation pour en faire un authentique investissement créateur de valeur, savoir identifier les besoins de formation actuels et futurs de ses collaborateurs,

¹ PERETTI Jean-Marie, « Tous DRH », Editions d'Organisation, 3ème édition, Paris, 2006, p 30-31.

5. **Rémunérer**, ce qui nécessite de mettre en œuvre une gestion stratégique des rémunérations, évaluer les postes et en fixer le prix, connaître les nouvelles politiques de rémunération globale et individualiser les rémunérations,
6. **Mobiliser** et pour y parvenir développer l'implication affective et organisationnelle de ses collaborateurs, savoir animer les équipes,
7. **Négocier** et donc connaître les logiques et modes d'action des syndicats, développer le dialogue social, négocier sur le terrain des accords « gagnant-gagnant »,
8. **Veiller**, ce qui nécessite de construire son système d'information en matière de RH et avoir une vision stratégique des RH, savoir dialoguer avec la direction de ressources humaines pour qu'elle devienne partenaires d'affaires.

1.2. Rôle dans l'implication des salariés

M. Thévenet souligne,¹ quant à lui, le rôle déterminant des managers dans l'implication de leurs collaborateurs met en évidence les difficultés d'influencer, de créer et de maintenir cette implication et les comportements espérés.

L'implication devient alors une préoccupation importante du manager puisque le travail se fait d'abord au contact du manager ; c'est souvent lui, en fonction de lui, à cause de lui que se construisent des expériences de vie au travail réussies ou non. L'implication des salariés concerne prioritairement le manager puisque celui-ci est chargé d'assurer l'efficacité de l'entreprise au premier niveau.

C'est le manager qui est aux premières loges pour saisir cette attitude profonde vis-à-vis du travail. Trois conditions nécessaires mettent en évidence la responsabilité du manager pour satisfaire ses collaborateurs :

- La cohérence,
- La réciprocité,
- L'appropriation.

Le manager est dans la position capitale pour contribuer à la qualité des relations humaines vécues au travail et est le mieux à même de connaître suffisamment les personnes dans leur situation de travail pour les accompagner et s'approprier plus fortement leur activité.

¹THEVENET Maurice, « Les 100 mots du management », P.U.F. « Que sais-je ? », 2014, p 22.

1.3.Rôle dans l'audit social

Il existe encore peu d'écrits dans la littérature sur le rôle du manager dans le contexte de l'audit social interne ;¹ des études s'en approchent néanmoins en abordant des thèmes connexes tels que :

- **La place des managers dans les processus RH**

Pour S. Alves,² la fonction RH est une fonction partagée dans l'entreprise. Aujourd'hui, le manager doit prendre part activement à la gestion de son équipe.

L'auteur relève que l'absence d'une entité RH centrale et la culture d'une délégation forte renforcent l'autonomie du manager en matière de RH. Le manager devient ainsi un véritable acteur de cette fonction,

- **Le rôle joué par le manager dans les actions de formation de ses collaborateurs**

Pour E. Bernadin et C. Krohmer,³ le manager est de plus en plus impliqué dans les pratiques RH. Les auteurs cherchent à déterminer le lien entre l'implication du manager dans l'action de formation en e-learning et l'efficacité de celle-ci.

D'après leurs conclusions, le manager doit être présent au moment de la formation de l'apprenant. Il doit garantir un environnement favorable à l'apprentissage. L'attitude du manager influence donc le comportement des salariés en cours de formation,

- **Le rôle du manager dans la politique de gestion de la diversité**

Pour H. Garner-Moyer,⁴ la gestion de la diversité est un élément de la stratégie globale des entreprises.

¹ Audit social interne : méthode permettant d'évaluer les pratiques sociales mises en œuvre par l'entreprise. Cette pratique se positionne comme un choix stratégique du dirigeant, lui apportant des informations importantes sur les risques liés à la fonction RH et au climat social dans l'entreprise.

² ALVES Sarah, « La place des managers dans les processus ressources humaines », Management & Avenir, 2009/1 N°21, Paris, 2009, p 244-260.

³ BERNARDIN Emmanuelle, KROHMER Cathy, « Importance de l'implication du manager dans le cadre d'une formation e-learning suivie depuis le poste de travail », Management & Avenir, 2009/9 N°29, Paris, 2009, p 13-30.

⁴ GARNER-MOYER Hélène, « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », Management & Avenir, 2006/1 N°7, Paris, 2006, p 23-42.

Selon l'auteur, il est important d'encourager les managers à réaliser un audit de diversité pour lutter contre les discriminations ; celui-ci permettrait d'évaluer a posteriori la réalité de la mise en œuvre de la politique de diversité au sein de l'entreprise.

Pour M. De Virville¹, ex-DRH et secrétaire général du groupe Renault, les managers doivent percevoir les signaux d'alerte dans l'entreprise afin d'anticiper les conflits sociaux. Au sein du groupe, des réunions sont organisées régulièrement entre les collaborateurs et les managers pour favoriser le dialogue direct ; ces tours de tables permettent de mesurer le climat social par la détection d'éventuelles tensions et/ou conflits.

Le groupe mène aussi ponctuellement des enquêtes de satisfaction auprès des salariés dans chacune de ses filiales ; le questionnaire est identique chaque année pour permettre de mesurer de manière longitudinale l'évolution du climat social.

1.4. Rôle dans les relations sociales

Pour Taponat,² c'est le manager qui assume toutes les fonctions d'information, de transmission, de sanction mais également de protection des salariés, fonctions pour lesquelles il reçoit une délégation explicite de l'employeur.

Dans le système de relations sociales, le management, joue un rôle stratégique et fondamental alors que dans la fonction managériale, se jouent les rapports intermédiaires, c'est-à-dire les éléments du fonctionnement des relations sociales, le rapport entre l'autorité de management et l'interrogation de la représentation sociale.

Le management des équipes sait traduire les communications d'entreprise, il discerne le moment opportun pour le faire, le langage et le lieu qui permettent la plus grande compréhension. Si le management sait traduire, il développe la capacité de digestion, de garde-fou, d'encaissement de cette communication qui peut affecter le corps social.

Il y a d'ailleurs, en matière de prévention des risques psycho-sociaux, une corrélation entre la diminution de l'impact managérial et le sentiment d'insécurité chez le salarié. Le management du dialogue social ne peut se réduire à la communication comme unique action.

¹ **DAGORN Nathalie, ROMEO-ARENA Amandine**, « Le Manager, baromètre social de l'entreprise ? », Edition Dunod, Paris, 2005, p 52.

² **TAPONAT Gérard**, « RH et relations sociales », Editions Focus RH, Québec, 2013, p 23.

Le rôle managérial est d'abord celui de la transmission, c'est-à-dire du passage de témoin ; d'une communication pédagogique qui vérifie la réception et l'intégration du sujet partagé, comme la prise des réactions suscitées par celle-ci.

Au plan des relations sociales institutionnelles, la mesure de la relation entre l'encadrement et les représentants du personnel est capitale car c'est elle qui maintient les équilibres sur le terrain des relations sociales même si elle semble demeurer secondaire dans la stratégie sociale conduite actuellement dans un certain nombre d'entreprises.

1.5. Rôle dans les restructurations

Hugh M. O'Neill et D. Jeffrey Lenn montrent dans une enquête que les managers jouent un rôle essentiel dans les restructurations entraînant des réductions d'effectifs.¹

Ils établissent un lien direct entre la difficulté des managers à s'investir dans le projet et l'absence d'amélioration de la situation de l'entreprise. Ils en déduisent qu'il est impératif pour les ressources humaines de travailler sur l'engagement des managers dans la stratégie de l'entreprise et préconisent, à ce titre, un accompagnement par les ressources humaines dans la mise en œuvre de réorganisations.

1.6. Rôle dans la fabrication de la stratégie

Les managers sont souvent impliqués dans la fabrication de la stratégie, pour au moins trois raisons :²

1. Premièrement, beaucoup d'organisations adoptent des structures décentralisées afin d'accroître l'autonomie et la responsabilisation face à un environnement concurrentiel dynamique. Les tâches hiérarchiques concernent ainsi des niveaux hiérarchiques moins élevés que par le passé.
2. Deuxièmement, le niveau croissant des formations au management permet aux managers d'être plus qualifiés et plus confiants à l'égard de la stratégie : ils sont plus volontaires et plus compétents pour traiter ce type de questions.
3. Troisièmement, la tertiarisation de l'économie implique que la principale source d'avantage concurrentiel est de moins en moins souvent le capital alloué par la

¹ O'NEILL Hugh.M, LENN D.Jeffrey, « Voices of survivors: Words that downsizing CEOs should hear », Academy of Management Executive, 1995, Vol. 9 No. 4, p 23-35.

² JOHNSON Gerry, MELIN Leif, WHITTINGTON Richard, « Micro-strategy and strategizing : toward an activity-based view », Journal of Management Studies, vol. 40, n°1, 2003, p 3-22.

direction générale, mais plutôt les connaissances détenues par les individus impliqués dans les activités opérationnelles.

Dans ce contexte, les managers peuvent jouer au moins quatre rôles en termes de management stratégique :

1. **Sources d'information** : leur connaissance et leur expérience des réalités de l'organisation et des marchés sont généralement supérieures à celles de la plupart des collaborateurs. Ils constituent donc une source potentielle d'information sur les évolutions de la position stratégique de l'organisation,
2. **Interprètes de la stratégie** : les décideurs fixent une orientation stratégique, mais la manière dont celle-ci est explicitée et intériorisée dans des contextes spécifiques relève, intentionnellement ou non, des managers,
3. Réinterprétation et ajustement des réponses stratégiques au fur et à mesure que les événements surviennent (relations clients, fournisseurs, personnel, ...). Il s'agit d'un rôle essentiel qui concerne spécifiquement les managers, du fait de leur contact quotidien avec ces différentes parties prenantes,
4. **Générateurs d'idées** : du fait de leur proximité avec les marchés et les activités opérationnelles, les managers opérationnels peuvent non seulement fournir des informations, mais proposer des idées inédites sur lesquelles peuvent s'appuyer de nouvelles stratégies.

1.7. Rôle en contexte de changement

La littérature marque un intérêt croissant pour la compréhension des rôles des managers en contexte de changement. Plusieurs travaux du courant « Practise-Based-Studies » ont ainsi exploré les rôles des managers, regardés comme des praticiens stratèges et bricoleurs,¹ en particulier dans des contextes de réorientation stratégique. Ils proposent notamment de dépasser la vision classique des managers qui résisteraient au changement pour souligner au contraire leur contribution.

De nombreux auteurs ont souligné l'importance du rôle des managers dans l'organisation concernant notamment leur influence sur la stratégie, que ce soit au niveau de sa formulation

¹ ALLARD-POESI Florence, « La stratégie comme pratique(s) : ce que faire de la stratégie veut dire », in, GOLSORKHI Damon, « La fabrique de la stratégie », Vuibert, Paris, 2006, p 27-47.

ou de son implantation. La littérature sur les rôles des managers en contexte de changement se développe à un rythme soutenu, parfois de manière ambivalente.¹

Les organisations s'inscrivent aujourd'hui dans un environnement marqué par l'inconstance et la discontinuité, un environnement où le changement est devenu la règle et la stabilité d'exception. Pour survivre et se développer, elles sont appelées continuellement à s'adapter et à changer des repères et des stratégies.

Pour Chiha,² ce sont les managers, cette catégorie située entre les décideurs et le personnel de base qui seraient les plus compétents à provoquer et réussir un changement significatif.³

Loin d'être des freins à la modernisation de l'entreprise ou un obstacle au changement comme le soutenait M. Crozier, ces cadres joueraient un rôle essentiel dans la construction des dynamiques du changement et dans l'intégration des parties.⁴

Vas insiste sur l'importance à accorder aux managers dans le pilotage du changement organisationnel. Acteurs clés dans la ligne hiérarchique de toute organisation, ils constituent de par leur position tampon entre le sommet et la base, une source de résistance ou de levier important, ayant un impact stratégique sur l'évolution de l'entreprise.⁵

Autissier et Vandangeon-Derumez considèrent que c'est au niveau opérationnel que se joue la réussite des projets de changement, qui passe notamment par la capacité des managers à s'appropriier et déployer le changement dans leur environnement.⁶

Selon M. Thévenet le manager endosse plusieurs rôles pour favoriser le changement :⁷

1. Il est l'interprète-traducteur : il explique les grands programmes de changement mis en place par la direction, c'est une sorte de vulgarisateur de la stratégie établie par le Conseil d'Administration,

¹ **ABEL Audrey, BEAUJOLIN-BELLET Rachel**, « Les managers, acteurs des mobilités internes ? Des bricolages révélateurs de tensions », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2014/2 N°92, 2014, p 38-51.

² **CHIHA Gaha**, « Les cadres intermédiaires, leviers du changement radical », *la Revue des Sciences de Gestion*, 2006/4 N°220-221, 2006, p 177-182.

³ **LIVIAN Yves Frédéric, CHIHA Gaha**, « Les cadres intermédiaires, leviers du changement radical », *la Revue des Sciences de Gestion*, 2006/4 N°220-221, 1996, p 209.

⁴ **CROZIER Michel**, « L'entreprise à l'écoute », Inter Editions, 1989, p 125.

⁵ **VAS Alain**, « Revisiter la résistance au changement aux différents niveaux hiérarchiques », *Gestion* 2000, Vol. 22, N°5, 2000, p 131-154.

⁶ **AUTISSIER David, VANDANGEON-DERUMEZ Isabelle**, « Les managers de première ligne et le changement », *Revue Française de Gestion*, 2007/5, n°174, 2007, p 115-130.

⁷ **THEVENET Maurice, DEJOUX Cécile, MARBOT Eléonore, BENDER Anne-Françoise**, « Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines », Pearson Education France, 2007, p 140-146.

2. Il est aussi un bidouilleur, un bricoleur : le changement marche quand le manager bricole le programme de changement en adaptant aux conditions de terrain (problématique de prise d'initiatives importantes de la personne, encore une fois, elle doit être motivée à fournir cet effort qui n'est pas formellement demandé). Terme de bricoleur que l'on retrouve également chez d'autres auteurs : les managers sont regardés comme des praticiens stratèges et bricoleurs : ¹ ils adoptent des pratiques afin de paraître conformes aux attentes de l'environnement ; ils sont capables de manipuler les matériaux dont ils disposent, de percevoir et tirer parti de leurs contradictions afin de construire une pratique adaptée à leurs finalités.
3. Le manager a également un rôle d'adaptateur c'est-à-dire qu'il doit adapter les objectifs et projets de changement à sa propre entité. Le changement n'est jamais l'application directe et automatique des directives venues d'ailleurs. Pour le mettre en place au niveau local, il faut toujours ajuster, affiner, modifier, forcer parfois et c'est au manager de prendre l'initiative de le faire.
Il s'agit parfois d'une action ingrate pour le manager, car quand le changement est réussi, on pense rarement à féliciter ceux qui ont fait des micro-adaptations qui ont permis ce changement,
4. C'est enfin et surtout un régulateur d'émotions : toutes les situations de changement impliquent des incertitudes, des pressions, des angoisses, et donc beaucoup d'émotions. Il faut être conscient qu'il y a, certes un besoin d'initiateurs de changement, mais aussi et surtout un besoin de mise en branle de ce changement, qui n'est seulement possible que par le truchement du manager: il doit changer, faire en sorte que les autres changent et faire en même temps son travail, ce qui implique une double pression.

2. Les managers face au changement

Les managers sont les premiers concernés par le changement, du fait de leur rôle d'acteur direct dans les transformations mais aussi de promoteur de ces transformations vis-à-vis de leurs collaborateurs.

Nonaka pour qui le changement ne se fait ni par le haut ni par le bas, mais par le milieu, affirme ainsi le rôle important des managers dans les projets de changement.² Ce rôle tend

¹ ALLARD-POESI Florence, « La stratégie comme pratique(s) : ce que faire de la stratégie veut dire », in, GOLSORKHI Damon, « La fabrique de la stratégie », Vuibert, Paris, 2006, p 36.

² NONAKA.I, « Toward middle-up-down management: accelerating information creation », Sloan Management Review, Vol. 29 n°3, 1988, p 9-18.

vers la Co-construction du changement et suppose la gestion des relations entre les porteurs du projet de changement, les membres du collectif sur lesquels il s'appuie et les acteurs extérieurs.

Le rôle du manager dans les démarches de changement apparaît ainsi multidimensionnel et conflictuel. Guider le travail du groupe, faciliter l'élaboration et la participation collective, s'assurer de la mise en œuvre, induisent pour les membres de l'équipe des comportements attendus de disciples, acteurs et agents dans la participation au changement. Ces comportements peuvent générer à leur tour des attentes différenciées voire contradictoires et nourrir des tensions des rôles pour le manager.¹

Pour le fonctionnalisme, les membres de l'organisation sont les organes d'un corps, chacun servant un but spécifique dans le système complet. Les rôles traduisent les attentes envers l'individu dans une structure sociale.²

Cependant, la théorie des rôles fonctionnels ne prend pas en compte l'entremise, qui implique l'action intentionnelle par des individus réflexifs, capable de réfléchir aux conditions de leurs activités et en conséquence de transformer ces conditions.

2.1. Le rôle des managers dans la formation de la stratégie

Dans l'organisation, l'activité stratégique se démocratise : la vision planificatrice est abandonnée au profit d'une vision basée sur les ressources et les compétences centrales de l'entreprise, plus réactive et adaptable. La stratégie devient alors un canevas construit par tous au quotidien,³ défini à partir des compétences individuelles et des activités de tous les membres de l'entreprise, qui se dilue dans les outils de pilotage.

Les travaux sur la formation de la stratégie montrent le rôle central joué par les managers : La théorie contemporaine et les descriptions suggèrent que les managers tentent régulièrement d'influencer la stratégie et fournissent souvent l'impulsion pour de nouvelles initiatives.⁴

¹ ALLARD-Poesi.F, PERRET.V, « les conflits de rôle du manager dans la conduite du changement » in Barabel.M, Meier.O, Manager, Edition Dunod, Paris, 2006, p 411-413.

² GIDDENS.A, « Sociology », 4th edition, Press University, Cambridge, 2001, p 312.

³ TORSET.C, « La stratégie, c'est l'affaire des dirigeants... », Un petit bréviaire des idées reçues en management, CriM (Critique et Management), Edition la découverte, Paris, 2008, p 125.

⁴ FLOYD.S.W, WOOLDRIDG.B, « Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note », Strategic Management Journal, Vol. 13 S1, 1992, p 153-167.

Cependant, pour que leur réflexion stratégique soit alimentée par leurs collaborateurs, les managers doivent créer des conditions propices et incitatives à l'initiative stratégique déconcentrée et ascendante.

Un ensemble substantiel de théorie et de recherche suggère que les managers contribuent de façon importante à la stratégie. Thompson distingue 3 niveaux de problèmes organisationnels :¹

- ✓ Technique,
- ✓ Managérial,
- ✓ Institutionnel.

En général, le but de l'encadrement est d'assumer la responsabilité et le contrôle du problème managérial.

2.2.Le « sensemaking » des managers

Gioia et ses collègues définissent le sensemaking et le sensegiving stratégique comme deux processus complémentaires et réciproques. Le sensemaking est défini comme la façon dont les managers comprennent, interprètent et créent du sens pour eux-mêmes, sens basé sur l'information autour du changement stratégique. Le sensegiving s'intéresse à l'influence des managers sur le résultat.²

Le sensemaking et sensegiving résultent également des processus inconscients reliés à l'expérience pratique des acteurs, dans lesquels interviennent la connaissance explicite, consciente autour du changement, mais aussi la connaissance tacite. Atteindre la convergence parmi les membres de l'organisation caractérise l'action d'organiser. Les managers sont responsables de ce processus et doivent être impliqués dans celui-ci.

Bareil et Savoie mettent en avant le travail de construction de sens, basé sur l'interprétation des informations et événements que les personnes vivent.³ Les représentations collectives favorables envers le changement jouent un rôle clé pour faciliter la conduite du changement. Ce travail cognitif gagne à s'appuyer sur des relations de confiance avec l'encadrement.

¹ THOMPSON.J.D, « Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory », Transaction Publishers, 1967, p 300.

² VALERIE Fergelot, « Le rôle des managers dans la capacité de changement des organisations publiques : étude d'un cas de mutualisation des services au sein du bloc communal », HAL Id: tel-01298150 <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01298150> Submitted on 5 Apr 2016, p 80-82.

³ BAREIL.C, SAVOIE.A, « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel », Gestion, Vol. 24 n°3, 1999, p 86-94.

Balogun et Johnson étudient le sensemaking des managers pendant un changement top-down, qui se caractérise par :¹

- Une nouvelle organisation à mettre en place : équipes semi autonomes,
- Un rôle attendu des managers intermédiaires : développer les détails opérationnels de cette nouvelle structure.

Leurs résultats montrent qu'il est crucial de comprendre les réactions au changement des récepteurs et la façon dont ils forment le changement. Les managers sont aussi bien les récepteurs du changement que les metteurs en œuvre. Les récepteurs du changement créent le changement : ils déterminent son résultat à travers les processus sociaux d'interaction et les significations qu'ils développent.

Cette recherche montre que pendant le changement organisationnel, il est essentiel de comprendre et de veiller aux interprétations multiples qui se développent parmi les récepteurs du changement.

Rouleau et Balogun cherchent à mieux comprendre la façon dont les managers contribuent stratégiquement au développement d'une organisation en examinant comment ils en actent les rôles stratégiques qui leur sont dédiés.

Les auteurs développent un cadre qui montre deux activités discursives inter reliées :²

1) **Performing the conversation** : réaliser, jouer la conversation, les échanges

Se réfère à un échange verbal constructif qui essaye de réconcilier des demandes et intérêts divergents venant des niveaux supérieurs et opérationnels, ou de différentes parties de la même organisation : utiliser le bon vocabulaire, construire et diffuser le message approprié, savoir quoi dire aux différents groupes de parties prenantes, se mettre en bon contact avec les autres.

2) **Setting the scene** : mettre en scène

Se réfère à la capacité des managers de rassembler les gens autour d'un projet de changement pour lui donner sens et construire une alliance par rapport à ce changement (même si c'est

¹ **BALOGUN.J, JOHNSON.G**, « Organizational restructuring and middle manager sensemaking », Academy of Management Journal, Vol. 47 n°4, 2004, p 523-549.

² **ROULEAU.L, BALOGUN.J**, « Middle managers, strategic sensemaking and discursive competence », Journal of Management Studies, Vol. 48-5, Juillet, 2011, p 953-983.

pour des raisons différentes) : savoir qui cibler et qui utiliser pour influencer, identifier les bons moyens de communication, formats et rassemblements pour les différents groupes de parties prenantes, construire les conversations et les réseaux qui peuvent être utilisés, se construire une image personnelle.

Ces deux activités sont essentielles à la façon dont les managers donnent du sens pour accomplir leurs rôles stratégiques.

L'étude de Rouleau et Balogun montre que le contexte joue un rôle majeur dans la compréhension des dimensions tant politique que discursive du sensemaking. L'effet de pouvoir dans le sensemaking, par lequel certaines voix ont plus d'influence que d'autres, vient en partie de la connaissance contextuelle du manager, pas seulement du rôle formel.

Cette étude met en relation le sensemaking avec une capacité à agir politiquement, à activer une sorte de pouvoir systémique. Elle montre que pour agir politiquement, les managers ont besoin d'être socialisés dans leur contexte d'action pour comprendre les représentations verbales et systèmes socioculturels, et que cette socialisation est liée avec et imbriquée dans la pratique relevant d'un contexte particulier.¹

Les résultats illustrent aussi la complexité du processus de sensemaking. Cette recherche met l'accent sur l'importance de socialiser les managers dans leur contexte d'opération qui leur permet de jouer le jeu, mais aussi fournit un éclairage pour apprécier quels managers sont potentiellement plus efficaces que d'autres. Ce qui différencie les managers les plus efficaces stratégiquement est leur capacité à se mettre en relation et s'engager de façon significative pour ceux qu'ils cherchent à influencer et guider.

¹ LAWRENCE.T.B, MAUWS.M.K, DYCK.B and KLEYSSEN.R.F, « The politics of organizational learning: Integrating power into the 4I framework », Academy of Management Review, Vol. 30-1, 2005, p 180-191.

Conclusion du 1^{er} chapitre :

Au terme de ce chapitre,

Face aux bouleversements que connaît l'environnement contemporain (concurrence féroce, évolution technologique, robotisation, mondialisation...etc.), personne ne peut nier que le management est devenu un outil incontournable et incontestable de gestion et de direction de toute entreprise soucieuse de préserver sa survie. Le 21^{ème} siècle est désormais nommé le siècle de management.

Cette forte position du management dans l'entreprise est due principalement d'une part à la capacité de cet outil à résoudre des problèmes délicats nécessitant une grande réflexion de la part des managers, et d'autre part, l'évolution remarquable qu'a connue le management au fil du temps.

Actuellement, tous les théoriciens et les praticiens dans le monde des affaires considèrent le management comme étant un outil de développement de la performance économique et sociale de l'entreprise d'où le manager est le premier niveau de responsabilité, avec un objectif, un budget et une certaine autorité managériale. En tant que premier niveau de responsabilité, il est responsable de l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Entre acteur autonome et courroie de transmission, il doit veiller au bon fonctionnement de l'organisation et au maintien de sa performance organisationnelle.

**Chapitre II : Changement
organisationnel :
Soubassements théoriques**

Introduction du 2^{ème} chapitre :

L'environnement dans lequel évoluent les entreprises actuellement subit des bouleversements majeurs (dérégulation, explosion de la concurrence, mondialisation, robotisation, innovations technologiques,...) qui poussent celles-ci à s'interroger sur leurs modes de gestion et d'organisation.

Comprendre les implications des changements organisationnels opérés par de nombreuses entreprises semble devenir une question clé de survie pour toute entreprise soucieuse de préserver son avenir dans un environnement économique de plus en plus complexe et incertain, poussant ces dernières à continuellement s'adapter, se renouveler et innover, tout en les entraînant dans un mouvement de changement continu.

Le changement constitue dans l'univers des organisations un thème majeur autant que difficile, en raison de son caractère multiple et complexe. En effet, le changement organisationnel n'est pas en soi une question nouvelle. Depuis que l'homme organise les rapports de travail pour produire, distribuer, innover, il a toujours confronté ses techniques, ses méthodes, ses modèles, aux critères d'efficacité de son temps.

Le changement organisationnel est une discipline qui est au cœur des enseignements et des recherches en sciences de gestion. L'objet de ce chapitre est de montrer comment sont pratiqués les changements dans les organisations.

Pour y parvenir, il est nécessaire d'analyser les origines de changement et de présenter la gestion qui peut en être faite. Alors, il nous paraît intéressant dans le cadre de ce chapitre de faire le point sur le concept même du changement organisationnel, d'en dégager les principales définitions, caractéristiques et vecteurs du changement dans la première section.

La seconde section sera consacrée uniquement à la conduite du changement au sein d'une entreprise. La troisième et la dernière section de ce chapitre est destinée à la gestion de l'aspect humain en période de changement (la résistance au changement).

Section 1 : Le changement : Une logique de gestion

Afin de comprendre l'évolution de la nature comme celle des sociétés ou des organisations, les chercheurs privilégient une analyse du changement susceptible d'expliquer toute une série de phénomènes.

Ainsi, plusieurs débats portant sur la nature du changement ont été analysés. Pour y parvenir, nous allons dans un premier temps définir le concept de changement organisationnel et de donner son origine.

1. Le changement organisationnel dans la littérature

Le changement peut avoir plusieurs origines : environnement économique, technologique, culturel ou juridique. Il dépendra de sa nature mais également des contraintes, des pressions, des exigences, et aura des conséquences sur l'impact recherché.¹

DEMERS énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel et stratégique: d'abord, celle qui suit la deuxième guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70, et finalement la période actuelle qui commence dès la fin des années 80. Pour chacune, DEMERS décrit brièvement le contexte socio-économique qui l'accompagne, donne les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche proprement dite.²

Tableau N° 01 : Synthèse de l'historique du changement d'après Demers.

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Les principales perspectives théoriques
Fin de la deuxième guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	synonyme de progrès, de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation	théorie de la croissance, de cycle de vie, de la contingence et de développement Organisationnel

¹ RAYNAL Serge, « Le management par projet : approche stratégique de changement », Édition d'organisation, Paris, 1996, p 8.

² DEMERS Christiane, « De la gestion du changement à la capacité de changer: L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui ». Gestion, vol. 24, no 3, septembre, 1999, p 20.

Chapitre II : Changement organisationnel : Soubassements théoriques

Fin des années 70	Récession et décroissance : crise pétrolière 1973 et arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale	processus discontinu et révolutionnaire ou une crise dans la vie de l'organisation	Approche de l'écologie des populations, approche configurationnelle, théorie culturelle et cognitive et théorie de l'équilibre ponctué
Fin des années 80	Crise de toute nature : concurrence accrue et précarisation de l'emploi	la seule chose prévisible, une réalité quotidienne, un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation ou l'affaire de tous les membres de l'organisation	Théorie de l'apprentissage, théorie évolutionniste, théorie de la complexité (théorie du chaos) et les approches constructivistes.

Source : ZID Rim, « Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions », octobre 2006, p 21

D'abord, il y a la période qui suit la Deuxième Guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années glorieuses d'après-guerre ont été marquées par une croissance miraculeuses et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70.

Le changement est ici synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible et que le processus du changement est graduel et continu. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en matière de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation.

Les changements organisationnels les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants.¹

Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort, ou de la transformation. Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières dès 1970 et de 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. À ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'état.²

En effet, c'est la course à la technique, l'effacement des frontières entre les techniques ainsi que la multiplication des voies de passage d'un métier à un autre qui est à l'origine du changement profond au sein des organisations. Il est devenu vital pour elles de s'adapter en appliquant de véritables stratégies d'anticipation qui concrétisent ce changement.³

Les changements sont perçus comme étant dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super-héroïques ou visionnaires qui agissent sur la culture, la structure, et les stratégies afin de les transformer. À la différence de la période précédente, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par les managers.⁴

Finalement, la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. C'est l'ère de la relation identifiée par une prédominance de la communication, la relativité des espaces de temps, la suprématie des réseaux, la prise en compte du non rationnel et la montée de l'éthique.⁵ Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution. Le changement ici fait partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la chose la plus prévisible. Il est ainsi durable et contenu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation.

¹ **ZID Rim**, « comprendre le changement organisationnel à travers les émotions », Edition Dunod, Paris, 2006, p 20.

² **Ibid.**, p 22.

³ **PERRET Véronique**, « Peut-on planifier le changement organisationnel », Paris: université Dauphine, 2009, p 6.

⁴ **ZID Rim**. Op.cit, p 22.

⁵ **RAYNAL Serge**, « Le management par projet : approche stratégique de changement », Édition d'organisation, Paris, 1996, p 12.

Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la priorité des dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que les dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.¹

2. L'analyse du changement : un processus ayant un début et une fin

Nous analyserons le changement organisationnel en le définissant dans un premier temps ensuite, on présentera ça typologie puis ses objectifs.

2.1.Définition

Dans les sciences de la gestion, le changement est encore un thème qui englobe de nombreuses significations différentes. Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer.²

Il nous semble essentiel, devant la pluralité des significations, souvent contradictoires d'ailleurs, qui entourent notre concept, d'éclaircir et de définir dès à présent la notion du changement. Pour illustrer ce propos, nous partirons de quelques définitions simples du changement pour arriver ensuite à une proposition de clarification de la définition du changement organisationnel.

2.2.Définition du changement

Définir le changement revient à saisir un phénomène difficilement isolable d'autant plus que tout système est appelé à se transformer sous l'effet des facteurs divers internes ou externes. Si l'on s'en tient à la multitude de définitions que l'on trouve à ce sujet, il nous sera difficile d'en arrêter une.

Le changement est une modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technique ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de sa performance. Sans celui-ci, le travail de manager s'en trouverait simplifié, tout comme la planification, dans le contexte d'un lendemain identique au présent.

¹ ZID Rim. Op.cit, p 23.

² BEAUDOIN Pierre, « La gestion du changement : une approche pour les entreprises en mutation », Édition Montréal, 1990, p 43.

La structuration se ferait sans peine grâce à un environnement dénué d'incertitude et n'exigeant pas d'adaptation particulière. Et rien ne serait plus simple que de prendre des décisions car tout résultat serait prévisible avec une grande exactitude.

Ainsi, la vie du manager serait détendue si seulement les concurrents ne commercialisent pas de nouveaux produits ou services, si les clients n'expriment pas de nouveaux besoins, si les lois demeurent inchangées, s'il n'y avait plus de progrès technologiques ou si les besoins du personnel n'évoluent pas...¹

Certains auteurs ont défini le changement comme étant le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable.²

De son côté, Bélanger donne une définition très proche de la précédente et le changement serait le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées.³

Ainsi, selon Bélanger, le changement constitue une sorte de rupture d'équilibre. Il peut donc être créateur d'une situation plus ou moins inconfortable ou égale à la recherche d'un nouvel équilibre.

Pour Kotter et Schlesinger, le changement est un mécanisme d'adaptation conçu comme une solution permettant à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adéquation à l'environnement dont elle se nourrit et dont elle dépend.⁴

Pour sa part, Duck, s'inspirant des travaux de Hafsi et Fabi, le définit comme la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne qui génère un stress organisationnel.⁵

Le changement naît ainsi de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'informations qui génèrent le stress organisationnel entre

¹ **ROBBINS.S, DECENZO.D, GABILLIET.P**, « Management: L'essentiel des concepts et des pratiques », 4^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 2008, p 190.

² **COLLERETTE.P**, « Le pilotage du changement « Une approche stratégique et pratique », Presses de l'Université du Québec, Québec, 1997, p 20.

³ **BELANGER laurent**, « Le changement organisationnel et le développement ». In La dimension humaine des organisations, sous la dir. de Côté, Nicole, Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques. Gaëtan Morin, 1994, p 357.

⁴ **KOTTER.J.P, SCHLESINGER.L.A** ; cités par Colletette, al. (1996) « Choosing strategies for change», Harvard Business Review, mars-avril, 1996, p 106-114.

⁵ **DUCK.J.D**, « Gérer le changement : l'art de l'équilibre »; in Harvard business Review, Edition d'organisations, Paris, 2000, p15.

l'état actuel et l'état désiré, il faut donc acquérir de nouvelles capacités. Les dispositions à l'apprentissage des individus vont être déterminantes car, acquérir de nouvelles capacités revient alors à éliminer les anciennes pratiques pour en apprendre de nouvelles. Pour cet auteur, le changement est un processus d'apprentissage. Une grande implication de la part des managers s'impose dans la réalisation des nouveaux objectifs poursuivis par le changement.

Crozier et Friedberg, considèrent le changement comme : « étant tout d'abord la transformation d'un système d'actions ».¹ Cette définition vient résumer en quelque sorte les définitions précédentes. Les deux auteurs s'expliquent plus loin en affirmant que pour qu'il y ait changement, il faut que tout le système d'action se transforme. Autrement dit, les hommes doivent mettre en pratique de nouveaux rapports et de nouvelles formes de contrôle social. Pour ces auteurs, ce qui doit être changé ce ne sont pas les règles, mais la nature du jeu. Le changement est donc avant tout un phénomène systémique.

De toutes ces définitions plus ou moins complètes et complémentaires les unes des autres, nous pouvons définir le changement comme la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement. C'est aussi le passage (souhaité ou non) d'une situation donnée à une autre.

Cependant, nous voulons cibler davantage le concept de changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous allons nous attarder dans le cadre de cette recherche.

2.3. Définition du changement organisationnel

Il existe un grand nombre de définitions du changement organisationnel. Nous en retiendrons celles qui nous paraissent plus pertinentes.

D'après Grouard et Meston, le changement organisationnel est le « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations »².

De son côté Guilhon, considère le changement organisationnel comme « le moyen qui traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée ».¹

¹ CROZIER.M, FRIEDBERG.E, « L'acteur et le système », Edition du Seuil, Paris, 1977, p 366.

² GROUARD.B, MESTON.F, « L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement », Edition dunod, Paris, 1998, p 98.

Le changement organisationnel est « une séquence d'événements entraînant une modification dans la forme, la qualité ou l'état d'une composante de l'organisation au cours d'un certain intervalle de temps ».²

Pour Collerette et al, le changement organisationnel est « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système ».³

Deux éléments importants ressortent de ces définitions. Tout d'abord, les auteurs s'intéressent aux formes de changement organisationnel qui sont perceptibles par ceux qui les vivent dans l'environnement. Ensuite, l'intérêt pour ce changement est relié au jugement et à la perception de la personne qui le vit.

2.4. Typologie du changement organisationnel

D'après les différentes définitions, la notion de changement est vaste et difficile à cerner. Elle inclut aussi bien des dimensions de nature stratégique, structurelle, managériale que des dimensions émotionnelles, comportementales et culturelles.

Cette diversité des définitions, nous a fait apparaître plusieurs types de changements et au moins trois courants selon le degré du changement, le mode de diffusion de changement et l'intentionnalité du changement.

2.4.1. Type de changement selon l'origine de l'idée du changement

Deux types de changements s'y imposent :

- **Le changement volontaire**

Le changement organisationnel volontaire est initié par les dirigeants ou le leader. Comme il peut être d'une idée de la base de la hiérarchie dans les entreprises appliquant des modes de gestion participative. Dans ce cas, l'environnement peut avoir un rôle très significatif, que

¹ **GUILHON Alice**, « Le changement organisationnel est un apprentissage », Revue Française de Gestion, n°120, septembre-octobre, 1998, p 98-10.

² **GARRETTE Bernard, DUSSAUGE Pierre, DURAND Rodolphe**, « Strategor : Toute la stratégie de l'entreprise », 5ème édition, dunod, Paris, 2009, p 756.

³ **COLLERETTE.P.**, « Le pilotage du changement « Une approche stratégique et pratique », Presses de l'Université du Québec, Québec, 1997, p 20.

l'organisation a prévu et s'y est préparée. Comme il peut ne pas avoir d'influence dans le cas où l'on vise un but plus élevé ou une situation meilleure.¹

- **Le changement imposé**

Le changement imposé est souvent le résultat de nouvelles conditions de vie brutalement nées, il est difficile à gérer et génère une résistance répressive conduisant à la crise. Le recours à la communication reste une des solutions les plus appropriées afin de maîtriser de telles situations. Mais, il reste que la période du processus est moins longue, et cela implique une période de transition moins coûteuse.²

2.4.2. Types de changement selon le mode de diffusion

L'étude temporelle du changement organisationnel a un résultat instantanément instructif puisque l'étendue dans le temps du changement influence directement les étapes que doit passer l'organisation, qui est sur le point de procéder au changement.

Dans les deux extrémités de la durée, on retrouve le changement progressif et le changement brutal.

- **Le changement progressif**

Le changement progressif est associé à des périodes d'évolution. Ces périodes de modification continue conduisent à faire évaluer les organisations qu'il y ait nécessairement des transformations majeures ou susceptibles de perturber profondément les structures existantes. Ces périodes s'opposent aux périodes de crise qui se produisent sur des laps de temps courts mais intenses.

Le changement progressif concerne les environnements caractérisés par une croissance unidirectionnelle et par une stabilité environnementale relative. Il intéresse, dans une certaine mesure, les organisations qui opèrent dans des économies fermées ou protégées.³

¹ **DUTTON Jane, DUNCAN.R.Derry**, « The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis », strategic management journal, vol, 8 N03, 1987, p 297- 295.

² **MARCH James**, « Exploration and exploitation in organizational learning », Organization science, vol 2, N01, special issue: organizational learning: papers in honor of (an dby), 1991, p 71-87.

³ **AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, MOUTOT Jean-Michel**, « Les stratégies de changement : l'hypercube du changement gagnant », Édition dunod, Paris, 2012, p 39.

- **Le changement brutal**

Contrairement à l'approche de changement progressif, les préconisations du changement brutal que nous appelons courant radicaliste, conçoivent le changement comme une rupture avec les pratiques anciennes. Pour ce courant, le changement ne peut qu'être que par la crise.

Il s'agit d'un changement brutal qui conduit à une refonte de l'entreprise. C'est une thérapie de choc. Pour eux, l'entreprise est définie comme un ensemble de sous-système dépendant les uns des autres et liés par des liens formels et informels. À partir de ce moment, le changement d'une composante du système évoque une chaîne de métamorphoses au sein des autres composantes, ce qui implique un changement brutal se caractérisant par la modification globale du système organisationnel, entraînant une destruction rapide et irréversible de l'ancienne organisation.¹

La rencontre des axes progressifs/brutaux et impose/volontaire permet d'identifier quatre types de changement voir le tableau ci-dessous :

Tableau N° 02 : Les typologies du changement.

Progressif	<p>Changement prescrit Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.....) EX : Projet An 2000, euro, 35 heures</p>	<p>Changement construit Évolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs représentent leur entreprise EX : Culture client, qualité, processus</p>
Brutal	<p>Changement de crise Solution à un dysfonctionnement EX : Accident, grève, plaintes de clients</p>	<p>Changements adaptatif Transformation des pratiques de l'organisation EX : Nouvel outil informatique, compétences commerciales</p>
	Imposé	Volontaire

Source : CLAVEAU Nathalie [et al], «Formes et ingénierie du changement stratégique», in revue française de gestion N° 120 septembre –octobre 1998.

¹ **DALLAIRE Yvon, FIRSIROTU Michel.E**, « L'entreprise stratégique : penser la stratégie », Edition Gaétan morin, Montréal, 1993, p 104.

2.4.3. Type de changement selon les initiatives des acteurs

Une autre classification de changement est proposée par certains auteurs. Il s'agit d'une classification selon le degré d'implication des différents acteurs de l'entreprise. Autrement dit, il y va du changement construit ou du changement prescrit. Cependant, il est rare de trouver sur le terrain un changement de type purement construit ou prescrit, mais la tendance générale des activités nous l'indique. Voyons maintenant en quoi se caractérisent ces deux types de changement.

- **Le changement prescrit**

Ce type de changement définit une situation souhaitée par le manager et ses proches (hiérarchiquement). Les décisions à prendre sont de leur ressort et il n'est pas pris en considération l'avis de la base. Pour ce faire, la sensibilisation à l'idée du changement se fait sous forme d'annonce et les managers sont bien souvent obligés d'agir par imposition ou décret, tout en cherchant à réaliser un changement brutal dans le but de ne pas subir une résistance prolongée.¹

- **Le changement construit**

Quant au changement construit, c'est au cours de la phase de dégel, que l'état futur de l'organisation se construit progressivement. Cette phase prend une importance relativement élevée dans le processus du changement.

Dans ce type de changement, il est donné par un vaste champ de décision pour la base, même l'évaluation et la sélection des idées ne sont pas cadrées. Le suivi de la mise en œuvre est interhiérarchique et la formalisation du projet n'est faite qu'au bout de la dernière phase. Un esprit d'équipe est créé par les acteurs de l'organisation qui forment des groupes de réflexion dans le but de mieux cerner le processus.

L'autre caractéristique essentielle de ce type de changement est la progressivité de sa mise en œuvre et ceci implique bien entendu une longue période de mutation.²

¹ **AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel**, « Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action », Edition dunod, Paris, 2003, p 45.

² **BOUKRIF Moussa**, « Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas de la réforme des entreprises publiques algériennes », Nombre de F 245, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, université de Bejaia, 06/12/2008, p 23-30.

Cette typologie des changements nous a permis de distinguer des changements dont la nature, l'impact sur l'organisation et le processus sont variables et caractérisés par une grande diversité.

2.5. Objectif du changement organisationnel

Pour Vas, le changement organisationnel suppose une série de procédures destinées à changer les individus, les groupes et la structure ainsi que les méthodes d'une organisation. Etant donné que le manager ne peut pas maîtriser l'environnement d'une organisation, il doit continuellement introduire des changements organisationnels internes qui lui permettent de faire face efficacement à des nouvelles difficultés.

Ces problèmes ont d'une part des sources internes (des employés) et d'autre part des sources externes à l'entreprise (un regain de la concurrence, l'apparition d'innovations technologiques, l'adoption d'une nouvelle législation et une intensification des contraintes sociales).¹

Le plus souvent, si les organisations procèdent à un changement, c'est pour réagir à ces pressions. Dans certains cas, elles font des changements en anticipant les problèmes à venir (par exemple, des dispositions administratives imminentes ou l'apparition de nouveaux produits présentés par un concurrent).

Le changement organisationnel permet d'améliorer le fonctionnement de certains groupes ou départements, voire de toute une organisation, dans une mesure assez importante. Les efforts faits en faveur d'un changement comportent toujours les objectifs spécifiques 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.

Ces buts et autres similaires, inspirés par un besoin d'amélioration, supposent deux objectifs sous-jacents : accroître la capacité ou l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements qui interviennent dans son environnement et changer les modèles de comportement du personnel.²

¹ **VAS.A.**, « Dynamique organisationnelle et diffusion du changement on : analyse par modèle de survie et l'introduction d'un système de gestion intégré du travail », 13^{ème} conférence AIMS, 2004, p 28.

² **BEN KAHLA.K.**, « Les analyses du changement organisationnel » article présenté au colloque « la flexibilité : condition de survie ? » organisé par l'ISCAE, Tunis, 10-11 Mars 1999, p 56.

- **L'accroissement de l'adaptabilité d'une organisation**

Les organisations doivent disposer de méthodes et des techniques efficaces pour s'adapter à l'évolution des marchés, des réserves de main d'œuvre, des aspirations de la société, des exigences légales, des idées etc.

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 permanente.

- **Le changement des comportements**

Le deuxième objectif principal du changement organisationnel consiste à changer les comportements individuels au sein de l'organisation. Une organisation peut se révéler 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. Ainsi, les organisations survivent, se développent, prospèrent, déclinent ou disparaissent en raison des comportements du personnel ; à savoir, ce que font ou omettent de faire les employés.

Ainsi, même si l'organisation se transforme en une structure plus décentralisée, à défaut d'un changement du comportement chez le personnel, la transformation peut n'avoir qu'un impact limité sur l'efficacité de la société.

Plusieurs courants de pensée ont animé les débats sur l'origine du changement organisationnel.

3. Origine du changement organisationnel

Selon les travaux de Vas, structurés autour de quelques types de changement pouvant survenir dans une organisation expliquant ainsi son origine. Les changements : politiques, procéduraux, chaotiques et planifié sont des modèles génériques qui ont émergé d'une étude simultanée de la littérature portant sur les processus de prise de décision, de formulation de la stratégie et d'innovation.¹

¹ QUINN, CAMERON.K, « Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and Management », Cambridge MA, Ballinger, 1988, p 50.

3.1. Le changement politique

Il est défendu par des auteurs comme (Crozier, 1963) qui présente l'organisation comme un ensemble de joueurs dotés d'objectifs et d'intérêts propres, qui contrôlent des ressources multiples (autorité, temps, hommes, argents, informations, ..). Dans cette conception de l'organisation, le changement peut émerger ou au contraire être stoppé au cours d'un processus conflictuel opposant des intérêts divergents.

Pfeffer défend l'idée que les objectifs, les résultats des programmes de changement sont avant tout déterminé par les luttes de pouvoirs plutôt que par un processus de construction d'un consensus émergeant d'un processus de décision rationnel. Il met en avant, comme plusieurs auteurs, l'idée d'un processus de changement de nature politique. Le processus de changement est caractérisé par des jeux de pouvoirs dans lesquels les acteurs utilisent avec plus ou moins d'habileté des ressources dont ils disposent.

Les effets d'influence, la constitution de coalitions, l'utilisation de ruses sont des éléments normaux du processus de changement politique. Les porteurs du changement sont chargés de rallier les supporters et d'éviter les opposants par une gestion symbolique du processus en utilisant des symboles, des mythes, le langage qui légitimeront certaines positions et en délégitimeront d'autres.¹

3.2. Le changement procédural

Soutenu par Cyert et March, il défend l'idée selon laquelle les choix organisationnels sont routinisés. Pour eux, le changement dans l'organisation est présenté comme un processus de choix entre différentes routines organisationnelles existantes. Plus les routines sont utilisées, plus elles sont répétées et adaptées à de nouvelles situations organisationnelles. Les routines se présentent comme des schémas de comportement stables qui caractérisent les actions et réactions des membres de l'organisation.

Le manager de l'organisation a la capacité politique de modifier le comportement des autres membres de l'organisation à travers des directives, des sanctions ou des récompenses. Si les résultats d'une routine existante sont évalués positivement par le dirigeant, il aura tendance à la répéter de plus en plus.

¹ QUINN, CAMERON.K, « Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and Management », Cambridge MA, Ballinger, 1988, p 55.

C'est ainsi que les performances passées de l'organisation contiennent des informations considérées comme pertinentes par les managers pour prendre des décisions sur les orientations futures. En effet, les résultats attendus par l'exploitation des compétences existantes sont souvent meilleurs et moins risqués que les résultats attendus par l'exploration de nouvelles opportunités. Plus les succès s'enchaînent aux yeux des managers, plus les routines se formalisent et se fixent dans les comportements des membres de l'organisation.¹

Les tenants du courant évolutionniste (Nelson et Winter, 1982), quant à eux, considèrent que le changement émerge des interactions entre les différentes routines organisationnelles. L'impossibilité d'adapter les routines organisationnelles mobilisées, risque de transformer des compétences fondamentales en rigidités fondamentales.

3.3. Le changement planifié

Les tenants du changement planifié présentent le changement non pas comme une caractéristique naturelle des systèmes organisés mais, comme le produit de l'action volontariste et délibérée des hommes en charge de les conduire.

La notion de changement planifié s'est rapidement assimilée au courant du Développement Organisationnel (Organizational Development) ou OD, qui s'est concentré sur l'amélioration du fonctionnement des grandes entreprises américaines dans le courant des années 70.

Beckhard définit l'OD comme une action planifiée, concernant l'organisation dans son ensemble, gérée par le sommet de la hiérarchie, visant à améliorer l'efficacité de la santé de l'organisation grâce à des interventions programmées ou planifiées dans les processus de l'organisation, en utilisant l'apport des sciences du comportement. Ainsi, la tâche essentielle dans le processus de changement repose sur la planification et le passage par des étapes obligées.² Les résultats obtenus par les interventions de l'OD, ont suscité de nombreuses critiques.

Pettigrew présente une critique historique. Ainsi, même si les théoriciens de l'OD défendent une conception systémique du changement, elle est, selon Pettigrew, très superficielle. Dans les interventions de l'OD, l'efficacité de l'action volontaire repose sur l'hypothèse d'un

¹ CYERT.R, MARCH.J, « A behavioral theory of the firm », Englewood Cliff: Prentice Hall, 1991, p 25.

² PETTIGREW.A, « Studying Strategic, Choice and strategic change ». A comment of MINTZBERG, 1990, p 80.

déroulement linéaire et prévisible des enchaînements action-réaction, sur l'ensemble des sous-systèmes qui composent l'organisation.

Les théoriciens de l'OD semblent rester prisonniers d'un modèle normatif. Kanter et al rejettent le processus de changement présenté comme un phénomène planifié, composé de phases bien définies, pour proposer un processus émergent, au cours duquel les étapes s'enchevêtrent et s'interpénètrent.

3.4. Le changement chaotique

Comme le montre Brunet, ce changement considère les organisations comme des systèmes complexes qui ont leurs propres lois de cause à effets. Ce courant présente la réalité organisationnelle non pas comme un milieu de cohérence et de stabilité mais comme un système imprévisible et incertain dont le devenir dépasse la volonté des acteurs le constituant. La théorie du chaos ou dite des catastrophes remet en cause l'hypothèse d'immanence du changement, défendu par les tenants du courant développementaliste.¹

Baumol et Benhabib montrent que,² pour les tenants de la théorie du chaos, une tension permanente s'installe au sein des organisations entre l'ordre volontairement recherché afin de clore le système trop complexe pour des acteurs limités, et le chaos inhérent à la nature dynamique et non linéaire des organisations.

L'analyse systémique nous invite également à considérer l'organisation comme un ensemble complexe de sous-systèmes (technologie, système d'information, hommes, structure) qui sont reliés entre eux par des liens formels et informels. L'interdépendance des différents éléments va faire naître des liens d'interactions qui seront la source de l'action collective. Crozier et Friedberg insistent sur le fait que,³ pour qu'il y ait changement, il faut que tout un système d'actions se transforme. Le processus de changement doit être appréhendé dans sa dimension systémique c'est à dire contingent au système d'action qui l'élabore et auquel il s'applique.

Le changement dans l'organisation peut avoir plusieurs origines : elles peuvent provenir soit de la volonté des dirigeants de s'adapter à l'environnement ou d'atteindre de nouveaux objectifs définis, soit des contraintes naturelles, soit d'une lutte de pouvoir opposant les

¹ BRUNET.L, SAVOIE.A, « Le climat de travail », Outremont, Éditions Logiques, Paris, 1999, p 200.

² BAUMOL.W, BENHABIB.J, « Chaos: significance, mechanism, and economic applications », Journal of Economic Perspectives, 1989, p 3.

³ CROZIER.M, FRIEDBERG.E, « L'acteur et le système », Edition du Seuil, Paris, 1977, p 500.

intérêts divergents des dirigeants, soit sur des routines organisationnelles basées sur des routines ou encore des imprévues et des incertitudes dont le devenir dépasse la volonté des acteurs la constituant.

4. Facteurs déclencheur de changement

Se sont des facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus de changement organisationnel. Cependant, nous sommes bien conscients que le changement peut résulter d'autres phénomènes aussi nombreux que différents. C'est la spécificité de chaque entreprise qui fait alors que chaque changement reste finalement unique.

Néanmoins, il y a quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par des facteurs externes ou internes.¹

4.1.Facteurs externes

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent.

Grouard et Meston ont identifié six facteurs externes principaux, facteurs qui sont aussi des motifs de changement: le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

1. Le marché

Les évolutions du marché peuvent porter sur les produits et services offerts, sur leur prix ou sur la manière dont ils sont distribués. Certains produits et services voient leur marché se contracter, voire disparaître (téléviseurs noire et blanc, machines à écrire, équipements pour centrales nucléaires...), tandis que d'autres se développent fortement (robots industriels, compact discs, microordinateurs...).

2. Les actions de la concurrence

Sont un autre facteur qui conduit fréquemment les entreprises à changer. Les mouvements des concurrents peuvent remettre en question la position de l'entreprise. Le lancement d'un nouveau produit, l'utilisation d'un canal de distribution, l'amélioration des méthodes de

¹ GROUARD.B, MESTON.F, « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », 3ème édition, dunod, Paris, 1998, p 9.

production, la mise en œuvre d'une nouvelle technologie ou la modification des prix sont des aspects qui poussent les autres entreprises à réagir si elles estiment que ses actions renforcent la position de l'entreprise qui les a engagées et donc affaiblissent ses concurrents.

Les entreprises répondent à la menace, réelle ou supposée, qu'elles perçoivent. Une réaction immédiate est parfois indispensable pour bloquer l'attaque. Il n'existe pas de performance, de produits ou de qualité qui sont bons dans l'absolu.

3. L'innovation technologique

L'innovation est aujourd'hui fondamentale pour l'entreprise. C'est grâce à l'instauration de l'activité de veille stratégique, qui permet de déceler les dernières tendances qui vont impacter les entreprises à travers l'emploi de nouvelles technologies, que les entreprises pourront être plus performantes.

L'objectif est de choisir la meilleure stratégie: éviter ainsi de subir la rupture, ou si nécessaire la créer, voire la provoquer volontairement pour aider l'entreprise à se transformer. C'est en mesurant les impacts, les risques et leurs conséquences que les innovateurs apporteront de la valeur ajoutée.

4. L'évolution de la législation et de la réglementation

Son influence s'exerce soit à travers la modification de l'environnement, soit par l'évolution des contraintes qui pèsent sur l'entreprise. Dans le premier cas, la législation et la réglementation agissent en transformant le marché, et/ou l'environnement concurrentiel.

Dans le second cas, leurs effets se font sentir directement sur l'entreprise en l'obligeant à respecter certaines règles ou en supprimant des règles existantes.

5. La modification de l'actionnariat

C'est une cause de changement moins fréquente que les précédentes, mais qu'elle peut déboucher sur des changements radicaux. Elle peut être provoquée par une modification des objectifs fixés à l'entreprise et à ses dirigeants, en particulier au niveau des performances financières. L'exigence d'une meilleure rentabilité crée en général des bouleversements importants.

6. Les entreprises sont soumises aux évolutions de la société, des modes de vie et des modes de penser

Elles ne peuvent pas être trop décalées par rapport à la société dans lesquelles elles se situent et doivent évoluer avec elle. Il s'agit donc des changements lents, mais vastes et lourds. Les salariés sont en effet également des citoyens, des consommateurs personnels qui ont été intégrés par les entreprises.

C'est ainsi que les années 80 ont eu pour effet d'accroître l'incertitude chez elles. Alors, par souci de flexibilité, elles ont développé une stratégie qui consiste à réduire leur main-d'œuvre et à diminuer leur engagement social, plus spécialement en matière de sécurité d'emploi. Dès lors, les emplois qui sont créés sont de plus en plus de caractère précaire.

La modification des rapports hiérarchiques vers moins de formalisme et l'augmentation des responsabilités individuelle sont des phénomènes qui ont été largement induits par les évolutions sociétales.¹

De son côté Rondeau parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui: les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux. Ces différents éléments se retrouvent presque tous dans la plupart des ouvrages qui traitent du changement organisationnel.²

¹ GROUARD.B, MESTON.F, « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », 3ème édition, Dunod, Paris, 1998, p 16.

² RONDEAU Alain, « Transformer l'organisation: Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail ». Gestion, vol. 24, automne, 1999, p 12.

Chapitre II : Changement organisationnel : Soubassements théoriques

Tableau N° 03 : Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel.

Sources de nature économique <ul style="list-style-type: none">• Mondialisation des économies• Accroissement de la concurrence• Echange des données• Evolution d'une économie de masse Vers une économie de savoir	Sources de nature technologique <ul style="list-style-type: none">• NTIC• Gestion du savoir• Echange de données• Système de gestion intégré ERP
Sources de nature politique <ul style="list-style-type: none">• Dérèglementation des marchés• Précarité des structures de contrôle	Sources de nature sociale <ul style="list-style-type: none">• Diversification de la main d'œuvre• Déclin des traditions et de la hiérarchie• Croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans le choix sociaux

Source : Rondeau, « Transformer l'organisation: Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail ». Gestion, vol. 24, automne, 1999, p 12

Le tableau ci-dessus présente le modèle de Rondeau qui traite des diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel.

Nous retrouvons d'abord les changements économiques associés aux phénomènes de la mondialisation des économies et à l'accroissement de la concurrence qui forcent les organisations à mieux se positionner stratégiquement afin de tirer le maximum de leur situation.

Cependant, elles sont à l'origine de pressions sur les organisations qui doivent, pour survivre et contrôler leurs coûts. Parmi les stratégies d'ajustement adoptées par les organisations afin d'accroître leur flexibilité et diminuer leurs dépenses, nous retrouvons la rationalisation, la décroissance, l'aplatissement des structures ou l'impartition.

Une autre force active dans l'environnement des entreprises, c'est l'évolution de leur environnement politique. En effet, la dérèglementation des marchés et la diminution des structures de contrôle de l'État ont entraîné l'organisation vers de nouvelles stratégies d'ajustement. On parle alors de partenariats ou d'alliances stratégiques tels que des fusions, des acquisitions, etc.

En outre, de nouvelles formes d'organisation sont de plus en plus fréquentes. La déréglementation et le désengagement de l'État ont également servi à remettre en cause les anciennes manières de gérer l'organisation. C'est ainsi que dans ce nouveau contexte, on parle de plus en plus de changement de paradigme pour expliquer la transformation à laquelle les entreprises se sont prêtées.

En effet, le changement de paradigme est devenu une nécessité, car nos modèles théoriques peuvent facilement devenir de véritables carcans. Ils ont tendance à nous conditionner à voir et interpréter la réalité d'une certaine façon et à ignorer plusieurs autres facettes de la réalité.

À vrai dire, nos paradigmes ne sont pas toujours justes et ils peuvent nous mener à poser des jugements hasardeux et à prendre des décisions erronées. Pour cette raison, dans une phase de changement, l'organisation est souvent forcée de chercher de nouveaux paradigmes afin de survivre.

Enfin, nous retrouvons les changements technologiques qui modifient souvent la configuration des organisations et l'aménagement du travail. D'évidence, les nouvelles technologies rendent possible le développement de nouvelles formes de travail telles que le télétravail, le travail à distance, etc.

Nous pouvons aisément le constater, toutes ces transformations sont associées à des pressions externes aux organisations elles-mêmes. Ce contexte dans lequel celles-ci naviguent peut devenir une des sources de leur transformation.

D'autres raisons, que nous appelons les facteurs internes, peuvent aussi être à la source de cette transformation. En vérité, la plupart du temps, les changements n'ont pas une cause unique. Ils sont généralement le résultat d'un amalgame de facteurs externes et internes qui peuvent occasionner des réactions tout à fait différentes même dans des organisations d'un même secteur.

4.2.Facteurs internes

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation toute entière ou dans une de ses composantes, unités ou services. Ils sont aussi généralement reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changements.

Grouard et Meston ont identifié deux facteurs internes, appelés aussi mobiles des changements : le développement de l'entreprise et sa croissance, et la vision du dirigeant.

1. Le développement de l'entreprise et sa croissance

L'augmentation de l'activité de l'entreprise crée des problèmes nouveaux, qui ne peuvent pas être résolus efficacement par la simple multiplication des moyens existants. L'accroissement des volumes produits demande généralement, à partir d'un certain niveau, de redéfinir l'organisation de la production et de la logistique interne, les procédures de contrôle de la qualité ou encore la politique d'approvisionnement.

L'utilisation de nouveaux points de vente ou de nouveaux canaux de distribution suppose de changer l'organisation commerciale. La conquête de nouveaux segments de clientèle ou de nouveaux marchés géographique exige également d'effectuer des changements importants.

2. La vision du dirigeant

Est une des causes de changement. Voulant à tout prix modifier la situation existant pour renforcer son entreprise, il transforme, voir changer radicalement le mode gestion, le dirigeant estime qu'il faut lancer de nouveaux produits, améliorer la qualité, acquérir de nouvelles compétences ou encore se séparer de certaines activités. L'entreprise se force donc seule à changer par la volonté de son dirigeant, qui veut la rendre plus performante.

On peut conclure que les facteurs externes et internes constituent des événements déclencheurs du changement. Il faut bien les identifier si nous voulons comprendre le changement organisationnel et ce qui conduit les organisations à changer.

L'analyse que l'on peut en faire donne une vision globale et holistique du changement organisationnel et permet de mieux le juger et le gérer.

Il faut alors se rappeler qu'il peut ne pas être relié à une cause unique, mais venir d'une combinaison de causes externes et internes.

Section 2 : La conduite et l'accompagnement du changement

Les efforts consentis par les organisations pour la mise en place d'un processus de changement sont souvent couronnés d'une part d'un succès et de l'autre d'un échec sanglant, la majorité des cas se situant entre les deux mais la balance penchant toutefois du mauvais côté.¹

Conduire ou mieux encore réussir un changement au sein d'une organisation reste un défi majeur pour les managers. Pour l'appréhender, nous analyserons le processus de mise en œuvre des pratiques de changement dans cette section après avoir défini c'est que la conduite de changement et étudier les modèles de Lewin et Collerette et al.

1. Définition de conduite de changement

La conduite du changement comprend l'ensemble des actions à mettre en œuvre pour introduire et pérenniser un changement dans une organisation, c'est aussi le pilotage du changement et de gestion de celui-ci.

Selon AUTISSIER et MOUTOT : « la conduite du changement est un dispositif managérial qui vise à ce que des actions du changement soient utiles et en relation avec l'organisation ».²

D'après GILLES,³ la conduite du changement consiste à permettre le passage d'une configuration organisationnelle 'A' vers une configuration 'B' (la cible) en passant éventuellement par des phases intermédiaires.

Les phases intermédiaires feront parfois évoluer la configuration cible et donc la façon de conduire le changement. La conduite du changement est conçue de façon évolutive. Elle consiste essentiellement à mettre en mouvement les agents de l'organisation afin d'aller vers la configuration organisationnelle cible.

2. Les leviers de la conduite du changement :

D'après AUTISSIER et MOUTOT, pour initier et mettre en œuvre le changement dans les organisations, quatre grandes catégories de leviers sont identifiés : la communication, la formation, la motivation et le coaching.¹

¹ **DUPUY.F.** « L'alchimie du changement - Problématique, séquençage et stratégies du changement », Edition dunod, Paris, 2001, p 116.

² **AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel**, « Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action ». Edition dunod, Paris, 2003, p 97.

³ **GILLES Tenau**, « La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives », Édition Le Harmattan, Paris, 2005, p 31.

a. La communication

La communication joue un rôle primordial dans la réussite du changement organisationnel. Durant le processus du changement la communication doit être extrêmement intense dans toute l'entreprise. Ainsi, les initiateurs du changement doivent accompagner le processus du changement par un plan de communication pour expliquer les objectifs, les enjeux, les leviers d'action et le choix du modèle du changement. Les acteurs doivent être informés des étapes, des échéances du changement, de risque d'immobilisme et l'intérêt à trouver dans le changement ainsi que, les conséquences de ceci sur leur travail et sur leurs vies professionnelles. Cette communication doit aussi refléter l'engagement de la direction de l'entreprise à bien mener le projet.

La communication devrait commencer tôt, être consistante et continue. AUTISSIER et MOUTOT définissent un processus de communication à trois séquences.² La première phase correspond à une étape de découverte ou encore de sensibilisation. La communication du changement doit se centrer plus sur les objectifs du projet du changement, ses enjeux et ses grandes étapes et répondre aux questionnements des acteurs qui ont trait aux conséquences du changement sur leurs rôles et sur eux-mêmes. La communication doit, à ce stade, permettre de s'assurer que les acteurs ont bien compris les messages véhiculés. La deuxième phase correspond à celle de la compréhension du projet du changement et aussi à celle où apparaissent les premières résistances.

Ainsi, au cours de cette phase, le rôle de la communication est très important. Elle permet de suivre et de faire évoluer les représentations des acteurs pour qu'ils aient une position positive envers le changement. Par ailleurs, les deux auteurs stipulent que même si la communication est planifiée au début du projet de changement, elle doit être pour partie réactive et souvent affaire de créativité et d'intelligence de situation. La troisième phase traduit une communication qui intervient à la fin du processus du changement et qui a pour rôle de consolider les acquis en matière de changement, de comportement et de modes de raisonnement.

Par ailleurs, le processus de communication peut s'appuyer sur un ensemble d'outils pouvant le rendre plus efficace, tels que : la documentation, les affiches, les dépliants et les plaquettes,

¹ AUTISSIER David, MOTOT Jean Michel, « Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action », Edition dunod, Paris, 2003, p 120.

² *Ibid.*, p 132.

les sites web et les forums, les conférences et les réunions, l'organisation d'événements et meeting, les séances de projection, etc.

Certes, la qualité de la communication au sein des groupes de travail joue un rôle déterminant au niveau de l'attitude des employés à l'égard des changements. Le manque d'information et l'absence de justification d'un changement va générer chez les acteurs déjà naturellement stressés face au changement, un sentiment d'incertitude et d'insécurité qui favorisera les attitudes de résistance. La communication doit alors intervenir pour minimiser les résistances et assurer l'adhésion des acteurs dans le processus du changement, en leur éclairant les zones sombres, rassurant sur le bien-fondé du changement et de sa gestion et donnant une vision futuriste claire.

En effet, pour atteindre l'ensemble des objectifs et réussir le processus du changement, il est nécessaire non seulement de bien communiquer, mais aussi de communiquer beaucoup.

b. La formation

Au-delà d'une bonne communication lors d'un projet du changement, il est inéluctable d'assurer une formation aux acteurs.

Le changement requiert l'acquisition et l'intégration de compétences nouvelles, mais aussi de comportement et de modes de pensée nouveaux. De ce fait, la formation est considérée comme un facteur important pour faciliter le changement de l'organisation et l'introduction des nouveaux outils. Elle permet aux acteurs de maîtriser de nouveaux savoir-faire et techniques relatifs à l'exercice de leur fonction ou de leur métier. C'est un processus continu qui permet d'éviter une éventuelle résistance due à l'appréhension de ne pas être à la hauteur des exigences de la nouvelle situation.

Par ailleurs, la formation vise, principalement, à préparer le personnel et leur permettre de s'adapter à leurs nouvelles tâches, dans le but de réussir le changement organisationnel. Elle ne vise pas, seulement, l'utilisation de nouveaux systèmes mais aussi faciliter l'insertion des travailleurs dans le nouveau dispositif mis en place et de les adapter aux nouvelles technologies acquises. Elle permet également de modifier les représentations et les approches collectives du changement.

En effet, avant de définir le mode de formation, son rythme et son contenu, il faut analyser les écarts de compétences. De plus, les formations ne doivent pas se concentrer que sur l'outil,

mais également sur les métiers, les modes de fonctionnement et les procédures. Ainsi, le contenu des formations doit toujours aborder le pourquoi (les procédures) et son environnement avant le comment. Les responsables de la formation doivent assurer que les participants connaissent le projet du changement, comprennent leur rôle futur et l'organisation ciblée.

c. La motivation

A côté de la formation, la motivation constitue un deuxième levier d'animation du changement. L'organisation doit alors intervenir pour aider les individus à cerner leurs attentes et à découvrir les leviers susceptibles de les motiver, afin d'assurer leur implication dans le projet du changement.

Pour connaître la nature des actions à mener pour motiver les acteurs, de nombreuses théories ont été développées mettant en avant les variables internes qui relèvent de l'individu, de son histoire, de sa personnalité et de son fonctionnement comme les besoins, les pulsions les traits de personnalité et les variables externes qui relèvent des incitations extérieures qui peuvent amener l'individu à se motiver pour obtenir un élément extérieur au travail lui-même: une prime, une promotion, une marque de reconnaissance individuelle ou sociale.¹

Par ailleurs, la théorie de l'équité d'ADAMS met l'accent sur la nécessité d'introduire une politique de motivation lors des changements organisationnels, pour inciter les acteurs à s'impliquer davantage et faire plus d'effort pour la réussite du changement. Ainsi, d'après cette théorie l'individu en comparant avec des référents internes et externes, il calcule un équilibre contribution/rétribution, entre ce qu'il fournit à l'organisation et ce qu'elle lui donne en échange en termes de rémunération, de reconnaissance, de statut, de promesses d'évolution, etc. Comme il compare sa situation personnelle à celle d'autres personnes.

C'est en fonction de ce ratio que l'acteur agit. S'il constate un équilibre entre ce qu'il donne et ce qu'il reçoit en échange, il éprouve un sentiment d'équité. Alors que, lorsqu'il perçoit un déséquilibre à son avantage entre contribution et rétribution, il éprouve un sentiment de sur-équité qui le rend plus motivé et le pousse à bien faire. Par contre, s'il estime être moins bien traité globalement que les autres, il éprouvera un sentiment de sous-équité. Sa motivation naîtra alors, de la volonté de réduire ce sentiment et le conduira soit à adopter un nouveau

¹ La théorie des besoins de MASLOW, la théorie ERD d'ALDERFER, la théorie bi factorielle d'HERZBERG, la théorie de la motivation par l'accomplissement de MC CLELLAND, la théorie des attentes de Vroom, la théorie de l'équité d'ADAMS.

comportement (modifier ses contributions dans son emploi, quitter l'entreprise, demander une mutation, une promotion, une augmentation ...), soit à changer les perceptions de la situation (modifier psychologiquement ses contributions, ses rétributions ou celles des personnes avec lesquelles il se compare en les relativisant, prendre de nouvelles personnes comme points de comparaison ...).

Ainsi, en occasion du changement, le ratio contribution/rétribution est déséquilibré, et provoque chez le personnel de l'entreprise un sentiment d'iniquité et de frustration et donc une résistance au changement. D'où la nécessité de faire régner une certaine justice et assurer une certaine égalité dans la distribution des sacrifices nécessaires à l'aboutissement du changement et les dividendes attendus.

Il est donc impératif d'associer à tout changement un intéressement quelconque qui peut prendre plusieurs formes : prime, augmentation de salaire, plan de carrière, séminaire de formation, promotion, etc.

d. Le coaching

Le coaching est considéré comme une technique nécessaire pour gérer les bouleversements que le changement provoque dans le fonctionnement de l'entreprise et pour répondre aux inquiétudes du personnel cadre concernant le fonctionnement de la nouvelle organisation ou la maîtrise de la nouvelle technologie.

Le coaching est une action d'accompagnement individuel ou collectif, des managers par des spécialistes, portées sur la manière de mise en œuvre du changement. Il leur permet de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils mènent leur action du changement. Il les oblige à prendre de recul sur leurs propres pratiques, à les comprendre et à envisager des pistes d'amélioration. De ce fait, le coaching aide à renforcer les comportements individuels qui favorisent le déroulement et les objectifs du changement et inversement, à corriger ou vaincre ceux qui bloquent ou freinent le changement.¹

3. Processus de changement organisationnel

Dans cette partie, nous vous présentons d'abord le modèle de Lewin et de Collerette et al et par la suite le processus de mise en œuvre des pratiques de changement.

¹ GROUARD.B, FRANCIS.M, « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », Edition dunod, Paris, 2005, p 294.

I. Le modèle de Lewin 1958

La contribution de Kurt Lewin sur la compréhension du processus de changement est indéniable. En effet, le modèle de Lewin est un classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel. Il s'attarde surtout au changement des attitudes. Le processus de changement est divisé en trois étapes: le dégel ou la décristallisation, la transition et enfin, le regel ou la recristallisation :¹

1. **Le dégel ou la décristallisation** : constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non. Cette phase reflète la prise de conscience des inconvénients d'une situation, soit de l'écart entre une situation présente et une autre plus agréable. Pourtant, le changement n'est pas encore acquis pour autant. En effet, il ne se limite pas uniquement à l'abandon d'anciens comportements, attitudes ou perceptions, mais il suppose également l'acquisition d'autres manières de faire.
2. **La transition** : correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements. Durant cette phase, les individus investissent l'essentiel de leurs énergies.
3. **Le regel ou la recristallisation** : est la phase du changement proprement dit. Pendant cette phase, le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser.²

II. Le modèle de Collerette et al 1997

Collerette et al, tout en s'inspirant du modèle de Lewin, proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes pendant que le changement a cours.

¹ **LEWIN Kurt**, « Group Decision And Social Change ». In Reading In Social Psychology, sous Dir. Maccoby, Newcomb and Hartley, 1958, p 197-211.

² **BURNES Bernard**, « Kurt Lewin And Complexity Theories: Back to the future? », Journal of Change Management, vol. 4, 2004, p 309.

Le modèle proposé par Collerette et al est constitué de quatre phases:

1. L'éveil,
2. La désintégration,
3. La reconstruction,
4. L'intégration.

Ces quatre phases rejoignent celles du modèle de Lewin. En effet la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation :¹

- **L'éveil** : représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de triage. C'est à ce moment-là que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.
- **La désintégration** : consiste à déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative. Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement.
- Durant la phase de la **reconstruction**, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde. Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Cependant, nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final.
- La phase **d'intégration** correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes.

4. Processus de mise en œuvre des pratiques du changement organisationnel

Selon les travaux de Brunnet¹, ce processus repose sur l'identification du problème, l'application des principes et l'utilisation d'une stratégie de changement.

¹ COLLERETTE.P, « Le pilotage du changement « Une approche stratégique et pratique », Presses de l'Université du Québec, Québec, 1997, p 25-36.

4.1. Le diagnostic du problème du changement

L'organisation et la gestion du changement sont intimement liées aux différentes conceptions de celui-ci. La gestion du changement peut être basée soit sur la tâche ou sur la mission, soit sur les individus et les facteurs humains.

Pour Desreumaux, il n'existe pas non plus de formule magique qui permette de faire concorder des programmes ou des méthodes de changement spécifiques et les problèmes à résoudre, une fois que ceux-ci ont été cernés. Il propose une procédure de diagnostic qui est la suivante :²

- La constatation du problème, l'interprétation de celui-ci et l'évaluation du besoin de changement,
- L'estimation de la volonté et de la capacité de changement au sein de l'organisation,
- L'inventaire des ressources disponibles ainsi que le recensement des motivations en matière de changement,
- La détermination d'une stratégie et d'objectifs pour le changement.

Cette analyse nous montre que la conduite du changement dans une organisation passe par une bonne organisation de la part des décideurs. Ainsi, tout programme de changement exige une évaluation soigneuse de la capacité de changement tant organisationnelle qu'individuelle.

Une fois le diagnostic fait, il existe un certain nombre de principes qu'il convient de respecter pour accompagner le changement dans une organisation.

4.2. Les principes de gestion du changement organisationnel

Contandriopoulos propose six principes de gestion ou de conduite du changement. Ces principes, sans toutefois indépendants les uns des autres, ils sont autonomes. Il s'agit de :³

1. **Transformer les événements environnementaux en conditions favorables au changement** : La relation entretenue entre le processus de changement et l'environnement dans lequel il évolue constitue une composante majeure de la gestion de ce même changement. La prise en compte des événements de l'environnement

¹ BRUNET.L, SAVOIE.A, « Le climat de travail », Outremont, Éditions Logiques, 1999, p 236.

² DESREUMAUX.A, « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », Revue Française de Gestion, janvier-février, 1996, p 8-12.

³ CANTANDRIOPOULOS.A.P, « La régulation d'un système de soins sans murs », Claveranne.J.P et al, La santé de demain : vers un système de soins sans murs, Economica, Paris, 2004, p 20.

renvoie à un premier principe ; la capacité de la part des promoteurs à transformer ces événements en conditions favorables au projet. Ce principe se décline différemment selon le degré de détermination de l'événement.

Dans certains cas, les événements générés par l'environnement servent de catalyseur pour des étapes du processus s'ils sont saisis à temps par les promoteurs.

2. **Gérer des temporalités** : Le déroulement temporel du processus, notamment par rapport à des délais prévisionnels, constitue un facteur clé dans l'esprit des promoteurs du changement. Le respect de l'échéancier représente à leurs yeux un indicateur de bonne tenue d'un processus vu comme un projet.

Dans le plan d'investissement, ou la réalisation des travaux, ces échéances sont le plus souvent imposées. Mais d'autres échéances s'avèrent aussi construites par les promoteurs du projet afin d'avancer.

Comme il est noté ailleurs, l'importance du rythme alterné dans le changement, invite à ne pas privilégier un mode unique de gestion du temps : dans certains cas, il faut temporiser, dans d'autres d'accélérer.

3. **Développer l'apprentissage de la connaissance d'une nouvelle réalité** : Le changement renvoie à des instances ou des groupes de travail d'un nouveau genre. L'apprentissage recouvre le management des connaissances et des contextes de l'innovation au sein des organisations.

D'abord, dans un contexte connu pour être peu ouvert aux nouvelles idées, on souligne que le processus de changement engage une dynamique de connaissance seulement si les acteurs acceptent d'apprendre.

Ensuite, dans chacune des opérations apparaissent de nouveaux savoirs effectifs, expression tangible d'un apprentissage. Ils concernent des thèmes différents : nouveaux métiers, nouvelles pratiques de fonctionnement, ou nouveaux systèmes d'information. Le contenu de l'apprentissage comprend en fait deux niveaux distincts et dont la portée varie en fonction de l'ampleur des changements qu'ils produisent au sein des organisations : l'expérience et l'expérimentation.¹ Par expérience, les individus apprennent en répétant constamment leurs pratiques et par expérimentation, les individus apprennent en modifiant leur mode d'interprétation pour élaborer des réponses innovantes.

¹ VAN DE VEN A.H, POOLE.M.S, « Explaining Development and Change in Organizations », Academy of Management Review, Vol.20, n° 3, 1995, p 510 - 540.

4. **Arbitrer entre des approches volontaristes et négociées** : Les conduites adoptées par les promoteurs lors de leur prise de décision quotidienne influent aussi dans l'adhésion du plus grand nombre au changement. Il est difficile de comprendre comment les promoteurs en viennent à adopter tel ou tel style dans le comportement managérial. Il est donc sur ce plan impossible de tirer une ligne de conduite homogène, une partie de l'explication résidant probablement dans la nature même du changement à affronter.
Ainsi, imposer une proposition lorsque l'on est promoteur équivaut, en effet, à privilégier le mode déductif dans l'adhésion au changement : un cadre est fixé, une orientation est donnée, les actions à développer s'en déduisent et négocier un sujet, c'est au contraire laisser une marge de liberté pour fixer ce même cadre et permettre que le changement soit essentiellement induit par le résultat d'une concertation.
5. **Nouer des alliances pour créer un leadership collectif** : Le changement est par nature porteur de rapprochement entre des univers culturels différents, et il s'accompagne forcément d'un questionnement sur le partage du leadership. La recherche d'alliance de la part des promoteurs est dans ces conditions une autre dimension fondamentale de la gestion du changement. De ces alliances dépend l'adhésion du plus grand nombre au changement, adhésion dont dépend à son tour l'implication des individus à travailler dans des directions qui sont productives et personnellement motivantes. L'apprentissage d'une nouvelle réalité dépend du caractère volontaire des acteurs à s'impliquer; en même temps, il facilite la convergence vers une vision commune du changement.
6. **La présentation du projet : entre explicitation et incomplétude** : Tout au long du processus, les promoteurs s'avèrent aussi pris entre deux exigences dans leurs efforts de communication : à la fois, être suffisamment explicites pour que les différents groupes d'acteurs puissent y adhérer, et en même temps être suffisamment ouverts pour ne pas contraindre a priori le changement. Figurer d'emblée l'objectif, c'est prendre le risque de créer une irréversibilité trop importante pour la suite de l'histoire, et conduire par la suite à des écarts injustifiables avec le déroulement réel.

Les principes de changement établis par Contandriopoulos sont nécessaires pour la gestion du changement. Toutefois, à côté de ces principes, il existe d'autres pratiques non négligeables concernant les dimensions sociales et humaines du changement.

Dans le but d'atteindre les objectifs fixés par le changement, une stratégie de changement doit être mise en place par les dirigeants de l'organisation.

4.3. Les stratégies de changement au sein d'une organisation

La nécessité d'être en mouvement pour répondre aux évolutions de l'environnement est reconnue partout. Mais, la conduite du changement est un art difficile et il est souvent plus facile de fixer les objectifs que de les atteindre réellement.¹

De ce fait, Vandangeon-Dermez définis des étapes pour accompagner le changement dans une organisation.

- **Les étapes de changement**

Le processus de changement suppose que l'on passe par un certain nombre de phases. Ainsi, selon Vandangeon-Dermez :²

- La maturation consiste à la sensibilisation à l'idée du changement,
- Le déracinement à l'évaluation, à la sélection des actions,
- L'accomplissement du changement et le déracinement à la correction des actions engagées pour un changement durable.

Le tableau récapitulatif ci-après illustre ces étapes :

Tableau N° 04 : Les phases du changement.

Phase	Activités	Dimensions
Maturation	Identification d'un stimulus	opportunité problème
	Recherche d'information	étude prospective audit
	Sensibilisation à l'idée du changement	Annonce implication
	Mise en mouvement de l'organisation	Contrôlée non contrôlée
	Définition des grands axes de changement	vision/cadre démarche organisationnel
	Finalisation du projet de changement	projet formalisé projet peu formalisé
	Communication du projet de changement	annonce interaction
Déracinement	Mise en œuvre du projet	brutale progressive

¹ LANDIER.H, « L'Entreprise face au changement », EME, Paris, 20 (6), 1984, p 129.

² VANDANGEON DERMEZ, « La dynamique du processus de changement », numéro spécial : les organisations face au changement, Revue Française de gestion, n° 120, 1998, p 19-20.

Chapitre II : Changement organisationnel : Soubassements théoriques

	Génération des nouvelles idées	Induite autonomie
	Développement d'initiatives	par la hiérarchie par la base
	Evaluation/sélection	cadree non-cadree
	Suivi de la mise en œuvre	hiérarchique interhiérarchique
	Formation	axée sur les outils axés sur la réflexion
	Accompagnement du changement	Ponctuel, structurel
	Evaluation-bilan des actions engagées	directive interactive
Enracinement	Mise en cohérence des activités	de foisonnement d'accompagnement
	Correction des actions engagées	réorientation ajustement
	Changement durable	implantation d'un cadre formalisation de travail stable la vision

Source : Les phases du changement : Vandageon-Dermez, « la dynamique du processus de changement » 1998, p.52.

Dans la phase de maturation, il est question d'identifier l'objet du changement, de rechercher les informations, de définir les grands axes du changement et d'organiser ce changement. Cette étude sera possible à travers les audits, les prospections, les annonces afin d'identifier les opportunités et les problèmes de l'organisation.

La phase de déracinement est la phase de finalisation et de mise en œuvre du projet de changement. La communication est très importante dans cette phase car, il s'agit de présenter la vision du changement aux différentes parties prenantes.

La phase d'enracinement consiste au bilan des actions engagées et aux corrections afin de donner une autre orientation au changement dans le cas des résultats contraires.

Woodman, propose pour sa part huit étapes pour conduire et réussir le changement au sein de l'organisation. Ces étapes peuvent être présentées ainsi qu'il suit :¹

- 1) **Stimuler suffisamment le sentiment d'urgence** : Le lancement d'un programme de changement exige la coopération active d'un maximum des individus. Faute d'une motivation suffisante, personne ne viendra en renfort et l'opération ne mènera nulle part. Cela consiste à étudier le marché et à analyser les crises avérées ou potentielles ainsi que les opportunités.

¹ **WOODMAN.R.W, SHERWOOD.J.J**, « Effects of Team Development Intervention. A field experiment » Journal of applied behavioural science, n° 16, 1980, p 211-227.

- 2) **Constituer un noyau dur** : Il s'agit de réunir des gens suffisamment solides pour fournir l'effort nécessaire et les encourager à travailler en équipe. La communication est importante pour partager le constat de départ sur l'état et les opportunités de l'entreprise
- 3) **Développer une vision** : Il s'agit d'élaborer une vision qui sous-tende l'effort de changement et développer des stratégies de cette vision. Souvent, dans les cas d'échec, on se trouve en face des quantités de plans, directives, des programmes et non de vision.
- 4) **Communiquer cette vision** : C'est utiliser tous les supports possibles pour transmettre la vision et ses stratégies, veiller à ce que le noyau dur soit le premier à donner le bon exemple. On ne saurait galvaniser les troupes sans une communication crédible.
- 5) **Donner des moyens d'action** : Cela consiste à éliminer les obstacles, à modifier les systèmes ou structures, à encourager la prise de risque ainsi que les idées, actions et activités non conventionnelles. Parfois, ce sont les cadres eux-mêmes qui refusent le changement et ont des exigences incohérentes avec l'effort général.
- 6) **Définir les objectifs intermédiaires** : Il est question ici de planifier des améliorations visibles de la performance, de veiller à leur réalisation et de savoir reconnaître et récompenser les salariés impliqués dans ces améliorations.
- 7) **Consolider les progrès et demander plus** : Il s'agit de profiter de la crédibilité ainsi acquise pour modifier les systèmes, les structures et les politiques, d'embaucher, former et donner des promotions aux salariés susceptibles de renforcer le processus et renforcer son implication.
- 8) **Institutionnaliser la nouvelle approche** : La dernière étape consiste à souligner le lien entre les nouveaux comportements et les résultats acquis et d'assurer la continuité managériale. Tant que les nouveaux comportements ne sont pas enracinés dans les normes et valeurs communes, ils risquent de s'altérer aussitôt la pression relâchée.

Ces étapes permettent un meilleur accompagnement du changement de la part des managers.

Woodman propose ce cheminement pour conduire et réussir le changement au sein d'une organisation. Lorsque ces étapes ne sont pas suivies, les organisations courent de graves risques pouvant s'avérer désastreux par la suite.¹

¹ **WOODMAN.R.W, SHERWOOD.J.J**, « Effects of Team Development Intervention. A field experiment » Journal of applied behavioural science, n° 16, 1980, p 211.

5. Les politiques de changement organisationnel

Selon l'analyse de Bareil, les politiques de changement reposent sur les personnes, la technologie et la stratégie :¹

1. **La politique de changement centrée sur les personnes** : Elle repose en très grande partie sur l'adhésion et la participation active de nombreux membres de l'organisation. En cas de réussite, elles peuvent améliorer le processus de prise des décisions individuelles et collectives, l'identification des problèmes et leur résolution, la communication, les relations de travail et toute autre question de même ordre.
Quatre moyens permettent d'appliquer les politiques centrées sur les personnes à savoir : la rétroaction après enquête, la formation d'une équipe, la consultation d'un spécialiste sur les processus à mettre en œuvre et l'adoption des programmes relatifs à la qualité de la vie dans le travail.
2. **La politique de changement centrée sur la tâche et la technologie** : Elle met l'accent sur les changements opérés dans le travail des employés ou des groupes à savoir : quel changement, quand, où, avec qui, pour combien de temps et à quel rythme.
Elle s'applique aux processus technologiques et outils utilisés pour réaliser le travail : ordinateurs, robots, équipements automatisés, utilisation de l'intelligence artificielle, procédures mathématiques.
3. **La politique de changement centrée sur la structure et la stratégie** : Elle implique que l'on redéfinisse les postes ou les rôles des employés, les relations entre les postes et les comportements que l'on attend des personnes qui occupent ces postes.
Elles impliquent également un réexamen de la mission ou des buts fondamentaux de l'organisation et des projets spécifiques qui permettent d'atteindre ces buts.

Les organisations, pour mettre en œuvre un changement utilisent des politiques de changement. Il n'existe pas une politique passe partout à toutes les organisations. Elles sont choisies en fonctions des objectifs définis par le changement.

¹ **BAREIL.C, SAVOIE.A**, « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel ». Gestion, Revue Internationale de Gestion, 24 (3), Automne, 1999, p 86-95.

Section 3 : La résistance au changement : Que faire ?

Depuis plusieurs décennies, la question de motivation au travail a été au premier rang des préoccupations des chercheurs en comportement humain au travail.

Dans cette section, nous expliquerons la notion de résistance au changement tout en donnant ses facteurs et ses conséquences sur l'organisation.

1. Définitions des résistances aux changements

Collerette et al définissent la résistance au changement comme l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement.¹

Quant à eux, Bareil et Savoie la définissent comme l'expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucune doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement.²

Selon Brassard, la résistance au changement est l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail.³

Pour Hellriegel, ce sont des forces qui s'opposent à la réorganisation des conduites et à l'acquisition des nouvelles compétences ou, en d'autres mots, à des forces restrictives.⁴

Kets de Vries associe le concept de résistance à des mécanismes de défense. Selon eux et d'après le modèle psychanalytique, ce sont les mécanismes de défense qui sont responsables des résistances. À y regarder de près, les résistances ne sont que des mécanismes de protection contre des menaces réelles ou perçues. Ainsi, lorsque survient un changement dans une

¹ **COLLERETTE.P, DELISLE.G, PERRON.R**, « Le changement organisationnel : théorie et pratique », Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, Québec, 1997, p 94.

² **BAREIL Céline, SAVOIE André**, « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel ». In Transformer l'organisation, sous la dir. de Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir, 2002, p 151.

³ **BRASSARD.A**, « Une autre façon de regarder le phénomène de la résistance au changement dans les organisations » ; dans Tome 1 : Changements organisationnels, collection Gestion des paradoxes dans les organisations, Canada : Presses Inter Universitaires et Maroc : Éditions 2 Continents et Suisse : Lena, 1996, p 3-15.

⁴ **HELLRIEGEL.D, SLOCUM.J, WOODMAN.R**, « Organizational behavior », St. Paul, MN: West Publishing, Sixth edition, 1992, p 121.

organisation, il traumatise les personnes qui sont exposées. Celles-ci vont alors mobiliser leurs mécanismes de défense et établir des stratégies de résistance afin de se protéger et pour neutraliser l'anxiété qu'elles ressentent.¹

Il y a six mécanismes de défense, à savoir le refoulement, la régression, l'identification, la projection, la formation réactionnelle et le déni de la réalité. Ces mécanismes jouent un rôle important pour bloquer ou entraver tout changement.

La résistance au changement est donc une réaction foncièrement négative à l'égard du changement; telle est la conception traditionnelle du terme, associée au changement. La perspective critique voit les résistances comme un phénomène inévitable dû au fait que les intérêts des employés diffèrent fondamentalement de ceux des dirigeants.

La résistance au changement est alors définie comme le refus d'un changement entretenu par un ou plusieurs acteurs. Les conséquences peuvent être néfastes pour l'organisation et gérer ces tensions devient défi pour les managers.

2. Les facteurs de résistance au changement

Tout changement est susceptible de provoquer une certaine résistance de la part des employés, des groupes et même de l'organisation entière. La résistance se manifeste quand les changements touchent les travailleurs ou bien la structure organisationnelle.

La résistance au changement est donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail. Plus les facteurs de résistance sont nombreux lors de l'adoption d'un changement plus les instigateurs du changement doivent déployés d'énergie pour réduire cette résistance. Essentiellement, les individus qui réagissent négativement au changement parce qu'ils doivent alors passer de la certitude à l'incertitude.

L'individu doit apprendre de nouveau comportement, adopter de nouvelles attitudes, établir de nouvelles relations interpersonnelles qui risquent de modifier la configuration formelle et informelle du pouvoir, des rôles et des statuts. Il doit également acquérir de nouvelles méthodes de travail, et ce sans être convaincu de la nécessité d'abandonner celle auxquelles il a consacré beaucoup d'effort d'apprentissage.

¹ KETS de Vries, MANFRED.F.R, DANNY Miller, « L'entreprise névrosée. Stratégie et management », Edition dunod, Paris, 1985, p 175.

La résistance au changement, aussi bien chez les employés que chez les managers de l'organisation, s'explique par les différents facteurs. Elle peut se définir comme une attitude individuelle ou collective qui se manifeste dès que l'idée d'une transformation est évoquée et qui se traduit de diverses façons. Il est certes possible de contrer la manifestation de cette résistance, bien qu'en certaine circonstance elle puisse être reliée au désir de conserver sa liberté de pensée et d'action face aux efforts de l'entreprise pour implanter une certaine rationalité administrative.¹

Collerette regroupe les résistances en trois catégories : les résistances liées à l'individu, celles liées au système social et les résistances liées au mode d'introduction du changement :

2.1. Les résistances reliées à l'individu

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

Pour l'individu, le travail constitue une part nécessaire de son identité et il lui permet d'acquérir certaines valeurs ou croyances et d'en rejeter d'autres. Lorsqu'il y survient des changements, ceux-ci entraînent une remise en question de l'identité professionnelle. Ils peuvent occasionner des problèmes de perturbation de l'identité chez l'individu. D'ailleurs, lorsqu'on a demandé à Freud ce qu'était une vie saine? Il a répondu brièvement mais clairement que c'était une vie où il y avait l'amour et le travail. Ce sont là deux sources très importantes de la formation de l'identité.²

C'est aussi à travers les managers que les employés sont encouragés à faire une série d'identifications avec différents aspects de l'organisation. Cette forme d'identité est dite identité acquise. Elle est souvent reliée à la position socioprofessionnelle.³ Les identités professionnelles produisent des sentiments d'appartenance à des collectifs qui rassemblent tous ceux qui ont suivi les mêmes études, passés des diplômes équivalents, qui exercent des métiers similaires ou qui occupent les mêmes fonctions. C'est l'organisation et ses managers,

¹ SHIMON Dolan, « Psychologie et comportement du travail », Edition Gaétan Morin, Paris, 1996, p 37.

² ERIKSON, Erik.H, « Adolescence et crise: la quête de l'identité », Edition Flammarion, Paris, 1978, p 121.

³ GAULEJAC Vincent, « Identité ». In Vocabulaire de la Psychosociologie : Références et Positions, sous la dire. De Barus-Michel, Jacqueline, Eugène Enriquez et André Lévy, Éditions Érès, 2003, p 174.

par des moyens symboliques, matériels et autres, qui permettent de satisfaire les besoins de l'employé de telle façon qu'il voie sa propre identité en termes de contexte de travail.

L'individu peut avoir des problèmes identitaires quand arrive un changement organisationnel. C'est surtout son identité professionnelle qui est touchée dans ce cas. Il peut alors douter de lui-même, se sentir perdu et anxieux, car il a perdu son existence sociale ou encore son identité professionnelle.

C'est pourquoi, lorsqu'un changement se produit, l'individu se sent perdu ou menacé par la perte des avantages qu'il considérait comme acquis. Cependant, son comportement par rapport à cette perte dépend généralement de son degré d'identification à son organisation ou à ses leaders. Selon Gaulejac les conflits identitaires sont plus ou moins profonds selon la nature des rapports entre les groupes d'appartenance.¹

Les changements peuvent également plonger l'employé dans un processus de deuil. En effet, les individus n'acceptent généralement pas les réformes organisationnelles et ils ont de la difficulté à s'attacher aux nouveaux managers, aux nouvelles valeurs ou cultures, etc. Le deuil est un comportement normal de la part de l'employé qui vit des changements. En ces moments de deuil et de chagrin, il faut donner aux membres de l'organisation le temps et l'aide nécessaires afin qu'ils puissent s'adapter aux changements.

2.2. Les résistances reliées au système social

En ce qui concerne le système social, nous pouvons dire qu'il y a résistance parce que les changements provoquent souvent des bouleversements dans les normes établies, dans les standards de caractère sacré, tabous, mœurs ou rituels, et font perdre des droits acquis, par exemple, un certain degré de pouvoir. Les individus résistent généralement à tout ce qui est étrange, inconnu et perçu comme étant menaçant.

2.3. Les résistances reliées au mode d'introduction du changement

Ces résistances reliées au mode d'introduction du changement font que les individus préfèrent être consultés et impliqués dans toute démarche de changement, sinon ils risquent de s'y opposer. En effet, la participation offre la possibilité aux travailleurs d'apporter leurs idées, de contribuer au processus de changement, de l'influencer. Elle leur permet ainsi de s'intégrer

¹ GAULEJAC Vincent, « Identité ». In Vocabulaire de la Psychosociologie : Références et Positions, sous la dir. De Barus-Michel, Jacqueline, Eugène Enriquez et André Lévy, Éditions Érès, 2003, p 176.

graduellement au projet du changement. Et l'engagement et l'adhésion qui en découlent augmentent leur motivation à l'égard du projet de changement.¹

Certaines personnes peuvent offrir de la résistance au changement si on ne leur donne ni le temps, ni les moyens dont elles ont besoin pour s'y adapter. Elles se sentent bousculées par les événements et elles résistent.

Parfois, certains s'opposent au changement parce que les agents ou les managers qui le portent ne semblent pas crédibles à leurs yeux ou encore parce qu'ils ne reçoivent pas toute l'information qu'ils jugent nécessaire.

En somme, il faut bien comprendre que la résistance fait partie du processus de changement. Il ne faut donc pas chercher à l'éliminer à tout prix sans en comprendre le sens.

3. Les conséquences et la gestion de la résistance au changement

Les effets de la résistance sont multiples et peuvent être dévastateurs pour une organisation. La résistance peut faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire.² Elle peut provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement. La résistance peut faire en sorte que le changement soit un mi- succès ou un échec.

Outre ces dimensions liées au changement lui-même, la résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité. Le taux de roulement peut augmenter de même que l'absentéisme, le climat de travail se détériore et les relations de travail se durcissent. Les conflits s'accroissent et sont gérés sous l'angle gagnant/perdant.

Pour sa part, le destinataire résistant éprouve du stress. Il est moins satisfait et offre un rendement inférieur. Il est plus sujet à s'absenter et à des accidents de travail. Son niveau d'engagement affectif au travail diminue. Cela peut le mener vers l'épuisement ou la dépression. Les conséquences sont désastreuses tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel.

¹ **GROUARD Benoit, MESTON Francis**, « L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement », Edition dunod, Paris, 1998, p 330.

² **HAFSI DEMERS**, « La capacité de changement stratégique : Vers un nouveau paradigme ». Gestion, revue internationale de gestion, 24 (3), Automne, 1999, p 140-147.

Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement. La résistance met en péril le succès du changement et appelle à une gestion efficace de la part des décideurs.

Les approches de gestion de la résistance, selon la perspective traditionnelle, ont largement cherché à trouver des moyens de surmonter, de vaincre et de limiter les risques d'apparition des résistances. La plupart des auteurs parlent en effet de surmonter et de limiter les résistances, comme s'il s'agissait de quelque chose d'essentiellement négatif.

Plusieurs stratégies envisagées consistent à expliquer les raisons du changement et à faire participer les employés à la mise en œuvre du changement. Dans le fond, elles réitèrent les idées des textes de Coch et French et de Lawrence. En effet, Coch et French proposaient dès 1947, à la suite des résultats de leur étude, que la façon la plus efficace de modifier ou de retirer complètement la résistance de groupe consistait à réunir le groupe, leur communiquer efficacement le besoin de changer et de stimuler leur participation dans la planification du changement.¹

D'ailleurs Lloyd, reprend cette idée du respect des employés et conclut que la nature de l'aspect technique ne détermine pas la présence ou l'absence de résistance autant que son aspect humain. Il propose d'influencer les attitudes des travailleurs par l'écoute de leurs réactions et l'utilisation d'un langage compréhensible et finalement, à s'attendre à avoir de la résistance dans tout changement.²

Pour Hultman, la stratégie consiste à déterminer l'intensité et la source de la résistance (vérifier les faits), à implanter les stratégies appropriées et à évaluer les résultats.³ Les façons les plus courantes pour surmonter la résistance au changement se regroupent sous différentes méthodes selon Pettigrew : la formation, la communication, la participation et l'implication, la facilitation et le support, la négociation et la manipulation, dépendamment de trois facteurs : le rythme d'implantation, la position de l'acteur vis-à-vis de la personne résistante et le nombre d'individus impliqués dans le changement.

¹ **COCH.L, FRENCH.Jr** (1947), cite par RONDEAU, « Overcoming Resistance to Change », Human Relations, 2002, p 512-532.

² **LLOYD.K**, « Win with respect and trust. Executive Excellence », 2003, p 20.

³ **HULTMAN.K**, « Making change irresistible: overcoming resistance to change in your organization », Davies-black Publishing, 1998, p 196.

La plupart des prescriptions réfèrent à la stratégie consistant à diminuer les résistances au changement. En tant qu'obstacle au changement, Lewis suggère trois solutions tout en privilégiant la seconde:¹

- ✓ Briser les résistances en augmentant la puissance des forces propulsives (salaire, prime, avantages, etc.),
- ✓ Diminuer l'intensité des forces restrictives (climat de facilitation, discussions, etc.),
- ✓ Les deux à la fois.

Plusieurs auteurs (Lawrence, Umiker) interprètent la résistance comme un signe de quelque chose qui ne va pas. Ils incitent les gestionnaires à comprendre ses origines, plutôt que d'essayer de les surmonter. Cette approche analytique propose les communications comme outils d'intervention privilégiés. Lorsh propose quatre axes de la gestion des résistances au changement que sont la communication, la compréhension, la facilitation et la responsabilisation.²

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

Cette manière de regarder les résistances véhicule plusieurs convictions implicites. Cette perspective traditionnelle postule que si les raisons qui expliquent les résistances sont connues et si la bonne approche est employée, ces résistances seront toujours évitées ou surmontées.

En fait, elle induit de nombreux gestionnaires à croire qu'il existe une seule façon de gérer le changement, un one best way, qui permet de vaincre inévitablement les résistances. Cette conception est en effet simpliste compte tenu du fait qu'il ne s'agit pas seulement de connaître les raisons qui entraînent l'émergence de la résistance et d'y appliquer une approche prescrite pour conclure que ces résistances seront évitées ou surmontées.

¹ LEWIS.B, « Change can be painful, so it's natural for people all over the company to resist », InfoWorld, Framingham, vol. 21 (24), 1999, p 83-84.

² LORSH.J, « Managing culture: the invisible barrier to strategic change », California Management Review, Winter, Vol XXVIII, n° 2, 1986, p 128-136.

La résistance, comme le soulignent Collerette, Delisle et Perron, constitue souvent le compagnon paradoxal de l'agent de changement, et celui-ci doit s'attendre à devoir le fréquenter aussi longtemps qu'il sera porteur de changement.¹

Vu sous cet angle, la résistance est considérée comme dévastatrice pour le changement pourtant, elle peut exprimer d'autres préoccupations de la part du destinataire pouvant permettre aux décideurs de mieux comprendre le changement.

4. L'adaptation au changement

On considère que l'exécution de changement ne peut se faire sans la collaboration des acteurs de base qui expriment souvent des réactions de résistance au changement. En effet, pour ses acteurs, le changement réduit leur capacité d'agir et de jouer un jeu qui leur soit personnel.

Pour cela, il les fera réagir et inhibe leur volonté d'accepter et s'engager dans le changement. Mais si les avantages de la nouvelle situation provoquée pour le changement excèdent les inconvénients, alors les acteurs seront prêts à accepter le changement et à se comporter comme des moteurs.

Pour cela, il est nécessaire d'impliquer, les acteurs de bas niveau dans le processus de changement, de favoriser leur participation dans le processus de planification de donner plus d'importance à leur communiquer les actions les objectifs et les décisions de direction.²

Face aux différents changements, économiques, technologiques, sociodémographiques ou politico juridiques, etc., les acteurs de l'organisation doivent revoir leurs façons de faire et de penser afin de s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle.

L'adaptation consiste alors à retrouver un certain état d'équilibre. Cependant, celui-ci reste virtuel et il ne peut jamais être atteint, car c'est plutôt au chaos et au déséquilibre que les systèmes tendent généralement.

Morin distingue et oppose deux types d'ajustement, à savoir :

- ✓ L'adaptation à une situation,
- ✓ Tirer d'affaire, c'est-à-dire le coping.

¹ COLLERETTE.P, DELISLE.G, PERRON.R, « Le changement organisationnel : théorie et pratique », Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, Québec, 1997, p 173.

² BERNOUX Philippe, « Sociologie du changement « Dans les entreprises et les organisations », Edition du seuil, Paris, 2004, p 106.

L'adaptation à une situation suppose que l'événement ou le stimulus échappe au contrôle de l'individu ;¹ ses comportements doivent s'ajuster aux circonstances, alors que se tirer d'affaire implique que les conséquences de l'action dépendent des décisions de l'individu.

Selon Luminet, les stratégies de coping sont les réponses mises en place par un individu en vue de faire face à un événement stressant et aux émotions qui lui sont associées.²

L'adaptation à une situation consiste à fournir des efforts cognitifs et comportementaux pour répondre à la satisfaction des exigences externes et internes perçues par la personne comme mettant à l'épreuve ou dépassant ses capacités.³

Morin distingue deux types de réponses de l'organisme devant une demande d'adaptation :

- ✓ les émotions, qui sont des réponses spécifiques à un stimulus,
- ✓ le stress, qui est une réponse non spécifique à toute demande d'adaptation.

¹ **MORIN Estelle.M**, « Psychologies au travail. Gaëtan Morin, Boucherville », Québec, 1996, p 231-233.

² **LUMINET Olivier**, « Psychologie des émotions ». De Boeck Université, 2002, p 24.

³ **LAZARUS, RICHARD.S**, « Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion », American Psychologist, vol. 46, no 8, 1991, p 819.

Conclusion du 2^{ème} chapitre :

Au terme de ce chapitre, il a été question d'apporter des éléments de réponse théoriques aux questions sur le changement dans l'organisation notamment ses origines, sa conduite et sur le comportement de l'employé vis à vis du changement. La politique de changement adoptée par l'organisation va permettre aux individus de mettre en œuvre la nouvelle vision de l'entreprise et d'atteindre des nouveaux objectifs escomptés.

Sans jeu de mots, le changement organisationnel a changé en trois décennies à peine. De problème localisé, subalterne, consécutif à des décisions stratégiques de restructuration, de revitalisation et de modernisation, il est progressivement devenu celui d'une organisation qui se cherche dans un monde en mutation, en quête de sens, et qui a perdu ses repères et ses codes linguistiques. Le caractère permanent de ce changement organisationnel pose des questions concernant les structures, les systèmes et les hommes les plus à même de favoriser son pilotage.

Les théoriciens des organisations hésitent aujourd'hui entre deux paradigmes : faut-il voir l'organisation comme une entité unitairement soudée vers la réalisation d'un but, cimentée par une culture, et qui est transcendante aux individus qui la composent ; ou bien faut-il voir un collectif de travail plus ou moins soudé et solidaire, aux buts divergents, et dont la coopération n'est que partiellement, temporairement et éphémèrement liée à un projet localement situé ?

Il faut bien comprendre que le changement en cours, qui prépare l'entreprise qui entre dans le 3^{ème} millénaire, est global. La mondialisation des échanges, la diffusion des technologies de l'information, ont provoqué une révolution sociale et sociologique qui s'inscrit dans les comportements de travail et dans les modes d'organisation. Aux calculs et schémas rationalisant des managers, répondent les stratégies d'acteurs plus individualistes.

**Chapitre III : Présentation de
la société de distribution du
gaz et d'électricité**

Introduction du 3^{ème} chapitre :

A l'instar de n'importe quel organisme vivant, les entreprises sont sans cesse affectées par les évolutions de leur environnement. Qu'ils s'agissent d'impacts économiques et/ou institutionnels, les entreprises peuvent cependant jouer un rôle direct dans la trajectoire de ces événements et de leurs conséquences. Tant par des actions en direction des institutions qui pilotent ces évolutions que par son comportement concurrentiel avec les autres entreprises concernées, un acteur dispose souvent de marges manœuvres pour influencer son environnement.

La société de distribution de l'électricité et du gaz de l'ouest ou SDO par abréviation, est une société par actions 'SPA', relevant du secteur public, est l'une des entreprises qui a soutenu une démarche progressiste et dynamique avec le temps et l'expérience, ce qui lui a permis de s'imposer dans le marché.

Dans ce chapitre nous avons trois sections, dans la première nous allons présenter l'entreprise et les missions de chaque direction (historique, présentation et activités), dans la seconde nous allons aborder une segmentation stratégique de la société ainsi qu'une analyse de cette dernière et la dernière section sera consacrée à une analyse du secteur de l'électricité et de gaz en Algérie.

Section 1 : Généralités sur la SDO

Dans cette section nous allons présenter un bref aperçu sur l'histoire de la SDO, ça gouvernance ainsi que ces organes.

SONELGAZ (Société Nationale de l'Electricité et du Gaz) est une compagnie chargée de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz en Algérie.

Elle a été créée en 1969, en remplacement l'entité précédente Electricité et gaz d'Algérie (EGA), et on lui a donné un monopole de la distribution et de la vente de gaz naturel dans le pays, de même pour la production, la distribution, l'importation, et l'exportation d'électricité. En 2002, le décret présidentiel N° 02-195, la convertit en une Société par actions SPA entièrement détenue par l'État. On parle maintenant de Groupe SONELGAZ.

En 2008, elle produisait 28 970 GWh d'électricité, vendait 32 589 GWh d'électricité sur le marché national ; aussi elle vendait 7 378 (X) 106 de mètres cube de gaz. Toujours en 2008, SONELGAZ employait environ 27 693 personnes. En 2002, la loi n° 02-01 du 5 février 2002 ouvre le secteur de la production d'énergie électrique à la concurrence et met fin à son monopole.

1. Un peu d'histoire sur la SONELGAZ

Le groupe d'électricité en Algérie, SONELGAZ, est la principale entreprise de production, de transport, de distribution et de commercialisation d'électricité en Algérie. De la création de l'Electricité et Gaz d'Algérie (EGA) en 1947 à la transformation en société Holding, est une société par action (SPA) au capital social de cent cinquante milliards de Dinars algériens (150.000000.000 DA) répartie en cent cinquante mille action d'un million de dinars chacune, entièrement et exclusivement souscrites et libérées par l'Etat.

Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure des importants programmes de réalisation en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz, qui ont permis de hisser le taux de couverture en électricité à près de 98% et le taux de pénétration du gaz naturel à 43%. La Société Nationale de l'Electricité et de Gaz (SONELGAZ) est passé par les étapes suivantes :¹

¹ **AMMOUR Khadidja**, « L'évolution du système comptable algérien et la théorie des conventions ». Thèse de doctorat en sciences économiques », Oran, Mai 2014.

- **1947 : Création d'Electricité et Gaz d'Algérie (EGA)**

En 1947 est créé l'établissement public électricité et gaz d'Algérie par abréviation EGA, auquel est confié le monopole de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz.

EGA regroupe les anciennes entreprises de production et de distribution, de statut privé, notamment Lebon et Cie et la SAE (Société Algérienne de l'électricité et du gaz), tombant sous le coup de la loi de nationalisation de 1946, promulguée par l'Etat français

- **En 1962 : Prise en charge de l'EGA par l'Etat Algérien**

En 1962, l'EGA est pris en charge par l'Etat algérien indépendant ; en quelques années grâce à un formidable effort de formation, l'encadrement et le personnel Algérien assurent effectivement le fonctionnement de l'établissement.

- **En 1969 : Naissance de la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz « SONELGAZ »**

Par ordonnance N° 69-59 du 26 juillet 1969, portant dissolution d'Electricité et Gaz d'Algérie ; EGA et création de la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz, la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz, SONELGAZ est créée en substitution à EGA dissoute par ce même décret ; à ce moment c'est déjà une entreprise de taille importante dont le personnel est de quelques 6000 agents. Cette entreprise avait le monopole de la production, du transport et de la distribution de l'électricité, et de la distribution et transport du gaz.

La transformation de la société avait pour objectif de conférer à l'entreprise les capacités organisationnelles et gestionnaires pour accompagner et soutenir le développement économique du pays. Il s'agit notamment du développement industriel, et de l'accès du plus grand nombre possible de citoyens Algériens à l'énergie électrique. (L'électrification rurale) ; projet inscrits dans le plan de développement élaboré par les autorités publiques.

- **En 1983 : première restructuration**

Toutes les unités de travaux et de fabrication de matériels de SONELGAZ, créées pour pallier le manque de capacités nationales, ont été transformées en 1983 en entreprises autonomes. En effet, en 1983, l'entreprise se dote de cinq filiales de travaux spécialisées :

1. KAHRIF pour l'électrification.
2. KAHRAKIB - Infrastructures et installation électrique.
3. KANAGAZ - Réalisation des réseaux gaz.
4. INERGA - Génie Civil.
5. ETTERKIB – Montage industriel.

C'est grâce à ces filiales que SONELGAZ dispose actuellement d'infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

- **En 1991 : Changement de statut juridique de l'entreprise**

En 1991, SONELGAZ change de nature juridique par décret exécutif N°91-475 du 14 Décembre 1991, portant transformation de la nature juridique de la Société Nationale d'Electricité et du gaz en Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC).

- **En 1995 : la confirmation de la nature de SONELGAZ en tant qu'EPIC**

Le décret exécutif N° 95-280 du 17 Septembre 1995 portant statuts de l'Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial SONELGAZ confirme la nature de SONELGAZ en tant qu'Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial. De plus, SONELGAZ est placé sous tutelle du Ministre chargé de l'énergie et des mines et doté de la personnalité morale.

En effet, Depuis la fin des années 80, un mouvement de réformes, qui a commencé à toucher l'ensemble des compagnies d'électricité, s'est engagé à travers le monde. Dès le début des années 90, et comme une suite logique à l'observation de ce type de changement, une réflexion s'est engagée à SONELGAZ, et ce afin de préparer ces changements pour ne pas les subir.

Dans ce contexte, la reprise de statut, tout en confirmant la mission de service public pose la nécessité de la gestion économique et de la prise en compte de la commercialité. L'entreprise a eu ce statut de 1995 jusqu'à la promulgation de la nouvelle loi sur l'électricité et le gaz, en février 2002, qui a été accompagnée par la transformation de l'EPIC SONELGAZ en société par action (SPA), depuis juin 2002.

- **En 2002 : nouvelle architecture organisationnelle**

Les pouvoirs publics à la fin des années 90 ont accéléré les réformes. Le ministère de l'énergie et des mines a initié trois projets de loi, dont celui de l'électricité et la distribution du gaz; le premier projet passé est celui de la loi sur les mines, le deuxième celui de l'électricité et du gaz, et des cadres de la SONELGAZ qui ont participé à la rédaction de ce projet, et ont contribué à la promulgation de la loi, car l'ouverture du secteur présente un intérêt stratégique pour l'entreprise, en tant que producteur, transporteur et distributeur d'énergie.

Dans cette optique, et en s'adaptant à un nouveau contexte économique traduit par la loi 02-01 du 05 Février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation, l'établissement devient, en 2002, une Société par action (SPA).

Cette promotion donne à la SONELGAZ la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie et aussi d'intervenir hors des frontières de l'Algérie.

En tant que SPA, SONELGAZ .Spa, doit détenir un portefeuille d'actions et autres valeurs mobilières et elle a la possibilité de prendre des participations dans d'autres sociétés.

- **En 2004 : Création de trois sociétés « Métiers » : SPE ; GRTE ; GRTZ**

En effet, la promulgation de loi 02-01 du 05 Février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation a été accompagnée par la transformation du statut de la SONELGAZ en société par actions un peu spécifique, dans le sens où l'Etat reste l'actionnaire majoritaire de l'entreprise. Le capital reste ouvert à l'actionnariat dispersé, et à l'actionnariat stratégique. Cela annonce l'évolution de 2004 où SONELGAZ devient un groupe ou société holding.

Durant les années 2004 à 2006, devenant une holding ou groupe d'entreprises, SONELGAZ se restructure en filiales chargées de ses activités de base :

1. SONELGAZ Production Electricité (SPE).
2. Gestionnaire Réseau Transport Electricité (GRTE).
3. Gestionnaire Réseau Transport Gaz (GRTG).

- **En 2006 : Emergence de quatre sociétés de distribution de l'électricité et du gaz : SDA, SDC, SDE et SDO et d'une société de gestion du système électrique national (OS)**

En 2006 la fonction distribution est structurée en quatre filiales :

1. Alger : SONELGAZ Distribution Alger Spa (SDA),
2. Région Centre : SONELGAZ Distribution Centre Spa (SDC),
3. Région Est : SONELGAZ Distribution Est Spa (SDE),
4. Région Ouest : SONELGAZ Distribution Ouest Spa (SDO).

A la même période, en 2006, est créée la société de gestion du système électrique national (Opérateur Système). Ce dernier a pour fonction d'assurer la coordination du système de production et transport de l'électricité. Il veille en particulier à l'équilibre permanent entre consommation et production, en préservant la sécurité, la stabilité et l'efficacité de l'alimentation électrique.

Aussi, et à la même période, les entreprises Travaux (KAHRIF, KAHRAKIB, KANAGAZ, INERGA, ETTERKIB) ont été rattachées au groupe SONELGAZ sur décision des pouvoirs publics, et ce pour une meilleure efficacité dans la réalisation des ouvrages énergétiques.

- **2007 - 2009 Parachèvement de la restructuration : Le renouveau**

Réorganiser pour mieux progresser, telle est la démarche poursuivie par le groupe SONELGAZ durant ces dernières années, l'enjeu étant la qualité du service rendu à la clientèle; un projet mûri au sein de l'entreprise, pour aboutir à la finalisation de son organisation en groupe industriel (maison mère / filiales) constitué de trente-trois filiales et de six sociétés en participation directe.

Cette période reste marquée par la détermination de SONELGAZ à faire plus et mieux, en mobilisant des financements importants afin de développer et renforcer ses infrastructures électriques et gazières.

La dynamique d'investissement a concerné tous les métiers et toutes les zones géographiques, pour assurer un approvisionnement en énergie et assurer un service de qualité à la clientèle.

- **2011 - Amendement des statuts de SONELGAZ**

Les statuts de SONELGAZ, adoptés en 2002, ont été révisés et approuvés par le conseil des Ministres, le lundi 2 mai 2011 et deviennent, de ce fait, en conformité avec le dispositif de la loi N°02 - 01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations.

Désormais, SONELGAZ (Spa) est organisée en société holding sans création d'une personne morale nouvelle et prend la dénomination de SONELGAZ. Par ailleurs, la société holding SONELGAZ et ses sociétés filiales forment un ensemble dénommé groupe SONELGAZ.

Dans les statuts amendés, SONELGAZ conserve le rôle de détenteur du portefeuille des actions constituant le capital social de ses filiales.

Les conseils d'administration des filiales, constituent les relais incontournables permettant à la société holding de suivre et d'orienter le pilotage des filiales.

- **2014 / 2015 : Le partenariat au cœur du développement...**

En 2014, en partenariat avec Général Electric, création d'une société dénommée GEAT (General Electric Algeria Turbines), chargée de la réalisation et de l'exploitation d'un complexe industriel situé à Ain Yagout (wilaya de Batna) destinée à produire des TG et TV.

Partenariat avec Hyundai et Daewoo et création de la société dénommée HYENCO chargée de réaliser des prestations d'EPC (Engineering, Procurement and Construction) d'ouvrages énergétiques industriels.

- **2017 Une nouvelle organisation de la Distribution**

2017 fut l'année d'une nouvelle organisation permettant d'améliorer davantage l'efficacité des sociétés du groupe et de leur faire gagner en efficience à travers la mutualisation de leurs expériences propres et l'harmonisation de leur savoir-faire. Ainsi, le métier de la distribution relève, désormais, d'une seule entité dénommée Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz (SDC). La SDC est le résultat de la fusion-absorption par cette dernière des sociétés de distribution SDE, SDO et SDA.

2. Missions et buts à long terme de SONELGAZ

Selon CYRIL LEVICKI¹, « Préparer la mission est la chose la plus importante que le dirigeant ait à faire pour son organisation. Ce faisant, il lui donne un but et une orientation »¹.

SONELGAZ a toujours joué un rôle prépondérant dans le développement économique et social du pays. Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure des importants programmes de réalisation en matière d'électrification rurale et de distribution publique du gaz.

L'ambition de SONELGAZ est de devenir plus compétitif pour pouvoir faire face à la concurrence qui se profile et compter, à terme, parmi les cinq meilleurs opérateurs du secteur dans le bassin méditerranéen.

SONELGAZ est l'opérateur historique national de la production d'électricité, du transport et de la distribution d'électricité et de gaz par canalisation. Depuis l'introduction de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations en 2002, annonçant l'ouverture des activités production et distribution à la concurrence et à l'investissement privé, national et étranger, les responsables de SONELGAZ sont pleinement conscients des ruptures profondes à considérer :²

a. Suppression du monopole

De fait, exercé jusque-là par SONELGAZ, en ouvrant le secteur de l'énergie à la concurrence, sauf pour les activités de transport qui ont un caractère de monopole naturel et celles de distribution, soumises au régime de la concession.

b. Changement de mission

Autrefois mandatée pour développer sa production, l'entreprise a aujourd'hui pour objectif d'optimiser le service client (coût et qualité) tout en assurant une rentabilité financière.

c. Changement de culture

D'une culture à dominante technique, l'entreprise doit passer à une culture à dominante de gestionnaire et de commerciaux.

¹ CYRIL LEVICKI, « Stratégie en action, les Echos Editions », Edition village mondiale, Paris, 2000, p 40.

² GHERCHOUH Mouloud, « La question de l'efficacité organisationnelle du Schéma HOLDING en Algérie. Mémoire de Magister en sciences économiques ». Université Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou. Mars 2004.

Chapitre III : Présentation de la société de distribution du gaz et d'électricité

Le Décret présidentiel N° 02-195 du 1er juin 2002 portant statuts de la société algérienne de l'électricité et du gaz dénommée SONEGGAZ. Spa, précise davantage l'objet social de la société.

En effet, la SONEGGAZ. Spa a pour objet :¹

1. La production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité, tant en Algérie qu'à l'étranger,
2. Le transport du gaz pour les besoins du marché national,
3. La distribution et la commercialisation du gaz par canalisations, tant en Algérie qu'à l'étranger,
4. Le développement et la fourniture de toutes prestations en matière de services énergétiques,
5. L'étude, la promotion et la valorisation de toutes formes et sources d'énergie,
6. Le développement par tout moyen de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec les industries électrique et gazière et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour SONEGGAZ. Spa et généralement toute opération de quelque nature qu'elle soit pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet social, notamment la recherche, l'exploration, la production et la distribution d'hydrocarbures,
7. Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors d'Algérie avec des sociétés algériennes ou étrangères,
8. La création de filiales, les prises de participation et la détention de tous portefeuilles d'actions et autres valeurs mobilières dans toute société existante ou à créer en Algérie et à l'étranger.

De plus, il est à rappeler que la SONEGGAZ, Spa assure une mission de service public conformément à la législation et la réglementation en vigueur : Le service public a pour objet de garantir l'approvisionnement en électricité et en gaz, sur l'ensemble du territoire national, dans les meilleures conditions de sécurité, de qualité, de prix et de respect des règles techniques et de l'environnement.

¹ Art 6 du Décret présidentiel N° 02- du 1er juin 2002 portant statuts de la Société algérienne de l'électricité et du gaz dénommée SONEGGAZ. Spa. JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 39 du 02 juin 2002.

La mission de service public vise, notamment, à :¹

1. Fournir en énergie les clients non éligibles dans les meilleures conditions d'équité, de continuité et de péréquation des prix de vente ;
2. Assurer dans le cadre de l'égalité de traitement, le raccordement et l'accès des distributeurs, des clients éligibles et des producteurs d'électricité aux réseaux de transport d'électricité ;
3. Satisfaire en énergie des catégories de citoyens préalablement identifiées et des régions défavorisées afin d'assurer une meilleure cohésion sociale et contribuer à une plus grande solidarité ;
4. Assurer sur demande, dans la mesure des moyens, le secours en énergie aux producteurs ou aux clients éligibles raccordés aux réseaux;
5. Assurer la fourniture d'énergie à tout client éligible si ce dernier ne trouve pas de fournisseur dans des conditions économiques ou techniques acceptables.

3. L'organisation et les organes de gestion de SONELGAZ

Depuis la promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, SONELGAZ s'est restructurée pour s'adapter au nouveau contexte. Elle est, aujourd'hui, érigée en groupe industriel composé de 32 filiales, outre la société mère.

En effet, en 2002, la nouvelle loi sur l'électricité et le transport du gaz par canalisation (loi n°02-01 du 05 février 2002) a transformé l'entreprise publique SONELGAZ en un groupe industriel avec plusieurs sociétés par actions.

A présent, SONELGAZ Spa exerce par le biais de ses filiales les activités de production, de transport et de distribution de l'électricité, ainsi que le transport et la distribution du gaz naturel. Cette transformation lui permet d'avoir des activités dans d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie ainsi que la possibilité d'intervenir à l'international. En tant que société par actions, elle détient un portefeuille d'actions et autres valeurs immobilières et elle a la possibilité de prendre des participations dans d'autres sociétés. Ceci dit, il faut noter que l'Etat est, et demeurera l'actionnaire majoritaire de SONELGAZ.

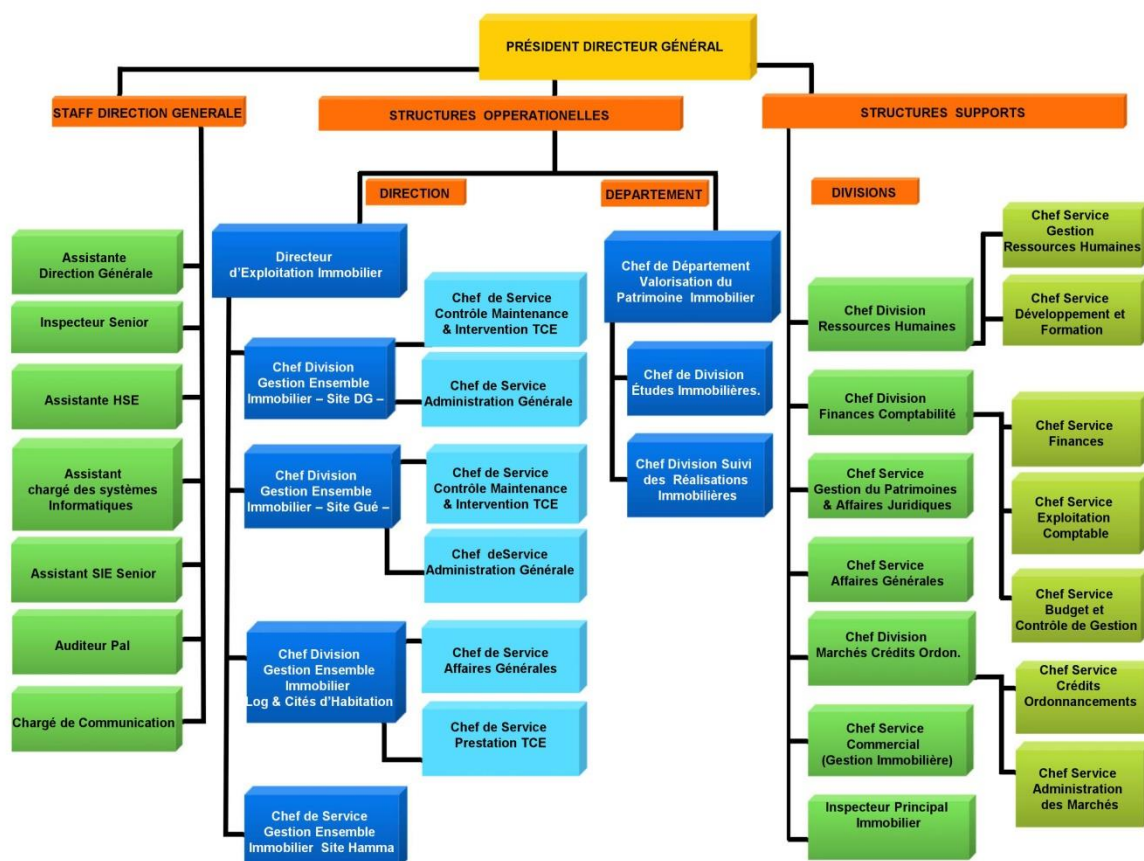
SONELGAZ a adapté son organisation aux principes et dispositions de la loi n° 02-01 du 05/02/2002. Ses organes de direction se sont renforcés pour mettre en œuvre sa stratégie et réaliser ses objectifs.

¹ Art 3, Loi n° 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations.

3.1.L'organisation de travail au sein de SONELGAZ

Le groupe SONELGAZ est constitué de la société mère (Administrateurs Délégués, Directions générales et Directions Exécutives) et de filiales ; comme le montre le schéma ci-après :¹

Figure N° 01: Structure organisationnelle du groupe SONELGAZ



Source : www.sonelgaz.dz

A partir de cet organigramme, il est possible de préciser les traits caractéristiques de l'organisation de travail au sein du groupe SONELGAZ :

Les Directions Générales et Directions Exécutives de la maison mère couvrent les fonctions dites groupe :

¹ **GORMIT Amar**, « Le processus de déréglementation dans les industries de réseau, présentation de l'expérience Algérienne dans les télécommunications ». Mémoire de Magister en science économiques. Université Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou, 2006, p 105.

1. Développement et stratégie,
2. Systèmes d'information,
3. Engineering,
4. Ressources humaines,
5. Finances et comptabilité,
6. Audit technique,
7. Audit de Gestion,
8. Communication Corporate (communication institutionnelle),
9. Juridique,
10. Relations Internationales.

Les filiales sont réparties par pôle de métiers :

1. Filiales métiers (production, transport de l'électricité, Transport du gaz, distribution de l'électricité et du gaz) ;
2. Filiales métiers périphériques (logistique, soutien) ;
3. Filiales travaux.

En 1998, la quasi-totalité des filiales SONELGAZ ont été créées dans le cadre d'une stratégie de recentrage sur les métiers de base qui a permis l'externalisation des activités périphériques, l'objectif essentiel qui leur est assigné est de rationaliser l'utilisation des moyens qui leur sont confiés en s'ouvrant sur des marchés autres que SONELGAZ, d'assurer leur autonomie financière et de promouvoir leurs activités. Les activités touchées par ces transformations sont les suivantes :

1. Imprimerie,
2. Maintenance des transformateurs,
3. Maintenance des véhicules,
4. TRANSMEX (Entreprise de transport exceptionnel),
5. HMP (Hôtel le Mas des Planteurs),
6. SPAS (Société de Prévention et d'Action en Sécurité).

Les actions concrétisées en 2004 portent sur la filialisation des activités médecine du travail et recherche et développement.

L'exercice 2005 a connu la création de la direction des centres de formation en préparation de la filialisation de cette activité, ainsi que le lancement du projet d'organisation de la fonction

informatique en perspective de sa filialisation en associant l'ensemble des informaticiens de l'entreprise. Cette entité sera chargée de la modernisation et du développement des systèmes informatiques du groupe SONELGAZ.

L'année 2006 a été marquée par l'intégration des filiales travaux au groupe SONELGAZ ainsi que la création de l'Opérateur Système Electrique.

En 2007, le groupe a connu la concrétisation de la filiale IFEG (Institut de Formation en Electricité et Gaz), ainsi que la création de la Société mixte de Télécommunication ST. Spa entre SONELGAZ et SONATRACH dénommée Algerian Energy Télécom Company.

Les Principes d'organisation ayant présidé à la structuration du groupe sont :

1. La stratégie industrielle et financière relève de la Maison Mère,
2. Les filiales sont chargées de la mise en œuvre des stratégies chacune pour ce qui la concerne,
3. Les filiales sont dotées de l'autonomie de gestion et elles ont une obligation de résultats,
4. Orientation et intervention sur les filiales via les organes sociaux (Assemblée Générale et Conseil d'Administration).

3.2.Organisation de SONELGAZ en Groupe

La loi n° 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation consacre non seulement l'ouverture de la production de l'électricité à la concurrence mais aussi la séparation, sous forme de filiales érigées en SPA, des fonctions de production, de transports de l'électricité et du gaz ainsi que de la distribution.

Ce processus a donné lieu à partir du 1er janvier 2004 à la création de trois nouvelles filiales que sont :¹

- ✓ **Le GRTE (Gestionnaire Réseau Transport Electricité)** : assumant les fonctions de gestionnaire du réseau transport de l'électricité et celles de la coordination du système production - transport,

¹ **SI TAHAR Amira, MEZIANI Yacine** « La gouvernance de l'entreprise socialement responsable : Cas de la société nationale d'électricité et du gaz(SONELGAZ) », Revue Des économies nord Africaines, Vol 14 / N ° (19) 2018, p 6.

- ✓ **Le GRTG (Gestionnaire Réseau Transport Gaz)** : assumant les fonctions de gestionnaire du réseau transport du gaz et celles du système gazier pour le marché national du gaz,
- ✓ **La SPE (SONELGAZ Production Electricité)** : pour la production de l'électricité.

Conformément aux statuts de ces filiales, SONELGAZ est, dans une première phase, actionnaire unique. La maison mère, en cas d'ouverture du capital de ces filiales, demeurera actionnaire majoritaire. Elle détient également le pouvoir d'orientation et de contrôle de ses filiales et veille à la cohérence globale du groupe.

L'exercice 2005, a été marqué par l'installation officielle de la Commission de Régulation de l'Electricité et du Gaz (CREG) et du rattachement des entreprises de travaux (KAHRIF, KANAGAZ, INERGA, ETTERKIB, KAHRAKIB) au groupe SONELGAZ sur décision des pouvoirs publics, pour une meilleure efficacité dans la réalisation des ouvrages énergétiques.

L'exercice 2006 a connu la filialisation de la distribution par la création de quatre filiales autonomes :

1. SONELGAZ Distribution Alger Spa (SDA),
2. SONELGAZ Distribution Centre Spa (SDC),
3. SONELGAZ Distribution Est Spa (SDE),
4. SONELGAZ Distribution Ouest Spa (SDO). Ainsi que la création de l'Opérateur Système Electrique (OS).

3.3.Organes de direction du groupe SONELGAZ

La SONELGAZ est dotée d'une part, des organes sociaux prévus par ses statuts (Assemblée Générale et Conseil d'Administration) et d'autre part, des d'organes pour le management et le pilotage (le Comité Exécutif, le Comité de Coordination Groupe et les Comités de Groupe- de décision et ou de concertation- spécialisés, ...).¹

- **L'Assemblée générale :**

Le groupe SONELGAZ est doté d'une Assemblée générale (AG). Elle est l'organe suprême où se prennent les décisions stratégiques concernant l'avenir du Groupe. L'AG de la holding est composée de représentants de l'Etat propriétaire unique du capital social.

¹ Décret présidentiel N° 02-195 du 1er juin 2002 portant statuts de la Société algérienne de l'électricité et du gaz dénommée " SONELGAZ. Spa ". JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 39 du 2 juin 2002.

- **Le Conseil d'administration :**

Organe collégial de gestion, le Conseil d'administration (CA) contrôle l'exercice des activités au sein du groupe SONELGAZ, notamment la réalisation de son projet social, tout en faisant respecter les lois et règlements en vigueur.

- **Les Comités :**

Le groupe compte quatre comités.

1. Le Comité exécutif : C'est l'organe supérieur d'aide à la décision et au pilotage. Présidé par le PDG de la société holding SONELGAZ, le comité exécutif est composé des cadres dirigeants responsables de fonctions stratégiques au niveau de la société holding ainsi que des directeurs généraux (pôles d'activités).
2. Le Comité d'audit : Instance indépendante à laquelle incombe la mission d'émettre des avis sur la qualité de la gestion de SONELGAZ, il est composé de quatre membres nommés par le Conseil d'administration.
3. Le Comité de coordination Groupe : Présidé par le PDG, ce comité est chargé principalement de la coordination générale des activités assurées par l'ensemble des filiales du groupe.
4. Le Comité d'éthique des sociétés du groupe : Ce comité a pour missions principales de promouvoir les pratiques éthiques au sein des sociétés du groupe SONELGAZ et de veiller au respect et à l'évolution des dispositions du code de l'éthique.

4. SONELGAZ et le marché du travail en Algérie

SONELGAZ est considérée comme l'un des plus gros employeurs du paysage industriel du pays. Selon les statistiques de 2018, elle emploie plus de 50000 travailleurs entre permanents et contractuels. En termes de répartition de la ressource humaine par secteur d'activité ; ce sont les filiales métiers qui présentent le plus important nombre de personnel, de l'ordre de 20646, suivies des filiales travaux avec 3404 agents, puis des filiales périphériques (2 747 agents), le reste étant concentré au niveau de la maison mère. Ces chiffres évoluent en harmonie avec le développement de SONELGAZ.

La restructuration de SONELGAZ par le passage à l'autonomie de 4 filiales distribution, leur redonnera l'initiative et permettra l'amélioration de l'accueil des citoyens. Pour cela, et dans

le cadre de l'amélioration de la qualité des services et de la politique de rapprochement de SONELGAZ de ses clients, elle prévoit le renforcement de ses structures par le recrutement de jeunes diplômés. Elle offre donc des occasions importantes d'emploi pour les jeunes universitaires.

Ajoutant aussi que la SONELGAZ a toujours joué un rôle prépondérant dans le développement économique et social du pays. Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale sont à la mesure des importants programmes de réalisation en matière d'électrification rurale et de distribution publique du gaz, qui ont permis de hisser le taux de couverture en électricité à plus de 97% et le taux de pénétration du gaz à plus de 37 %.¹

Ses nouveaux statuts lui confèrent la possibilité d'intervenir dans d'autres segments d'activités présentant un intérêt pour l'entreprise et notamment dans le domaine de la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger.

Soulignons aussi que la SONELGAZ veille toujours à la formation de son personnel, et œuvre pour l'amélioration permanente de sa qualification. Son entrée dans l'ère de la compétition économique implique un besoin en compétences encore plus important, tant dans le domaine technique que dans ceux de la gestion et du management.

Aussi, l'entreprise concentre tous ses efforts dans la formation continue pour suivre l'évolution des métiers, implanter et assurer le développement des capacités managériales de l'encadrement et prépare la relève, afin de pouvoir prendre en charge les projets de développement des infrastructures, des réseaux et du volet commercial.

La formation est assurée au recrutement et tout au long de la vie professionnelle, par le biais de la formation spécialisée et le perfectionnement dans des institutions externes ou dans ses propres centres de formation de Blida et de Ain M'lila, qui disposent de 400 places pédagogiques chacun et qui dispensent des formations techniques afférentes aux métiers de l'électricité et du gaz, ainsi que le centre de Ben Aknoun d'une capacité de 200 places, spécialisé dans l'enseignement de la gestion adaptée aux procédures de l'entreprise.

Les ressources et moyens de SONELGAZ en matière de formation, à savoir : des formateurs expérimentés, des ateliers, laboratoires et salles spécialisées et des équipements audiovisuels,

¹ Voir Décret n°02-195 du premier Juillet 2002 parue dans le journal officiel de la république algérienne n°39.

lui ont conféré une riche expérience, qu'elle exploite pour son personnel, et qui lui ont valu d'être sollicitée pour la formation d'équipes venues de pays maghrébins et africains.

L'ambition de SONELGAZ est de devenir plus compétitif pour pouvoir faire face à la concurrence qui se profile et compter, à terme, parmi les cinq meilleurs opérateurs du secteur dans le bassin méditerranéen.

5. Evolution du chiffre d'affaire de SONELGAZ

Le chiffre d'affaire de SONELGAZ a évolué considérablement ces dernières années en raison de l'augmentation de ces investissements dans le territoire national.

Tableau N° 01 : Evolution du chiffre d'affaire

Année	2015	2016	2017	2018
Chiffre d'affaire en milliard de dinars	220	285.5	306.44	390

Source : fais par moi même

Le chiffre d'affaire consolidé de SONELGAZ a atteint en 2018 un peu plus de 390 milliards de dinars, à travers, notamment, le recouvrement d'une grande partie de ces créances auprès des clients et les ventes de marchandise constitués essentiellement de matériel gaz vendu aux entreprises privées chargées de la réalisation des projets.

Par ailleurs, les ventes de l'électricité et les ventes du gaz ont évolué respectivement de 6% et 15% par rapport aux autres années précédentes sous l'effet de l'augmentation du volume des ventes et l'intégration de nouveaux clients.

6. Présentation de la filiale SDO

La société de distribution de l'électricité et du gaz de l'Ouest, SDO par abréviation, est une société par actions au capital de 25 milliards de dinars dont le siège social est situé à Oran.¹

Au 1^{er} juillet 2004, la distribution de l'électricité et du gaz a pris une nouvelle forme dans notre pays avec la création de quatre unités principales dont la SDO société de distribution de l'électricité et du gaz de l'Ouest, cette dernière fut changée à travers l'application des

¹ « Schéma directeur Production Electricité 2004 – 2020 » du 27 mars 2005, Documentation de la commission de régulation de l'électricité et du gaz en Algérie (CREG), 2006.

Chapitre III : Présentation de la société de distribution du gaz et d'électricité

dispositions de la loi 02/01 du 05 février 2002, relative à l'électricité et à la distribution du gaz. Cela a abouti à la création en janvier 2006 « Sonal gaz Distribution Ouest », filiale autonome dotée de ses propres organes sociaux.

Avril 2009 est marqué par la dernière étape dans le processus de parachèvement de la restructuration qui a été la refonte du logo et le changement de dénomination de la société devenus « Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest, par abréviation SDO », l'une des quatre sociétés de distribution du groupe SONELGAZ.

Aussi, et dans le cadre de l'application des dispositions de la loi 02/01 du 05 février 2002, relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations et celles du décret exécutif 08-114 du 09.08.2008 fixant les modalités d'attribution et de retrait de concessions de distribution de l'électricité et du gaz et le cahier des charges relatifs aux droits et obligations du concessionnaire la Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest SDO, Spa a procédé à la déclaration de ces vingt concessions (directions de distribution) lesquelles constituent la société.

Les vingt concessions, organisées en 19 directions de distribution couvrant 511 communes réparties sur 17 wilayas du nord-ouest au sud- ouest du pays s'étendant sur une superficie de 933362 kilomètres carrés avec un nombre d'habitants de 10044311.

Les directions de distribution sont-elles même constituées de 113 agences commerciales :

- ✓ 63 districts électricité
- ✓ 46 districts gaz
- ✓ 19 exploitations gaz

La société gère un nombre de clients électricité 2218800 et 1.016275 clients gaz, SDO gère et exploite un réseau électrique de 42455 km en moyenne tension et 48190 km en basse tension, et une longueur réseau gaz de 16910 km. Elle emploie près de 7871 collaborateurs.

Parmi les unités qui forment la SDO, celle de la wilaya de Relizane, créée en 1996 due à éclatement de l'ex centre de distribution de Mostaganem. La société couvre 38 communes et 13 daïras. Encore connue sous le nom SONALGAZ, la société enregistre un taux de couverture en électricité estimé à 97% et en gaz à 63%, et réponds aux besoins de 221752 clients qui se partagent entre 7 agences commerciales, dont 3 principales (Relizane urbain,

Chapitre III : Présentation de la société de distribution du gaz et d'électricité

O/Rhiou et Mazouna) et 4 autre annexes (Relizane campagne, Yellel, A/Moussa et Zemmoura). Elle comprend également 300 employées dont :

- 85 Cadres.
- 100 Maîtrise.
- 115 Exécution.

Cette direction a pour missions :

- Le transport de l'électricité,
- La distribution et la commercialisation de l'électricité et du gaz pour répondre aux besoins du marché.

Ces missions de service public constituent une préoccupation majeure pour la société qui s'engage à consolider et maintenir ses liens avec ses clients.

Tableau N° 02: Carte d'identité de la compagnie.

Raison sociale	SONALGAZ
Bureau principale	Oran
Fondée	1996
Forme juridique	Société par action
Président-directeur général	Chaher Boulakhras
Domaines d'activités	Service d'électricité eu de gaz
Site Web	www.sdc.dz

Source : fait par moi même

7. Activité de la SDO

7.1.La production d'électricité

Ce maillon d'activité est complètement ouvert à la compétition. Les investisseurs publics et privés, nationaux et étrangers, sont autorisés à construire et à exploiter de nouvelles centrales électriques. L'énergie produite est destinée, soit à la consommation ou bien à l'autoconsommation.

En effet, lorsque la puissance installée est supérieure à 25 KW, une autorisation d'exploiter est délivrée par la commission de régulation de l'électricité et du gaz (CREG).

Les autorisations d'exploiter des installations existantes sont réputées acquises. Elles doivent néanmoins faire l'objet d'une déclaration de leurs propriétaires auprès de le CREG. C'est le cas notamment des installations existantes de la SONELGAZ.

L'autorisation d'exploiter est délivrée momentanément par la CREG à un titulaire unique. Elle est incessible (ART 10 /loi 2002).

Les critères d'octroi de l'autorisation d'exploiter porte sur :¹

1. La sécurité et la sûreté des réseaux d'électricité et les équipements associés ;
2. L'efficacité énergétique ;
3. La nature des sources d'énergie primaire ;
4. Le choix des sites, l'occupation des sols et l'utilisation du domaine public ;
5. Le respect des règles de protection de l'environnement ;
6. Les capacités techniques, économiques et financières ainsi que sur l'expérience professionnelle du demandeur et la qualité de son organisation ;
7. Les obligations de service public en matière de régularité et de qualité de la fourniture d'électricité, ainsi qu'en matière d'approvisionnement des clients n'ayant pas la qualité de client éligible ;
8. Les aménagements ou extension de capacités existantes. Elles sont soumises également à une autorisation lorsque la puissance énergétique additionnelle augmente de plus de 10%.

La Production consiste à transformer l'énergie calorifique ou hydraulique en énergie mécanique puis électrique. Le parc de production dont les ouvrages sont conçus et dimensionnés pour répondre à un niveau maximum de la demande, comprend quatre filières :

1. Filière Turbines Vapeur : Elle est composée de 20 groupes de puissance unitaire comprise entre 50 MW et 196 MW.
2. Filière Turbines à Gaz : Elle est constituée de 86 groupes dont la puissance unitaire varie de 20 MW à 210 MW.
3. Filière Hydraulique : Elle est constituée de 34 groupes dont la puissance unitaire varie de 1 MW à 5 MW pour les basses chutes et de 12 MW à 50 MW pour les hautes chutes.

¹ ART 13, loi n°02-01 du 5 février 2005 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation.

4. Filière Diesel : Elle est composée de 183 groupes de puissance unitaire de 0.35 MW à 8 MW. Les groupes de cette filière sont installés au sud et alimentent des réseaux isolés.

L'interconnexion est réalisée à partir des lignes de très haute tension (220 KV) qui permettent à la fois :

- ✓ D'apporter l'énergie électrique près des grands centres,
- ✓ D'assurer une connexion entre les centrales.

L'ouverture du marché de l'électricité et du gaz à la compétition nationale et étrangère semble être marquée par une certaine frilosité des opérateurs. Plusieurs facteurs semblent être à l'origine de cette réticence. On peut citer, notamment, le climat général de l'investissement qui évolue néanmoins d'une manière substantielle. Il est cependant impératif que toutes les conditions nécessaires doivent être réunis pour que l'investisseur, national ou étranger, soit motivé à réaliser des investissements dans le domaine de la production indépendante de l'électricité.

Outre la SONELGAZ, il existe certains nouveaux producteurs indépendants organiquement de cette entreprise. C'est le cas notamment de KAHRAMA à ARZEW ; SKS à SKIKDA ; SKB à BERROUAGHIA.¹ Ce sont des opérateurs indépendants dont le capital peut être ouvert.

7.2. Activité de transport

- Transport Electricité :

Dans le transport et la distribution, on inclut les fonctions de réseau. Le transport recouvre l'acheminement à haute tension de l'électricité.

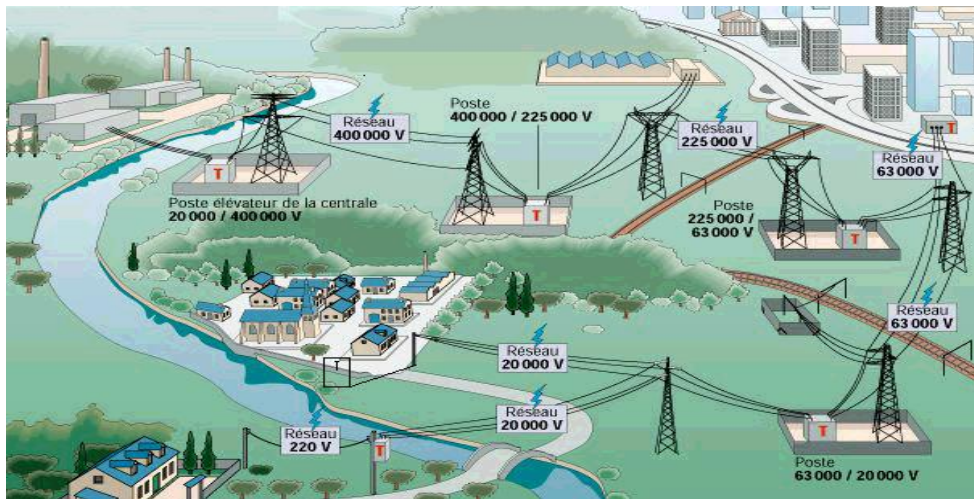
Les réseaux électriques transportent l'énergie produite dans des centrales électriques implantées dans des lieux favorables, jusqu'à chez les utilisateurs industriels ou domestiques, dispersés sur tout le territoire. Ils sont constitués de lignes aériennes ou souterraines, et de postes organisés autour de deux types d'appareils : les jeux de barres, auxquels les lignes sont rattachées par l'intermédiaire d'appareils de coupure, et les transformateurs, nécessaires pour

¹ **SKB** : La société SKB : Shariket Kahraba Berrouaghia, **SKS** : La société SKS : Shariket Kahraba Skikda, deux producteurs d'électricité indépendants en Algérie (la société SONELGAZ détient des participations dans ces deux sociétés).

relier des jeux de barres à tensions différentes. On assigne à ces réseaux des rôles de distribution ou de transport.

Toutefois, cette fonction ne se limite pas au transport et comporte la gestion des groupes de production éparpillés sur un réseau de façon à maintenir la tension et la fréquence nécessaires et à éviter l'écroulement du système.

Figure N° 02 : Transport de l'électricité



Source : www.sonelgaz.dz

Le transport est réalisé à partir des lignes haute tension (60 KV) et permet de se rapprocher des consommateurs finaux (gros clients industriels et postes de distribution). Il doit assurer l'exploitation, la maintenance et le développement du réseau de transport de l'électricité en vue de garantir une capacité adéquate par rapport aux besoins de transit et de réserve.

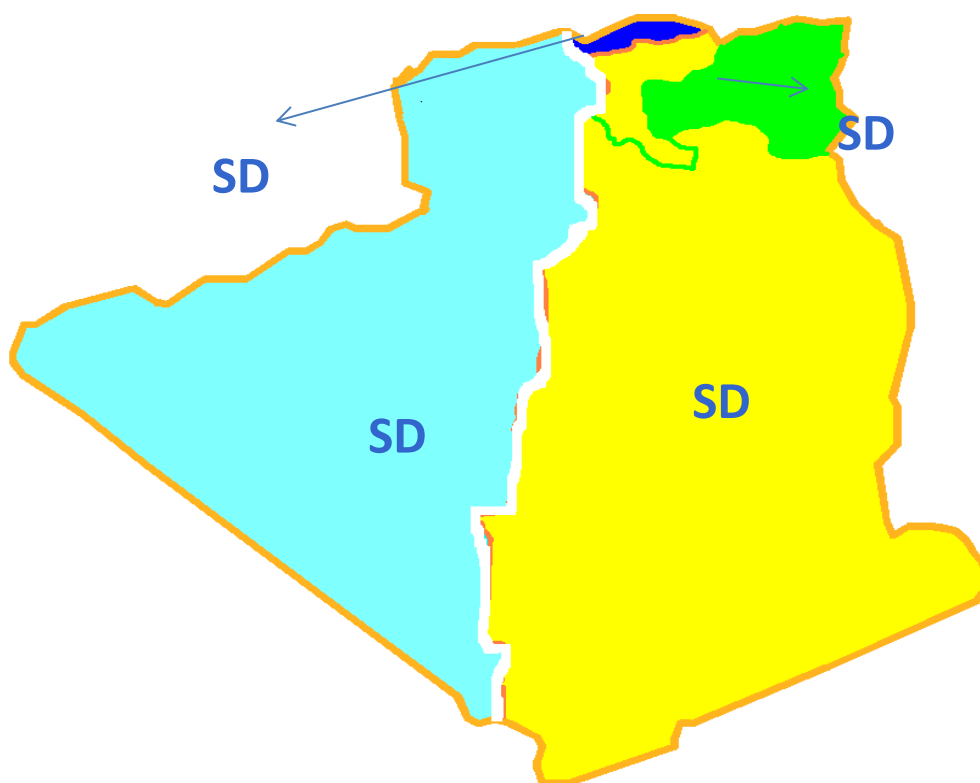
- Transport Gaz :

Le transport du gaz naturel se fait en haute pression par canalisation aux fins de mise à disposition des abonnés industriels et domestiques. Pour desservir le marché, SONELGAZ prélève des gazoducs de SONATRACH les quantités de gaz nécessaires.

7.3. Activité de distribution

Ces activités sont organisées en concessions délivrées par décret exécutif du chef de gouvernement, sur proposition du ministre chargé de l'énergie et comportant des conditions incluant des obligations de service public.

Figure N° 03 : Distribution des énergies



Source : www.sonelgaz.dz

Ainsi, en dehors des clients éligibles qui choisissent leurs fournisseurs, la fonction de détail est assurée par les sociétés de distribution telle que la SDO. En matière de distribution de l'électricité et du gaz, la loi n°02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations prévoit notamment :

- a. La délivrance des concessions pour la distribution de l'électricité et du gaz par canalisation par le ministre chargé de l'énergie. La procédure d'attribution des concessions se fait par voie d'appels d'offres ;
- b. La fixation des tarifs d'utilisation des réseaux par la commission de régulation : ils sont transparents et discriminatoires.
- c. L'obligation d'exploitation, d'entretien et de développement des réseaux par le titulaire de la concession ;
- d. Une rémunération des investissements réalisés par le concessionnaire précédent, en cas de changement de concessionnaire ;
- e. Un cahier de charge établi par voie réglementaire, et qui fixe les droits et obligations du concessionnaire.

La distribution se fait par lignes et câbles de moyenne et basse tensions. Elle consiste à alimenter l'ensemble des petits clients industriels et les abonnés domestiques.

Dans le sud, les réseaux autonomes hétérogènes sont alimentés par des centrales implantées localement le plus souvent ce sont les turbines diesel, fonctionnant au gasoil, ce qui explique que leurs charges d'exploitation sont importantes. La distribution assure la satisfaction en énergie électrique des trois grandes catégories de clients :

- ✓ Les clients industriels (alimentés par les réseaux hauts tension).
- ✓ Les clients industriels de moyenne importance (alimentés par les réseaux moyenne tension).
- ✓ Les ménages et artisans (alimentés par les réseaux basse tension).

La distribution du Gaz assure la satisfaction des trois grandes catégories de clients :

- ✓ Les clients industriels sont alimentés par les réseaux hauts pression.
- ✓ Les clients industriels de moyenne importance sont alimentés par les réseaux moyens pression.
- ✓ Les ménages et artisans sont alimentés par les réseaux basse pression.

8. Les valeurs de la SDO

Pour son développement et l'accomplissement de ses missions, SONALGAZ s'appuie sur les deux axes complémentaires de ses valeurs : les valeurs fondamentales et les valeurs d'entreprise.

8.1. Les valeurs fondamentales visées par la SDO sont :¹

1. L'esprit d'entreprise.
2. L'éthique.
3. Le professionnalisme.
4. La confiance et l'esprit d'équipe.
5. La gouvernance exemplaire.
6. La quête de l'excellence.
7. L'équité.
8. L'engagement dans l'intérêt du pays.

8.2. Les valeurs d'entreprise visées par la SDO sont :²

¹ Code de conduite de SONELGAZ, 2016, p 5.

² Code de conduite de SONELGAZ, 2016, p 7.

1. La formation et l'amélioration des compétences des employés.
2. La veille et la maîtrise de la technologie.
3. L'amélioration et la qualité de l'environnement social.
4. La satisfaction des clients et l'esprit du Marketing.
5. Le respect des partenaires.
6. Le transfert du savoir-faire vers les autres entreprises algériennes.
7. Le respect de l'environnement et une démarche de développement durable

9. Organisation de la SDO

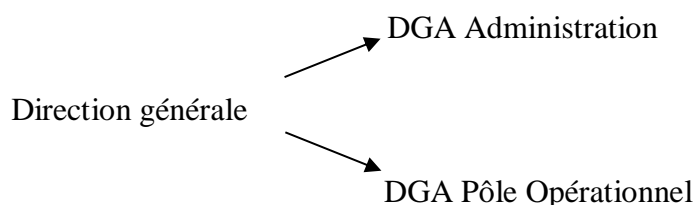
La Direction Générale dont les prérogatives et les missions qui lui incombent sont déterminées par les statuts de l'entreprise sous l'égide d'un Conseil d'Administration qui contrôle la gestion et les résultats des objectifs à atteindre, s'est dotée d'un organigramme basé sur :¹

- Une direction générale : niveau stratégique.
- Des directions : niveau managérial.
- Des services : niveau opérationnel.

La nouvelle organisation qui a été instaurée, a pour finalité de définir et clarifier les missions et responsabilités et plus particulièrement mobiliser et impliquer totalement le personnel pour une seule et même stratégie d'entreprise en le focalisant autour d'un même projet dont le but recherché est l'efficacité et l'efficience.

9.1.Schéma organisationnel

Le nouveau schéma organisationnel s'articule sur une :



¹ AHMADOUCHE Nadia, « Impact du Knowledge Management sur la performance des entreprises », cas pratiques de Sonelgaz, Mémoire de Magister en management des entreprises, Oran. 2010, p 75.

9.2. Les directions centrales de la SDO

Cinq Directions et la gestion de l'information :

1. Direction des ressources humaines.
2. Direction recherche et développement.
3. Direction de l'environnement management de la qualité.
4. Direction des finances et de la comptabilité.
5. Gestion de l'information.

9.2.1. Direction Ressources Humaines « DRH »

La politique des Ressources Humaines est un élément fondamental pour garantir les performances et la pérennité de la société car le facteur humain est aujourd'hui l'une des préoccupations principales et demeure au cœur de tous les enjeux de par son implication de manière positive dans la nouvelle politique de l'entreprise.

La Direction des Ressources Humaines est considérée comme la plus importante direction à la division production à cause de son rôle essentiel par rapport à l'effectif qu'elle gère. Elle a une mission très importante puisqu'elle procède à la mise en œuvre des concepts et principes de base du management appliqué à l'organisation et dont l'objectif fondamental suppose la recherche des compétences et doit identifier les techniques de mobilisation, de motivation et de savoir-faire.

La gestion des ressources humaines ou plutôt la fonction RH au sein de la SONELGAZ n'a existé, que vers les dernières années où elle a commencé à voir le jour et à prendre une place de plus en plus importante dans la stratégie de l'entreprise.

Avant, la gestion de la ressource humaine était assurée par une Direction du Personnel. En effet, dans les premières années de son existence, le volet principal de la fonction RH, et plus précisément le recrutement, était considéré comme un plan social (besoin social), plus qu'un besoin économique.

Le recrutement était opéré dans le but d'absorber le chômage. A l'époque, on ne s'intéressait nullement aux qualifications voire aux compétences des employés. Parler de chômage était un tabou. L'Etat obligeait les entreprises à recruter même lorsque ces dernières souffraient d'un sureffectif.

C'est vers les années 1980 et plus précisément en 1985, avec la mise en œuvre du statut général des travailleurs, que la fonction RH a émergé au sein de la SONELGAZ.

L'évolution de la fonction RH s'est accompagnée d'un renouvellement de son champ d'action à travers :¹

1. La modification de la place de la fonction dans la structure de l'entreprise, où elle occupe une place prépondérante notamment en matière de ressources humaines (nombre d'employés dans au sein de la DRH) et financières (particulièrement dans le domaine de la formation).
2. Un renouvellement du profil du responsable de la fonction dont on exige des capacités de communications et de négociations, ainsi qu'une force de persuasion. La diversification des outils de gestion avec l'élaboration et l'application d'une politique sociale et d'une politique d'intégration et de motivation ; l'utilisation d'indicateurs sociaux issus du bilan social ; d'audits sociaux ainsi que la mise en place d'un système prévisionnel de gestion des compétences.

Cette politique repose sur un ensemble de processus visant à permettre la libéralisation d'un potentiel d'initiative, la valorisation de la contribution de tout le personnel, l'association de l'ensemble des salariés au progrès à réaliser...

Pour mener à bien sa mission, la DRH est composée de deux structures :

- Structure développement humain.
- Structure gestion administrative et santé du travail.

Ses missions principales sont :

1. La planification, la coordination, l'analyse et le contrôle des besoins en matière de ressources humaines.
2. La prise en charge, le traitement et le suivi des affaires contentieuses en matière de personnel notamment les relations avec l'inspection du travail et les juridictions compétentes.

¹ AMARI Salah Eddine Sofian, BENYAHIA-TAIBI Ghalia, « GRH ET RESPONSABILITÉ SOCIETALE : DISCOURS ET PRATIQUES AU SEIN DE LA SONELGAZ ». Revue Algérienne des Ressources Humaines Volume3, N°01 (2019), p 146.

Chapitre III : Présentation de la société de distribution du gaz et d'électricité

3. Le suivi et le contrôle des réalisations des plans annuels et pluriannuels conformément aux procédures et règles en vigueur en la matière.
4. L'analyse des besoins de l'entreprise et l'élaboration et/ou la consolidation des plans annuels et pluriannuels de formation correspondants.

Tableau N° 03 : Les éléments clés de la fonction RH.

<p style="text-align: center;">Soutien aux employés</p>	<ul style="list-style-type: none">• Soutenir, orienter et répondre aux requêtes des employés (Arrivé, Départ et installation pour les expatriés).• Communication.• Enquête de griefs.• Gestion d'emploi: comprend différents processus RH : recrutement, rémunération, gestion de la formation...etc.
<p style="text-align: center;">Planification RH</p>	<ul style="list-style-type: none">• Recrutement des professionnels expérimentés ainsi que les fresh-out (sans expérience).• La sélection des meilleurs candidats.• Formation et développement des employés.• Management de la performance: Le pilotage de la performance, mesure du degré de réalisation d'un objectif, de mise en œuvre d'une stratégie ou d'accomplissement d'un travail ou d'une activité, s'inscrit dans la vision à court et moyen terme de l'entreprise, vision, objectifs,

	résultats.
Pratiques RH	<ul style="list-style-type: none"> • Indemnisation et salaire. • Conformité • Rapport sur la qualité de service de RH • Amélioration continue de la RH • Elaboration de planning des missions. • Audit et contrôle • L'intégration
Transaction RH	<ul style="list-style-type: none"> • Visa/immigration. • Payroll : un système qui permet de traiter les salaires et s'assurer que les employés soient payés et à temps.

Source: Adapté d'un document interne fournit par la fonction RH.

En vue des changements effectués apportés à l'environnement de SONELGAZ, changements réglementaires et institutionnels mais aussi concurrentiels, est apparue une nouvelle politique managériale pour la SONELGAZ.

Désormais SONELGAZ est contrainte par le résultat et la performance, d'où l'importance des différents systèmes de pilotage notamment au niveau de la GRH.

9.2.2. Direction Recherches et Développement « DR&D »

Cette direction qui a un rôle primordial à jouer dans la nouvelle réorganisation a pour finalité de réaliser des projets de développement depuis l'étude du produit jusqu'à sa mise en œuvre industrielle. Son objectif final est d'aboutir à un produit qui puisse satisfaire le client.

Ses missions principales sont :

1. Proposer des inventions et des améliorations aux produits et services.

2. Assurer la gestion du projet en liaison avec le service Marketing et production.
3. Répondre au cahier des charges clients.
4. Etablir le cahier des charges fournisseurs.
5. Assurer la sélection des fournisseurs.
6. Identifier et sélectionner des sites sous-traitants.
7. Gérer la sécurisation des formulations en fonction de la stratégie développée par la DG.
8. Assurer les relations avec les autres agences.

9.2.3. Direction Environnement et Management de la Qualité

L'entreprise a adopté un système de gestion dont l'organisation est structurée à partir du besoin du client et a provoqué le décloisonnement des fonctions de l'entreprise. Le manager n'est plus celui qui donne des ordres aux ouvriers mais celui qui possède une communication efficace pour l'autocontrôle, la réactivité, l'adaptation en permanence, l'association du personnel selon leur compétence et non selon leur niveau hiérarchique.

La certification de la qualité (audit-interne, audit de certification et de vérification) est le gage de fournir aux clients et consommateurs des produits et services répondant à leurs exigences et aux normes établies tout en économisant les ressources naturelles en utilisant des technologies propres et nouvelles.

Cela a permis à l'entreprise d'adopter un système de gestion par processus et de se doter d'une direction stratégique pour l'environnement et le management de la qualité avec ses 03 structures :

a. Assurance Qualité

La structure Assurance Qualité a pour mission d'appliquer un système de normes dont l'ensemble des actions préétablies et systématiques qui sont nécessaires pour donner la confiance appropriée à ce qu'un produit puisse satisfaire aux exigences relatives à la qualité reflètent entièrement les besoins de l'utilisateur. Dans un but d'efficacité l'assurance qualité implique des vérifications et audits de procédures, produits, processus. C'est le gage de garantie de la matière première jusqu'au produit fini.

b. Contrôle Qualité

Cette structure procède à des contrôles très poussés à tous les stades de l'élaboration, la transformation des matières premières, la normalisation des processus, l'optimisation des paramètres technologiques pour garantir l'excellente qualité de chacun des produits, etc...

c. Environnement

Cette structure concrétise l'état d'esprit qui anime une entreprise moderne soucieuse de son environnement. Elle procède à la mise en œuvre de tous les moyens nécessaires pour assurer la conformité réglementaire par:

- L'étude et le suivi des rejets.
- La mise en place d'un laboratoire de contrôle des rejets.
- L'épuration des rejets par évacuation finale.

9.2.4. Direction Finance et comptabilité

Elle est structurée en deux départements :

- Département Finances ;
- Département Comptabilité.

Sa mission est de concevoir et de mettre en place les procédures de l'entreprise en matière financière et comptable, d'élaborer les documents financiers (plans annuels de financement, de budget et de trésorerie) et d'établir mensuellement les plans de trésorerie à partir des prévisions de dépenses contenues dans le budget annuel :

1. Elle doit gérer l'ensemble des opérations financières, de comptabilité générale, analytique et budgétaire permettant d'établir le compte d'exploitation et le bilan de l'entreprise.
2. Elle doit également contrôler les charges de fonctionnement et d'investissement des différentes structures et mesurer leurs performances.
3. Elle doit à cet effet calculer les coûts et prix de revient.

La comptabilité exécute l'ensemble des opérations comptables en réceptionnant les différents documents (factures, BR, BC, états de consommations, imputations bancaires,...), vérifie les pièces, établit les chèques et suit le règlement des factures, réceptionne et contrôle la paie, veille à la sincérité des comptes.

9.2.5. Gestion de l'information

Compte tenu de l'utilisation des techniques et outils du management moderne qui induit des changements de tradition d'entreprise et de culture, la gestion de l'information est prépondérante au sein de l'entreprise.

Elle a pour missions essentielles de :

1. Organiser les différentes structures de l'entreprise autour de leurs systèmes d'information, de les développer en leur offrant l'information voulue en temps réel.
2. Instaurer une culture d'information au sein de l'entreprise et développer les outils d'aide à la prise de décision tout en assurant la sauvegarde et la sécurité de l'information.
3. Elle doit principalement gérer les projets mis en œuvre d'amélioration des processus de gestion et aligner le plan qualité par rapport aux actions d'amélioration suivant les exigences normatives.
4. Elle doit également participer à la création et à la définition des attributions des microstructures et coordonner et suivre les travaux du comité de pilotage.

Toutes les actions de SONELGAZ portent la marque de ses valeurs. Le comportement et la conduite de ses dirigeants, de ses cadres et de l'ensemble de ses travailleurs, doivent s'en inspirer en toutes circonstances, et sur la base des orientations qui suivent pour leur respect.

Section 2 : Segmentation stratégique et analyse stratégique de la SDO

Les bouleversements économiques observés dans le monde, l'adaptation progressive de la politique de l'Algérie à ce nouveau contexte international, ainsi que la nécessité de la libéralisation du secteur de l'énergie ont poussé les managers de la SDO à prendre un certain nombre de mesures pour faciliter, voir anticiper les changements à venir afin de mieux s'adapter au contexte économique actuel fondé sur la compétitivité et la concurrence.

Dans cette section, nous allons présenter une segmentation stratégique de la société ainsi qu'une analyse stratégique : analyse interne et analyse externe de l'entreprise afin de mieux cerner notre problématique : « *Comment gérer efficacement un changement organisationnel ?* »

1. Segmentation stratégique de la SDO

La segmentation stratégique constitue la base méthodologique de l'analyse des marchés et produits d'une entreprise. Elle consiste à dresser la liste de ses activités élémentaires, puis regrouper ces activités en groupe homogènes par rapport à des critères comme la clientèle, la zone géographique, la technologie, le potentiel de marché, la concurrence, la technologie, les compétences requise, la synergie, etc. Ces groupements sont habituellement dénommés domaines d'activités stratégiques dans la littérature théorique et métiers par les praticiens.

La segmentation stratégique des activités de la société a pour objectif principal de fournir aux managers une représentation du champ de bataille approprié, elle s'appuie sur une analyse des compétences requise pour être compétitive dans un segment donné. Elle cherche à effectuer le découpage qui permettra l'allocation des ressources les plus judicieuses afin de faire face aux éventuels changements.

Vu l'organisation de la société, la méthode de segmentation stratégique retenue est la méthode de découpage produits / marchés. Elle consiste, en effet, à considérer l'entreprise globalement puis chercher quels sont les différents segments stratégiques qui constituent son activité.

En effet, chacun des segments stratégiques de l'entreprise a ses particularités quant à : la clientèle, la satisfaction des besoins, la concurrence, le marché pertinent, et la technologie.

- **La clientèle**

La clientèle de SONEGGAZ est composée des différents acteurs :

1. Les ménages ou clients domestiques des réseaux de distribution de l'électricité et du gaz ;
2. Les entreprises ou les clients industriels ou professionnels ;
3. Les institutions publiques.

- **La satisfaction des besoins**

L'électricité et le gaz sont tous deux des sources d'énergie ; ils sont utilisés par les ménages pour les besoins domestiques d'éclairage, de chauffage et par les acteurs économiques (industriels, agriculteurs et autres professionnels) et institutionnels comme sources d'énergie indispensables à l'exercice de leurs activités économiques et à leurs missions économiques et sociales.

- **Les circuits de distributions**

En ce qui concerne les clients domestique (ménages ou grand public), la distribution de l'électricité et du gaz par canalisation est assuré par un réseau national de basse tension pour l'électricité et par un réseau de basse pression pour le gaz.

En ce qui concerne les clients industriels, la distribution de l'électricité et du gaz par canalisation est assuré par un réseau national de moyenne et haute tension pour l'électricité et par un réseau de moyenne et haute pression pour les gaz.

- **La concurrence**

Le critère de la concurrence nous permet de consolider le découpage retenu jusqu'ici, tel que prévu et contenu dans les statuts de l'entreprise. En effet :

- a. Dans le domaine de la commercialisation et de la distribution de l'électricité et du gaz, SONEGGAZ, est actuellement en position de monopole, Les filiales de distribution de SONEGGAZ SPA sont les titulaires des concessions de réseaux qu'elles exploitent. Elles procèdent à leur déclaration auprès de la Commission de Régulation de l'Electricité et du Gaz (CREG).

Dans ce cadre et en application de la loi 02-01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation, La CREG est l'institution et autorité publique de régulation de l'électricité et du gaz en Algérie, elle est aussi chargée de l'attribution des concessions de distribution de gaz et de l'électricité sur la base d'appels d'offres et de contrôle du respect du cahier des charges. Ces concessions sont opérées en application d'un décret exécutif datant d'avril 2008 qui a fixé, les modalités d'attribution et de retrait des concessions de distribution de l'électricité et du gaz, et le cahier des charges relatif aux droits et obligations du concessionnaire.¹

Cependant, il est important de préciser que le privé pourrait ne pas prendre de concessions de distribution de gaz et d'électricité si le problème de la tarification n'est pas réglé sauf si l'Etat s'engage à lui payer un différentiel (subvention) par rapport aux prix que le concessionnaire va proposer aux clients.

- b. Dans le domaine de la production de l'électricité, et mettant ainsi fin au monopole de SONELGAZ sur la production et la distribution d'électricité, la loi du 5 février 2002 a permis de lancer les premiers projets de producteurs indépendants d'électricité : La société Kahrama, dont l'américain Black & Veatch détient 80 % du capital, a réalisé une usine combinée de production d'électricité et de dessalement d'eau de mer à Arzew ; La société SKS : Shariket Kahraba Skikda, créée pour développer le projet de centrale électrique de 825 MW de Skikda, et détenue à 20% par SNC Lavalin, 80% répartis entre la SONATRACH, la SONELGAZ et AEC; La société SKH : Shariket Kahraba Hadjret Ennous, détenue à 51% par le consortium canadoémirati SNC Lavalin- Mubadala, et à 49% par l'AEC pour la construction et l'exploitation de la centrale de Hadjret Ennous de 1200 MW. D'ici 2010, il est prévu que 30 % de la production nationale serait assurée par la production indépendante de l'électricité.
- c. Les réseaux de transport de l'électricité et de gaz ont un caractère de monopole naturel. La gestion de ses réseaux sera assurée par un gestionnaire unique:² La filiale transport de l'électricité SONELGAZ , SPA désigne le gestionnaire du réseau transport de l'électricité (GRTE) ; La filiale transport du gaz de SONELGAZ, SPA désigne le gestionnaire du réseau transport du gaz (GRTG).

¹ Décret exécutif N°08-114 du 9 avril 2008 Fixant les modalités d'attribution et de retrait des concessions de distribution de l'électricité et du gaz et le cahier des charges relatif aux droits et obligation du concessionnaire en Algérie.

² ART 169 et ART 170 de Loi n° 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations.

- **Le marché pertinent**

Chaque segment représente un champ de lutte concurrentiel ayant ses propres frontières géographiques. Il existe des segments à caractère local comme c'est le cas de la distribution de l'électricité et de la production de l'électricité à partir des groupes de la filière Diesel qui sont installés au Sud et alimentent des réseaux isolés, d'autres ont un caractère national.

Certain enfin ont une dimension internationale, c'est le cas notamment du réseau de transport d'électricité par haute tension qui permet de réaliser des interconnexions avec des systèmes électriques étrangers : Maghreb et Europe. Le marché pertinent actuellement de segments arrêtés est principalement le marché national.

Mais, à terme, L'ambition de SONELGAZ est de devenir plus compétitif pour pouvoir faire face à la concurrence qui se profile et compter, parmi les cinq meilleurs opérateurs du secteur dans le bassin méditerranéen : ce serait une erreur pour SONELGAZ, que de limiter son marché pertinent au marché national, c'est-à-dire souffrir d'une myopie stratégique, car le marché d'électricité et des services énergétique devient de plus en plus international.

- **La technologie**

SONELGAZ est une entreprise à caractère fortement technologique. Son produit, l'électricité, joue un rôle essentiel dans la vie et l'économie moderne, que ce soit pour les besoins de base ou pour le fonctionnement des technologies de pointes, tels les ordinateurs et les télécommunications.

Dans les années à venir, l'importance de l'électricité continuera de croître, et l'innovation technologique axée sur cette source d'énergie efficace, propre et de qualité débouchera sur davantage de procédés et de produits plus performants dans les industries, les commerces, les foyers. Dans cet environnement effervescent, SONELGAZ entend maintenir et enrichir son potentiel technologique et d'innovation pour améliorer sa performance et assurer sa viabilité à long terme.

A cette fin, l'entreprise s'appuie sur son savoir-faire reconnu internationalement en matières d'études générales, de grands réseaux de transport, d'engineering, d'ouvrages de distribution électricité et gaz, de gestion, de maintenance et de formation. Ainsi, des capacités internes de réalisation ont été développées dans les différents domaines d'activités de l'entreprise : à titre d'exemple, le nombre de groupes installés a permis à SONELGAZ l'acquisition et la

capitalisation d'un savoir-faire non négligeable, particulièrement en turbines à gaz (du fait de leur mode d'exploitation en base). De même, il a permis le développement d'une maintenance variée, allant du préventif au curatif, en passant par les révisions générales des groupes turboalternateurs.

Il est évident que la réorganisation de l'industrie électrique en Algérie s'est appuyée sur un ensemble de changement technique ou d'innovations technologique sans lesquels la restructuration de l'industrie électrique n'aurait vraisemblablement abouti. Il est question notamment des changements techniques majeure à l'image de l'essor des turbines à gaz, du développement de la cogénération et des énergies renouvelables. En quelques années, la turbine à gaz à cycle combinée (TAGCC) s'est hissée à plus de 12 % du parc électrique mondial.¹

Utilisée une longue date dans la production électrique de pointe, la turbine à gaz était jugée inadaptée à une production de base jusqu'à l'élévation rapide de ses performances imputable à la croissance de sa taille et surtout de ses rendements.

Cette dernière est venue d'une innovation imposante (passage des cycles simples aux cycles combinés) et de nombreuses autres innovations qui ont permis à la fois d'élever la température de gaz à l'entrée de la turbine et de perfectionner les systèmes de refroidissement. Peu coûteuse en investissement, rapide à programmer et à construire, alimentée par un gaz naturel abondant et à bon marché, la TAGCC s'est révélée être une technique de production parfaitement adaptée à une industrie électrique ouverte à la concurrence.

2. Analyse stratégique de la SDO

On va analyser la situation de l'entreprise afin comprendre l'environnement et la nature de l'organisation :

2.1. Analyse de l'environnement externe

La SDO évolue dans un environnement externe réglementé et davantage contraignant. Les managers de l'entreprise doivent donc connaître ces contraintes, connaître et comprendre la situation actuelle des marchés et activités sur lesquels opère l'entreprise ainsi que les tendances majeures qui s'y manifestent. L'environnement externe de la SDO comprend donc des composantes sociales et culturelles, démographiques, économiques, technologiques,

¹ **BOURGEOIS Bernard, FINON Dominique, MARTIN Jean- Marie.** « Energie et changement technologique : une approche évolutionniste », Edition Economica, Paris, 2000, p 62.

concurrentielles, politico- juridiques et naturelles. Il est certain que la SDO désire bien s'adapter à son milieu et ne peut donc se permettre d'ignorer ces diverses composantes ; elle doit ainsi recueillir le plus d'informations possibles afin de bien connaître son environnement externe et les changements prévisibles.

2.1.1. L'environnement socioculturel.

L'électricité est un bien de consommation qui est devenu indispensable au bien-être de la population et au développement économique et sociale de toute société. A ce titre, il est vital pour un pays qu'un accès à l'électricité soit assuré et que la continuité de sa fourniture soit garantie.

Une adéquation entre les capacités de production, de transport et de distribution disponibles à moyen et long terme d'une part et l'évolution de la demande future d'électricité d'autre part est indispensable pour y parvenir.

Au moment de l'élaboration de ses stratégies, d'ensembles et d'activités, les managers ne peuvent ignorer l'impact de l'environnement socio culturel sur ses décisions en rapport avec l'entreprise. En effet, la planification et la gestion des activités exigent des managers de l'entreprise qu'ils prennent en considération l'influence exercée sur le comportement du consommateur par les classes sociales (répartition de la population), la famille et les groupes sociaux auxquels les personnes appartiennent, de même que la culture et les sous- cultures (systèmes de valeurs, attitudes des consommateurs).

2.1.2. L'environnement démographique.

Il peut également s'avérer important pour les managers de la SDO de recueillir un ensemble des données concernant la distribution de la population en fonction des régions (rurales ou urbaines), du type d'habitation (appartements, résidences individuelles...). Prévoir l'évolution de la population et du parc national de logement demeure une fonction essentielle à une bonne planification en matière de gestion.

2.1.3. L'environnement économique

Il est évident que les stratégies de la SDO subissent l'influence du climat économique dans lequel elle évolue : récession, dépression, reprise économique, prospérité, inflation, réformes institutionnelles, des contraintes externes du pays comme par exemple l'endettement externe...Etc.

2.1.4. L'environnement politique et légal

Législation nationale ou internationale, la déréglementation nationale des monopoles naturels, et notamment la loi sur l'électricité adoptée en février 2002, la déréglementation européenne des monopoles, les avantages fiscaux pour certains investissements comme c'est le cas d'incitations accordés en Algérie à la production de l'électricité à partir des énergies renouvelables...ces évolutions créent parfois de nouvelles opportunités et souvent de nouvelles contraintes : à l'obligation d'assurer une mission de service public de fourniture d'électricité et de gaz au niveau national, SONELGAZ est dans l'obligation de réaliser des résultats financiers et économiques pour faire face à ses besoins de financement des investissements et à ses besoins d'exploitation courante.

2.1.5. L'environnement technologique

La maîtrise et l'accès aux technologies nécessaires à l'exploitation et au développement des métiers de base sont des préoccupations permanentes des managers de l'entreprise, car ils sont au cœur de leurs processus d'évolution sur leurs marchés traditionnels et futurs.

Les directeurs des filiales métiers du groupe SONELGAZ, et ceux des filiales travaux et des métiers périphériques sont responsables de l'exploitation des principales possibilités offertes par le progrès technologique. L'entreprise utilise-elle les dernières technologies ? Connaît-elle les dernières techniques ou les derniers procédés utilisables dans son champ d'activité ? Les intègre-t-elle dans les activités de sa chaîne de valeur ? Quelles nouvelles technologies risquent d'entraîner l'obsolescence de ses produits et/ou services ?

L'équipe de direction du groupe SONELGAZ doit donc connaître rapidement les applications commerciales et les montages institutionnels (juridiques) et financiers de tout nouveau développement technologique s'ils veulent que l'entreprise demeure compétitive. Autrement dit, l'entreprise ne doit pas être devancée par ses concurrents, les nouveaux entrants et les concurrents potentiels.

Aujourd'hui, par exemple, dans l'industrie électrique, les innovations technologiques au niveau de la production électrique ont été majeures. Alors que jusqu'aux années 70 la taille moyenne des centrales électriques est croissante en raison de l'existence d'économies d'échelles, les trente dernières années voient l'apparition des turbines à gaz, de l'éolien et de la technologie à pile hydrogène, soit une forte diminution de la taille critique des centrales.

Cependant, il s'avère qu'aucun développement des nouvelles techniques qui ont pris part aux processus de restructuration de l'industrie électrique n'aurait été concevable sans de forte interaction avec les avancées de l'une ou l'autre des technologies génériques que sont les matériaux avancés (Réacteurs nucléaires, Turbines à gaz, Eoliennes, Piles à combustibles..), la microélectronique (Turbines à vitesses variables...), la photonique (photovoltaïque, Enrichissement uranium par laser...), l'ingénierie de micro systèmes, les logiciels et la simulation (Gestion des réseaux...).¹

De là découle l'importance et le rôle de la gestion et de l'organisation de l'apprentissage aux nouvelles technologies énergétiques au sein de la SONELGAZ, comme levier stratégique du développement à long terme du groupe : la conception du groupe SONELGAZ, comme une entreprise apprenante au sein de son environnement est une voie de changement qui devrait renforcer l'identité et la culture de l'entreprise, orienté vers le progrès et le succès.

2.1.6. L'environnement concurrentiel

La nouvelle loi relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations a supprimé le monopole de fait, exercé jusque-là par SONELGAZ, en ouvrant notamment le secteur de l'énergie à la concurrence, sauf pour les activités de transport qui ont un caractère de monopole naturel et celles de distribution, soumises au régime de la concession.

Ainsi, une partie des clients, dits éligibles, aura droit de choisir son fournisseur et pourra négocier librement les prix et les quantités d'énergie avec lui. Les fournisseurs peuvent être soit des producteurs, soit des distributeurs, soit des agents commerciaux. Le reste des clients, dits non éligibles ou captifs, continuera à être alimenté par l'entreprise qui détient la concession de distribution dans la zone concernée. SONELGAZ, en tant qu'opérateur historique, gardera ses concessions là où elle opère actuellement.

2.1.7. L'environnement juridique

La connaissance des lois et des volontés politiques auxquelles l'entreprise doit se soumettre et se conformer constitue l'une des aspects d'une saine gestion.

Le secteur de l'énergie électrique est un secteur névralgique pour l'économie Algérienne. La réglementation régissant le domaine de l'électricité et de la distribution du gaz a été remodelée par la loi N° 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du

¹ SALAMON Jean-Jacques, SCHEMEDER Ceneviève, « Les enjeux du changement technologique ». Edition Economica, Paris, 2006, p 41.

gaz par canalisation, et toutes les activités (production et distribution) ont été ouvertes à la concurrence. Seul le transport d'électricité reste un monopole d'Etat, géré par l'opérateur historique, la SONELGAZ.

La loi a donc permis de lancer les premiers projets de producteurs indépendants d'électricité (I. P. P) comme en témoigne la création de l'Algerian Energy Company (A. E. C.) à 50/50 SONATRACH-SONELGAZ. Cette filiale gère des projets d'unités de production d'énergie et de dessalement d'eau de mer en les ouvrant à des investisseurs privés internationaux.

2.1.8. L'environnement naturel

L'environnement naturel désigne la pollution, les conditions climatiques, les conditions géographiques et physiques et la rareté des ressources naturelles. Et à titre d'exemple, nous citons l'impact de l'environnement naturel sur les coupures constatées sur le réseau national de transport et de distribution de l'électricité : le climat.

2.2.Le marché

Dans sa politique énergétique, l'Algérie a opté, dès son indépendance, pour le développement des infrastructures électriques et gazières, et l'accès de la population à l'électricité et au gaz naturel ; ces deux vecteurs constituant une priorité qui vise l'amélioration de la qualité de vie du citoyen d'une part, et de la situation économique du pays, d'autre part.

Conscient de cet enjeu, le secteur s'est fixé comme priorité de développer tous les axes permettant de garantir la couverture à long terme, des besoins en électricité et en gaz du pays, notamment par la diversification des sources d'énergie, le développement du parc de production électrique et des infrastructures de transport et de distribution de l'électricité et du gaz.

2.2.1. Parc de Production National

Les impératifs de préservation de l'environnement ont imposé l'utilisation du gaz naturel comme énergie primaire pour la production d'électricité, et exigent aussi de développer d'autres énergies dites propres et renouvelables comme l'énergie solaire et éolienne, dont les gisements sont disponibles et abondants dans tout le pays.

Aussi, pour répondre au besoin en électricité, sans cesse croissant, un programme ambitieux a été engagé pour le dédoublement des capacités de production conventionnelle. La stratégie

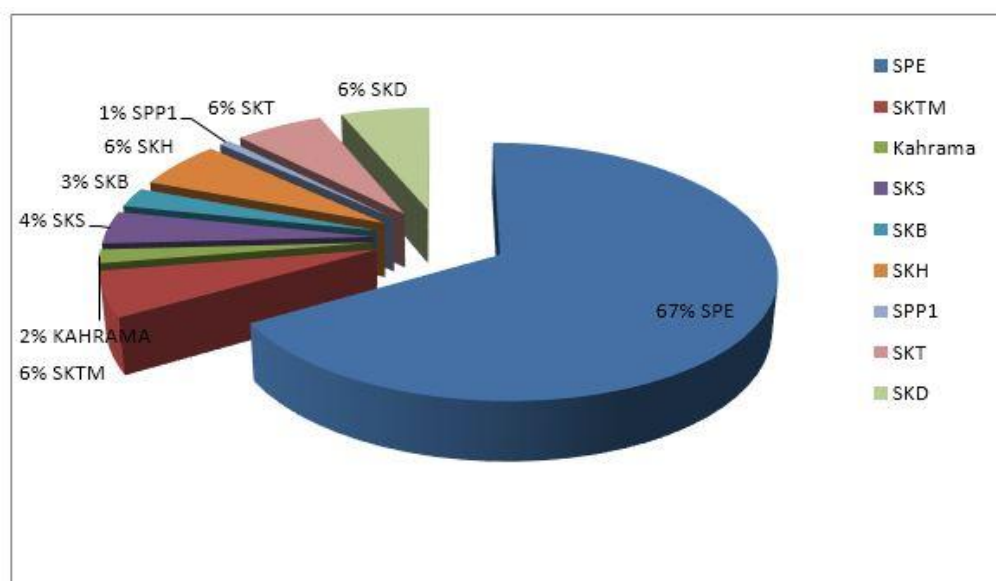
d'exécution de ce programme de production de l'électricité conventionnelle consiste avant tout, à développer une industrie nationale, à même d'assurer la fourniture des équipements destinés au secteur de l'énergie électrique.

Les programmes indicatifs décennaux des besoins en moyens de production de l'électricité, élaborés par la CREG chaque deux ans et approuvés par Monsieur le Ministre de l'Energie, prévoient les capacités de production à mettre en place sur une période décennale par région (Est, Ouest, Centre et Sud) et par filières selon deux scénarios d'évolution de la demande (moyen et fort).

Le parc de production national est constitué des centrales électriques de la Société Algérienne de Production de l'Électricité (SPE), et de Shariket Kahraba wa Taket Moutadjadida (SKTM), qui sont une filiale de SONELGAZ, ainsi que des sociétés en partenariat avec SONELGAZ, à savoir :

1. Kahrama Arzew entrée en service en 2005 ;
2. Shariket Kahraba Skikda « SKS » entrée en service en 2006 ;
3. Shariket Kahraba Berrouaghia « SKB » (Médéa) entrée en service en 2007 ;
4. Shariket Kahraba Hadjret Ennouss « SKH » entrée en service en 2009 ;
5. SPP1 entrée en service en 2010 ;
6. Shariket Kahraba Terga « SKT » entrée en service en 2012 ;
7. Shariket
8. Kahraba de Koudiet Edraouch « SKD » entrée en service en 2013.

Figure N° 04 : Puissance installée par producteur en 2018



Source : rapport d'activité de Sonelgaz 2018

2.2.2. Réseau Electrique National

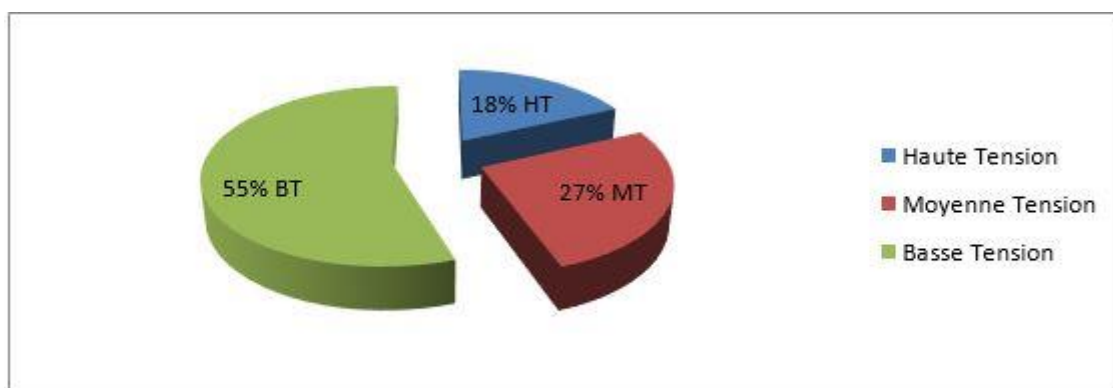
La longueur totale du réseau national de transport de l'électricité, tous niveaux de tensions confondus (60 à 400 kV), a atteint 29 233 km à fin 2017.

Figure N° 05 : Evolution de la longueur du réseau de transport électrique 2005-2017



Source : rapport d'activité de Sonelgaz 2018

Figure N° 06 : Répartition des ventes d'électricité pour l'année 2018



Source : rapport d'activité de Sonelgaz 2018

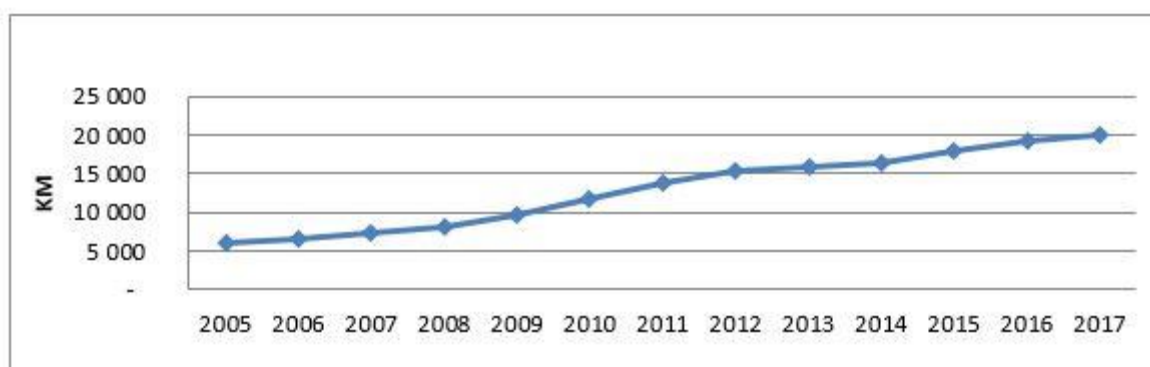
2.2.3. Infrastructures gazières

A partir de l'année 1968, l'entreprise nationale SONATRACH a développé un ensemble de conduites à grandes capacités qui a permis entre autres, de concrétiser un grand programme d'alimentation du marché national en gaz naturel.

A partir de ce réseau l'entreprise SONELGAZ, chargée de la distribution du gaz sur le marché national, a développé un ensemble de canalisations de transport en haute pression pour alimenter les centrales électriques, les clients industriels haute pression et les distributions publiques en moyenne et basse pressions.

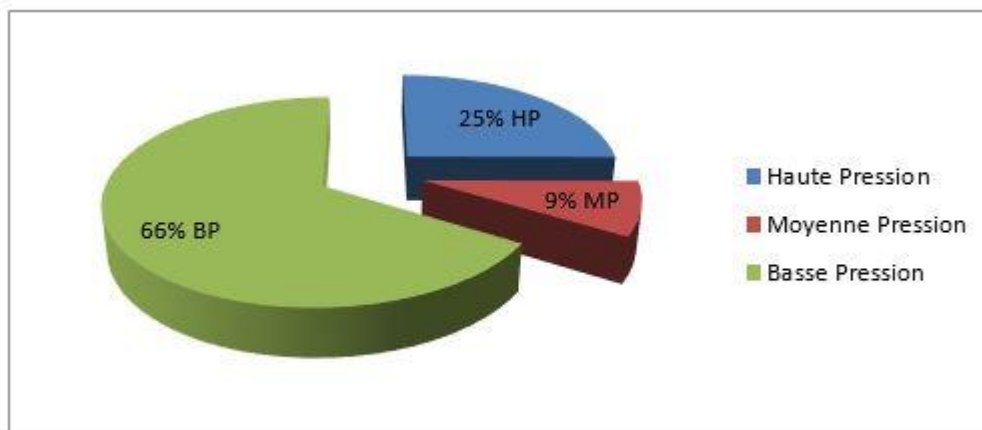
Le réseau de transport SONELGAZ a atteint 20 046 km de canalisations à la fin de 2017

Figure N° 07 : Evolution de la longueur du réseau de transport gaz 2005-2017



Source : rapport d'activité de sonelgaz 2018

Figure N° 08 : Répartition des ventes Gaz pour l'année 2018



Source : rapport d'activité de sonelgaz 2018

Les ventes aux clients Haute pression étaient quasi inexistantes en 1962 (2,7 Millions m³ - Mm³). La consommation des clients moyenne et basse pressions était localisée dans treize villes seulement alimentées en gaz à cette période, soit 471,0 Mm³. En 2018 les ventes gaz ont atteint 14 581 Mm³.

2.3. Analyse de l'environnement interne

La connaissance des risques et des opportunités représentés par les différents facteurs et acteurs de l'environnement externe de l'entreprise ne suffit pas à l'élaboration d'une analyse stratégique exhaustive. Aussi, Il est nécessaire d'apprécier les propres forces et faiblesses de l'entreprise.

L'analyse des ressources internes de l'entreprise passe notamment par l'analyse de ses données internes. Cette dernière porte principalement sur les données caractéristiques de la vie de l'entreprise. Ces données existent et sont souvent incluse dans les différents documents de celle-ci.

2.3.1. Activités réelles de l'entreprise

SONELGAZ est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie. Ses missions principales sont la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations. Ses nouveaux statuts lui confèrent la possibilité d'intervenir dans d'autres segments d'activités

présentant un intérêt pour l'entreprise et notamment dans le domaine de la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger.

L'analyse des ressources existantes passe surtout par une appréciation des performances de l'entreprise sur ses activités réelles, à savoir : la production d'électricité ; le transport, la distribution et la vente de l'électricité et du gaz.

- **L'activité production**

C'est l'activité consistant à transformer l'énergie calorifique ou hydraulique en énergie mécanique puis électrique. Cependant, la nature non stockable de l'électricité, impose à l'entreprise une intégration complète de toutes les phases de son activité, depuis la production jusqu'à sa mise à disposition au consommateur final.

- **L'activité transport**

Le transport est réalisé à partir des lignes haute tension (60 KV, 220 KV et 400 KV) et permet de se rapprocher des consommateurs finaux (gros clients industriels et postes de distribution).

- **L'activité distribution**

La distribution de l'électricité en Algérie se fait par lignes et câbles de moyenne et basse tensions. Elle consiste à alimenter l'ensemble des petits clients industriels et les abonnés domestiques.

Dans le sud, les réseaux autonomes hétérogènes sont alimentés par des centrales implantées localement. Le plus souvent ce sont les turbines diesel, fonctionnant au gasoil, ce qui explique que leurs charges d'exploitation sont importantes.

Quand la distribution du gaz, elle assure la satisfaction des trois grandes catégories de clients :

1. Les clients industriels sont alimentés par les réseaux haute pression.
2. Les clients industriels de moyenne importance sont alimentés par les réseaux moyenne pression.
3. Les ménages et artisans sont alimentés par les réseaux basse pression.

- **L'activité vente**

Le plan d'action, au niveau du groupe SONELGAZ, vise plusieurs objectifs et notamment l'amélioration de ses résultats économiques et l'amélioration de la qualité des services pour ses clients.

En effet et dans un contexte où la rentabilité financière est devenue une contrainte structurelle pour l'entreprise, la création de la valeur ajoutée interne pour l'entreprise est une préoccupation permanente et continue ; elle va d'ailleurs de pair avec la création d'une valeur ajoutée externe pour le marché (l'amélioration de la qualité des services tout en assurant ses obligations de fourniture d'un service public de qualité : fourniture d'électricité et du gaz par canalisation).

2.3.2. La ressource humaine

Longtemps négligée dans l'approche stratégique, la dimension humaine apparaît, aujourd'hui, comme une composante à part entière du diagnostic organisationnel. Il est évident que les ressources humaines sont déterminantes pour la performance de l'entreprise. Cette façon de concevoir l'évolution de travail dans l'organisation doit s'intégrer dans une réflexion plus large sur la gestion du changement.

La société a choisi d'investir dans la ressource humaine et continue d'élargir et de renouveler ses compétences. Il est important de constater que les engagements de l'entreprise en matière de recrutement, de formation et de mobilité sont fermes parce que nécessaires. SONELGAZ est l'un des groupes les plus créateurs d'emplois en Algérie.

En effet, une organisation capable de surmonter durablement les obstacles au changement sera qualifiée d'apprenante ; cette capacité repose sur les compétences du personnel et sur le partage de valeurs qui donnent un sens à l'action du personnel.

2.3.3. Chiffre d'affaire

Le chiffre d'affaires affiche une progression remarquable en passant de 306,44 Milliards de DA en 2017 à 390 Milliards de DA en 2018. L'essentiel de cette évolution se situe au niveau des ventes de l'électricité, des ventes du gaz et des travaux et prestations remboursables sous l'effet de l'augmentation du volume des ventes et l'intégration des nouveaux clients.

3. Synthèse de la segmentation et l'analyse stratégique

L'entreprise est un énergéticien intégré, présent sur l'ensemble des métiers de l'électricité : production, transport, distribution, commercialisation d'énergies.

En Algérie, SONELGAZ est le premier fournisseur d'électricité avec plus de 10000 de MW de capacité installée) en électricité dont 95 % en gaz naturel.

Tableaux N° 04 : Points forts et faibles de la SDO

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none">- Sa connaissance du marché de l'électricité en Algérie.- L'accumulation d'un savoir-faire technique dans l'exploitation des métiers : production de l'électricité, transport et distribution de l'électricité et du gaz.- Son engagement dans le domaine de sécurisation des installations.- Le niveau de capacité et de potentiel de maintenance en équipement et en ressources humaines demeurant au sein de l'entreprise.- Son organisation : décentralisation avec présence d'un « effet d'unité » au niveau central.	<ul style="list-style-type: none">- La perte d'électricité.- Le recouvrement des créances.- Le manque d'efficacité en matière de suivi de travaux, notamment dans le domaine de la distribution.- L'absence d'un centre d'appel pour la gestion de la relation client.- L'entrave au développement d'une culture entrepreneuriale par la présence de la domination de développement initié par le haut, la hiérarchie : limite de la culture de développement par décret.

Source : fait par moi-même

L'entreprise devra absolument s'adapter aux changements, et ce par des stratégies de développement mais avec un recentrage sur ses métiers de base qui sont la production de l'électricité, le transport et la distribution de l'électricité et gaz.

En effet, la société doit se préparer pour faire face davantage à un environnement de plus en plus complexe et risqué, les menaces ou risques peuvent reposer sur :

1. Le risque climatique : Tout réseau est vulnérable à des conditions climatiques extrêmes. Ce risque a toujours existé, mais pourrait devenir plus important avec le développement de l'électricité.
2. Le recours à la finance de marché : La dérégulation peut s'accompagner également d'une vague de privatisations qui se traduit par une montée en puissance des actionnaires dans les choix stratégiques des entreprises.
3. Réseau informatique et systèmes d'exploitation : des efforts doivent être davantage engagés par la société pour prendre un ensemble de mesures pour protéger son réseau informatique et ses systèmes d'exploitation contre les risques de panne et de piratage auxquels toute entreprise est exposée.
4. Le risque de disparition de l'entreprise : La disparition des acteurs les moins efficaces est inscrite dans une logique d'économie de marché, cette disparition pouvant signifier faillite, mais plus vraisemblablement absorption par un concurrent. Ce risque est très élevé pour des opérateurs de petite taille, surtout avec l'arrivée sur leur marché de géants étrangers.

L'entreprise doit se concentrer sur un ensemble d'opportunités pour se développer. Il est question notamment :

1. De l'existence d'un plan de charge conséquent à moyen et long terme.
2. De la présence d'un potentiel consistant de diversification et de développement à l'international.
3. De l'opportunité de développement à l'international en s'appuyant sur le réseau de relations professionnelles et marchandes d'un partenaire stratégique : le groupe SONATRACH.
4. De l'importance du marché : l'augmentation de la consommation d'électricité.

Section 3: Secteur d'Electricité et de Gaz en Algérie

Dans cette section nous allons traiter de l'évolution du marché d'électricité et du gaz en Algérie.

Depuis l'indépendance, l'Algérie s'est dotée d'un réseau d'infrastructure dans les domaines de la production et de la distribution d'électricité et du gaz. Cet effort, engagé principalement par le secteur public qui a pris en charge directement la conception et le financement des projets, la réglementation et l'exploitation des sociétés et la prestation des services, a souvent permis au pays d'adapter l'offre à la demande nationale en énergies. Il est important d'indiquer que ces infrastructures aideront l'économie algérienne à poursuivre son avancée dans le processus de réformes structurelles de son système économique. Mais le monde a changé, partout, les contraintes obligent les pouvoirs publics à réduire leurs activités et à laisser le secteur privé intervenir et prendre davantage des initiatives dans l'économie.

Si l'ouverture à la concurrence ou la restructuration du secteur électrique en Algérie s'avère nécessaire, la redéfinition du comportement et du métier de l'opérateur historique, la SONELGAZ, et la redéfinition du rôle des pouvoirs publics en matière d'intervention et de réglementation devraient permettre la réalisation notamment des objectifs suivants :¹

- ✓ Modernisation et amélioration de la qualité de l'offre du service public d'électricité,
- ✓ Satisfaire la contrainte de la rentabilité financière et celle de l'efficacité.

En Algérie, le contexte s'est profondément renouvelé avec la loi n° 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation. Cette loi met fin au monopole de la production et de la commercialisation de l'électricité et du gaz naturel pour le marché national, et, par voie de conséquence, ouvre ses activités à l'investissement privé national et étranger. En outre, elle refonde le service public d'électricité et organise l'ouverture du marché à la concurrence.

Un nouvel organisme, la commission de régulation de l'électricité et du gaz (CREG) est créée. Elle est un organisme indépendant doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, elle a pour mission de veiller au fonctionnement concurrentiel et transparent du

¹ Il s'agit de concilier entre les trois niveaux d'efficacité : allocation, redistribution, production.

marché de l'électricité et du marché national du gaz, dans l'intérêt des consommateurs et celui des opérateurs.¹

1. Electricité

Dès son indépendance, en 1962, l'Algérie avait opté pour le développement du secteur de l'énergie, dans le cadre d'une politique nationale visant le développement des infrastructures électriques et gazières. Cette politique prévoit l'accès de la population à l'électricité et au gaz naturel comme une priorité absolue pour l'amélioration de la qualité de vie du citoyen et de la situation économique du pays. La charte nationale en 1976, annonça la volonté de généralisation de l'électrification des ménagers à travers tout le territoire national.

Ces dernières années, la demande en électricité a connu une évolution importante et particulièrement en périodes estivale, atteignant des pics de consommation importants. Cette forte augmentation de la demande est une conséquence directe du changement des habitudes du consommateur et l'amélioration de sa qualité de vie, ainsi que la pulsion donnée au secteur économique et industriel.

Conscient de cet enjeu et de l'importance de l'accès à l'électricité pour les citoyens, le secteur s'est fixé comme priorité de développer tous les axes permettant de garantir la couverture à long terme, des besoins en électricité et en gaz du pays, notamment par la diversification des sources d'énergies, le développement du parc de production électrique et des infrastructures de transport et de distribution de l'électricité et du gaz.

Jusqu'à-là, l'entreprise SONELGAZ détenait le monopole sur la production, le transport, la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz. SONELGAZ en tant qu'entreprise publique au terme du monopole conférée par l'Etat, assumait seule la mission de service public dans le domaine de la distribution de l'électricité et du gaz.

La promulgation de la nouvelle loi n° 02-01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations a donné le coup d'envoi pour la réorganisation du secteur et l'ouverture du marché électrique à la concurrence, dominé jusque-là par l'entreprise SONELGAZ.

La promulgation de cette Loi a également permis la réorganisation de SONELGAZ qui s'est achevée en 2011, avec la création de la société holding SONELGAZ ainsi que l'ensemble de

¹ Art 113, loi 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation.

ses sociétés filiales. SONELGAZ est aujourd'hui érigé en groupe industriel composé de 39 filiales et 5 sociétés en participation. Des filiales métiers sont chargés des activités de production de l'électricité, de transport et de la distribution de l'électricité et du gaz par canalisations.

Cette loi a également permis la création de la commission de régulation de l'électricité et du gaz « CREG » installée en 2005, qui encadre et régule les activités du secteur de l'électricité et gaz.¹

1.1. La Production d'Electricité

Les impératifs de préservation de l'environnement imposent l'utilisation du gaz naturel comme énergie primaire pour la production d'électricité, par rapport aux autres énergies fossiles jugées polluantes, sachant que la ressource du gaz est largement disponible en Algérie.

Mais la préoccupation environnementale exige aussi de développer d'autres énergies dites propres et renouvelables comme l'énergie solaire et éolienne, dont les gisements sont disponibles et abondants au sud du pays.

Les perspectives de relance de l'économie se traduiront également par un impact certain sur le plan socio-économique et par conséquent, une augmentation notable de la consommation d'électricité, notamment en saison estivale.

1.2. Interconnexions Électriques Internationales

Le réseau de transport électrique algérien est relié au deux réseaux marocain et tunisien via plusieurs lignes électriques, dont les plus récentes sont deux lignes 400 kV. Ces nouvelles interconnexions entre les trois pays confortent les liens traditionnels déjà existants depuis de longue date en matière de coopération dans le domaine de l'énergie électrique.

Elle permet également de faciliter les échanges électriques en renforçant davantage la sécurité du système électrique et en sécurisant l'approvisionnement en énergie de ces trois pays.

Elles permettent en outre de gérer avec plus d'efficacité les risques liés à l'exploitation des parcs de production et des réseaux de transport de l'électricité et assurent ainsi une meilleure sécurité au réseau Maghrébin.

¹ Rapport annuel d'activité de SONELGAZ 2017, p 40.

Du point de vue technique, l'interconnexion avec les pays frontaliers se fait à travers un réseau électrique très haute tension (THT- 400 kV).

Voici les différentes liaisons électriques réalisées avec le Maroc et la Tunisie:

Avec la Tunisie :

1. El Aouinet-Tadjerouine en 90 kV (1952).
2. El Kala-Fernana en 90 kV (1954).
3. El Aouinet-Tadjerouine en 220 kV (1980).
4. Djebel Onk-Metlaoui en 150 kV (1984).
5. Cheffia-Djendouba en 400 kV (2014) ii).

Avec le Maroc :

1. Ghazaouet-Oujda en 220 kV (1988).
2. Tlemcen-Oujda en 220 kV (1992).
3. Hassi Aneur –Bourdim en 400 (2010).

2. Gaz naturel

A l'indépendance de l'Algérie en 1962, seules treize localités étaient raccordées en gaz de ville.

A partir de 1969, un premier plan de développement et de promotion du gaz naturel a été mis en œuvre, permettant l'alimentation de plusieurs localités.

Dans les années 80, deux autres plans ont été mis en œuvre, dans le cadre de la politique nationale de la promotion du gaz naturel. Un premier plan quinquennal 1980-1984, financé intégralement par l'Etat, dont ont bénéficié 37 localités. Et un deuxième plan quinquennal 1985-1989, pour l'alimentation de 53 localités, financé par un crédit remboursable.¹

A la fin de l'année 1990, 150 localités étaient alimentées en gaz, regroupant plus de 800 000 abonnés. Ce nombre a atteint le million, à la faveur des programmes d'extension des localités déjà alimentées et du raccordement de certaines autres agglomérations.

En 1995, les pouvoirs publics, conscients de la nécessité d'accroître la pénétration du gaz, ont décidé la réalisation d'un nouveau programme quinquennal de distribution publique du gaz. Ce dernier visait l'alimentation de 134 nouvelles localités regroupant près de 237 600 foyers.

¹ Rapport annuel d'activité de SONELGAZ 2018, p 60.

Ce programme a connu beaucoup de contraintes lors de sa mise en œuvre, en raison du mode de financement retenu. Ce dernier qui mettait à contribution les collectivités locales et les citoyens pénalisait lourdement les localités éloignées des gazoducs.

Devant cette situation, les pouvoirs publics ont décidé d'un nouveau mode de financement dispensant les collectivités locales de toute participation financière et allégeant grandement la contribution des citoyens.

En 2002, un autre programme ambitieux est retenu lors du Conseil Interministériel 2002 (CIM 2002) avec un coût global de 35 milliards de dinars. Pour le financement, le citoyen participait pour un montant forfaitaire de 10 000 dinars/abonné.

A partir de 2005, le président de la république a initié un important programme pour la croissance économique. Le secteur de la distribution du gaz a bénéficié dans ce cadre, de l'inscription d'importants programmes de développement.

2.1.Réalisations

Dès l'année 1968, la distribution publique du gaz naturel a connu une croissance rapide et soutenue par des mesures volontaristes en conformité avec les décisions nationales de développement de l'économie qui visaient l'utilisation du gaz naturel dans le secteur de l'industrie et des ménages.

L'abondance de cette ressource d'une part, et la politique de promotion de cette énergie d'autre part, ont favorisé la généralisation de l'utilisation du gaz.

3. Electrification et Distribution Publique du Gaz

Vecteurs de développement socio-économique, l'électricité et le gaz n'ont pas cessé de connaître une demande sans cesse croissante atteignant ces dernières années des taux d'évolution à deux chiffres. Des programmes ambitieux et structurés ont été adoptés par le gouvernement et mis en œuvre dès les années 70 permettant d'atteindre un taux d'électrification de 99,1 % en raccordant huit millions et demi (8,5) de foyers, et un taux de pénétration de gaz naturel de 55 %, en raccordant quatre millions et demi (4,5) de foyers.

Ces résultats ont été atteints à la faveur des programmes publics d'électrification et de distribution publique gaz (ER et DP Gaz) qui traduisent l'engagement des pouvoirs publics pour le développement durable.

- **Pour l'électricité :**

Les variations de la consommation d'électricité sont en général analysées sous l'angle de la sécurité d'approvisionnement, il s'agit de garantir la continuité de la fourniture même lors des pics les plus élevés de consommation. Ces variations recouvrent ainsi des enjeux importants en termes de dimensionnement du réseau électrique et du parc de production d'électricité.

Les consommations électriques de pointe se traduisent par des besoins importants en puissance qui nécessitent à leur tour des investissements lourds et coûteux pour le développement des infrastructures de production électrique et du réseau de transport et de distribution, qui doivent être dimensionnés de façon permanente pour supporter les besoins extrêmes.

- **Pour le gaz :**

Le marché d'approvisionnement national en gaz, est fondé sur une capacité de transport du gaz adaptée aux besoins des clients.

L'enjeu majeur auquel doit répondre le développement du réseau est d'apporter au marché national du gaz les capacités nécessaires et suffisantes, dans les conditions économiques compatibles avec la qualité de service attendue par les utilisateurs du réseau.

Aussi, le développement de nouvelles capacités d'acheminement et la réhabilitation des ouvrages en exploitation sont un axe majeur de la stratégie du gestionnaire du réseau de transport du gaz, dans le cadre de ses missions de satisfaction de l'approvisionnement national en gaz.

Les efforts seront maintenus également en termes de développement des infrastructures de distribution du gaz pour améliorer l'accès de la population au gaz naturel et assurer un équilibre socio-économique régional du pays.

4. La gestion économique du marché de l'électricité et du gaz

La gestion économique du marché de l'électricité et du gaz est confiée à l'Opérateur Marché (OM). Ce dernier est constitué en une entreprise commerciale dont aucun actionnaire ne pourra posséder une participation directe ou indirecte supérieure à 10 % dans le capital de l'entreprise opérateur du marché. L'Opérateur Marché a pour fonction la gestion du système d'offre de vente et d'achat d'énergies.

Conformément à l'article 42 de la loi n°02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations, les fonctions de l'opérateur du marché sont :

1. La réception des offres de vente d'énergies des centrales de production ;
2. La réception et l'acceptation des offres d'achat d'énergies;
3. L'adéquation entre l'offre et la demande d'électricité en partant de l'offre de vente la moins chère jusqu'à la satisfaction totale de la demande pour chaque période de programmation ;
4. La communication aux opérateurs (producteurs d'électricité, clients éligibles, distributeurs d'électricité, agents commerciaux, opérateurs de système) des résultats de cette adéquation et en particulier les centrales de production d'électricité programmées et les prix marginaux ;
5. Les opérations de liquidations : recettes et paiements selon le fonctionnement effectif sur chaque période de programmation ;
6. La gestion de la caisse de l'électricité et du gaz si la commission de régulation lui en confie la mission.

5. La stratégie de développement durable de SONELGAZ

SONELGAZ a toujours joué un rôle prépondérant dans le développement économique et social du pays à travers la concrétisation de la politique énergétique nationale. Ses engagements logistique, matériels et financiers en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz, ont permis de hisser le taux de couverture en électricité à près de 98% et le taux de pénétration du gaz à 43 %.

L'objectif de SONELGAZ est de devenir plus compétitif afin de faire face à la concurrence et compter, à terme, parmi les meilleurs opérateurs du secteur dans le bassin méditerranéen. Ainsi, la SONELGAZ possède son propre centre de R&D ainsi que ses propres écoles de formation, érigés en filiales.

La stratégie du groupe SONELGAZ en matière de développement durable, du respect et de la protection de l'environnement, se décline en différents axes :¹

1. L'électrification rurale : Dès le milieu des années 70, l'Algérie s'est engagée dans un programme national d'électrification dont l'objectif est l'amélioration des conditions de vie des citoyens des zones rurales. Ce programme a permis d'améliorer la vie de milliers d'algériens, de réduire l'exode rural, de mettre en valeur les terres agricoles par le pompage de l'eau, de conserver des médicaments dans les centres de soins ruraux, de développer les services et les petits métiers et d'accéder à la culture et à l'information à travers la radio et la télévision, etc. Le taux d'électrification est passé ainsi de 57% en 1977 à plus de 96%.
2. Le plan national gaz : En trois décennies, la consommation industrielle et domestique de gaz a connu un essor appréciable grâce aux efforts de SONELGAZ qui a multiplié les actions de promotion de cette énergie propre par rapport aux clients familles ou/et professionnels.
3. Le développement des énergies renouvelables notamment l'énergie solaire et éolienne.
4. Le gaz naturel carburant (GNC) n'est utilisé que pour des bus pour le transport urbain appartenant à une filiale de SONELGAZ, qui assure le transport du personnel des filiales de SONELGAZ. Il est à noter que le gaz naturel est beaucoup moins polluant, en tant que combustible, que le fuel ou le charbon. Néanmoins, s'agissant d'une matière première d'origine fossile, elle n'est pas renouvelable.

A court terme, SONELGAZ projette de fabriquer les premiers modules photovoltaïques. Sa filiale d'engineering CEEG est chargée de la mise en œuvre du projet de construction d'une usine de fabrication de modules photovoltaïques par le biais de sa nouvelle filiale installée à Bouira.

SONELGAZ est un acteur clé pour la concrétisation de la politique de promotion des énergies renouvelables et d'économie d'énergie fondée sur la diversification et la combinaison des sources, sur l'économie des combustibles fossiles et sur le développement d'un système énergétique durable conforté par le grand potentiel solaire de l'Algérie.

¹ **KERKOUB Ibrahim Azzedine, PERMANAN LADJOUZI** Soumiya, « L'UTILITÉ DE LA VEILLE STRATÉGIQUE DANS LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION, CAS DE SONELGAZ », la revue des sciences commerciales, 2016, p 134.

Conclusion du 3^{ème} chapitre :

Les bouleversements économiques observés dans le monde, l'adaptation progressive de la politique de l'Algérie a de nouveau contexte international, ainsi que la nécessité de la libéralisation du secteur de l'énergie ont poussé SONELGAZ à prendre un certain nombre de mesures et amener à se développer pour faciliter, voir anticiper les changements à venir afin de mieux s'adapter au contexte économique actuel fondé sur la compétitivité et la concurrence.

A travers ce chapitre, nous avons mis le point sur les activités de la SONELGAZ, tout en développant les caractéristiques de chacun de ses domaines d'activités stratégiques. Il est certain que les forces principales de SONELGAZ résident dans son expérience, sa connaissance du marché et le maillage de son réseau de transport et celui de ses agences de distribution et de vente de l'électricité et du gaz sur l'ensemble du territoire national.

Le secteur de l'électricité et du gaz naturel est encore en développement tant les besoins nationaux sont importants. La relance du bâtiment et de l'industrie, le développement de l'agriculture et des hydrocarbures imposent à la SONELGAZ une anticipation sur la demande potentielle tant les délais de réalisation des ouvrages sont longs. Aussi, le groupe SONELGAZ se devant de défendre et préserver sa part du marché procédera à des investissements directs pour accroître ses capacités de production et donc renforcer son réseau de transport et de distribution.

**Chapitre IV : Le pilotage du
changement organisationnel
au sein de la SDO**

Introduction du 4^{ème} chapitre :

Le changement constitue dans l'univers des organisations un thème majeur autant que difficile. Un thème majeur de la recherche en gestion dans la mesure où, comme dans de nombreux autres domaines, une réflexion en terme de changement et de transformation se substitue peu à peu à des raisonnements en terme de stabilité et de permanence.

Le changement devient une préoccupation inhérente à l'activité sociale, il engendre de ce fait la nécessité d'une meilleure compréhension de ses mécanismes. L'univers de la gestion n'échappe pas à ces préoccupations et le changement devient un thème central que ce soit pour les praticiens aussi bien que pour les chercheurs en science des organisations.

En effet la gestion a longtemps été envisagée comme la recherche et la mise en place de modèles universels pouvant répondre de manière définitive aux problèmes de l'organisation.

Dans cette conception l'efficacité et la pérennité de l'entreprise sont assurées par sa capacité à mettre en place un mode d'organisation stable et définitif et non pas par sa capacité à le modifier. La gestion des processus de changement organisationnel renvoie à une problématique large de l'action délibérée sur des systèmes organisés et complexes.

Dans ce chapitre nous présenterons, dans un premier temps, quelques repères méthodologiques de recherche que nous avons adoptée ; puis, dans un second temps, nous analyserons les entretiens effectués et enfin nous présenterons notre synthèse de l'étude.

Section 1 : Présentation de la méthodologie de recherche

L'objet de cette section est de présenter la méthodologie de notre étude empirique traitant les outils utilisés tout au long de notre recherche.

Il s'agit en premier lieu de rappeler les objectifs de notre recherche, puis présenter les outils de recueil des données, et enfin, exposer la méthode utilisée pour l'analyse des informations recueillies et la présentation des résultats dans une optique de contextualisation des données. .

1. Le positionnement épistémologique

Avant de déterminer notre position paradigmatique, il convient de revenir à la définition d'un paradigme. Selon Guba et Lincoln, le paradigme est un ensemble de croyances de base ou de visions du monde qui guide l'investigateur et qui traitent les principes premiers ;¹ le paradigme représente une vision du monde qui définit, pour le chercheur la nature du monde, la place de l'individu dans ce monde et l'ensemble des relations possibles à ce monde et a ses parties.

Un autre auteur américain Willis HARMAN, qui a écrit un livre sur le changement du paradigme. Voici sa définition : « un paradigme est la base de la manière de percevoir, de penser, de juger et d'agir qui est associée à une vision particulière de la réalité »².

En effet, il existe trois grands paradigmes épistémologiques auxquels le chercheur peut s'identifier pour mener sa quête du savoir. Il y a d'abord le paradigme interprétativiste, ensuite celui du constructiviste et enfin le paradigme positiviste. Ainsi, pour le positivisme il existe une réalité concrète, indépendante de toute opinion, qui attend d'être découverte. Pour l'interprétativisme ce sera avant tout de comprendre cette réalité et pour le constructivisme, il s'agira essentiellement question de construire cette réalité.

Dans notre recherche nous faisons usage d'une démarche exploratoire, selon Grawitz, la justesse du choix méthodologique dépend avant tout du sujet de la recherche et de son objectif : tester et améliorer ce qui est connu ou explorer et découvrir ce qui ne l'est pas.³ Or notre recherche vise à identifier le rôle des managers dans la capacité du changement organisationnel de l'entreprise afin de bien le mener. Notre recherche s'apparente à une

¹ GUBA.E.G, LINCOLN.Y.S, « Fourth generation evaluation », London, Sage, 1989, p 83.

² WILLIS Harman, « Un nouveau paradigme scientifique, politique et social », Ariane Edition, Paris, 2014, p 20.

³ GRAWITZ.M, « Méthodes des sciences sociales », 11ème édition, Dalloz, Paris, 2001, p 317.

logique exploratoire. Ou l'on cherche à découvrir les principaux rôles du manager dans une conduite du changement.

Au regard du caractère exploratoire de notre sujet de recherche, nous choisissons l'approche qualitative comme méthode de collecte des données. L'étude qualitative nous permettra de comprendre en profondeur la manière dont les managers peuvent-ils gérer efficacement le changement. Et cela par le biais d'entretiens semi-directifs.

2. Méthodologie de la recherche

En raison de la nature de notre thème de recherche, notre objectif n'est pas de quantifier les données et de les analyser statistiquement. Mais le plus approprié est de mener une étude qualitative. Cette étude est caractérisée par une approche qui vise à décrire et à analyser la culture et le comportement des humains et de leurs groupes du point de vue de ceux qui sont étudiés. Par conséquent, elle insiste sur la connaissance complète ou holistique du contexte social dans lequel est réalisée la recherche, elle repose sur une stratégie de recherche souple et interactive en se basant sur différents outils de recherche tels que: les entretiens semi-directifs.¹

En effet, l'entretien semi directif permet de réaliser un travail sur le vécu, l'histoire, le parcours individuel et est particulièrement bien adapté pour traiter des thématiques, telles que la gestion du changement ; l'objectif étant de comprendre la posture des managers par rapport à ce sujet.

Nous avons présenté aux interviewés les règles du jeu en début d'entretien afin que ceux-ci soient les plus spontanés possible, qu'ils ne se censurent pas. Notre objectif étant de comprendre et non d'interpréter, nous avons adopté une posture d'écoute, d'empathie, une position neutre sans jugement, dans la curiosité, créant ainsi un lien interpersonnel. A partir du moment où le participant a le sentiment d'être compris il va enrichir son discours.

La démarche méthodologique que nous avons adoptée permettra de démontrer les propositions de recherche que nous avons formulées et notamment de montrer en quoi le rôle du manager influence la capacité de gestion du changement organisationnel.

Pour ce faire, nous présenterons d'abord la méthode et le terrain d'investigation, ensuite les instruments d'analyse.

¹ PINTO.R, GRAWITZ.M, « Méthodes des sciences sociales ». Revue française de sociologie, 1965, p 83-85.

2.1. La méthode et le terrain d'investigation

Nous avons choisi pour notre étude la méthode qualitative et comme terrain une entreprise qui est spécialisée dans le secteur des énergies : la société de distribution de gaz et d'électricité, la SDO.

2.1.1. La méthode d'investigation : l'étude qualitative

Le choix d'une approche qualitative a été opéré pour de nombreuses raisons qui tiennent pour l'essentiel à la nature du sujet et au champ d'investigation.

L'approche qualitative en effet, permet de recueillir une information riche et difficile à obtenir par l'intermédiaire d'un questionnaire directif. Le fait que chaque thème puisse être illustré par des détails, constitue un sérieux atout de plus que la nature du sujet aura joué un rôle déterminant dans notre choix définitif de la démarche à suivre.

Dans la démarche qualitative le modérateur ou l'intervieweur qualifié peut solliciter de l'information et des idées valables en posant des questions supplémentaires sur la façon dont les participants se situent par rapport à une question ou traitent l'information qui leur est fournie.

Wacheux souligne que la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans les situations concrètes. Il s'agit donc de saisir les perceptions des acteurs, d'appréhender au mieux les forces et les faiblesses de la gestion du changement dans l'organisation car l'approche qualitative accorde une place importante à l'expérience et au vécu des acteurs.¹

Quant au champ d'investigation qui touche à la gestion du changement et le rôle du manager, il fait l'objet de nombreuses études en sciences de gestion dans l'optique de comprendre les déterminants du rôle du manager en situation de changement. Ainsi, l'étude menée est une étude exploratoire dont le souci est la compréhension et la description et non la représentativité.

Au regard de ces arguments, la démarche qualitative nous semble la mieux indiquée pour notre sujet. Il convient maintenant de présenter le terrain de l'étude.

¹ WACHEUX Frédéric, « Méthodes qualitatives et recherché en Gestion », Edition Economica, Paris, 1996, p 92.

2.1.2. Le terrain de l'étude

Rappelons encore que notre étude vise à identifier les rôles que les managers peuvent jouer lors d'un changement organisationnel et montrer en quoi les actions menées par ces derniers contribuent positivement à la réussite d'un changement.

Pour y parvenir, nous avons effectué une étude qualitative sur un cas unique la société de distribution de gaz et d'électricité, cette entreprise a subi de nombreux bouleversements sur le plan économique, stratégique et institutionnel ce qui a attiré notre attention.

2.2. La technique de collecte des données

Le chercheur dispose de trois techniques pour collecter ses données dans le cadre d'une étude qualitative : la réunion, l'entretien ou l'observation. Le choix entre ces deux techniques dépendra d'un certain nombre de critères, principalement les objectifs poursuivis, le sujet de recherche, de la population ou de l'échantillon, etc.

Pour ce qui est de la recherche que nous avons menée, l'entretien s'est avéré approprié. Il privilégie le témoignage spontané et non construit de la personne interrogée et nous rend ainsi un double service : offrir les informations sur le fait étudié mais aussi sur d'autres éléments complémentaires facilitant la compréhension de ce fait (mobiles, motivations, etc.).

En plus l'entretien est ici plus adapté lorsque l'étude porte sur le relevé des pratiques individuelles : mettre à jour les logiques d'appropriation des processus, des mécanismes de décision ou encore identifier les phénomènes de compréhension.

Le choix de l'entretien suppose également que le chercheur dispose de peu d'informations a priori et doit construire ses données. C'est le cas de notre travail pour lequel il n'existe pas assez d'écrits sur le rôle des managers dans la gestion du changement organisationnel.

Le type d'entretien que nous avons appliqué dans notre enquête est l'entretien semi directif ; Il a été privilégié par rapport aux entretiens directif et non directif. Il se caractérise par sa souplesse dans la conduite de la conversation et la présence d'un guide d'entretien, véritable support et fil conducteur de l'échange. Son utilisation est la garantie que la totalité des thèmes de l'entretien seront abordés de façon identique avec tous les répondants.

Le rôle de l'enquêteur consiste alors à approfondir chaque élément important du discours de l'interlocuteur, en s'appuyant sur le guide qui fournit un cadre général du déroulement de

l'entretien, une exposition ordonnée des sujets à aborder et une suggestion des techniques de relance ou d'approfondissement à étudier.

2.2.1. L'entretien : Un outil performant et perfectible

Grawitz définit l'entretien comme un procédé d'investigation scientifique qui utilise un processus de communication pour recueillir des informations en rapport avec le but fixé.¹

L'entretien se différencie du questionnaire proprement dit. En effet, le contact direct (visuel et/ou verbal) ainsi que la faible directivité du chercheur sont de nature à encourager l'interviewé à construire sa pensée. Ce n'est donc pas un interrogatoire mais bien un procédé qui permet de recueillir le témoignage verbal d'une personne. Pour y parvenir, le chercheur doit adopter une position neutre, se contentant presque d'écouter l'autre.

Il existe 3 types d'entretien différents :²

1. L'entretien directif consiste en une série de questions ouvertes ou fermées demandant des réponses courtes, où l'enquêteur réalise très peu de relance ;
2. L'entretien semi-directif correspond à une série de questions ouvertes, préalablement établi par un guide d'entretien. Dans ce cas c'est à l'enquêté de construire sa pensée autour de l'objet de recherche. Le chercheur le guide afin qu'il ne sorte pas de l'objet d'étude ;
3. L'entretien non directif se réalise à partir d'un thème général, et sert à comprendre l'individu dans sa singularité et dans son histoire. On laisse parler la personne enquêtée comme elle le désire.

2.2.2. L'entretien semi-directif : une expérience double et particulière

C'est l'entretien le plus souvent utilisé sur le terrain. Il permet d'obtenir des informations et des avis sur des thèmes préalablement établis, de comprendre l'opinion de l'enquêté, d'approfondir des points importants mais aussi de mettre en place une démarche participative.

L'entretien semi-directif comporte 3 phases :

1. La préparation de l'entretien,
2. La réalisation de l'entretien,
3. La retranscription et le compte rendu de l'entretien.

¹ GRAWITZ.M, « Méthodes des sciences sociales », 11^e édition, Dalloz, Paris, 2001, p 330.

² DEJAIFFE Benoît, « Recherches des données et analyse en sciences sociale », Edition dunod, Paris, 2015, p 41.

2.3. Définition du cas

La définition ou délimitation du cas sont des questions que tout chercheur qualitatif doit se poser. De façon abstraite, on peut définir un cas comme un phénomène donné qui se produit dans un contexte délimité. Le cas est, en fait, votre unité d'analyse.¹

Comme nous l'avons mentionné, notre recherche s'appuie sur une étude d'un cas unique : la société de distribution de gaz et d'électricité. Aussi, notre travail de recherche n'a pas concerné l'ensemble de la société mais uniquement sa Direction Générale la ou les changements se déroulés dans leur intégralités. Egalement, la Direction Générale a été l'objet de notre étude du fait qu'elle a connu de nombreux changements au fil des années au sein desquels les managers ont été confrontés.

Même si notre recherche s'appuie sur une étude qualitative, il a tout de même fallu définir un échantillon. De ce fait, les personnes composant notre échantillon devaient être en mesure de nous renseigner sur les rôles et les comportements des managers face aux changements affectant l'entreprise.

Notre question de recherche porte sur le rôle des managers lors d'un changement organisationnel. De ce fait nous devons nous entretenir avec les managers qui conduisent et participent à la mise en œuvre du changement.

Afin de répondre à notre problématique, nous avons rencontré 10 managers parmi les 15 de la société, de secteur d'activité divers ayant sous leur responsabilité un nombre varié de collaborateurs et d'agents et ayant occupés cette fonction depuis suffisamment longtemps. Ceci afin qu'ils puissent avoir le recul nécessaire sur leur expérience managériale et de pouvoir ainsi avoir une vision longitudinale : de leur entrée en fonction jusqu'à présent.

2.4. Guide d'entretien

Pour notre étude, nous avons fait le choix de réaliser un guide d'entretien, ce dernier est un support pour l'enquêteur, qui répertorie les thèmes qui devront être abordés au cours de la discussion. Il peut revêtir une forme plus ou moins détaillée, de quelques grands thèmes à une série de questions et d'informations sur 2 ou 3 pages. Il a pour rôle de donner, à l'enquêteur, des précisions sur l'objet d'étude.

¹ MILES & HUBERMAN, « Analyse des données qualitatives », 2ème édition, Editions de boeck, Paris, 2005, p 56.

Le guide d'entretien que nous avons élaboré est structuré en fonction des thèmes nous permettant d'atteindre les objectifs de notre étude. Ainsi, d'après une brève introduction sur les objectifs poursuivis par notre étude, quatre thèmes ont constitué l'ensemble de ce guide ainsi qu'il suit :

1. La définition du concept de changement organisationnel afin de trouver un terrain d'entente avec le répondant ;
2. La politique de changement dans l'entreprise ;
3. Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de la politique de changement ;
4. La résistance au changement.

Il s'agit pour nous d'identifier le rôle du manager dans les changements appliqués dans l'organisation, de montrer leur contribution à la gestion des actions. Ce qui nous permettra de déceler les motivations des managers afin de mieux gérer le changement. Chaque thème comporte des questions qui viennent élucider davantage le thème.

2.5.L'élaboration du guide d'entretien

Nous avons choisi de réaliser une étude qualitative plutôt que quantitative, qui nous semblait plus adaptée à notre problématique. Nous avons donc réalisé 10 entretiens semi directifs. En effet, l'entretien permet de réaliser un travail sur le vécu, l'histoire, le parcours individuel et est particulièrement bien adapté pour traiter de thématiques, telles que la gestion du changement ; l'objectif étant de comprendre la posture des individus par rapport à ce sujet.

Nous avons présenté aux interviewés les règles du jeu en début d'entretien afin que ceux-ci soient les plus spontanés possible, qu'ils ne se censurent pas. Nous avons opté pour un mode de questionnement ouvert, respectant les silences de l'interviewé lui permettant ainsi de structurer sa pensée et de se souvenir. Notre objectif étant de comprendre et non d'interpréter, nous avons adopté une posture d'écoute, d'empathie, une position neutre sans jugement, dans la curiosité, créant ainsi un lien interpersonnel. A partir du moment où le participant a le sentiment d'être compris il va enrichir son discours

Nous avons opté pour le fait de commencer l'entretien par la description des activités, informations que nous considérons comme factuelles, moins personnelles, moins chargées d'émotion pour mettre en confiance l'interviewé afin qu'il se livre davantage sur ces leviers d'engagement par la suite.

Notre guide s'articulait autour de quatre grandes parties :

- **Présentation de l'interviewé,**

Cette partie nous permet de connaître le statut de la personne dans l'entreprise, l'emploi ainsi que les fonctions qu'elle occupe dans l'organisation. Elle nous permet également de connaître son ancienneté dans la société.

- **Les principales missions du manager**

Nous souhaitons interroger les participants sur leur mission afin, d'une part, de mieux comprendre leur contexte et leur activité, et d'autre part, de vérifier si de façon spontanée, ils mentionnaient la dimension managériale et à quelles activités ils l'associaient. Quand cela s'est avéré nécessaire, par le biais de relance, nous avons fait des focus sur cette dimension.

Nous leur avons demandé de nous raconter comment s'était déroulée leur prise de poste et ce qui les avait poussés à postuler

- **Le manager et le changement**

Cette partie va nous permettre de connaître les différents rôles que le manager peut jouer lors d'une conduite de changement, elle nous permet également de savoir la politique managériale à mettre en œuvre dans l'entreprise.

Sans poser la question directement, nous les avons amenés à parler sur leur engagement dans la conduite du changement et notamment ce qui entretenait cet engagement.

- **Synthèse de l'entretien**

Cette partie va nous permettre de clôturer notre entretien et demander l'avis d'appréciation des participants.

Nous essayons de collecter des informations selon les réponses des interviewés pour pouvoir confirmer ou infirmer nos hypothèses qui supposent :

- **H1** : Le changement organisationnel accroît les difficultés rencontrées par les managers de l'entreprise.
- **H 2** : Les managers ne sont pas de simples vecteurs des changements souhaités par l'entreprise mais se positionnent en tant que véritables acteurs du changement.

Section 2 : Analyse des résultats de la recherche

Cette présente étude a pour objectif d'analyser empiriquement notre problématique de recherche qui a pour question principale " *Comment gérer efficacement un changement organisationnel ?* ". Pour recueillir des informations et des données susceptibles de nous permettre d'aboutir à notre objectif, nous avons mené une recherche qualitative fondée sur les entretiens semi directifs, l'observation nos participantes et les sources documentaires internes de l'entreprise.

Dans cette section, nous allons procéder à une analyse des données et des résultats obtenus pendant notre recherche en vue de confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises au début de notre recherche.

1. La méthode de traitement des données

Après avoir effectué et transcrit le contenu des entretiens menés avec les managers de la société. Nous nous sommes retrouvés en face d'un ensemble de réponses bien détaillées et riches en informations qualitatives. Cette somme constitue le corpus sur lequel se basera notre analyse.

Pour ce faire, nous avons consulté les différents outils et politiques RH (fiches de poste des différents métiers de l'entreprise, politique de formation, gestion des carrières) ainsi que des comptes rendus d'entretiens d'évaluation.

Nous avons ensuite réalisé 10 entretiens semi-directifs qui correspondent à environ 12 heures d'entretien suivie d'un cas réel de changement que la SDO a entretenu dernièrement. Ils ont été ensuite retranscrits intégralement et fait l'objet d'un codage thématique, ou plus exactement l'analyse de contenu thématique, qui est une méthode d'analyse consistant : à repérer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets.¹ Cette méthode repose sur la rédaction des données de manière à exprimer uniquement les idées ou thématiques principales.

Enfin, nous avons eu recours à de l'observation non participante à travers une visite du site qui nous a permis d'analyser sa configuration spatiale, d'entrevoir son fonctionnement, les

¹ MUCCHIELLI Alex, « Dictionnaire des méthodes qualitatives en science humaines et sociales », Édition ARMAND COLIN, Paris, 1996, p 259.

différents métiers présents et de visualiser les reconfigurations spatiales dont nos interlocuteurs nous ont parlé.

Le croisement de ces différentes sources de données assure une certaine multi-angulation de nos résultats

Les entretiens ont eu lieu, pour la plupart, sur le lieu de travail des interviewés pour plus de commodité pour eux et ont duré environ une heure et quart. Ils se sont déroulés sur quatre mois. Tous les entretiens ont fait l'objet d'une prise de note détaillée.

2. Présentation des résultats de l'entrevue

Suite à notre entrevue menée avec les managers de la société de distribution du gaz et d'électricité sur la problématique du rôle des managers lorsqu'un changement s'impose dans l'entreprise, nous avons obtenu les résultats suivants:

I. Thème 1 : Présentation des l'interviewés

La population étudiée dans notre étude est les managers de la SDO qui sont répartis dans différents services de la société, nous avons obtenu les résultats suivants:

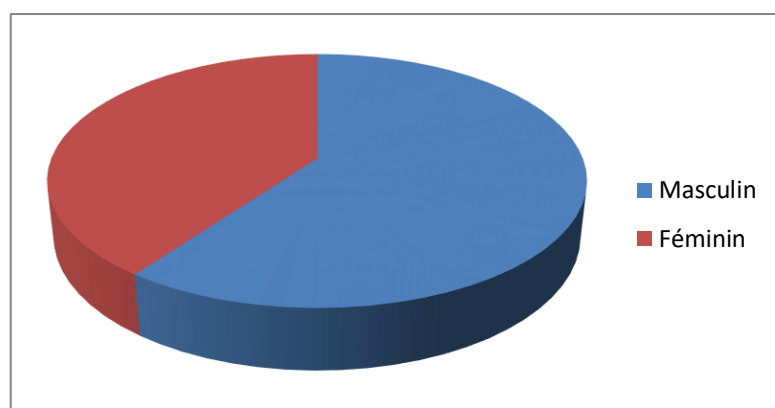
- **Sexe des l'interviewés**

Tableau N° 01: Répartition et distribution des enquêtés selon le sexe.

Sexe	Fréquence
Masculin	06
Féminin	04
Total	10

Source : élaboré par nous-même.

Figure N° 01 : Répartition des enquêtés selon le sexe.



Source : élaboré par nous même

La lecture de ce graphique nous révèle que 60% des participants enquêtés sont de sexe masculin contre 40% chez les femmes de la société de distribution du gaz et d'électricité, lieu où a été menée notre étude. L'explication que nous pouvons avancer est que le sexe masculin est orienté vers des postes de gestion plus que le sexe féminin à cause de la nature du travail exercé.

- **Age des interviewés**

Tableau N° 02: Répartition et distribution des enquêtées selon l'âge.

Tranche d'âge	Fréquence
Entre 30 ans et 35 ans	03
Entre 35 ans et 40ans	04
Entre 40ans et 45ans	03
Total	10

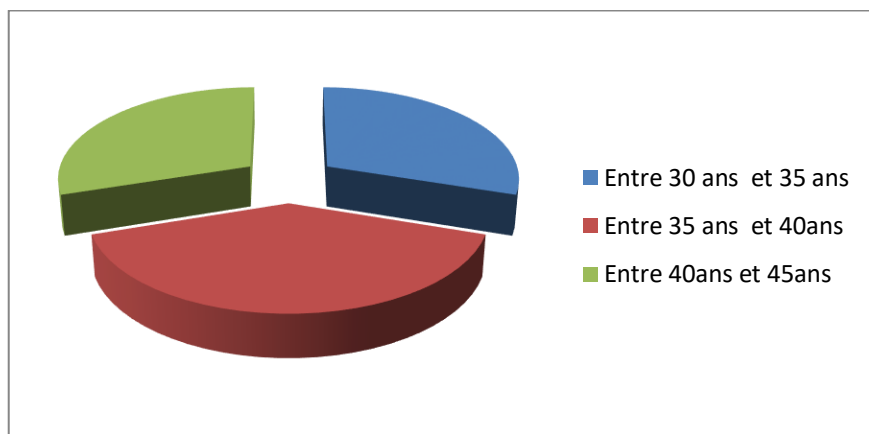
Source : élaboré par nous-même.

Pour ainsi faire parler les chiffres du tableau ci-haut, il importe de relever cet état de lieu : 30% des participants enquêtés appartiennent à la tranche d'âge entre 30 et 35ans, il est intéressant de noter que, de manière significative, les jeunes managers constituent une partie importante dans l'organisation et la gestion des activités de la SDO. En plus, la politique d'embauche de l'entreprise favorise une main d'œuvre d'âge moyen à fin de bénéficier de l'expérience et de la compétence du salarié embauché.

Ainsi nous remarquons que la tranche d'âge allant de 35 à 40 ans est la plus répandue avec un pourcentage de 40%, constitués de personnes ayant l'expérience et la maîtrise dans le domaine.

La dernière tranche d'âge, soit de 40 à 45 ans et plus, on trouve une proportion de 30%, constitués uniquement des anciens managers de la SDO ayant le savoir et la compétence.

Figure N° 02 : Répartition des enquêtés selon la tranche d'âge.



Source : élaboré par nous même

- **La fonction des interviewés**

La société compte environ 15 managers au total dont des ingénieurs et des gestionnaires. Dans notre étude nous n'avons pris que 10 parmi les 15 managers, selon leurs disponibilités et le temps libre de ces derniers.

Manager, c'est un savoir-faire technique et relationnel, qui consiste à mener et à diriger, dans un contexte donné, un groupe d'hommes devant atteindre des objectifs communs. Un manager doit allier esprit d'initiative, méthodologie et capacité de travail en équipe.

Etant donné l'importance que prends l'ampleur de la gestion d'un changement organisationnel, nous pouvons maintenant présenter les portraits des participants et noter que tous les répondants sont des cadres dirigeants de la société de distribution du gaz et d'électricité.

Chapitre IV : Le pilotage du changement organisationnel au sein de la SDO

Tableau N° 03 : La répartition des enquêtés selon la fonction (le poste occupé).

La fonction	Fréquence
Chargé formation	01
Manager des ressources humaines	01
Chargé recrutement	01
Chef de service	01
Chargé de communication	01
Chef de projet	01
Manager d'équipe	01
Gestionnaire des emplois et compétences	01
Chargé commercial	01
Chargé de recherche et développement	01
Total	10

Source : élaboré par nous-même.

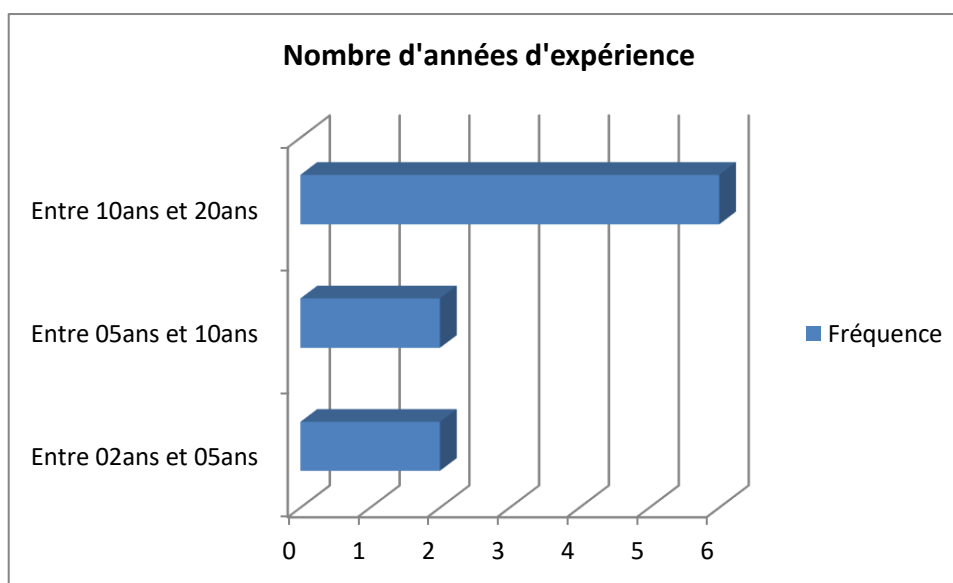
- **L'expérience des interviewés**

Tableau N° 04 : La répartition des enquêtés selon l'ancienneté Professionnelle.

Nombre d'années d'expérience	Fréquence
Entre 02ans et 05ans	02
Entre 05ans et 10ans	02
Entre 10ans et 20ans	06
Total	10

Source : élaboré par nous-même.

Figure N° 03 : Répartition des enquêtés selon le nombre d'années d'expérience.



Source : élaboré par nous même

La variable expérience professionnelle offre sensiblement la même tendance que la variable âge, ce qui n'est pas surprenant puisque ces deux variables sont généralement en lien direct, c'est-à-dire plus le répondant est jeune, plus son expérience professionnelle est réduite. Aussi nous pouvons noter que les répondants ayant peu d'expérience dans le management (entre deux à cinq ans) constituent 20% de notre échantillon suivie du même pourcentage pour les personnes ayant une expérience allant de cinq à dix ans.

60% des répondants bénéficient d'une expérience de 10 à 20 ans, ce qui présume que ces personnes ont l'art et la manière de diriger une société d'une grande ampleur telle que la SDO.

Ces personnes-là ont le plus grand nombre d'expérience dans l'entreprise, ils sont généralement des personnes qui ont un grand savoir-faire en la matière et qui prennent des décisions stratégiques, en plus de mener à bien des projets de changement organisationnel.

II. Thème 2 : Description des missions du manager

1) S'engager dans le poste de manager ? Pourquoi ? Comment ?

Au regard des entretiens menés, nous constatons que la plupart des interviewés sont devenus éligibles au poste de manager grâce à leur expertise. En effet, les 10 interviewés ont accédé à un poste de manager dans le cadre d'une mobilité interne ou ont été prestataires des entreprises qu'ils ont fini par intégrer comme salarié.

Pour la plupart d'entre eux, c'est leur compétence technique, métier, leur expertise qui leur a permis d'atteindre cette dimension managériale.

Ils considèrent d'ailleurs souvent que leur expertise est une valeur sûre, qui ne se perdra pas ou moins facilement que la dimension managériale qui se joue.

« *Ce poste est porteur des risques* » « *je suis sans arrêt jugée* » a déclaré le chef de service

« *Je dois gérer la pression de ce qui se passe dans la société* » a déclaré le chef de projet

Ils attachent par ailleurs une importance particulière à leur nomination pour le poste de manager et sont en attente de valorisation de ce moment.

« *Sorte de sacralisation quand tu deviens manager* » a déclaré le chargé de recherche et développement.

La plupart des répondants affirment avoir souhaité prendre cette fonction dans le but d'acquérir du statut ou encore avoir plus de pouvoir même si par ailleurs, beaucoup évoquent en entretien que ce statut de manager leur procure de la visibilité en interne, de la crédibilité aux yeux des autres et leur donne la possibilité de faire à leur manière.

Notons bien que nos interviewés ont pour la plupart spontanément compris pouvoir comme autorité et peu comme pouvoir de faire.

2) Si vous deviez expliquer ce qu'est la fonction de Manager que diriez-vous ?

Lorsqu'il s'agit de décrire la fonction du manager, ils parlent pour la grande majorité, spontanément de leurs activités opérationnelles et peu, voire pas du tout, de leurs activités de management.

Lorsqu'ils évoquent cette dimension managériale, la plupart des interviewés parlent souvent en premier lieu de la réalisation des tâches, la répartition et la coordination du travail, puis seulement lors d'une relance, ils évoquent les personnes et leurs relations, la transmission, l'accompagnement des collaborateurs, le fait de faire grandir leur équipe, de développer les compétences de leur équipe et d'arriver à la réalisation des buts.

« *Etre manager, c'est être le père de l'entreprise* » a déclaré le manager des ressources humaines.

« *Manager, c'est être en mesure de tout faire* » a déclaré le chargé de communication

La plupart de ces managers sont conscients que ce poste leur a appris beaucoup sur eux-mêmes, parlent même d'une véritable révélation pour le poste, apprennent à découvrir et à apprécier les dimensions qu'ils avaient négligées au départ.

Le manager se positionne aujourd'hui comme un accompagnateur du développement de l'entreprise. Ceci dit, le management mené en bonne intelligence et cohérence est générateur d'implication, de créativité et de bien-être de l'entreprise dans l'efficacité, la réussite ainsi que dans sa durabilité.

3) Être manager, qu'est-ce que cela signifie pour vous ?

La plupart des interviewés considèrent qu'accéder à la dimension managériale est une étape, voire un passage obligé dans leur carrière pour pouvoir évoluer tant dans les missions qu'en termes de salaire. Ils sont fiers de franchir ce palier, ce gap en termes de carrière. C'est également un signe de réussite vis-à-vis des autres, de l'entreprise et d'eux-mêmes.

« Être enfin pris au sérieux » a déclaré le chargé de formation.

« Une fierté, une responsabilité gratifiante, un passage obligé pour évoluer et une reconnaissance du travail fait » a déclaré le chargé de communication.

« Être exemplaire, gérer son équipe, prendre des risques, assumer les décisions de l'organisation » a déclaré le chef de service.

Tous les interviewés s'accordent à dire que la fonction managériale dans son ensemble n'est pas réellement connue avant d'y être vraiment confrontée, c'est-à-dire : pour devenir manager, même avec des prédispositions, demande un apprentissage long et ardu pour acquérir et intégrer les multiples compétences managériales et humaines du métier.

Dans cette phase d'apprentissage, il arrivera inmanquablement que le manager soit remué et déstabilisé en tant que personne. Relever le défi de devenir un bon manager exige une réelle remise en question personnelle et un vrai engagement. Cela demande du courage et beaucoup de temps.

Cependant, selon eux, cette dimension procure une certaine reconnaissance au sein de l'entreprise, après avoir acquis le statut, conférant ainsi de la crédibilité et de la visibilité vis-à-vis des autres collaborateurs de l'entreprise.

Lee Iacocca souligne ; ce qui fait un bon manager c'est la prise de décision. On peut utiliser les ordinateurs les plus fous pour étudier les chiffres mais en final il faudra faire un planning et passer à l'action.¹

4) Comment vous avez accédé à ce poste ?

Devenir manager, c'est accepter de nouveaux challenges, mais également de nouvelles responsabilités. La préparation, la réflexion en amont et la volonté sont des clés indispensables pour assumer ce nouveau rôle et rejoindre les équipes management de l'entreprise.

La plupart des interviewés encadrent une équipe de 4 à 10 personnes en moyenne, ils n'ont, pour la plupart, pas fait la démarche de postuler à ce poste. C'est l'organisation qui leur a proposé, ils ont eu une opportunité qui leur semblait difficile de refuser, du fait de l'importance du poste.

Ils ne sont pas vraiment acteurs de leur évolution, ils suivent le chemin et les directives de la société.

« Je n'ai pas cherché à avoir à tout prix ce poste, c'est l'organisation qui a décidée ainsi » a déclaré le manager d'équipe.

« Prendre un poste de Manager est toujours un défi et un enjeu, autant pour l'entreprise qui nous fait confiance que pour soi-même » a déclaré le chef de projet.

Il est fondamental d'être certain de vos compétences pour pouvoir assurer ce nouveau rôle, a confirmé le manager d'équipe. Il existe de nombreux cours à temps partiel pour s'initier ou se perfectionner en management, que les managers peuvent réaliser à leur rythme. Ils peuvent également demander à l'entreprise une mise à niveau ou une formation en ce sens.

Certains managers que nous avons interviewés ne prennent pas tout de suite leur rôle d'encadrant, dans la mesure où ils considèrent leurs collaborateurs toujours comme des collègues ne changeant pas de posture.

¹ **LEE Iacocca** est un homme d'affaires américain, principalement connu pour avoir dirigé Ford Motor Company de 1970 à 1978 puis Chrysler de 1978 à 1992.

5) Avez-vous suivi une formation en management ?

Certains se disent évalués sur la dimension managériale, d'autant plus quand ils ont été recrutés ou choisis principalement pour cette dimension.

« Avec l'expérience, je sais quand où on va aboutir dans le projet » a déclaré le chargé commercial.

D'autre, déclarent avoir par l'expérimentation et parfois des formations, revu leur façon de faire.

« Parfois, il faut apprendre ce que on ne le sait pas, pour bien faire » a déclaré le manager d'équipe.

Dans un processus de changement, pour que les managers donnent le maximum d'eux-mêmes, tant individuellement que collectivement, il faut certes qu'ils soient bien formés et informés sur les enjeux, mais il faut surtout qu'ils s'impliquent dans leur activité professionnelle de façon à faire davantage que ce qui leur a été officiellement initié par le changement.

Leur participation dans la conception et la mise en œuvre du projet est une condition incontournable de la réussite de ce dernier. En effet, le changement n'a lieu que si les managers, s'y impliquent.

6) Selon vous être manager, est-il une chose aisée ?

Tous s'entendent pour dire qu'il s'agit d'une fonction difficile, dans laquelle ils sont souvent confrontés à des situations délicates auxquelles ils n'étaient pas préparés.

« Bien sûr que c'est difficile : il y a de la pression par le haut mais aussi par le bas » a déclaré le chargé des emplois et des compétences

Parmi les difficultés auxquelles les managers de la société ont dû faire face :

1. Au niveau de la gestion des équipes, le manager a de plus en plus à gérer des équipes et surtout des collaborateurs de plus en plus experts de leurs domaines rendant alors la mission du manager encadrant plus complexe.

2. Au niveau de la gestion de travail, les managers déclarent manquer de temps pour s'occuper des équipes, à développer la qualité de la collaboration, accompagner le développement professionnel de chacun des co-équipiers.
3. Manque de visibilité et l'incertitude des marchés (changements des tarifs, nouvelles lois...) font désormais partie du paysage quotidien et il appartient au management d'apprendre à naviguer dans cet environnement instable, à maintenir la cohérence du projet stratégique dans lequel les équipes se repèrent et se reconnaissent.

Toutefois, étant finalement parvenus à y faire face, ils ont su trouver ou développer de nouvelles sources de motivation et d'intérêt ayant permis de maintenir et même augmenter leur implication dans l'accomplissement de leur missions et leur engagement vis-à-vis de la responsabilité accordée et surmontés tout type d'obstacle, comme le souligne Theodore Roosevelt : « *Le premier travail d'un manager n'est pas d'apporter la motivation mais de supprimer les obstacle. Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font.* ».¹

III. Thème 3 : les managers face au changement organisationnel

1) Qu'entendez-vous par « changement organisationnel » ?

« *La recherche de la pérennité organisationnelle impose aux entreprises des changements continus afin de s'adapter aux réalités multidimensionnelles du contexte (économique, social et technologique)* » a déclaré le manager d'équipe

D'après les données recueillies, le changement organisationnel c'est d'avoir une nouvelle politique, qui touche aux différentes facettes de l'évolution des compétences dans les entreprises. La stratégie est une nécessité reconnue pour avoir des processus de développement humain, social, économique et même technologique à la pérennité d'entreprise, et les données de l'enquête affirment ce constat.

À cet égard le cas d'un enquêté, manager des ressources humaines, nous a confirmé que « *pour moi le changement organisationnel c'est des nouvelles directives imposés à l'organisation par l'environnement interne et externe pour s'améliorer et s'adapter aux nouvelles exigences du marché. Aussi le changement est toujours dans la mobilité et la polyvalence* ».

¹THEODORE Roosevelt : Homme d'état, homme politique, président des états unis entre (1901-1909), il est également historien, naturaliste, explorateur, écrivain et soldat.

La mobilité et la polyvalence sont des facteurs essentiels pour garantir le changement organisationnel. Quand une mobilité est demandée au salarié en raison de l'évolution de l'environnement interne ou externe à l'entreprise, les méthodes privilégiant l'adaptation et l'accompagnement du changement seront recherchées au bon niveau et avec le plus d'anticipation possible, notamment à travers les moyens de formation et d'information adéquats.

« *C'est une logique d'adaptation de l'environnement qui est en mutation continue* », affirme le chargé des emplois et des compétences.

Pour le chef de projet, le changement organisationnel « *c'est une restructuration, revoir l'organisation de l'entreprise et apporter des modifications nécessaires pour le bon déroulement des activités et l'implication de tous les membres de l'organisation* ».

Crozier et Friedberg considèrent le changement organisationnel comme : « un processus de créations collectives à travers lequel des membres d'une collectivité donnée apprennent ensemble, c'est-à-dire inventent et fixent de nouvelles façons de jouer le jeu social de la coopération et du conflit ».¹ C'est-à-dire un processus d'apprentissage collectif permettant d'instituer de nouveaux construits d'action collective qui créent et expriment à la fois une nouvelle structuration du ou des champs

Cependant, la revue de la littérature nous a permis de constater qu'il n'existe pas une définition universelle sur le changement.

En résumé, le changement est le passage d'un état à un autre suivant la nature, la durée et l'intensité de ce passage, on parlera alors, d'évolution, de révolution, de métamorphose, de transformation, de modification et de mutation.

2) Avez-vous connu des changements organisationnels dans votre entreprise ?

À chaque fois quand on modifie les stratégies d'une entreprise systématiquement, cela, induit à une modification de sa structure organisationnelle voir installé une nouvelle.

D'après notre étude on a constaté que la société de distribution du gaz et d'électricité a connu plusieurs changements organisationnels depuis sa création jusqu'à aujourd'hui. Comme nous l'a confirmé le manager d'équipe et l'un des plus important : « *La société décide d'une nouvelle réorganisation. Et c'est un changement en profondeur, selon la loi 02-01 du 5*

¹ CROZIER.M, FRIEDBERG.E, « l'acteur et le système », Edition du Seuil, Paris, 1977, p 30.

février 2017 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations prévoit l'organisation en concessions des activités de distribution de l'électricité et du gaz, c'est le plus gros changement qu'a connu notre société ». « [...] Il a été décidé de procéder à des travaux préparatifs dans le but d'uniformiser la gestion liée à la nouvelle organisation en définissant les insuffisances liées à cette dernière, par ailleurs des propositions de changements liés à l'organigramme et dont nous avons jugé importants ont été suggérés afin d'assurer le bon fonctionnement de notre société ».

De ce fait, la SDO se trouve actuellement dans un environnement en perpétuel mutation, pour répondre aux besoins du marché et aux exigences des clients, l'entreprise se voit obliger d'optimiser sa gestion pour assurer un climat social serein en cette période de changement sachant qu'un changement dans une entreprise est, pour son management une expérience déstabilisante, voire traumatisante lorsqu'il n'est pas préparé.

Le manager des ressources humaines évoque *« On a dû revoir tout notre organisation afin de l'adapter aux nouvelles lois du gaz et d'électricité ».*

« Des insuffisances ont été constatées dans différentes activités liées à l'incohérence constatée dans les missions et attributions de certaines structures », affirme le chef de service

Les coûts induits par un changement se comptent fréquemment en plusieurs millions de Dinars, sans compter l'impact du changement sur la culture de l'entreprise et les relations entre les équipes, un changement dur marque ainsi parfois l'histoire de l'entreprise sur de nombreuses années et peut obérer sa capacité à changer et à s'adapter.

« Pour son adaptation au marché, l'entreprise a mis en place un programme de réforme basé sur une démarche qualité des produits et services offerts à la clientèle. Parmi les fonctions interpellées par ce programme figure la fonction commerciale qui devrait atteindre des modèles ciblés et personnalisés par la société », affirme le manager des ressources humaines

La société, dans sa démarche de changement de comportement et d'émancipation de ses relations avec les clients, a opté pour la démarche connaissance et rapprochement, à travers l'écoute des attentes de la clientèle. Cela figure désormais comme l'un des indices d'appréciation de la performance de l'entreprise.

Confortés par cette conception, les managers décidèrent de traduire cette préoccupation en plan de qualité destiné à écouter et à adapter le produit et le service aux exigences des clients

Pour y faire face « Une démarche en deux temps a été adoptée consistant, d'abord à prendre connaissance de l'avis du client, d'être à son écoute, de nouer avec lui des relations de proximité. Ensuite, définir un cadre de concertation avec le client en vue d'organiser sa participation et sa coopération à la conception du service et la définition du type de relations à mettre en place », déclare le manager d'équipe.

Aujourd'hui, l'avis du client influence considérablement le processus de la gestion de la société, qui consiste à impliquer le client et le faire coopérer à la production du service, en vue d'en faire un atout supplémentaire de gestion qui permettrait à l'entreprise de concrétiser sa démarche en matière de dialogue, d'écoute et d'implication du client dans la définition des services.

Quoique la revue de la littérature, nous a permis de conclure que dans le cas où le changement est planifié et porté par la direction de l'entreprise, l'implication des acteurs dans la planification et la mise en œuvre du changement est une condition indispensable pour réussir la mise en œuvre. Cette condition n'était pas respectée par l'entreprise où le changement a été imposé dû aux réformes opérées avec la promulgation des lois sur le gaz et l'électricité.

3) Quelle était votre rôle lors d'un changement organisationnel ?

Le changement est une réalité organisationnelle, sa gestion constitue une tâche à part entière pour les managers de la société de distribution du gaz et d'électricité.

« Mon rôle c'était de faire admettre à mes collaborateurs la nécessité de faire ce changement. [...] Pour la réalisation du projet, il y a eu création d'un groupe de travail et j'ai été intégré à ce groupe » affirme le manager des ressources humaines.

Le manager d'équipe soutient l'idée en confirmant que « On a essayé de sortir ce qu'on nous a été demandé car c'était l'objectif et derrière, essayer de manager les hommes au maximum pour éviter qu'ils craquent, [...] qu'ils soient toujours présents ».

D'après le chargé de communication « Le changement consiste à explorer, analyser et comprendre une situation de changement dans le contexte d'une organisation, à définir et à évaluer les solutions possibles ».

Nous avons identifié trois catégories d'acteurs dans le processus de changement au sein de l'entreprise :

1. Le directeur de la société : son rôle est de veiller et d'assurer que le projet aboutit malgré toutes les difficultés et résistances rencontrées.
2. L'équipe de pilotage : constituée de différents managers, de responsable du projet et des différents pilotes, qui veillent au bon déroulement du projet et la réussite de ce dernier.
3. Les pilotes du projet : ces derniers assurent la réalisation des objectifs tracés et jouent le rôle d'intermédiaire entre la direction et les utilisateurs.

L'un des principaux rôles des managers lors de cette transition consiste à implanter le changement dans l'organisation selon les stratégies de mise en œuvre choisies. La consolidation du changement garantit l'assimilation du changement par l'organisation. Ces trois intentions forment le cycle de vie d'un processus de changement organisationnel. Les managers se positionnent en tant que véritables acteurs du changement,

En effet, ils considèrent que leur rôle est avant tout dans le déploiement opérationnel du projet ainsi que dans le management. Un partage des rôles semblent alors s'opérer entre les différents collaborateurs pour mieux gérer le changement.

4) Pourquoi changer ?

Avant toute mise en place d'un changement organisationnel important, les managers doivent avoir une compréhension claire et partagée de ce qui va être mis en place.

Le chargé des emplois et des compétences confirme « *changer pour devenir meilleur, plus performant, plus efficace afin de faire face aux nouvelles lois de l'environnement externe et interne* ».

D'après le chargé de formation « *Toute entreprise, dans n'importe quel secteur d'activité est amenée à changer si elle veut survivre et garder sa place dans le business* ».

Le chargé de recherche et développement évoque « *Le monde évolue et les entreprises sont contraintes d'évoluer avec lui* ».

Les raisons d'un changement ne sont pas toujours évidentes ni partagées aux différents niveaux de l'organisation.

L'origine du changement est liée à la prise de conscience d'un décalage entre les raisons et les objectifs d'une organisation et le but à atteindre, c'est-à-dire son fonctionnement.

L'objectif premier du changement organisationnel envisagé sous un angle gestionnaire pour les managers de la société est de trouver un modèle définitif d'optimisation. Cela pose non plus seulement la question du changement, mais plutôt celle de la conduite de ce dernier. « *En ce qui concerne les objectifs fixés, ils répandent ou besoins de s'adapter, d'être présent sur le marché national et puis, le changement est un risque pour certains, mais pour les besoins de l'entreprise il faut avoir cette émergence de la concurrence, présenter devant toutes les situations et avoir aussi une bonne stratégie pour y faire face* ». indique le chargé commercial.

Pour faire face à l'évolution de son environnement (économique, technique, politique et culturel) l'entreprise, adopte des stratégies qui doivent être cohérentes avec ses objectifs et les moyens (techniques, financiers, humaines) dont elle dispose. Ainsi, pour survivre et se développer, l'entreprise, est appelée continuellement à s'adapter, à changer de repères et de stratégies.

SEGUIN, HAFSI et DEMERS considèrent que la stratégie n'est qu'un bâton d'aveugle. Les managers d'entreprise en ont besoin pour découvrir ou retrouver leur chemin dans l'obscurité d'un monde incertain et turbulent. Mais ce n'est pas un bâton universel. Il faut d'abord qu'il soit adapté à la situation. Ensuite, il n'est jamais adapté pour toujours. Il faut être prêt à l'abandonner et à le remplacer quand il n'est plus pertinent.¹ La réussite d'une organisation dépend de sa capacité à adapter sa stratégie et sa vision en fonction de la situation et donc de bien gérer le changement stratégique.

Pour aborder la planification ou la stratégie d'un changement, il paraît important de préciser ce qui induit le changement, ce qui le provoque. Différentes méthodologies de planification ont été construites et reposent sur ce qui a initié le changement (nouvelles lois apparentes, manque d'effectifs, recherche de compétences..).

« *Le changement est la loi de la vie humaine, il ne faut pas en avoir peur* »². A souligné Jacques Chirac

¹ **SEGUIN Francine, HAFSI Taïeb, DEMERS Christiane**, « Le management stratégique : DE L'ANALYSE À L'ACTION », les éditions transcontinental, Paris, 2008, p 21.

² **JAQUES Chirac** : est un ancien haut fonctionnaire et homme d'État français. Président de la République française du 17 mai 1995 au 16 mai 2007.

5) Le changement a-t-il touché tous les niveaux de la société ?

Le changement est partout autour de nous. Dans notre vie personnelle aussi bien que professionnelle, il y a chaque jour des moments où des désaccords qui se produisent. Bien souvent, le désaccord survient parce que quelqu'un désire changer quelque chose, se diriger dans une autre direction, ajouter un nouvel aspect aux affaires ou à l'entreprise, ou au contraire en supprimer un.

Le changement a touché quelques fonction de la société de distribution du gaz et d'électricité comme nous l'a indiqué le chef de projet et le chargé des ressources humaines.

« *Après cinq années de fonctionnement des Sociétés de Distribution selon l'organigramme adopté en 2012, des insuffisances ont été constatées dans différentes activités* » confirme le manager des ressources humaines.

Parmi les changements effectués au sein de la société de distribution du gaz et d'électricité nous avons :

« *Les postes de chargé du contrôle et supervision de l'activité caisse et relève ont été supprimé puisque les activités sont assurée par les chefs de subdivision, ventes et clientèle* »

« *L'intégration des nouveaux recrues : revoir le système d'intégration et la prise en charge des nouveaux recrues* »

Cette phase du changement doit aussi créer un sens de l'urgence pour passer de la situation actuelle à de nouvelles façons de travailler et de penser. Le rôle du manager est critique: il doit être capable de communiquer une vision de l'état futur visé aussi bien qu'une motivation personnelle pour le changement.

6) Pouvez-vous me dire quel a été votre comportement face au changement?

Comme tous les autres employés, les managers vivent le changement comme une difficulté s'ils n'ont pas été impliqués dans sa construction et son déploiement. Ils doivent convaincre leur équipe de mettre en œuvre un changement avec lequel eux-mêmes ne sont pas forcément à l'aise.

Le chef d'équipe détaille ainsi : « *En tant que manager, j'ai été obligé de faire. [...] Si le directeur avait décidé ainsi, il fallait faire comme ça, pas toujours, mais parfois on était*

contraint de se plier à ses vœux donc on fait comme on peut avec tous les risques et les ennuis techniques et humains derrière. On est contraint donc on le fait ».

Le manager d'équipe *« Ce n'est pas nous qui avons décidé le changement, on n'avait pas forcément la réponse, on avait parfois du mal à aller chercher l'information et à leur repasser l'information ».*

Pour les managers de la société de distribution du gaz et d'électricité cette difficulté est un véritable défi pour faire face aux craintes de l'échec et une façon pour eux de se mettre à l'épreuve et évoluer par la suite dans leur carrière.

« C'est très difficile de porter un projet quand on n'est même pas sûr que c'est la bonne chose à faire. J'essayais de me persuader, j'essayais de porter la bonne parole » a indiqué le manager d'équipe.

Dans la majorité des cas, le changement est d'abord quelque chose qui inquiète. Les employés se positionnent en fonction de deux critères principaux :

1. Le premier, c'est l'ouverture et l'adhésion au changement. La personne est-elle naturellement ouverte, perméable au changement ? Est-elle ouverte à ce changement spécifique ?
2. Le second, c'est la capacité qu'on s'attribue à réussir le changement. Sous une forme ou sous une autre, tout changement va supposer un apprentissage : compétences à acquérir, comportements à faire évoluer, représentations à modifier..... Chacun va s'attribuer ou non la capacité à acquérir les apprentissages nécessaires.

Le manager va donc devoir faire adhérer au changement en apportant des réponses convaincantes à ces deux critères, pour ceux qui en subiront les impacts et auront à le mettre en œuvre.

Il faut donner du sens, des raisons qui puissent convaincre les acteurs concernés que le changement est nécessaire pour eux et pour le manger lui-même.

7) Durant cette période de changement, a-t-on exigé de vous de nouvelles attributions ou compétences ?

Ce qui est souligné ici, c'est la nécessité d'avoir des objectifs clairement définis, ne laissant pas de place à l'ambiguïté afin que les managers puissent bien en bénéficier tout en se préparant pour faire face aux changements.

Les objectifs de l'entreprise doivent être substantiels, orientés sur le fond et non sur les procédures. Ils annoncent ce qui va fondamentalement changer, en montrant la situation de départ et la situation d'arrivée.

Les managers doivent être positifs, constructivistes, et non de simples acteurs à une pression ou une contrainte. Si elles existent, elles doivent être considérées comme des occasions de construire un avenir plus solide pour l'organisation et s'améliorer.

Le manager d'équipe confirme « *Nos compétences doivent être en concordance avec nos objectifs fixés, afin d'y faire face au changement et être à la hauteur* »

« *Nous étions plus au moins préparés au changement, la seule compétence demandée est d'accepter le changement* » indique le chef de service.

Le manager doit être conscient de l'importance de revisiter régulièrement ses acquis pour maintenir son rôle de locomotive au sein de l'entreprise, il doit mettre son ego de côté et oser sortir de sa zone de confort.

« *Apprendre* » n'est pas un vain mot pour lui. Un savoir qu'il peut bien sûr trouver dans la formation ou l'auto-apprentissage, mais aussi en puisant directement auprès de ses collaborateurs. Ce principe, le Reverse Mentoring¹, où les rôles sont inversés, prend tout son sens dans un contexte de changement.

Le manager des ressources humaines confirme « *On a dû nous développer nous-même et apprendre de nouvelles choses afin de surmonter cette période de changement et donner le maximum de nous* ».

Quel que soit la nature du projet de développement envisagé, un projet requiert des compétences et une intelligence de la part des différents acteurs du changement, afin de

¹ **Le reverse mentoring** ou le mentorat inversé est un nouveau principe mis en place par les grands groupes, qui consiste à affecter aux dirigeants expérimentés un mentor qui n'est autre qu'un jeune salarié issu de la génération Y.

prendre connaissance du travail qui va être effectué, et enfin d'ajuster leurs propres actions en fonction de l'état d'avancement du projet. « *L'intelligence c'est la faculté de s'adapter au changement* »¹. A évoqué Stephen Hawking

8) Pouvez-vous me raconter les principales difficultés rencontrées pendant cette période de changement ?

Le manager des ressources humaines déclare « *Moi personnellement je n'étais pas assez motivé pour ce changement car comme je travaille dans le service des ressources humaines y a eu plus de charge de travail* ».

Un autre manager souligne : « *le système est assez cadré, il va à l'encontre du changement par certain coté* »

Parmi les difficultés rencontrées en période de changement :

1. Le manque de temps, en particulier pour formaliser les travaux et pour appliquer les bonnes pratiques de gestion des projets.
2. Le manque de connaissances des collaborateurs sur les bonnes pratiques de gestion de projets.
3. Périmètre mal défini, objectifs incompris, besoin mal défini, méthodologie de travail.

A ce sujet, certains auteurs trouvent qu'il est important de se préparer au changement que l'on veut introduire. Ce comportement permettra de montrer qu'on prend en compte les effets du changement sur l'entreprise ainsi que sur l'ensemble du personnel.

Ensuite, il s'agit de présenté le changement à l'entreprise comme une source de motivation, c'est à dire qu'il faut institutionnaliser le changement comme une opportunité et non comme un coût. De plus, l'information doit être continue, compréhensible et accessible à tous.

IV. Thème 4 : conduite de changement en entreprise

1) Qu'entendez-vous par conduite du changement ?

La conduite du changement en entreprise est une évolution obligatoire pour la pérennité de l'entreprise et nos répondants étaient clairs sur ce sujet-là.

¹ **HAWKING Stephen**: est un physicien théoricien et cosmologiste britannique.

« *C'est une logique d'adaptation de l'environnement qui est en constante mutation* ». Il s'agit là d'une définition purement théorique de la conduite de changement du point de vue du manager des ressources humaines.

« *Changement d'organisation ou de système* », « *Accompagnement des hommes sur de nouveaux processus* » « *Définition d'une méthode de travail* », cités par nos différents managers de la société.

En conclusion, la conduite du changement est connue des managers de l'entreprise comme un levier dans le cadre de la mise en œuvre du changement. La conduite du changement vise à faciliter l'acceptation des changements induits par la mise en œuvre d'un nouveau projet et à réduire les facteurs de rejet.

La conduite du changement consiste à anticiper les risques, définir et mettre en œuvre une démarche permettant la mise en place d'une solution dans des conditions optimales.

« *L'implication et la participation des personnes dans la démarche est un facteur clé de réussite, la conduite du changement ne saurait se limiter à des actions de formation et de sensibilisation* », confirme le manager d'équipe.

Les démarches de conduite du changement sont généralement basées sur le triptyque suivant selon les managers de la société :

1. Participation : associer les collaborateurs dès le début du projet, afin de prendre en compte leur avis et faire en sorte que le changement soit connu par toute l'organisation;
2. Communication : mettre en place un dispositif de communication permettant tout au long du projet aux acteurs de l'entreprise de comprendre et d'accepter les changements à venir, ainsi que d'être informé sur l'avancement du projet ;
3. Formation : s'assurer que les collaborateurs aient acquis les connaissances théoriques et pratiques nécessaires.

Selon Autissier et Moutot: « la conduite du changement est un dispositif managérial qui vise à ce que des actions du changement soient utiles et en relation avec l'organisation ».¹

¹AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, « Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action », Edition dunod, Paris, 2003, p 97.

Le changement est tout simplement une méthode de modification apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou au personnel de l'organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de sa performance.

2) Comment est perçue la conduite du changement au sein de votre entreprise par vos collaborateurs?

Aujourd'hui, la conduite du changement est une des compétences clés pour les managers. Il s'agit d'une mission délicate car le changement est généralement mal perçu et vécu comme une menace ou une remise en question.

Il est très rare qu'un changement au sein d'une organisation ne suscite pas d'opposition. En effet, les employés sont déstabilisés car ils se retrouvent hors de leur zone de confort. Ils ont alors un réflexe de refus, une première réaction courante lors de l'annonce d'un changement.

« *Anxiogène, parfois stimulante, c'est un changement de repères* » indique le chargé des emplois et des compétences.

En effet, le changement est synonyme d'inconnu donc d'anxiété en général. Il peut être dynamisé par l'obtention de garanties d'évolution des postes de travail ou d'ordre financier.

Les interviewés sont favorables globalement au changement dans la mesure où ils s'accompagnent de nouveaux repères.

Le chargé de communication confirme « *C'est écouter, valoriser les acquis car souvent il n'y a pas de communication entre les uns et les autres* ». Il a constaté que le message sur la conduite du changement connaît des répercussions différentes suivant les individus accompagnés au sein de la société.

Il souligne là le problème de transfert du message de changement dont les personnes qui y sont soumises ne parlent souvent pas entre elles, sans doute par crainte d'être jugées ou déformer l'information.

3) Pouvez-vous mesurer les effets de la conduite du changement et ses conséquences pour votre entreprise ?

L'un des managers nous a expliqué que « *les conditions de réussite d'un changement ne sont généralement pas claires, on ne peut pas savoir si ce plan va vraiment réussir ou non c'est loin de la réalité, mais il faut mettre les outils nécessaires, il faut prévoir un plan*

prévisionnel, c'est-à-dire un suivi à long terme par la direction pour voir si cela va fonctionner ou non. Faire une étude par exemple, de la tester au moins, sans oublier la motivation tant psychologique que financière qui nous rend intéressés et concernés par le résultat visé ».

Le manager d'équipe explique « *Il a été difficile de mesurer le changement à court terme mais lorsque on observe le changement avec du recul, les effets ont été nets sur le métier, les processus et les comportements dans le bon sens ».*

Parmi les formes de résistance observés lors d'un changement selon le manager des ressources humaines :

1. L'inertie qui consiste en une absence de réaction au changement. Les personnes caractérisées par l'inertie laissent entendre qu'elles acceptent le changement, mais tentent d'en différer l'application. L'inertie est rationalisée en évoquant la prudence, en prétendant la nécessité de demander des avis objectifs,
2. La négociation, les employés sentant que le changement est inévitable, ils tentent de négocier quelques arrangements en leur faveur.
3. La résignation: les employés se résignent et acceptent, contre leur gré, le changement.

Un grand axe de la gestion du changement, le manager est la pierre d'assise du bon déroulement d'un projet de transformation organisationnelle.

Au-delà des acteurs clés identifiés dans le cadre de la gouvernance, le changement nécessite la contribution des personnes engagées, ces personnes doivent avoir une vision très claire des enjeux, de façon à orienter les actions adéquatement. Entre eux, les managers doivent harmoniser leurs actions en fonction de la stratégie établie et des objectifs visés pour mener à bien une conduite de changement.

4) Est-ce qu'il y a eu des difficultés ou des résistances durant la période de changement ?

Décider d'un changement, c'est relativement simple sur le papier. Toutefois, il est indispensable de garder en tête que sur le terrain et au quotidien, se trouvent des femmes et des hommes avec leurs besoins et leurs craintes.

Si la résistance est une étape incontournable dans le processus de deuil inhérent à tout changement, vaincre les réticences des autres collaborateurs est un enjeu majeur dans la

mission de manager. En effet, l'ensemble du travail fourni pourrait bien se révéler vain si, au final, les solutions ne sont pas intégrées par tous.

Le manager d'équipe confirme « *On a du préparer nos équipes au changement, ils étaient pour et avaient des objectifs bien précis* ». « *Avant le lancement du projet du changement, on avait tous une boule au ventre. Des petites tensions entre collègues* »

« *D'habitudes lors des grands changements, il y a une certaine réticence de la part des personnes qui subissent le changement dans l'entreprise mais dans notre cas, nos équipes étaient avertis à l'avance que des changements auront lieu prochainement dans la société, nous n'avons pas trouvé de véritable problème avec ça, à part quelques désaccords entre collègues* » indique le chef de projet.

Le manager des ressources humaines confirme « *Nos collaborateurs étaient très impliqués dans le moindre détail de la mise en œuvre du changement* ».

La résistance au changement dépend surtout de la manière dont celui-ci a été introduit, si les informations relatives au changement sont contradictoires, le changement sera difficilement accepté.

Le chargé de communication indique « *Dans le processus organisationnel, le changement au début oui c'est difficile de l'accepter mais avec le temps les employés montrent des compétences et prennent de nouvelles habitudes. L'attitude à l'égard de ces changements c'est de l'accepter d'une manière positive, dans notre service par exemple, la prévention primaire est des risques de faute, perturbation lors d'une transformation ...etc.* ».

Si les individus acceptent plus facilement le changement lorsqu'ils participent pleinement et activement à l'élaboration et la mise en place de ce dernier, il n'en demeure pas moins que des désapprobations verront inéluctablement le jour au cours du processus.

En tant que manager, il est essentiel de savoir reconnaître les réactions des collaborateurs, de ne pas les ignorer et d'y apporter une réponse adaptée. Les managers doivent laisser ce processus se dérouler afin que l'appropriation du changement soit effective.

3. Cas sur un changement organisationnel : la restructuration de la SDO

L'économie mondiale a connu de profonds changements cette dernière décennie. Depuis quelques années, l'ouverture du marché, l'allégement du contexte réglementaire et la rapidité des changements technologiques ont fait que les entreprises se trouvent à un niveau d'ouverture à la concurrence, de compétitivité, de complexité et d'incertitude plus élevé qu'avant.

Dans ce nouveau contexte, on assiste à une forte généralisation des modèles de régulation de services publics de réseaux (privatisation, ouverture à la concurrence ou déréglementation), notamment dans les secteurs de l'électricité, du gaz, de l'eau, des télécommunications, des transports,...etc. à ces avancées institutionnelles, il faudrait ajouter les influences des avancées technologiques appliquées à l'industrie de réseau, et notamment celles concernant la production, le transport et la distribution de l'énergie électrique, de plus que les marchés de l'énergie ont connu un ensemble de restructurations liées aux chocs pétroliers pour les hydrocarbures, puis à des vagues d'ouverture à la concurrence dans les secteurs du gaz et de l'électricité.

En effet, le cadre réglementaire doit offrir aux opérateurs historiques et au secteur privé des possibilités de déploiement des nouvelles technologies, de nouveaux services et d'un niveau de qualité de service à des prix abordables. Parallèlement, il doit créer un environnement de marché où prévaut la saine concurrence, assurant ainsi que les décisions d'investissement se prennent sous les mêmes critères que ceux du marché.

3.1.Présentation du contexte de l'étude de cas

Notre étude de cas porte sur une société de distribution du gaz et d'électricité activant dans le secteur des énergies depuis plusieurs années, compte environs 300 employés. L'évolution de l'environnement de cette entreprise l'a conduit à affirmer de plus en plus clairement depuis quelques années une politique de changement autour de deux axes : la modernisation et la mobilisation que les managers présentent comme des enjeux plus conjoints que hiérarchisés.

Ces objectifs imposent des changements stratégiques, structurels et culturels qui implique des réponses spécifiques et encore largement expérimentales. La nature du changement engagé était caractérisée par certains acteurs clés, par la spécificité d'une situation dont on ne sait pas définir ce qu'elle sera mais qui paradoxalement semble imposer de manière inéluctable une modification de l'existant. Le changement cherche à fournir à la société une capacité de

réponse originale dans un contexte dont la complexité condamne les tentatives d'anticipation et de planification trop rigide.

La société sur laquelle porte plus particulièrement cette étude se situe dans cette logique générale de changement. Une modification des rapports que l'entreprise entretient avec son environnement nécessite de revoir ces rapports en proposant des réponses plus rapides et efficace.

Le projet de changement porte principalement sur une modification des modes d'organisation du travail. La dimension humaine est donc au centre du processus de changement entrepris, l'objectif des réformes est en partie axé sur la prise d'autonomie, d'initiatives et de responsabilités de la part de l'ensemble des acteurs de la société. Cela s'est traduit par de nombreuses actions de formation, de communication tout au long du processus. Le changement s'est également traduit dans la société par des restructurations d'activités et des modifications d'organigrammes.

Le pilotage du changement a nécessité de la part des managers d'assurer de l'appui de leur équipe et d'écarter les pôles susceptibles de fournir une trop forte résistance dans la mesure où il était nécessaire, pour la mise en œuvre du changement, de disposer de la légitimité en termes de pouvoir.

De manière générale les opérations menées ont été rythmées par les nécessités d'une gestion politique qui visait à faire accepter les réformes sans résistance ni conflits majeurs.

Le changement entrepris dans la société de distribution du gaz et d'électricité correspond à la volonté d'amener l'organisation à répondre de façon jugée plus performante à un environnement qui lui impose de nouvelles contraintes. La conception défendue par les managers de la société est que ce changement ne peut se faire de manière naturelle mais avec la contribution de tous les membres de la société. Ces objectifs nécessitent la mise en place d'une nouvelle organisation et pratiques organisationnels sans une modification des croyances, des valeurs et des mentalités partagées dans l'organisation.

3.2.Object de l'étude de cas

L'objet de notre étude de cas consiste à mieux comprendre le rôle des managers lors du pilotage du changement durant les périodes de changement révolutionnaire au sein d'une grande organisation. Notre choix de terrain d'analyse s'est porté sur la société de distribution

de gaz et d'électricité. En effet, le terrain nous semble tout à fait approprié pour mener une étude sur le changement organisationnel, étant donné les transformations menées au sein de l'organisation depuis sa création.

Le principal objectif de notre étude est avant tout descriptif, avec la possibilité de proposer une série d'explications. Notre recherche se base sur l'interprétation qui joue un rôle intégrateur et permet une meilleure compréhension du phénomène étudié.

Nous avons tenté de mettre à jour des régularités dans le processus de changement étudié. Le dispositif de recherche basé sur l'étude est particulièrement recommandé lorsque l'on aborde des champs d'étude complexes, ou la prise en compte du contexte est déterminante pour l'élaboration du processus de compréhension.

3.3.Méthodologie de l'étude de cas

Notre choix méthodologique s'est inspiré de la théorie fondée qui ouvre la voie à de nouvelles explications et de nouvelles perspectives qui s'ajustent dans le sens où elles dérivent des catégories utilisées par les acteurs eux-mêmes.

Les données ont été collectées essentiellement à partir d'interviews semi directif auprès de l'ensemble de l'équipe managériale de la société de distribution de gaz et d'électricité déjà effectuées dans la première analyse, de diagnostic stratégique, de documents internes et d'archives de la société, afin d'opérer une triangulation des sources d'informations disponibles.

Tout d'abord, nous avons récolté un ensemble de documentation concernant la société. Ensuite, nous avons interviewé les membres du groupe dirigeant de l'organisation. Enfin, nous avons traité les informations par le biais des techniques d'analyses de données qualitatives.

Nous avons clôturé notre démarche de recherche par une rencontre avec plusieurs membres de l'équipe dirigeante pour valider nos résultats.

Nous nous sommes focalisés, dans le cadre de cette étude exploratoire, exclusivement sur les membres du top management car ils constituaient des informants-clés de notre étude.

L'intervention des managers dans la démarche de la nouvelle organisation semble nécessaire pour adapter l'organisation à son environnement. Le rôle de ces derniers prend une dimension

essentielle pour engager le processus de changement et ainsi contrer l'inertie qui semble caractériser l'organisation.

3.4. Le changement comme logique de gestion pour la SDO

La société a aujourd'hui la lourde responsabilité d'assurer et d'accompagner la construction de l'avenir du pays, ce qui amène la société à être à la hauteur de la responsabilité et de l'engagement demandé. Pour cela il faudra s'adapter à tous les changements que l'environnement économique exige.

C'est dans cette perspective que la nouvelle architecture organisationnelle de la société a été proposée en concertation avec les organes sociaux et ce, dans le but d'optimiser les ressources et les recentrer sur les objectifs stratégiques afin de garantir une meilleure qualité et une continuité des services aux clients.

La société a connu à plusieurs reprises une refonte de son organisation depuis sa création, elle est passée par plusieurs changements notamment dans sa structure organisationnelle.

Aujourd'hui, cette architecture organisationnelle a atteint ses limites, face aux nouvelles données économiques d'une part et les nouvelles exigences du marché d'autre part, imposent d'être au diapason des changements et mutations dans lesquels la société évolue.

La société décide alors d'une nouvelle réorganisation. Et c'est un changement en profondeur, les managers le justifient par l'impératif de réaliser de nouvelles performances. Ainsi, la nouvelle organisation répond à la nécessité d'une plus grande performance et efficacité du management en matière de conduite des projets, de génération de revenus et de valeur ajoutée avec un minimum d'investissement, ajoutant que l'objectif recherché est également d'asseoir une nouvelle organisation qui soit la plus opportune, la plus fonctionnelle et la plus flexible qui permette la mutualisation, l'harmonisation, la transparence, le contrôle, l'évaluation, l'exercice et la détermination des responsabilités.

Vu l'importance du changement effectué, et dans le but de bâtir une organisation cohérente en se basant sur le fonctionnement du système décisionnel et son adaptation à l'organisation actuelle, aux forces et faiblesses de part cette nouvelle disposition ; il a été décidé de procéder à des travaux préparatifs dans le but d'uniformiser la gestion liée à la nouvelle organisation en définissant les insuffisances liées à cette dernière.

3.5. Le chantier du changement

Après cinq années de fonctionnement de la société de distribution de gaz et d'électricité selon l'organigramme adopté en 2012, des insuffisances ont été constatées dans différentes activités liées à l'incohérence constatée dans les missions et attributions de certaines structures, ainsi que les décisions prises, depuis ont induit une évaluation pratique de l'organigramme actuel et des aménagements structurels pour une meilleure adaptation et pour permettre un fonctionnement d'où la mise en place d'une nouvelle organisation optée pour 2017.

La stratégie de la société repose pratiquement et en grande partie sur l'organisation en vue de réaliser la stratégie de la société à moyen et long terme pour aboutir au développement d'un ensemble de règles et de procédures évolutives et allouer les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés.

Une des phases importante du plan de la société a été la réorganisation et le remaniement de la structure organisationnelle. Le 1er janvier 2017, une nouvelle structure est présentée aux membres de l'organisation.

3.5.1. Le principe de la structure

La nouvelle structure de l'entreprise comprend deux champs distincts :

- Le champ stratégique,
- Le champ opérationnel.

La direction générale ou la société mère a la responsabilité du champ stratégique : c'est elle qui définit la stratégie globale de l'entreprise (La stratégie industrielle et financière relève de la Maison Mère). Elle exerce ses pouvoirs d'orientation et d'intervention sur les filiales via les organes sociaux (Assemblée Générale et Conseil d'Administration, notamment). En effet, et conformément à la loi n°02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation, notamment son article 165, la société algérienne de l'électricité et du gaz, qui conserve la dénomination de « SONELGAZ. Spa », est transformée en « Holding de sociétés par actions ».

La société Holding exercera essentiellement les missions de gestion du portefeuille des actions détenues dans les filiales, celles de l'audit interne et du contrôle ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de développement du groupe dans son ensemble.

En revanche, les domaines d'activité de SONELGAZ (et notamment les domaines d'activités de ses filiales: pole production, pole transport, pole distribution, pole travaux, métiers périphériques), feront désormais partie du champ opérationnel. En effet, Les filiales sont chargées de la mise en œuvre des stratégies chacune pour ce qui la concerne, de plus qu'elles sont dotées de l'autonomie de gestion et elles ont une obligation de résultats.

Dans ce cadre, il est d'une importance stratégique pour la société mère du groupe de veiller à rendre effectif toute l'autonomie des filiales pour les mettre en condition de relever le défi de l'efficacité et de la concurrence tout en conservant la cohésion technique du groupe à même d'assurer une sécurité d'approvisionnement et d'alimentation de l'énergie.

Depuis l'introduction de la loi n° 02-01 du 05/02/2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation, la société SONELGAZ est placée au centre des débats sur les réformes organisationnelles.

Sous l'effet de la déréglementation, on assiste aux limites du modèle bureaucratique. Le manque de réactivité et de flexibilité pousse l'entreprise SONELGAZ à rechercher une plus grande souplesse de management. Cette nouvelle situation semble conduire l'entreprise SONELGAZ à mener une politique progressive de décentralisation et de déhiérarchisations.

3.5.2. La recherche d'une forme d'organisation équilibrée.

Au cours de cette dernière décennie, la recherche, par le gouvernement, d'un modèle cohérent et adéquat de gestion pour la SDO a exigé un énorme investissement en temps, en argent et en ressources, afin d'améliorer l'efficacité globale et d'augmenter la qualité du service. En effet, les principales qualités de cette nouvelle organisation sont, nous semble-t-il :

1. Sa simplicité et sa clarté : l'organigramme est facilement compréhensible et les relations hiérarchiques sont directes et uniques ;
2. Son potentiel de motivation des cadres ;
3. L'équilibre des tâches et des responsabilités entre les membres de la direction collective et l'engagement de chacun d'entre eux dans la stratégie d'ensemble de l'entreprise.

Désormais, Le défi pour La société est de réussir son insertion efficace au sein de son environnement actuel et futur. Cela passe nécessairement par sa capacité à concilier logique de service public avec la logique de rentabilité économique. Dans cette optique, la recherche

en permanence de la souplesse de la gestion et de l'optimisation du rendement devient l'un des facteurs clés de succès, que la société doit suivre de près.

Dès lors, il paraît clair pour la SDO que les changements, rendus nécessaires par l'évolution de son environnement, doivent être assumés de front et surtout menés à terme avec professionnalisme et efficacité sans négliger ses valeurs, ses engagements et sa fidélité au service public.

Les évolutions rapides et permanentes de l'environnement économique, social, politique, technologique mondial semblent influencer profondément le fonctionnement et les perspectives de développement de l'entreprise. Ainsi, il devient nécessaire d'introduire un minimum de structuration de ses niveaux de performance en vue de donner du sens à une réalité éclatée en interne et en externe à l'entreprise.

a. Au niveau interne

Les transformations juridiques et organisationnelles que connaît la société, telles qu'elles sont précisées et résumées dans le planning de mise en œuvre de la loi 02-01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation en Algérie, ouvrent la voie à la structure de la société de réaliser l'intégration dans un même projet stratégique de nouvelle agence.

Pour ce faire, trois agences clients sont créées afin de proposer des services adaptés aux différents types de clientèle. Une multitude d'autres agences viendront en support des trois agences clients. La volonté des managers d'orienter résolument toute l'organisation vers les clients se marque symboliquement par la présentation d'une nouvelle organisation.

Cette décision est prise pour permettre à la structure de s'adapter à son nouveau contexte et de retrouver, conserver, ou améliorer sa rentabilité. Pour s'y faire les managers doivent s'assurer d'un passage de relais efficace pour éviter la perte de connaissances et de savoir-faire. Il faudra également accompagner les équipes sortantes, sur un plan financier, humain, et logistique.

Il conviendra de valoriser l'ensemble de l'organisation : motivation du personnel pour le changement, formation afin de s'adapter aux nouvelles exigences et la communication à mettre en place devra être dirigée vers le personnel impacté directement par le changement, mais aussi vers le personnel de la structure impacté indirectement.

La mutation de la société grâce à la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisation, amorce une nouvelle structure. Les managers se voyant confrontés comme les autres acteurs de la société à une nouvelle réalité, celle de la réforme et du marché, se lance à la quête de nouveaux outils pour accompagner le changement à l'heure où celle-ci se trouve en face des variables tels que le risque du marché, la mobilité et la flexibilité par rapport à la résistance au changement.

Il s'agit d'agir en fonction de nouveaux paramètres et aborder les questions du décloisonnement des métiers et structure de la société et son positionnement dans le nouveau contexte. Il s'agit surtout de trouver la meilleure organisation possible par rapport aux nouvelles exigences.

Le premier scénario établi, la transformation de la direction du personnel en direction de ressources humaines et sa décentralisation au niveau de structure et d'unité de production.

L'introduction également de nouveaux outils informatiques dans les processus et la gestion informatisées du personnel, ce système a positivement impacté le métier de la société et permet d'envisager moins difficilement l'usage de progiciels plus performants et conformes aux besoins nouveaux de la société.

A côté de la ressource humaine, la priorité est accordée à la modernisation et au renforcement de la direction de la finance et de comptabilité. Cette direction aura également à faire évoluer l'information financière pour mieux lire la mutation de la société, la prise de décision, la maîtrise de ses plans de financement et d'investissement et d'analyse des tendances pour fins de prévision et de planification. Ses missions sont :

- ✓ Anticiper les risques ;
- ✓ Veiller à la rentabilité et la solvabilité de la société ;
- ✓ Disposer les ressources financières nécessaires à sa croissance.

La fonction HSE et la création d'une structure chargée d'améliorer la fonction hygiène et sécurité qui existent déjà et de les hisser à un niveau supérieur.

La fonction juridique et la nécessité de l'étoffer en vue de prendre en compte les nouvelles dispositions légales en matière de déréglementation des marchés et d'intégrer la diversification de l'offre et de la demande. Sa mission est de défendre et de protéger les

intérêts de l'organisation et d'imaginer les montages juridiques les plus avantageux : qu'il s'agisse des contrats de travail, de fiscalité, de gestion de contentieux ou pour évaluer les risques des opérations menées.

La direction des systèmes d'informations, qui sera un outil indispensable à la stratégie de l'organisation en mettant à sa disposition un tableau de bord facilitant, par la maîtrise de l'information, le pilotage de ses activités et analyse de son environnement interne.

b. Au niveau externe

Les transformations récentes de l'environnement externe, mettent la société dans une situation où les enjeux stratégiques de participation à la mise en œuvre de la politique énergétique, d'amélioration de la qualité de service aux clients-usagers de services publics d'électricité et du gaz, et de rentabilité financière exigent l'adoption de choix stratégiques intégrés et cohérents, devant conduire à créer des conditions favorables de survie et de développement.

Pour être en mesure de concrétiser réellement ces enjeux, la SONELGAZ devrait mobiliser, gérer et organiser en permanence et en continue des ressources matérielles et immatérielle pour conduire et mener avec succès et efficacité la réorganisation de ses activités.

En effet, la société doit faire en sorte de participer à construire un nouveau mode de fonctionnement du secteur de l'énergie à même de concilier les exigences du marché à celles de l'intérêt général, de ses employés et de la satisfaction de ses clients, elle doit également prendre conscience de l'évolution des comportements des clients qui ont tendance à faire de l'été tout comme l'hiver une saison de pointe. Pour améliorer les services à la clientèle, il est essentiel pour l'entreprise de mettre en œuvre divers moyens, comme :

1. Mettre en place un réseau de centres d'appel régionaux modernes et efficaces, afin de répondre en permanences et en continue aux réclamations et aux attentes des clients dans des délais raisonnables,
2. Instaurer des moyens pour respecter ses engagements de service en ce qui concerne les avis d'interruption planifiée,
3. L'information en cas de panne et les délais de réalisation des travaux,
4. Renforcer et améliorer la qualité des prestations commerciales et techniques des services, par le recours à une approche marketing dans le choix et la mise en place des services de guichets uniques d'accès aux services pour les clients d'affaires ayant plusieurs établissements.

3.6. Gestion du changement : un modèle de travail pratique chez la SDO

L'une des responsabilités les plus exigeantes à assumer lors de l'implantation d'une nouvelle organisation est la gestion efficace de l'intégration des gens, des processus et des systèmes.

Une telle démarche est possible grâce à un cadre efficace de gestion du changement, basé sur deux grands principes directeurs que la SDO a mis en place :

- **La prise en charge du changement par les managers**

La société doit faire preuve de leadership tout au long du processus du changement. Il est crucial que les employés touchés voient les managers mener la mise en application des nouveaux processus d'affaires et prendre part à toutes les phases de la mise en œuvre, y compris la planification, la formation et l'implantation elle-même.

Les managers doivent définir :

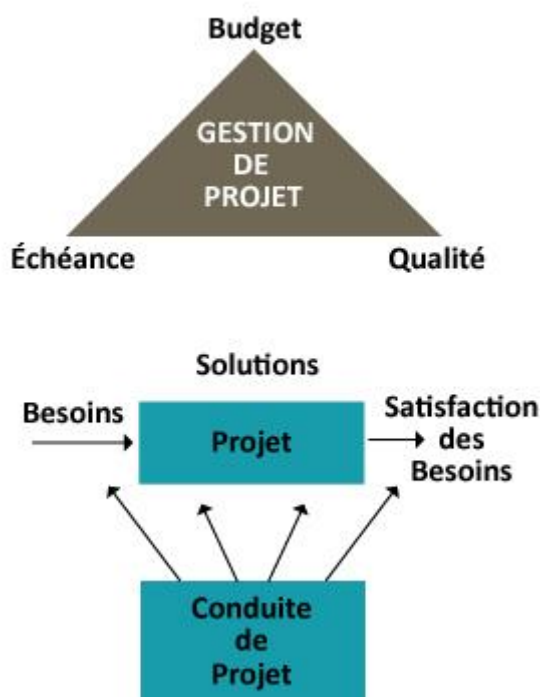
1. Le « quoi » : quelles sont les activités et rôles de chaque ressource intervenante.
2. Le « quand » : le moment d'intervention de la ressource.
3. Le « en combien de temps » : définit le temps alloué pour réaliser la tâche.

- **Une démarche structurée et intégrée**

La pratique de la gestion du changement doit offrir une combinaison de processus prédéfinis qui sont planifiés, gérés et mesurés. Il ne s'agit pas d'une série d'événements réactifs aléatoires.

Figure N° 04 : Les axes de la gestion de projet

Les 3 axes de la gestion de projet



Source : AUTISSIER. D, VANDANGEON-Derumez, I. et Vas, A. Conduite du changement : concepts clés (2e éd.): Dunod, Paris, 2014.

La gestion d'un projet consiste essentiellement à en évaluer les besoins et à en cerner les obstacles de manière à proposer des solutions qui respecteront les limites de temps et les contraintes budgétaires sans compromettre la qualité.

3.7. Le pilotage du changement chez la SDO

Nous avons défini la gestion du changement comme un domaine de compétences multidisciplinaires qui fournit une approche systémique afin d'orchestrer tous les aspects de la transformation de l'entreprise (employés, organisation, technologie et processus). Cela permet la mise sur pied et le soutien d'un réseau complet de leaders à tous les niveaux de l'organisation, de la haute direction aux employés spécialisés. Pour la SDO, la dimension multidisciplinaire de la gestion du changement est nécessaire pour s'assurer du succès de changement.

Dans nombre d'organisations, la gestion du changement est perçue comme étant la seule responsabilité du service des ressources humaines, du développement organisationnel ou des communications de l'entreprise. Il s'agit certes d'éléments importants, critiques pour la

gestion du changement, mais on risque d'obtenir des résultats mitigés dans le cadre d'une structuration de l'organisation si on traite ces éléments en vase clos. La clé du succès est de réussir l'intégration de toutes les disciplines touchées par le processus de transformation de l'entreprise.

En fait, une telle démarche est le fondement même de ce que visent les managers de la SDO ; supprimer les barrières fonctionnelles pour se concentrer sur les processus. Par conséquent, la psychologie industrielle, le développement organisationnel, la gestion des ressources humaines, la formation et les communications, c'est-à-dire les éléments traditionnels de la gestion du changement, ajoutent de la valeur par leur intégration à l'ensemble des processus de définition et de mise en place des nouveaux standards d'affaires, dans un cadre de travail structuré procurant une valeur réelle.

Nous avons fondé le cadre de gestion du changement au sein de la SDO sur une série de processus gravitant autour de quatre grands thèmes :

1. Leadership du changement,
2. Harmonisation de l'organisation,
3. Positionnement de programme et communication,
4. Préparation au déploiement.

Figure N° 05 : Pilotage du changement organisationnel chez la SDO.



Source : élaboré par nous même

- **Manager : Leadership du changement**

Le manager a pour fonction de soutenir la vision du programme dans l'ensemble de l'organisation. Il s'agit d'entretenir un climat favorable au changement à tous les niveaux, par l'intermédiaire d'un réseau de leader actif et visible et d'évaluer et de mesurer l'état de préparation de l'organisation. Cela comporte également l'application des processus de gestion de la participation, des communications et de l'engagement des principaux managers.

En dernier lieu, il faut aussi veiller à l'orientation des chefs de projets et des superviseurs afin de mieux surmonter la résistance des employés au cours des différentes phases du processus de changement.

- **Positionnement de programme et communication**

L'objectif du positionnement de programme, qui utilise des méthodes et des techniques éprouvées, est de sensibiliser l'organisation au programme. Celui-ci consiste à développer une identité centrée sur le cœur du projet en encourageant les différents collaborateurs à adopter et à adhérer au changement. Il fournit également un cadre de travail complet et détaillé et il sert

de guide pour le déploiement de la stratégie de communication des projets liés à l'implantation de la nouvelle organisation.

- **Harmonisation de l'organisation**

L'harmonisation de l'organisation vise à coordonner les postes, les structures organisationnelles et l'environnement culturel en fonction des objectifs fixés au départ. Il s'agit d'intégrer les équipes chargées de la mise en œuvre du changement.

L'équipe de gestion du changement acquiert ainsi une connaissance approfondie sur la conduite du changement qui est essentielle au succès du changement, qui est valable pour l'organisation.

- **Préparation au déploiement**

La préparation au déploiement vise à fournir aux responsables des installations touchées par le changement les outils et l'orientation nécessaires à la réussite du changement. On vise ici la préparation des équipes, des données et de la technologie, on y regroupe donc tous les champs d'activités liés au processus de changement.

3.8. Les managers, un enjeu majeur pour le processus du changement

Les mutations économiques, mais aussi les turbulences qui caractérisent notre époque dans tous les domaines : politique, social, culturel rendent toute organisation au travail extrêmement vulnérable aux forces et aux pressions extérieures.

Afin de préserver les fondements stratégiques de la société et poursuivre sa croissance, les managers doivent alors faire preuve d'organisation adaptative et être préparés à reconsidérer, si besoin les modèles sur lesquels reposent leurs organisations et leurs activités industrielles.

Face à ce bouleversement parfois difficile par rapport à un passé synonyme de linéarité et de stabilité dans l'organisation et la hiérarchisation du travail, et parce qu'elle a pour objectif avant tout de fructifier l'actif le plus important de l'entreprise qui n'est d'autre que la gestion de la ressource humaine, cette dernière acquiert une place stratégique.

Ceux qui ont la responsabilité, les managers. Ils sont confrontés à des enjeux majeurs :

1. Former et sensibiliser le management opérationnel à une meilleure gestion,
2. Repérer et fidéliser les talents,

3. Assurer avec d'autres l'efficacité de l'ordre productif,
4. Inciter les changements de comportement individuel et collectif qu'impliquent les nouvelles priorités de l'entreprise,
5. Œuvrer à l'intériorisation de ses valeurs par les salariés.

Pour ce faire, ils doivent avoir la fibre pluridisciplinaire et évoluer vite. Car, leur métier, qui consiste à les faire intervenir à tous les stades de la vie de l'entreprise (recrutement, formations, gestion, communication..) est soumis aussi à des approches didactiques régulièrement mises à jour.

Certaines, déjà largement appliquées sur le terrain, exigent d'eux un minimum d'initiation à l'art de maîtrise de disciplines comme la finance, les sciences juridiques et la technologie de l'information et de la communication.

En conclusion, la mise en œuvre et la gestion d'un changement organisationnel structuré associé à un management bien adapté constitue l'un des principaux facteurs de succès pour des entreprises telles que la SDO, engagées dans un processus de mise en œuvre d'une nouvelle organisation.

Tout au long de ce projet, les managers ont veillé à l'intégration de tous les éléments de transformation de l'entreprise, employés, organisation, technologie et processus, sans perdre de vue leur objectif principal de la conduite du changement dans leurs secteurs respectifs.

À chacune des étapes, les managers de la société ont fourni un ensemble d'outils, de techniques et de méthodes intégrés, prédéfinis et mesurables conçus pour aider la société et les employés à comprendre la nécessité du changement, ainsi que ses conséquences, et à assumer leur responsabilité dans le cadre d'une nouvelle structure organisationnelle.

Section 3 : Synthèse des résultats de la recherche

Cette troisième section a pour objectif de présenter les principaux résultats de notre travail de recherche.

Nous ferons ainsi un retour sur nos trois hypothèses de recherche et offrirons des détails de nos conclusions quant aux résultats obtenus suite à la collecte des données.

1. Interprétation des résultats de la recherche

Les principaux résultats obtenus après l'analyse de nos entretiens que nous avons menée auprès des managers de la société de distribution du gaz et d'électricité :

« Le monde déteste le changement, c'est pourtant la seule chose qui lui a permis de progresser ».

Charles F. Kettering.

En quelques décennies, la question du changement a beaucoup évolué et pris une importance particulière dans nos milieux de travail et, plus largement, au sein de notre société.

Aujourd'hui, les organisations sont en quête perpétuelle de performance. Le changement est ainsi devenu au fil des ans une question stratégique. Pour autant, il ne va pas de soi. Sa préparation et son accompagnement sont tout aussi importants et à prendre en considération que le projet qui est à son origine.

Dans ce cheminement, le changement est devenu presque une mode, mais une mode induite par un impératif d'adaptation qui force l'organisation à choisir entre changer ou rester la même.

Certain auteurs, telle que HAFSI et FABI affirme que l'organisation doit s'adapter à la turbulence de son environnement externe, aux facteurs de mondialisation, à la déréglementations des marchés, à l'intensification de la concurrence, à l'implantation croissante de nouvelle technologie, de même que l'évolution rapide des valeurs et des comportement sociaux.

Les travaux de HAFSI et DEMERS souligne aussi que le changement apparait comme une réponse soit au déséquilibre interne des stratégies soit au déséquilibre externe de l'environnement.

De ce fait, l'organisation doit ajuster sa structure et ses stratégies à son environnement pour s'adapter aux nouvelles exigences afin d'assurer sa continuité et sa pérennité.

Définis comme le lien final entre la hiérarchie et les opérationnels, les managers jouent un rôle charnière dans les projets de changement. Pensés comme des vecteurs et prescripteurs naturels du changement en direction des opérationnels, leur contribution est considérée comme primordial dans la gestion du changement.

De nos jours, le manager a une responsabilité étendue : responsabilité économique, responsabilité sociale et sociétale et responsabilité environnementale ; qui vise à prendre en compte les attentes de toutes les parties prenantes dans la gestion de l'entreprise et notamment celle du changement.

L'accumulation et la compression des enjeux et des risques qui y sont liés n'ont cessé de s'accroître impactant directement l'entreprise.

Ainsi, lorsque l'on parle du manager responsable dans un contexte aussi complexe que notre monde moderne, il est nécessaire et utile de préciser ce que l'on attend de lui et donc de préciser de quel engagement l'on parle.

Tout d'abord, nos résultats confirment la nécessité de porter une attention accrue à cette population du top management. Leur positionnement très singulier (ils gèrent les activités de l'entreprise, veillent au bon déroulement des opérations et vivent le changement pour eux-mêmes et doivent en même temps le promouvoir dans leur équipe,) a un effet direct sur les comportements qu'ils adoptent et sur les difficultés qu'ils vivent.

En effet, nous avons constaté qu'ils vivent les mêmes difficultés que les autres employés en processus de changement mais que leur souffrance est accrue par le fait qu'ils ne peuvent dire cette difficulté et, qu'au contraire, ils doivent convaincre leur équipe d'adhérer au changement et contribuer pleinement à sa mise en œuvre.

Nous avons souligné aussi l'importance de leur rôle joué tout au long de la mise en œuvre du changement, en effet, plusieurs auteurs s'entendent sur l'importance des managers en les qualifiant de véritables facteurs de succès incontournable valable pour n'importe quel type de changement organisationnel et comme étant la condition la plus significative de toutes les conditions de réussite d'une conduite de changement.

Or, les résultats obtenus à travers cette recherche laissent plutôt croire que l'apport attendu des managers lors d'un changement organisationnel de l'entreprise vient en toutes premières phases du processus du changement.

A ce stade les managers doivent créer une certaine ouverture au changement en démontrant la nécessité de changer et la pertinence du changement retenu tout en l'inculquant aux différents collaborateurs. En effet, les managers peuvent très bien soutenir le travail de leurs équipes qui s'adapteront adéquatement au changement, car tout changement est susceptible de provoquer une certaine résistance de la part des employés voir même de l'organisation entière. Il est donc nécessaire d'appréhender sérieusement cette gestion de changement en installant un climat propice à la communication et un style de management adapté à l'organisation.

De même, le processus et les pratiques de changement résident sur les bonnes personnes qui les conduisent c'est-à-dire les managers de la société. Il est à noter également que l'adaptation et l'acceptation des situations permettant la bonne intégration, en vue d'obtenir la réussite du projet et garantir la stabilité des employés afin qu'ils se sentent capables d'avancer et donner le meilleur d'eux même. Pour se faire les managers de la société ont dû :

1. Créer un sentiment d'urgence

Le but est d'expliquer et mobiliser l'ensemble des acteurs. Le manager doit convaincre que le statu quo ou la situation problématique rencontrée par l'entreprise est inacceptable. C'est lorsque les premiers changements interviennent que beaucoup vont trouver de bonnes raisons pour ne pas faire d'efforts. Les solutions possibles : créer des ateliers de réflexion ou des séminaires, démontrer que l'atteinte de certains objectifs va être impossible avec les moyens actuels.

Le changement doit apparaître légitime et pertinent pour ceux qui en subiront les impacts et auront à le mettre en œuvre. Il faut donner du sens, des raisons qui puissent convaincre les acteurs concernés que le changement est nécessaire et utile, voire incontournable. C'est répondre à la question pourquoi ce changement ? Le changement n'est accepté que si l'on en comprend sa logique, que si on peut en situer les enjeux, que s'il permet de donner, redonner un sens aux façons dont son rôle, son travail et ses modalités de fonctionnement vont évoluer.

2. Former une coalition, Associer et faire participer

Une seule personne au sein de l'entreprise ne peut rassembler l'ensemble des compétences nécessaires (le leadership, l'expertise, le pouvoir...) pour conduire le changement avec succès.

Il faut rechercher comment les acteurs concernés par le changement pourront participer à sa conception et à sa mise en œuvre. C'est là un puissant levier d'adhésion. Il faut mettre les acteurs en position d'auteur de certaines composantes et modalités de mise en œuvre du changement.

Il faut toujours se souvenir que les collaborateurs peuvent résister, faire échouer ou bien contribuer à la réussite du changement. Plus les personnes seront impliquées dans le processus décisionnel, plus elles seront en capacité d'adhérer au changement.

3. Développer et communiquer une vision.

Pour mobiliser les différents acteurs de l'organisation dans la mise en œuvre du changement, le manager doit définir une vision, c'est-à-dire une description de l'avenir visé, qui soit ambitieuse mais réaliste, précise et souple. Cette vision motive chacun à fournir les efforts nécessaires, remplace des centaines d'ordres détaillés en fixant la direction à suivre et permet de coordonner les actions de tous.

Pour produire ses effets, la vision doit être partagée par l'ensemble de l'organisation. Le manager doit donc faire d'importants efforts de communication et de dialogue pour capter l'attention des employés, noyés sous une masse de communication interne. Il doit notamment tirer parti de tous les canaux disponibles : grands meetings, petits comités, newsletters, mémos, discussions informelles, etc.

4. Lever les obstacles au changement

Le manager doit veiller à lever les obstacles les plus importants, pour que les équipes opérationnelles puissent mener à bien les travaux de changement. Il peut ainsi avoir à faire évoluer la structure, si celle-ci s'avère un obstacle au changement, ou encore les systèmes de management ou les modes de rémunération. Et il ne doit pas hésiter à affronter les quelques irréductibles hostiles au changement.

5. Former et rendre le changement accessible

Tout changement nécessite un nouvel apprentissage : nouvelles manières de faire, nouveaux rôles, nouvelles règles, nouvelles compétences. L'apprentissage n'est pas seulement de type cognitif, il est aussi très souvent de nature culturelle et comportementale.

Apprendre, c'est souvent devoir modifier ses représentations, à travers la rencontre de celles des autres, notamment ceux qui initient et portent le changement. Changer, c'est rendre possible le développement de nouveaux jeux de relations, de nouveaux rôles, de nouvelles pratiques.

6. Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise

Progressivement, le changement va se mettre en place à partir des résultats obtenus dans le cadre de la vision. Les efforts consentis et les résultats obtenus dans les différents secteurs de l'entreprise vont valider le changement prévu par l'intégration de celui-ci dans la mise en œuvre des différents processus. Il va donc rapidement s'intégrer dans ce qui est communément appelé la culture de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des règles, des valeurs partagées, la manière commune d'aborder les problèmes et la manière dont ces règles et ces valeurs communes doivent être véhiculées.

7. Gérer le temps

Une des clés de la réussite d'un accompagnement du changement est la gestion du temps. La gestion du temps a essentiellement pour but d'aider à réaliser des objectifs pour l'entreprise.

En d'autres termes, on gère efficacement son temps lorsqu'on l'occupe à réaliser des objectifs qui nous tiennent à cœur.

8. Etre reconnaissant envers autrui

Chaque fois qu'une avancée est réalisée, qu'une victoire est obtenue, qu'un véritable engagement est constaté, il faut envoyer des signes positifs de reconnaissance. C'est un moyen de renforcer la motivation des acteurs, donc leur engagement dans le processus de changement.

C'est aussi un puissant moyen de renforcement de la confiance en soi aux niveaux individuels et du collectif. Ça permet de constater qu'on est en train de réussir, ce qui témoigne de notre valeur professionnelle.

Conclusion du 4^{ème} chapitre :

Gérer un changement d'une organisation complexe au sein d'un environnement devenu de plus en plus turbulent et incertain est sans doute l'un des plus grands défis auquel se trouve confronté aujourd'hui les managers de la société de distribution de gaz et d'électricité.

La tentation risque alors d'être de prolonger le plus longtemps possible le statu quo et de différer les échéances jusqu'au moment où elles deviendront incontournable, c'est-à-dire devront être traitées dans l'urgence et sous les pires des conditions.

Tous ces changements amènent de nouveaux besoins d'adaptation et un repositionnement quasi-permanent de l'entreprise face à une concurrence plus large et plus vive, à un plus grand climat d'incertitude et à une complexité croissante.

Les principales qualités qui étaient demandées il y a 50 ans à un chef d'entreprise étaient intelligent, honnête, planificateur. Maintenant, si l'on exige bien sûr encore ces dons, on souhaitera aussi de tout candidat en plus du savoir-faire et du savoir-être, de la créativité, de la flexibilité, de l'aisance en communication, tant externe qu'interne, des connaissances linguistiques approfondies, une recherche permanente d'information (veille stratégique) et la réaction immédiate à toute opportunité ou danger.

Il faut maintenant un chasseur plutôt qu'un planificateur. Le succès est à ce prix. Le manager doit avoir une plus grande liberté, une meilleure connaissance des événements, une plus grande responsabilité, une autonomie plus importante, un champ d'action plus large, fera lui-même de plus en plus, prendra plus de risques, vivant au jour le jour dans un climat de plus grande insécurité, étant vulnérable à son environnement, en interdépendance avec plus en plus de partenaires.

Conclusion générale

Conclusion générale

« La seule chose en laquelle il est possible de croire ; c'est que le certain devient incertain et l'improbable probable ».

K. NORDSTOR et J. RIDDESTRALE

Au terme de notre étude sur « *Le rôle attendu des managers lors d'un changement organisationnel de l'entreprise* » dont la SDO société de distribution de gaz et de l'électricité avait été prise pour cible d'enquête, il s'avère important de souligner que la mise en œuvre d'un changement majeur repose en grande partie sur les épaules des managers, qui agissent comme intermédiaires entre les orientations de la direction et la concrétisation du changement en lui-même.

De larges mouvements de changement génèrent sur le monde des effets d'une ampleur sans précédent. Le changement est la différence entre deux états, l'un représentant la situation actuelle et l'autre la situation résultante. C'est aussi le passage souhaité ou non d'une situation donnée à une autre. Sa conduite est devenue une des préoccupations majeures des organisations et plus précisément des managers, dans un environnement économique de plus en plus complexe.

Le changement fait partie de nos jours dans la vie des organisations, soit pour conserver l'équilibre, soit pour se reproduire soit pour se transformer. Devant le caractère naturel du changement, il devient difficile de distinguer entre changement prescrit et changement construit ou entre changement volontaire et changement imposé ou entre le contenu du changement et de son impact sur l'organisation et sur les processus. Il est devenu un sujet grandissant pour les praticiens et les chercheurs dans ce domaine. Les raisons avancées sont multiples : l'intensification de la concurrence sur le marché planétaire, la complexité accrue du nouvel environnement d'affaires, la prise de conscience de l'importance du rôle de manager dans une organisation etc. Figurant parmi d'autres pratiques susceptibles de faire évoluer l'organisation, le changement organisationnel touche aussi aux différentes facettes de l'entreprise.

Face à ces défis cités ci-dessus, le changement organisationnel devient une condition majeure de survie à laquelle les entreprises ne peuvent plus se soustraire, une nécessité, une alternative irréversible. En effet, leur efficacité se trouve de plus en plus dépendante de leur capacité à changer.

Conclusion générale

L'objectif de notre travail de recherche était d'étudier la problématique du rôle du manager dans la gestion du changement organisationnel. À cet effet nous avons immergé dans une ample littérature afin de comprendre, d'une part, l'essence des concepts du management et changement organisationnel, en s'appuyant sur différents travaux et théories, ainsi que d'appréhender, d'autre part, la notion du changement et les différents mécanismes utilisés par les entreprises pour y faire face.

En concordance avec notre partie théorique, nous avons choisi de mener notre étude empirique au sein d'une société activant dans le secteur des énergies. Il s'agit de la compagnie de distribution de gaz et de l'électricité « SDO », et cela afin d'analyser les mécanismes et les différentes pratiques mis en place par la société pour mener à bien un changement, ainsi que de détecter les facteurs susceptibles d'influencer ce processus. Pour ce faire, nous avons réalisé une étude qualitative basée sur le recueil de l'information, les sources documentaires internes et les entretiens semi-directifs avec des managers de la SDO.

Nous avons souligné qu'il semblait particulièrement important d'investiguer plus en détail sur le rôle des managers dans le processus de changement car ces acteurs ont été relativement cités par de nombreux auteurs et théoriciens par cette littérature et qu'ils jouent un rôle majeur dans le pilotage et la réussite du changement.

A ce propos, en réponse à la problématique posée dans le cadre de notre travail de recherche : « *Comment gérer efficacement un changement organisationnel ?* », on peut dire que la restructuration d'une entreprise entraîne des changements organisationnels qu'il lui appartient de gérer au mieux car, de leur réussite, dépend son devenir. La mise en place de la gestion du changement au sein de l'entreprise a pour but d'accroître sa flexibilité, sa souplesse et sa réactivité afin de faire face le mieux possible aux fluctuations de son environnement.

Pour mener à bien le changement, le manager est le premier concerné, il doit maîtriser des principes de base tels que la maîtrise de la démarche de conduite du changement qui implique la perception de ce qu'est une organisation et des raisons qui l'obligent à évoluer, la connaissance des principaux facteurs qui peuvent susciter un changement, la typologie des causes de résistances au changement, les différents degrés et leviers de changement, les facteurs facilitants la réussite du changement ainsi que les outils et indicateurs d'évaluation à utiliser.

Conclusion générale

À ce propos, pour confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche, nous nous sommes basés sur l'analyse des entretiens semi directifs et une étude de cas que nous avons menée auprès des managers de la société de distribution du gaz et d'électricité tout en utilisant des rapports et des documents internes fournis par les départements de l'entreprise. L'observation non participante nous a permis par ailleurs, de démêler les aspects implicites des rôles des managers. Ceci dit, les résultats obtenus sont les suivants :

Dans un contexte où l'évolution des marchés, contraintes institutionnelles, avancée technologique n'ont pas de limites, que les entreprises n'ont pas le choix que de procéder à des changements, plus ou moins impactant pour les employés. Ces changements vont avoir des conséquences positives et négatives sur les individus et plus globalement sur l'organisation. Le changement est donc nécessaire, mais il ne va pas de soi et doit être accompagné.

Parmi les répercussions négatives, le changement est indéniablement un facteur de stress pour les individus, et l'individu est au centre de l'organisation. Cela signifie pour l'entreprise des conséquences non négligeables : coûts importants, détresse humaine.

Le changement peut aussi avoir des répercussions positives, dans le sens où l'individu va acquérir de nouvelles connaissances, développer des compétences, notamment par l'apprentissage. Par contre, pour que le changement soit un outil d'optimisation de la performance, les individus doivent être accompagnés et rassurés par les managers. Il faut créer chez l'individu un désir de changer car la satisfaction et le bien-être au travail ont un impact sur la performance de l'entreprise.

En effet, nos résultats font ressortir trois difficultés auxquelles les managers de la société font face en périodes de changements. La première est l'apparition d'une possible tension entre les différents collaborateurs de l'entreprise lors de la mise en œuvre du changement, cette tension pouvant occasionner une surcharge. Il semble qu'il soit très difficile de faire adapter les équipes aux situations nouvelles, de faire évoluer les équipes, ou de lutter contre les tensions qui apparaissent en période de changement.

La seconde tient dans le fait d'avoir du mal à accepter le changement au début par les différents collaborateurs, ce qui se manifeste par une certaine résistance. La communication est la troisième difficulté ressentie par les managers. Il semble qu'il soit difficile de faire passer des idées aux collaborateurs.

Conclusion générale

Ce constat nous a permis donc de confirmer notre première hypothèse qui stipule que le changement organisationnel accroît les difficultés rencontrées par les managers de l'entreprise. Les difficultés managériales que ressentent les managers de la société aujourd'hui, sont des problèmes de relations humaines. Il ne s'agit ni de manque de savoir-faire en gestion, en planification, en technique, et gestion des priorités, ni du savoir déléguer, etc. Les difficultés se résument à : comment faire passer des messages afin de s'adapter aux nouvelles contraintes et aux nouvelles méthodes de travail ? Comment trouver des terrains d'ententes pour qu'il n'y pas de tensions et comment fédérer des équipes autour d'un nouveau projet.

Par ailleurs, pour tester notre deuxième hypothèse, nous avons jugé utile de mener une étude de cas sur la société de distribution du gaz et d'électricité afin de cerner les rôles des managers en période de changement.

Nos résultats, confirme l'idée que les managers ne sont pas de simples vecteurs des changements souhaités par la société mais se positionnent en tant que véritables acteurs du changement. En effet, en plus de devoir maintenir leur l'activité, les managers doivent aussi effectuer des tâches se rapportant à la conduite du changement. Egalement, nos entretiens montrent que les managers dépassent leurs rôles de vecteur du changement et vont jusqu'à se positionner en tant que véritable acteur du changement ayant une capacité de transformation du projet initial.

Suite à nos échanges, nous avons conclu que l'enjeu du manager ne se situe plus seulement dans la maîtrise des techniques et de savoir-faire managériaux rationnels ; bien sûr il convient toujours de connaître son métier, les techniques, la gestion, la stratégie et bien d'autres savoirs. Mais la capacité de gérer un changement et contribuer à sa réussite, de plus entraîner les autres collaborateurs avec soi, à leur donner envie d'avancer constitue un plus qui fait d'eux de véritable acteurs de changement.

Le manager demeure aujourd'hui la clé de voûte d'une transformation réussie de l'entreprise. De par sa position centralisante, il reste un acteur indispensable pour conduire le changement. Il se voit attribuer de nouvelles responsabilités et non pas des moindres. Il doit notamment favoriser l'engagement des talents, créer de l'adhésion autour du projet commun ou encore développer les compétences des équipes.

Conclusion générale

Pour parvenir à remplir ses missions, il doit développer son leadership, en faisant notamment preuve de bienveillance et d'ouverture d'esprit. Concrètement, cela passe par :

- Des points réguliers avec ses équipes,
- Des actions qui vont dans le sens de leurs envies et leurs aspirations,
- Une libération de la parole

A l'écoute de ses collaborateurs et de leurs idées innovantes, le manager n'est plus celui qui détient la vérité, mais celui qui la fait circuler. Il crée ainsi un environnement favorable à la créativité et à la performance.

Désormais, le manager encadre plus qu'il n'impose, jonglant entre un management directif et participatif. Entouré de collaborateurs responsabilisés, il dévoile ses certitudes comme ses doutes. Il encourage aussi à l'expérimentation de nouvelles pratiques pour faire avancer l'entreprise dans la bonne direction. C'est dans cette optique que nous pouvons valider notre deuxième hypothèse.

Le fait que nos résultats vont dans le sens de cette dimension peut sembler évident. Or, comme l'écrivent certains auteurs, les managers sont généralement pensés comme des vecteurs et prescripteurs naturels du changement en direction des opérationnels, leur adhésion et participation semblant aller de soi.

Le pilotage du changement est un sujet qui acquière de plus en plus d'importance. D'un point de vue managérial, elle cherche la maîtrise d'un présent pour atteindre un avenir ambitieux et prometteur. Un des plus grands défis auquel les managers doivent aujourd'hui faire face est la nécessité de répondre à une exigence accrue de l'environnements auquel ils évoluent. En résumé, il semble bien que l'équipe managériale et les contextes dans lesquels elle évolue, jouent un rôle déterminant dans le pilotage du changement.

Les apports de notre étude sont de deux natures: théorique et pratique. Sur le plan théorique, notre étude apporte une modeste contribution à la littérature existante sur le changement organisationnel et le rôle des managers dans la contribution, la gestion de ce dernier et le maintien de l'équilibre de l'organisation. À travers notre étude nous avons mis l'accent sur la notion du "gestion de changement organisationnel", les mécanismes et les facteurs déterminants ce processus. Toutefois, le manque d'information sur ce concept, nous a mené à tirer des conclusions à partir des travaux abordant les sujets du management du changement et le rôle des managers.

Conclusion générale

Concernant notre partie empirique, les limites de recherche se résument dans la difficulté de récolter les informations qualitatives. Par ailleurs, la détermination des facteurs influençant la gestion du changement organisationnel se base sur un seul entretien seulement, cela est dû à la difficulté de contacter les managers. En plus, l'accès aux informations était difficile, justifié par la complexité de tirer l'information auprès des managers due à des raisons de confidentialités. Il s'agit d'une recherche exploratoire qui vise à examiner le rôle des managers face aux changements, clarifier et décrire leurs tâches et attentes face aux perturbations de l'entreprise. Bien que nous ayons centré notre attention uniquement sur le rôle attendu des managers, cette recherche ne traite pas spécifiquement de cet acteur, ils existent d'autres acteurs aussi importants que les managers contribuent eux aussi à la facilitation et l'adaptation au changement organisationnel.

D'un point de vue méthodologique, il nous est impossible de savoir si les répondants se sont réellement tous investis lors des entretiens qui s'est déroulé au niveau de la société de distribution du gaz et d'électricité, nous ne pouvons pas nous assurer que tous les répondants ont démontré la même rigueur.

La recherche en ce sens est donc préliminaire et plusieurs d'autres avenues de recherches peuvent être considérées par la suite, notamment en ciblant plus explicitement le rôle des managers afin de mieux comprendre et détailler leurs attentes attendus lors d'un changement organisationnel.

Enfin, nous espérons avoir participé à la réflexion sur la question et nous souhaitons que d'autres travaux viennent enrichir le nôtre. Aussi, d'autres recherches pourraient poursuivre l'étude des rôles et des interventions des différents acteurs de changement, en particulier celui des managers ou de tout autre intervenant contribuant à la réussite d'un projet de changement.

A cet effet deux pistes de recherches peuvent être explorées à savoir:

- L'impact du changement organisationnel sur la motivation des employés de l'entreprise.
- La gestion de la dimension humaine en situation de crise (résistances aux changements).

Références Bibliographiques

Ouvrage :

- ALAIN.M, « Prendre en main le changement – Stratégies personnelles et organisationnelles ». Éditions Nouvelles, Montréal, 1996.
- ALTRAD.M, « Ecouter, Harmoniser, Diriger- Un certain art du management. », Éditions Dunod, Paris, 1994.
- ALLARD-POESI Florence, « La stratégie comme pratique(s) : ce que faire de la stratégie veut dire », in, GOLSORKHI Damon, « La fabrique de la stratégie », Vuibert, Paris, 2006.
- ALLARD-Poesi.F, Perret.V, « les conflits de rôle du manager dans la conduite du changement » in Barabel M., Meier O., Manageor, Edition dunod, Paris, 2006.
- AKTOUF.O, « Le management entre tradition et renouvellement », Gaétan Morin. Québec, 1989.
- AKTOUF, « Le management : entre tradition et renouvellement », Gaétan Morin éditeur, Québec, 1989.
- ARELLANO.R, D'Amboise.G, Gasse,Y, « Administrative characteristics and performance of small and medium sized businesses in developing countries », Université Laval, 1989.
- ARGYRIS.C, SCHON.D, « L'apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique ». Louvain-la-neuve, Editions De Boeck Université, 2002.
- AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, MOUTOT Jean-Michel, « Les stratégies de changement : l'hypercube du changement gagnant », Édition DUNOD, Paris, 2012.
- AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, « Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action », Edition dunod, Paris, 2003.
- AUTISSIER.D, Vandangeon-Derumez,I, Vas.A, « Conduite du changement : concepts clés », 2ème édition dunod, Paris, 2014.
- BARABEL.M, Meier.O, « Manageor: les meilleures pratiques du management », Edition dunod, Paris, 2006.
- BEAUDOIN Pierre, « La gestion du changement : une approche pour les entreprises en mutation », Édition Montréal, 1990.
- BELANGER laurent, « Le changement organisationnel et le développement ». In La dimension humaine des organisations, sous la dire. de Côté, Nicole, Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques. Gaétan Morin, 1994.

Références Bibliographiques

- BERNOUX Philipe, « Sociologie du changement « Dans les entreprises et les organisations », Paris, Edition du seuil, Paris, 2004.
- BOUFFARTIGUE.P, « Cadres: la grande rupture », La Découverte, Paris, 2001.
- BOUFFARTIGUE.P, Bouteiller.J, « Etudier le travail des cadres » in Livian Y.F. (dir.), Lyon, 2006.
- BRUNET.L, SAVOIE.A, « Le climat de travail », Outremont, Éditions Logiques, Paris, 1999.
- BOUREGEOIS Bernard, FINON Dominique, MARTIN Jean- Marie. « Energie et changement technologique : une approche évolutionniste », Edition Economica, Paris, 2000.
- CANTANDRIOPOULOS.A.P, « La régulation d'un système de soins sans murs », Claveranne.J.P et al, La santé demain : vers un système de soins sans murs, Economica, Paris, 2004.
- COCH.L, FRENCH.Jr (1947) cité par RONDEAU, « Overcoming Resistance to Change », Human Relations, 2002.
- CODE de conduite de SONALGAZ, 2016.
- COLLERETTE.P, DELISLE.G, PERRON.R, « Le changement organisationnel : théorie et pratique », Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1997.
- CROZIER Michel, « L'entreprise à l'écoute », Inter Editions, Paris, 1989.
- CROZIER.M, FRIEDBERG.E, « L'acteur et le système », Edition du Seuil, Paris, 1977.
- CYERT.R, MARCH.J, « A behavioral theory of the firm », Englewood Cliff: Prentice Hall, 1991.
- CYRIL LEVICKI, « Stratégie en action, les Echos Editions », Edition village mondiale, Paris, 2000.
- DAGORN Nathalie, ROMEO-ARENA Amandine, « Le Manager, baromètre social de l'entreprise ? », Edition Economica, Paris, 2005.
- DALLAIRE Yvon, FIRSIROTU Michel- E, « L'entreprise stratégique : penser la stratégie », Gaétan morin éditeur, Montréal, 1993.
- DEJAIFFE.B, « Recherches des données et analyse en sciences sociale », Edition dunod, Paris, 2015.
- DELAVALLEE.E, « Le manager » in Encyclopédie des Ressources Humaines, Allouche J. (coord.), 2ème édition, Vuibert, Paris, 2006.

Références Bibliographiques

- DUNCAN Jack, « Les grandes idées du management », Afnor Gestion, 1990.
- DUPUY.F, « L'alchimie du changement-Problématique, séquençage et stratégies du changement », Editions Dunod, Paris, 2001.
- ERIKSON Erik.H, « Adolescence et crise: la quête de l'identité », Edition : Flammarion, Paris, 1978.
- FAYOL.H, « Administration industrielle et générale », Edition Dunod, (édition originale 1916), Paris, 1999.
- GAULEJAC Vincent, « Identité ». In Vocabulaire de la Psychosociologie : Références et Positions, sous la dir. De Barus-Michel, Jacqueline, Eugène Enriquez et André Lévy, Éditions Érès, 2003.
- GAUTHIER Diridillou, « Vocabulaire du management : guide pour les Agents de maîtrise, et de techniciens », ESF, Paris, 1989.
- GARRETTE Bernard, DUSSAUGE Pierre, DURAND Rodolphe, « Strategor : Toute la stratégie de l'entreprise », 5ème édition, Dunod, Paris, 2009.
- GILLES Tenau, « La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives », Édition Le Harmattan, Paris, 2005.
- GRAWITZ.M, « Méthodes des sciences sociales », 11ème édition, Dalloz, Paris, 2001.
- GROUARD Benoit, Meston Francis, « L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement ». Edition Dunod, Paris, 1998.
- GUBA.E.G, Lincoln.Y.S, « Fourth generation evaluation », London, Sage, 1989.
- HELLRIEGEL.D, SLOCUM.J, WOODMAN.R, « Organizational behavior », St. Paul, MN: West Publishing, Sixth editon, 1992.
- HULTMAN.K, « Making change irresistible: overcoming resistance to change in your organization », Davies-black Publishing, 1998.
- KETS de Vries, Manfred.F.R, Danny Miller, « L'entreprise névrosée ». Stratégie et management, 1985.
- LANDIER.H, « L'Entreprise face au changement », EME, Paris, 20 (6), 1984.
- Le Goff JP, « Les illusions du management – pour le retour du bon sens », Editions La découverte & Syros, Paris, 2000.
- LEWIN Kurt. « Group Decision And Social Change ». In Reading In Social Psychology, sous Dir. Maccoby, Newcomb and Hartley, 1958.

Références Bibliographiques

- LLOYD.K, « Win with respect and trust. Executive Excellence », Edition Dunod, Paris, 2003.
- LUMINET Olivier, « Psychologie des émotions ». De Boeck Université, 2002.
- MALTRAD, « Ecouter, Harmoniser, Diriger- Un certain art du management », Edition Dunod, 1994, Paris.
- MILES & HUBERMAN, « Analyse des données qualitatives », 2^{ème} édition, Editions de boeck, Paris, 2005.
- MINTZBERG.H, « The Nature of Managerial Work», Harper Row, 1973.
- MIRALLES.P, « Le management des talents », Entreprises et management, Paris, 2007.
- MORIN Estelle.M, « Psychologies au travail ». Gaëtan Morin, Boucherville, Québec, 1996.
- MUCCHIELLI Alex, « Dictionnaire des méthodes qualitatives en science humaines et sociales », Édition ARMAND COLIN, Paris, 1996.
- PERETTI Jean-Marie, « Tous DRH », Editions d'Organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2006.
- PERETTI J.M, AL, « Tous talentueux, développer les talents et les potentiels dans l'entreprise », Eyrolles, Edition d'Organisation, Paris, 2009.
- PERRET Véronique, « Peut-on planifier le changement organisationnel », université Dauphine, Paris, 2009.
- PETTIGREW.A, « Studying Strategic, Choice and strategic change ». A comment of MINTZBERG, 1990.
- PLANE, J-M, « Management des organisations », Edition dunod, Paris, 2003.
- QUINN, CAMERON.K, « Paradox and transformation: Toward a theory of change in organisation and Management », Cambridge MA, Ballinger, 1988.
- RAPPORT annuel d'activité de SONALGAZ, 2014.
- RAYNAL Serge, « Le management par projet : approche stratégique de changement », Édition d'organisation, Paris, 1996.
- RENAUD Sainsaulieu, « L'entreprise, une affaire de société ? », CFDT aujourd'hui, 1991.
- ROBBINS Stephen, DECENZO David, GABILLIET Philippe, « Management: L'essentiel des concepts et des pratiques », 4^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 2008.

Références Bibliographiques

- SALAMON Jean-Jacques , SCHMEDER Ceneviève, « Les enjeux du changement technologique ». Edition Economica, Paris, 2006.
- SEGUIN Francine, HAFSI Taïeb, DEMERS Christiane, « Le management stratégique : DE L'ANALYSE À L'ACTION », les éditions transcontinental, 2008.
- SHIMON Dolan, « Psychologie et comportement du travail », éd Gaétan Morin, Paris, 1996.
- TAPONAT Gérard, « RH et relations sociales », Editions Focus RH, 2013.
- THESAURUS du Bureau International du Travail ;
<http://www.ilo.org/thesaurus/defaultfr.asp>
- THEVENET Maurice, « Les 100 mots du management », P.U.F. « Que sais-je ? », 2014.
- THEVENET Maurice, DEJOUX Cécile, MARBOT Eléonore, BENDER Anne-Françoise, « Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines », Pearson Education France, 2007.
- THIETART, R-A, « Le management, Que sais-je ? », PUF, 2003.
- THOMPSON.J.D, « Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory », Transaction Publishers, New York, McGraw-Hill Book Co 1967.
- TORSET.C, « La stratégie, c'est l'affaire des dirigeants... », in Petit bréviaire des idées reçues en management, CriM (Critique et Management), Editions La Découverte, Paris, 2008.
- VINARD Pierre, « LES GRANDS PRINCIPES DU MANAGEMENT », Inspecteur général de l'éducation nationale Groupe économie et gestion, 2017.
- WACHEUX.F, « Méthodes qualitatives et recherché en Gestion », Economica, Paris, 1996.
- Willis Harman, « Un nouveau paradigme scientifique, politique et social », Ariane Edition, Paris, 2014.

Reuves et périodiques :

- ABEL Audrey et BEAUJOLIN-BELLET Rachel, « Les managers, acteurs des mobilités internes ? Des bricolages révélateurs de tensions », Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2014/2 N°92, 2014.
- ALVES Sarah, « La place des managers dans les processus ressources humaines », Management & Avenir, 2009/1 N°21, 2009.

Références Bibliographiques

- AMARI Salah Eddine Sofian, BENYAHIA-TAIBI Ghalia, « GRH ET RESPONSABILITÉ SOCIETALE : DISCOURS ET PRATIQUES AU SEIN DE LA SONELGAZ ». Revue Algérienne des Ressources Humaines Volume3, N°01 (2019).
- ARELLANO.R, D'AMBOISE.G, GASSE.Y, « Administrative characteristics and performance of small and medium sized businesses in developing countries », Université Laval, 1989.
- ASHFORD.S.J, « Individual Strategies for Coping With Stress During Organizational Transitions ». Journal of Applied Behavioral Science, n°24, 1988.
- ASTKEY.W.G. Van de Ven, A.H, « Central Perspectives and Debates in Organization Theory ». Administrative Science Quarterly, Vol.28, 1983.
- AUTISSIER David, VANDANGEON-DERUMEZ Isabelle, « Les managers de première ligne et le changement », Revue Française de Gestion, 2007/5, n°174, 2007.
- BALGUN.J, Johnson.G, « Organizational restructuring and middle manager sensemaking »; Academy of Management Journal, Vol. 47 n°4, 2004.
- BAUMOL.W, BENHABIB.J, « Chaos: significance, mechanism, and economic applications », Journal of Economic Perspectives, 1989.
- BAREIL Céline, André Savoie, « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel ». In Transformer l'organisation, sous la dir. de Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir, 2002.
- BAREIL.C, SAVOIE.A, « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel ». Gestion, Revue Internationale de Gestion, 24 (3), Automne, 1999.
- BAREL.Y, GUYON.C, « Un leader, des styles de management »; revue française de gestion (juin ; juillet, août 1999).
- BEN KAHLA.K, « Les analyses du changement organisationnel » article présenté au colloque « la flexibilité : condition de survie ? » organisé par l'ISCAE, Tunis, 10-11 Mars 1999.
- BERNARDIN Emmanuelle, KROHMER Cathy, « Importance de l'implication du manager dans le cadre d'une formation e-learning suivie depuis le poste de travail », Management & Avenir, 2009/9 N°29, 2009.
- BERIOT.D, « Du microscope au microscope : l'approche systémique du changement dans l'entreprise », Paris, ESF Editeurs, 1993.

Références Bibliographiques

- BURNES Bernard, « Kurt Lewin And Complexity Theories: Back to the future? », *Journal of Change Management*, vol. 4, 2004.
- BRASSARD.A, « Une autre façon de regarder le phénomène de la résistance au changement dans les organisations » ; dans Tome 1 : Changements organisationnels, collection *Gestion des paradoxes dans les organisations*, Canada : Presses InterUniversitaires et Maroc : Éditions 2 Continents et Suisse : Lena, 1996.
- CHIHA Gaha, « Les cadres intermédiaires, leviers du changement radical », *la Revue des Sciences de Gestion*, 2006/4 N°220-221, 2006.
- COLLERETTE.P, « Le pilotage du changement « Une approche stratégique et pratique », Québec, Presses de l'Université du Québec, 1997.
- Décret présidentiel N° 02-195 du 1er juin 2002 portant statuts de la Société algérienne de l'électricité et du gaz dénommée " SONELGAZ. Spa ". *JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE* N° 39 du 2 juin 2002.
- DEMERS Christiane, « De la gestion du changement à la capacité de changer: L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui». *Gestion*, vol. 24, no 3, septembre, 1999.
- DESMARAIS.C, Abord de Chatillon.E, « Le rôle de traduction du manager », *Revue Française de Gestion*, n°205, juin/juillet, Paris, 2010.
- DESREUMAUX.A, « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 1996.
- DUCK.J.D, « Gérer le changement : l'art de l'équilibre »; in *Harvard business Review*, Edition d'organisations, Paris, 2000.
- DUTTON Jane, DUNCAN.R. Derry, « The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis, *strategic management journal*», vol, 8 N03, 1987.
- FALCOZ.C, LAROCHE.H, CADIN.L, FRERY.Y.F, « Le métier de cadre : entre activité et carrière », in Livian YF. (Dir.), *Etre cadre, quel travail*, ANACT, Lyon, 2006. Enquête postale par questionnaire fermé réalisée sur la population des anciens de l'ESCP-EAP (1013 questionnaires exploités sur 6260 envoyés).
- FLOYD.S.W, Wooldridge.B, « Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note », *Strategic Management Journal*, Vol. 13 S1, 1992.

Références Bibliographiques

- GARNER-MOYER Hélène, « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », Management & Avenir, 2006/1 N°7, 2006.
- GIDDENS.A, « Sociology », 4th edition, Press University, Cambridge, 2001.
- GUILHON Alice, « Le changement organisationnel est un apprentissage », Revue Française de Gestion, n°120, septembre-octobre, Paris, 1998.
- HAFSI, DEMERS, « La capacité de changement stratégique : Vers un nouveau paradigme ». Gestion, revue internationale de gestion, 24 (3), Automne, 1999.
- HALES.C, « What do managers do? A critical review of the evidence », Journal of Management Studies, 23 janvier 1986.
- IN La lettre du Manager n°382, (Mars 2000).
- JOHNSON Gerry, MELIN Leif, WHITTINGTON Richard, « Micro-strategy and strategizing: toward an activity-based view », Journal of Management Studies, vol. 40, n°1, 2003.
- KERKOUB Ibrahim Azzedine, PERMANAN LADJOUZI Soumiya, « L'UTILITÉ DE LA VEILLE STRATÉGIQUE DANS LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION, CAS DE SONELGAZ », la revue des sciences commerciales, 2016.
- KOTTER.J.P, SCHLESINGER.L.A, cités par Colletette, al. (1996) « Choosing strategies for change », Harvard Business Review, mars-avril, 1979.
- LAWRENCE.T.B, MAUWS.M.K, DYCK.B and KLEYSSEN.R.F, « The politics of organizational learning: Integrating power into the 4I framework », Academy of Management Review, Vol. 30-1, 2005.
- LAZARUS Richard.S, « Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion », American Psychologist, vol. 46, no 8, 1991.
- LEWIS.B, « Change can be painful, so it's natural for people all over the company to resist », InfoWorld, Framingham, vol. 21 (24), 1999.
- LIVIAN Yves Frédéric, CHIHA Gaha, « Les cadres intermédiaires, leviers du changement radical », la Revue des Sciences de Gestion, 2006/4 N°220-221, 1996.
- LORSH.J, « Managing culture: the invisible barrier to strategic change », California Management Review, Winter, Vol XXVIII, n° 2, 1986.
- MARCH James, « Exploration and exploitation in organizational learning, Organization science », vol 2, N01, special issue: organizational learning: papers in honor of (an dby), 1991.

Références Bibliographiques

- NAIT BAHLOUL.M, « Changement organisationnel et TIC ; une réflexion ontologique d'une construction sociale : Etude monographique de la SEOR ». Revue algérienne d'économie et gestion. Volume 6, Numéro 1, 21-38, 2012.
- NONAKA.I, « Toward middle-up-down management: accelerating information creation », Sloan Management Review, Vol. 29 n°3, 1998.
- O'NEILL Hugh.M, LENN.D.Jeffrey, « Voices of survivors: Words that downsizing CEOs should hear », Academy of Management Executive, 1995, Vol. 9 No 4.
- PINTO.R, GRAWITZ.M, « Méthodes des sciences sociales ». Revue française de sociologie, Paris, 1965.
- Rapport annuel d'activité de SONELGAZ 2018.
- RONDEAU Alain, « Transformer l'organisation: Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail ». Gestion, vol. 24, automne, 1999.
- ROULEAU.L, ALOGUN.J, « Middle managers, strategic sensemaking and discursive competence ». Journal of Management Studies, Vol. 48-5, Juillet, 2011.
- Si TAHAR Amira, MEZIANI Yacine « La gouvernance de l'entreprise socialement responsable : Cas de la société nationale d'électricité et du gaz (SONELGAZ) », Revue Des économies nord Africaines, Vol 14 / N ° (19) 2018.
- SOPARNOT.R, « L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement ». Revue Internationale de Gestion, Vol. 29 n° 4, 2004.
- TENGBLAD.S, « Is there a New Managerial Work? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later ». Journal of Management Studies, Vol. 43 n°7, 2006.
- VALERIE Fergelot, « Le rôle des managers dans la capacité de changement des organisations publiques : étude d'un cas de mutualisation des services au sein du bloc communal », HAL Id: tel-01298150 <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01298150> Submitted on 5 Apr 2016.
- VANDANGEON DERMEZ, « La dynamique du processus de changement », numéro spécial : les organisations face au changement, Revue Française de gestion, n° 120, Paris, 1998.
- VAN DE VEN.A.H, POOLE.M.S, « Explaining Development and Change in Organizations », Academy of Management Review, Vol.20, n° 3, 1995.

Références Bibliographiques

- VAS Alain, « Revisiter la résistance au changement aux différents niveaux hiérarchiques », Gestion 2000, Vol. 22, N°5, 2000.
- VAS.A. « Dynamique organisationnelle et diffusion du changement on : analyse par modèle de survie et l'introduction d'un système de gestion intégré du travail », 13 ème conférence AIMS, 2004.
- WOODMAN.R.W, SHERWOOD.J.J, « Effects of Team Development Intervention. A field experiment » Journal of applied behavioural science, n° 16, 1980.
- WOODWAR.D, « Industrial organisation, Theory and practice », London, Oxford University Press, 1965.

Travaux universitaires :

- AHMADOUCHE Nadia, « Impact du Knowledge Management sur la performance des entreprises », cas pratiques de Sonelgaz, Mémoire de Magister en management des entreprises, Oran. 2010.
- AMMOUR Khadidja, « L'évolution du système comptable algérien et la théorie des conventions ». Thèse de doctorat en sciences économiques », Oran, Mai 2014.
- BARNABE, C. « Vers de nouvelles pratiques de changement organisationnel : entre la recherche et l'action (mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en communication ». Université du Quebec, Montréal, 2010.
- BEN Zaida, Y. « Contribution à la Conduite du Changement pour l'Évolution du Système Entreprise (thèse de doctorat en Génie Informatique, Automatique et Traitement du signal) ». Université de Montpellier 2, France, 2008.
- BOUKRIF Moussa, « Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas de la réforme des entreprises publiques algériennes », Nombre de F 245, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, université de Bejaia, ,06/12/2008.
- C'est la thèse de MILTON Friedman et des économistes libéraux, confortée dans un ouvrage récent du philosophe Compte-Sponville « Le capitalisme est-il moral ? », Livre de poche, 2004.
- GHERCHOUH Mouloud, « La question de l'efficience organisationnelle du Schéma HOLDING en Algérie. Mémoire de Magister en sciences économiques ». Université Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou. Mars 2004.
- GORMIT Amar, « Le processus de déréglementation dans les industries de réseau, présentation de l'expérience Algérienne dans les télécommunications ». Mémoire de

Références Bibliographiques

Magister en science économiques. Université Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou, 2006.

- NOEL.M. « Action et connaissance en management: exploration du cas de la Harvard Business Review », (Thèse de doctorat). HEC, Montréal, 2006.
- ZID.R. « Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions », (Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires). Université du Québec, Canada, 2006.

Annexes

**Annexe I : Le guide
d'entretien**



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

THESE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat « L.M.D »
En Sciences de Gestion
Option : Management et stratégie des entreprises

Guide d'entretien

Thème de l'étude :

***« La gestion du changement organisationnel : le rôle
attendu des managers lors d'un changement
organisationnel de la SDO »***

Présenté Par : Mr. Mohamed SAIDANE
Directeur de Recherche : Mr. Ahmed BOUYACOUB

Guide d'entretien

Introduction

L'interviewer explique la manière dont va se dérouler l'entretien :

- Présentation rapide des objectifs de l'étude ;
 - Rappel des « règles » de l'entretien : spontanéité ; liberté totale d'expression de l'interviewé ; absence de censure... ;
 - Indication sur la durée de l'entretien
-

Cadre de l'étude

L'idée de cet entretien est déceler les différents rôles que les managers peuvent jouer lors d'un changement organisationnel.

I. Thème 1 : Présentation de l'interviewé

1. Pouvez-vous vous présenter ?
2. Quelle fonction occupez-vous dans l'organisation ?
3. Depuis combien de temps travaillez-vous chez la SONELGAZ ?

II. Thème 2 : Description des missions du manager

1. S'engager dans le poste de manager ? Pourquoi ? Comment ?
2. Si vous deviez expliquer ce qu'est la fonction de Manager que diriez-vous ?
3. Etre manager, qu'est-ce que cela signifie pour vous ?
4. Comment vous avez accédé à ce poste ?
5. Avez-vous suivi une formation en management ?
6. Selon vous être manager, est-il une chose aisée ?

III. Thème 3 : les managers face au changement organisationnel

1. Qu'entendez-vous par « changement organisationnel » ?
2. Avez-vous connu des changements organisationnels dans votre entreprise ?

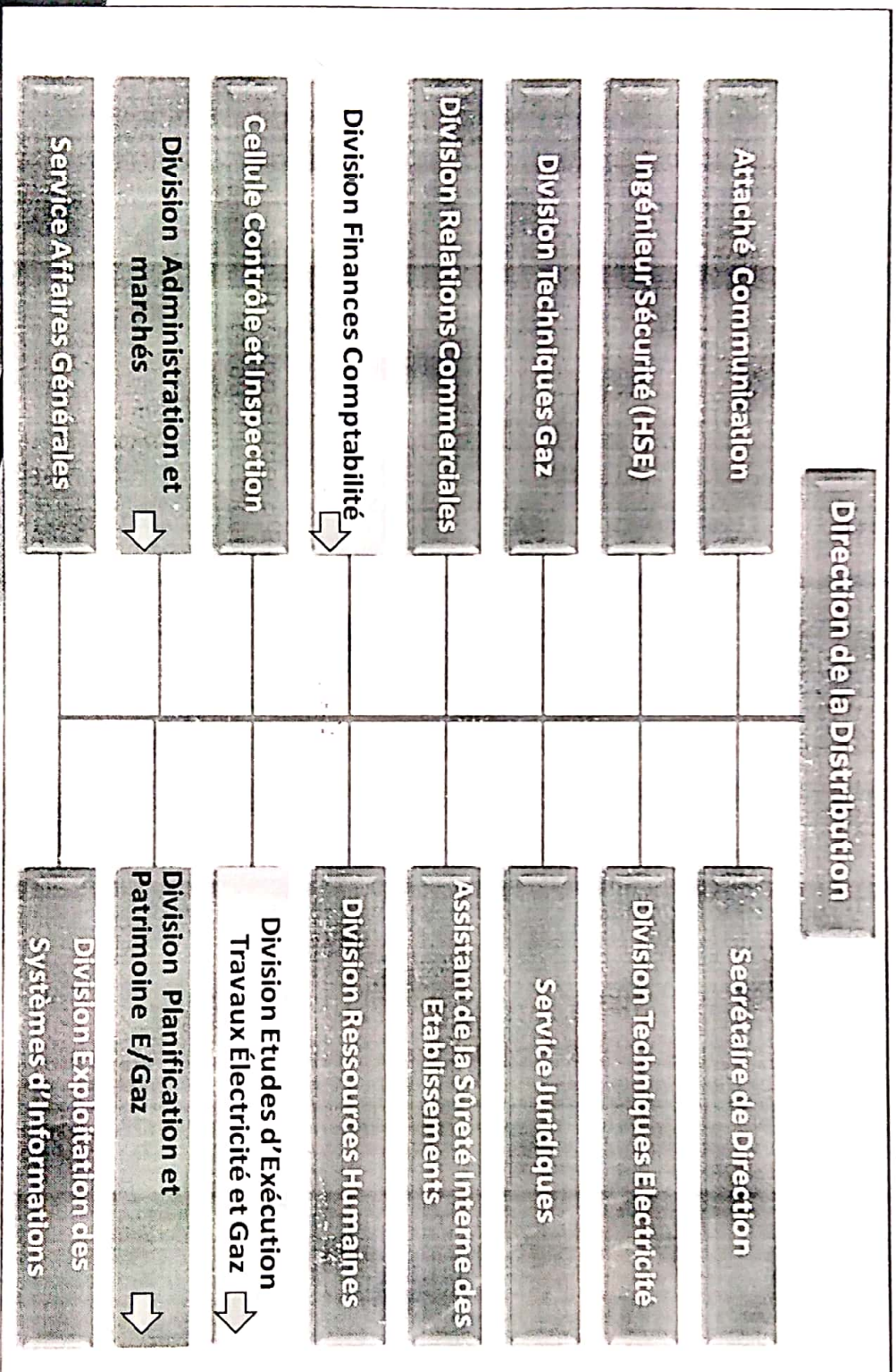
3. Quelle était votre rôle lors d'un changement organisationnel ?
4. Pourquoi changer ?
5. Le changement a-t-il touché tous les niveaux de la société ?
6. Pouvez-vous me dire quel a été votre comportement face au changement?
7. Durant cette période de changement, a-t-on exigé de vous de nouvelles attributions ou compétences ?
8. Pouvez-vous me raconter les principales difficultés rencontrées pendant cette période de changement ?

IV. Thème 4 : conduite de changement en entreprise

1. Qu'entendez-vous par conduite du changement ?
2. Comment est perçue la conduite du changement au sein de votre entreprise par vos collaborateurs?
3. Pouvez-vous mesurer les effets de la conduite du changement et ses conséquences pour votre entreprise ?
4. Est-ce qu'il y a eu des difficultés ou des résistances durant la période de changement ?

**Annexe II : Organisation de
la direction de la distribution**

Organisation de la Direction de la Distribution



**Annexe III : Les lois de
changement**

➤ Dans le cadre de la refonte de l'Organisation des Sociétés de la Distribution de l'Electricité et du Gaz en 2012 , l'organigramme de la SDO a été adopté par la Décision n°1248 PDG/SDO du 22-05-2012 .

Néanmoins la mise en œuvre de celui-ci a connu des modifications par la non intégration de certaines structures prévues initialement au niveau de l'ensemble des Sociétés de Distribution.

➤ Cette optique a été formalisée par la décision N° 3007 DG/SDO du 22/11/2016 , portant organisation de la Direction Générale et des Directions de la Distribution de la Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest ; ce qui a engendré la suppression officielle des structures non intégrées.

- Le nouveau schéma organisationnel du Groupe Sonelgaz adopté par son Conseil d'Administration, lors de ses sessions du 27 décembre 2016 et du 26 janvier 2017, ainsi que par l'Assemblée Générale de Sonelgaz le 09 février 2017, a abouti à la fusion - absorption des sociétés de distribution de l'électricité et du gaz de l'est (SDE) et de l'ouest (SDO), par la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz dénommée « SDC. Spa », par décision N° 6877/PDG.SDC du 27.11.2017 .
- Cette nouvelle organisation s'appuie sur le principe de macrostructure, où les ex sociétés de distribution du Centre, de l'Est et de l'Ouest sont érigées en Régions de Distribution en conservant le schéma d'organisation érigé en 2012 .
- Dans ce cadre , et conformément aux orientations du CID du 22/05/2018;
- Notes N° 1446 RDO du 28/05/2018 adressées à SDC relative au pourvoi des postes de cadres supérieurs des structures de la DAM et de la Planification et Patrimoine,
 - Notes N° 1655 RDO du 20/06/2018 adressées à SDC relative à la création/Modification de nouvelles structures (DAM, Planification et Patrimoine, le service Inspection et Contrôle et le Division Études et Travaux E/G),
 - Note N° 1443 DRH/RDO du 28/05/2018 adressées aux DD afin de proposer des Intérimaires chargés du fonctionnement des structures de la DAM et de la Planification et Patrimoine.
 - Les Décisions relative aux Intérimaires désignés par les DD au niveau des structures de la DAM et de la Planification et Patrimoine avec date d'effet à compter du 20/06/2018.

**Annexe IV : Note de la
direction de la SDO**



**Note pour les Directions Régionales
de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est et l'Ouest**

Objet : Mise en vigueur de la nouvelle organisation de l'activité de distribution de l'électricité et du gaz


PJ : En-Tête et Pied de Page

Dans le cadre du processus de mise en vigueur de la nouvelle organisation de l'activité de distribution de l'électricité et du gaz qui a induit la création de la **Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, dénommée SDC**, et suite à la promulgation des Statuts et du Registre de Commerce de la société, nous vous transmettons ci-rattaché l'en-tête et le pied de page à appliquer à l'ensemble des documents et vous demandons d'en assurer la diffusion à toutes de vos structures.

De ce fait, il vous revient de veiller au strict respect de la charte notamment en matière d'appellation qui est « Direction Régionale de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est » et « Direction Régionale de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest » et la qualité du responsable qui est « Le Directeur de Région ».

Par ailleurs, suite à l'installation officielle du Bureau Syndical le 06/06/2017, et ce conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, nous vous informons que ledit bureau substitue aux autres bureaux syndicaux des ex sociétés de distribution du Centre, Est et Ouest.

Comptant sur votre collaboration, veuillez agréer nos meilleures salutations.

Le Président Directeur Général 
Président
Directeur Général
SDC
Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz



Message du Président Directeur Général

Nouvelle organisation pour de nouveaux défis !

Chers collègues et collaborateurs ,

Sonelgaz et sa ressource humaine ont toujours fait partie intégrante de la construction , de l'édification et du développement de notre pays. Entreprise profondément citoyenne, elle a toujours assuré avec abnégation et professionnalisme ses missions de service public.

Le groupe Sonelgaz, a aujourd'hui la lourde responsabilité d'assurer et d'accompagner la construction de l'avenir du pays, ce qui nous astreint à être à la hauteur de la responsabilité qui nous incombe. Pour cela il faudra nous adapter à tous les changements que notre environnement économique exige.

C'est dans cette perspective que la nouvelle architecture organisationnelle de Sonelgaz a été proposée en concertation avec les organes sociaux et ce, dans le but d'optimiser nos ressources, de nous recentrer sur les objectifs stratégiques de notre mission, enfin, de garantir la meilleure qualité et continuité de nos service à notre clientèle.

Sonelgaz a connu à plusieurs reprises une refonte de son organisation depuis sa création en 1969, elle est passée successivement de la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz, à l'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) en 1991, puis en 2002, elle devient Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz, Société par Actions (SPA).

Postérieurement , entre 2004 et 2009 la restructuration a donné naissance à quatre (04) filiales de distribution , celle d'Alger (SDA), du Centre (SDC), de l'Est (.SDE) et celle de l'Ouest, (SDO), un Opérateur du Système Electrique (OS), chargé de la conduite du système Production / Transport de l'électricité), la Société de Production de l'Electricité (SPE), le Transport Electricité (GRTE) et le Transport Gaz (GRTG) ; que l'on désigne communément sociétés cœurs des métiers ; en plus de la création de six(06) filiales de travaux spécialisées, ainsi qu'une entreprise de travaux ,à savoir : KAHRIF pour l'électrification rurale; KAHRAKIB pour les infrastructures et installations électriques ; KANAGHAZ pour la réalisation des réseaux gaz ; INERGA pour la réalisation d'infrastructures ; ETTERKIB pour le montage industriel et l'ÉNAMC pour la fabrication des compteurs et appareils de mesure et de contrôle.

Ceci, sans omettre, les dix-sept (17) filiales qui assurent des prestations de services pour le compte des sociétés du Groupe.

Aujourd'hui, cette architecture organisationnelle a atteint ses limites, face aux nouvelles données économiques d'une part, d'autres part, les nouvelles exigences du marché, nous imposent d'être au diapason des changements et mutations dans lesquels nous évoluons.

C'est dans cette perspective que des groupes de travail en concertation avec les organes sociaux de l'entreprise ont proposé un nouveau schéma organisationnel du Groupe Sonelgaz, qui été approuvé par l'Assemblée Générale de la société, présidée par Monsieur le Ministre de l'Energie, Noureddine Boutarfa le 09 février 2017.

Il a été approuvé ce qui suit :

- ✚ Pour la production : L'absorption par la société SKS (Skikda) des sociétés SKB (Berrouaghia), SKT (Terga) et SKD (Koudiet Eddraouch) pour former une société de production en partenariat avec Sonatrach.
- ✚ Pour la distribution : L'absorption par la société SDC des sociétés SDE et SDO pour former une seule Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz avec SDA en filiale.
- ✚ Pour les activités industrielles, de prestations de services et de sûreté interne :
 - ✓ Absorption de CAMEG par CEEG,
 - ✓ Absorption de SKMK par MEI,
 - ✓ Création de la société d'Audit et de Conseil Juridique (CASEG en projet).

Ainsi que le transfert des actions détenues par Sonelgaz dans les sociétés CEEG, MPV, SOPIEG, SAT INFO, ENAMC, ROUIBA ECLAIRAGE, MEI, TRANSMEX, SWAT, SAT, SAR, SAH vers les Sociétés Métiers.

Cette nouvelle organisation sera bénéfique à plus d'un titre, en effet, elle permettra à

La Distribution de l'Electricité et du Gaz, de gagner en efficacité en :

- Mutualisant les expériences de l'ensemble des Distributeurs
- Améliorant nos pratiques en matière de gestion de notre clientèle, par l'uniformisation des savoirs et savoirs faire, en vue de raffermir notre ancrage et d'enraciner notre capital confiance pour la pérennité de nos métiers;
- Unissant nos doctrines et nos prescription des règles à caractère général;
- Renforçant tous nos moyens et en améliorant le management des sociétés fusionnées pour mieux répondre aux objectifs de développement du Groupe;
- Unifiant les centres de décision pour les activités identiques;
- Simplifiant les relations avec l'environnement (CREG, ministère de tutelle, Directions de l'Energie des wilayas);
- Assemblant les conditions d'exercice du service public;

- Optimisant nos coûts d'exploitation, de gestion du taux de perte et de politique de recouvrement de nos créances.

Pour la Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz (CEEG) et le Comptoir Algérien du matériel et Gazier (CAMEG)

De gagner en efficacité par

- Une meilleure orchestration planification/exécution des programmes d'approvisionnement pour la réalisation des ouvrages (le juste temps en matière d'anticipation et l'évitement de rupture de matériel qui peuvent être à l'origine d'arrêt de chantier), notamment pour les programmes de développement du GRTE et du GRTG ;
- Une expertise mutualisée pour les prescriptions techniques des cahiers des charges à l'origine des appels d'offres pour les achats ;
- Une simplification de la relation avec les entreprises et sous-traitants chargés de la réalisation en matière de fourniture de matériel (circuit de facturation du matériel et recouvrement simplifié).

Chers collègues et collaborateurs,

Cette nouvelle reconfiguration de l'organisation nous permettra d'allier parfaitement nos expériences et nos savoirs faire, en vue d'optimiser nos ressources et d'être dans cette efficacité que nous convoitons sans cesse.

Je suis résolument persuadé que ce sont les femmes et les hommes des sociétés du Groupe Sonelgaz, qui sont l'actif le plus important, pour relever, une fois de plus, les défis qui nous attendent.

Je place en vous toute ma confiance, pour que nous soyons tous et à tous les niveaux à la hauteur des responsabilités qui nous échoient aptes et à même de répondre efficacement aux attentes de notre clientèle ,de nos partenaires et de la société civile.

Chers collègues et collaborateurs , ces défis nous les relèverons ensemble parce qu'au-delà de nos engagements,nous avons aussi de grandes ambitions !

22 FEV 2017



MUSTAPHA GUITOUNI

Table des matières

Table des matières

Intitulé	Pages
Remerciements	
Dédicaces	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des annexes	
Sommaire	
Introduction générale	07
Chapitre 1 : Manager d'entreprise et engagement : Que dit la théorie ?	12
Introduction du chapitre	13
Section 1 : Management : Une littérature, des définitions	15
1. La nature du management	15
2. Historique de la notion du management	17
3. Définition du concept de management	18
4. Le management art ou science ?	20
4.1. Management, une science ?	20
4.2. Le management, un art ?	21
4.3. Le management est à la fois art et science	21
5. Le processus managérial	21
6. De l'action collective aux organisations	22
7. Les éléments du management	23
7.1. La démarche managériale	23
7.2. Le management stratégique	24
7.3. Le management opérationnel	25
Section 2 : Les managers au cœur de l'organisation	27
1. Manager : définition, évolution	27
1.1. Définition	27
1.2. Universalité et évolution du rôle du manager	28
1.2.1. Rôles interpersonnels	29
1.2.2. Rôles informationnels	30
1.2.3. Rôles décisionnels	30
1.3. Les évolutions et tensions de rôle du manager d'entreprise	33
2. Les pratiques de gestion	35
Section 3 : Le Rôle du Manager : Un temps de réflexion	39
1. Les rôles, les missions des managers	39
1.1. Rôle dans la gestion de la ressource humaine	39
1.2. Rôle dans l'implication des salariés	40
1.3. Rôle dans l'audit social	41
1.4. Rôle dans les relations sociales	42
1.5. Rôle dans les restructurations	43
1.6. Rôle dans la fabrication de la stratégie	43
1.7. Rôle en contexte de changement	44
2. Les managers face au changement	46
2.1. Le rôle des managers dans la formation de la stratégie	47
2.2. Le « sensemaking » des managers	48
Conclusion du chapitre	51
Chapitre 2 : Changement organisationnel : Soubassements théoriques	52

Table des matières

Introduction du chapitre	53
Section 1 : Le changement : Une logique de gestion	54
1. Le changement organisationnel dans la littérature	54
2. L'analyse du changement : un processus ayant un début et une fin	57
2.1.Définition	57
2.2.Définition du changement	57
2.3.Définition du changement organisationnel	59
2.4.Typologie du changement organisationnel	60
2.4.1. Type de changement selon l'origine de l'idée du changement	60
2.4.2. Les types de changement selon le mode de diffusion	61
2.4.3. Type de changement selon les incitatives des acteurs	63
2.5.Objectif du changement organisationnel	64
3. Origine du changement organisationnel	65
3.1.Le changement politique	65
3.2.Le changement procédural	66
3.3.Le changement planifié	67
3.4.Le changement chaotique	68
4. Facteurs déclencheur de changement	69
4.1.Facteurs externes	69
4.2.Facteurs internes	73
Section 2 : La conduite et l'accompagnement du changement	75
1. Définition de conduite de changement	75
2. Les leviers de la conduite du changement	75
3. Processus de changement organisationnel	79
4. Processus de mise en œuvre des pratiques du changement organisationnel	81
4.1.Le diagnostic du problème du changement	82
4.2.Les principes de gestion du changement organisationnel	82
4.3.Les stratégies de changement au sein d'une organisation	85
5. Les politiques de changement organisationnel	88
Section 3 : La résistance au changement : Que faire ?	89
1. Définitions des résistances aux changements	89
2. Les facteurs de résistance au changement	90
2.1.Les résistances reliées à l'individu	91
2.2.Les résistances reliées au système social	92
2.3.Les résistances reliées au mode d'introduction du changement	92
3. Les conséquences et la gestion de la résistance au changement	93
4. L'adaptation au changement	96
Conclusion du chapitre	98
Chapitre 3 : Présentation de la société de distribution du gaz et d'électricité	99
Introduction du chapitre	100
Section 1 : Généralités sur la SDO	101
1. Un peu d'histoire sur la SONELGAZ	101
2. Missions et buts à long terme de SONELGAZ	107
3. L'organisation et les organes de gestion de SONELGAZ	109
3.1.L'organisation de travail au sein de SONELGAZ	110
3.2.Organisation de SONELGAZ en groupe	112
3.3.Organes de direction du groupe SONELGAZ	113

Table des matières

4. SONELGAZ et le marché du travail en Algérie	114
5. Evolution du chiffre d'affaire de SONELGAZ	116
6. Présentation de la filiale SDO	116
7. Activité de la SDO	118
7.1.La production d'électricité	188
7.2.Activité de transport	120
7.3.Activité de distribution	121
8. Les valeurs de la SDO	123
8.1.Les valeurs fondamentales visées par la SDO	123
8.2.Les valeurs d'entreprise visées par la SDO	123
9. Organisation de la SDO	124
9.1.Schéma organisationnel	124
9.2.Les directions centrales de la SDO	124
9.2.1. Direction Ressources Humaines « DRH »	125
9.2.2. Direction Recherches et Développement « DR&D »	128
9.2.3. Direction Environnement et Management de la Qualité	129
9.2.4. Direction Finance et comptabilité	130
9.2.5. Gestion de l'information	130
Section 2 : Segmentation stratégique et analyse stratégique de la SDO	132
1. Segmentation stratégique de la SDO	132
2. Analyse stratégique de la SDO	136
2.1.Analyse de l'environnement externe	136
2.1.1. L'environnement socioculturel.	137
2.1.2. L'environnement démographique.	137
2.1.3. L'environnement économique	137
2.1.4. L'environnement politique et légal	138
2.1.5. l'environnement technologique	138
2.1.6. L'environnement concurrentiel	139
2.1.7. L'environnement juridique	139
2.1.8. L'environnement naturel	140
2.2.Le marché	140
2.2.1. Parc de Production National	140
2.2.2. Réseau Electrique National	142
2.2.3. Infrastructures gazières	143
2.3.Analyse de l'environnement interne	144
2.3.1. Activités réelles de l'entreprise	144
2.3.2. La ressource humaine	146
2.3.3. Chiffre d'affaire	146
3. Synthèse de la segmentation et l'analyse stratégique	147
Section 3: Secteur d'Electricité et de Gaz en Algérie	149
1. Electricité	150
1.1.La Production d'Electricité	151
1.2.Interconnexions Électriques Internationales	151
2. Gaz naturel	152
2.1.Réalisations	153
3. Electrification et Distribution Publique du Gaz	153
4. La gestion économique du marché de l'électricité et du gaz	154
5. La stratégie de développement durable de SONELGAZ	155

Table des matières

Conclusion du chapitre	157
Chapitre 4 : Le pilotage du changement organisationnel chez la SDO	158
Introduction du chapitre	159
Section 1 : Présentation de la méthodologie de recherche	160
1. Le positionnement épistémologique	160
2. Méthodologie de la recherche	161
2.1.La méthode et le terrain d'investigation	162
2.1.1. La méthode d'investigation : l'étude qualitative	162
2.1.2. Le terrain de l'étude	163
2.2.La technique de collecte des données	163
2.2.1. L'entretien : Un outil performant et perfectible	164
2.2.2. L'entretien semi-directif : une expérience double et particulière	164
2.3.Définition du cas	165
2.4.Guide d'entretien	165
2.5.L'élaboration du guide d'entretien	166
Section 2 : Analyse des résultats de la recherche	168
1. La méthode de traitement des données	168
2. Présentation des résultats de l'entrevue	169
3. Cas sur un changement organisationnel : la restructuration de la SDO	192
3.1.Présentation du contexte de l'étude de cas	192
3.2.Object de l'étude de cas	193
3.3.Méthodologie de l'étude de cas	194
3.4.Le changement comme logique de gestion pour la SDO	195
3.5.Le chantier du changement	196
3.5.1. Le principe de la structure	196
3.5.2. La recherche d'une forme d'organisation équilibrée.	197
3.6.Gestion du changement : un modèle de travail pratique chez la SDO	201
3.7.Le pilotage du changement chez la SDO	202
3.8.Les managers, un enjeu majeur pour le processus du changement	205
Section 3 : Synthèse des résultats de la recherche	207
1. Interprétation des résultats de la recherche	207
Conclusion du chapitre	212
Conclusion générale	214
Références Bibliographiques	221
Annexes	232
Table des matières	247

Résumé :

Dans le cadre de notre recherche sur la gestion du changement organisationnel, nous avons cherché à mieux comprendre et cerner le rôle des managers lors d'un changement organisationnel, pour ce faire nous avons étudié de près ces acteurs d'où l'engagement et la vocation constituent un des facteurs de réussite du changement. Pour ce faire, nous avons mené une étude qualitative au sein d'une entreprise activant dans le secteur des énergies.

Notre recherche repose pour l'essentiel sur la réalisation d'entretiens semi directifs. L'analyse de ces derniers nous a permis de mettre en évidence que les managers dépassent leurs rôles de simple vecteur du changement et vont jusqu'à se positionner en tant qu'acteur du changement ayant une capacité de transformation du projet initial. L'intérêt de cette recherche est donc de déterminer et d'identifier d'une part le rôle joué des managers lors d'un changement organisationnel, et d'autre part, de déceler la perception du changement par l'organisation. Cette étude s'inscrit dans la perspective où les changements observés dans l'environnement économique se succèdent à un rythme accéléré et imposent aux managers de devenir plus productifs, plus créatifs, plus résistants, plus polyvalents et plus mobilisés.

Mots clés : Manager, Changement organisationnel, Acteur de changement, Transformation.

Abstract:

In light of our research on the organizational management change, we sought to better understand and define the role of managers during an organizational change, to do this we closely studied these actors having sought and the constitutive vocation one of the success factors for change. we conducted a qualitative study within a company active in the energy sector.

Our research has adopted a semi directive interviews. The analysis allows us to highlight that managers go beyond their roles as a simple vector of change and go so far as to position themselves as an agent of change with the capacity to transform the initial project. The interest of this research is therefore to determine and identify the role played by managers during an organizational change, and to decelerate the perception of change by the organization. This study is part of the perspective where the changes observed in the economic environment follow one another at an accelerated pace and require managers to become more productive, more creative, more resistant, more versatile and more mobilized.

Key words : managers, organizational change, change actors, transformation.

ملخص :

في إطار بحثنا حول إدارة التغيير التنظيمي، سعينا إلى فهم وتحديد دور المسيرين بشكل أفضل أثناء التغيير التنظيمي، للقيام بذلك قمنا بدراسة هؤلاء الممثلين لهذا الدور في الالتزام والعمل في قيادة المشروع ولهذا الغرض قمنا بدراسة تأهيلية داخل الشركة الناشطة في مجال الطاقة.

يعتمد بحثنا أساساً على إجراء مقابلات شبه منظمة و لقد سمح لنا تحليل بتسليط الضوء على أن هؤلاء الإداريين يتخطون أدوارهم كمجرد ناقل للتغيير ويذهبون الى أبعد من ذلك بأنهم ليسوا فقط مغيرين ولكنهم الفاعل لهذا التغيير مع القدرة على تحويل المشروع الأولي. الغاية من هذا البحث هو تحديد ومعرفة الدور المسيرين خلال التغييرات التنظيمية من ناحية و من ناحية أخرى الكشف عن التصور التغييرات من قبل المنظمة. تعد هذه الدراسة جزءاً من المنظور الذي تتبع فيه التغييرات التي تمت ملاحظتها في البيئة الاقتصادية بوتيرة متسارعة مما يلزم المسيرين أن يصبحوا أكثر إنتاجاً وإبداعاً وأكثر تنوعاً وأكثر تعبئة.

الكلمات المفتاحية: مسير، التغيير التنظيمي، ممثل التغيير، التحول.