



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

THESE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat Es Sciences
En Sciences Commerciales

**Les Managers Supérieurs et la Motivation des
Managers Intermédiaires face au Changement
Organisationnel**

Présentée et soutenue par :

Mme ZAHAF Wahiba

Devant le jury :

Mr BOUYACOUB Ahmed	Professeur	Université d'Oran 2	Président
Mme TAIBI Ghalia	Professeur	Université d'Oran 2	Rapporteuse
Mr LAHLOU Cherif	Professeur	Université d'Oran 2	Examinateur
Mr MAHMOUDI Elhouari	MCA	Ecole Nationale Polytechnique d'Oran	Examinateur
Mme BOUTIFOUR Zohra	MCA	Ecole Nationale Polytechnique d'Oran	Examinatrice
Mme BOURI Nassima	MCA	École Supérieure d'Économie d'Oran	Examinatrice

Année Universitaire : 2022 / 2023

L'Université n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Dédicace

A la mémoire de mon père et ma sœur

A ma très chère mère, mon mari, et mes enfants Zakaria et Ilyes

A mes sœurs

REMERCIEMENTS

Ma première et sincère gratitude s'adresse à ma directrice de thèse : « le professeur TAIBI Ghalia ». Je lui suis très reconnaissante pour son regard critique, son soutien constant, ses conseils judicieux et pertinents tout au long de ce travail de recherche.

Je remercie le professeur BOUYACOUB Ahmed de m'avoir fait honneur d'accepter de présider et d'examiner ma thèse, J'espère que le présent travail sera à la hauteur de ses attentes, son expertise contribuera sans aucun doute à son approfondissement et à son enrichissement.

Je suis très honorée d'avoir dans mon jury de soutenance le professeur LAHLOU Cherif, Madame BOUTIFOUR Zohra, Monsieur MAHMOUDI EL Houari et Madame BOURI Nassima, leur expertise contribuera également sans aucun doute à approfondir et enrichir ce travail de recherche.

Ma reconnaissance s'adresse également à Monsieur CHAKROUNE Réda le Président Directeur Générale du LTP Ouest, et tous les managers intermédiaires des six entreprises publiques visitées à savoir : la DRE MEI, le DMO SADEG, l'unité de production FONDAL Oran, la TABEL KAHRAKIB, le LTP Ouest, et l'entreprise NAFTAL, qui ont accepté de participer à cette recherche doctorale avec grand intérêt. J'espère que ce travail contribue à éclairer une part de leur vécu professionnel durant le changement organisationnel qui n'est pas toujours facile, et qui est rarement reconnu comme tel.

SOMMAIRE

SOMMAIRE	3
LISTE DES TABLEAUX	6
LISTE DES FIGURES	10
LISTE DES ABREVIATION	11
RESUME	12
INTRODUCTION GENERALE	13
1. Importance des changements organisationnels et les rôles que jouent les managers supérieurs et les managers intermédiaires	13
2. Contexte des entreprises en Algérie favorisant la mise en place des changements organisationnels	13
3. Problématique de recherche	14
4. Hypothèses de recherche	15
5. Méthodologie de la recherche	16
6. Objectifs de la recherche	16
7. Etudes antérieures	16
8. Architecture de la thèse	20
PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE	22
CHAPITRE I : Survol théorique sur le changement organisationnel	24
Introduction	24
Section I : Éléments de contexte et de définitions	25
1. Le concept du changement organisationnel	25
2. Management du changement organisationnel : « Quelques modèles »	36
3. Typologies d'acteurs face au changement	44
4. Typologies des changements organisationnels	46
Section II : Conduite d'un changement organisationnel : « Points clés »	50
1. Approches adoptées face aux changements organisationnels	50
2. Stratégies d'influences adoptées face aux changements organisationnels	51
3. Accompagnement du changement organisationnel	53
4. Facteurs influençant le processus de changement organisationnel	57
5. Inscrire dans le temps le changement organisationnel : « Quand changer ? »	58
6. Les clés du succès d'un changement organisationnel :	59
7. Les freins à la réussite d'un changement organisationnel : « obstacles et erreurs »	63
Section III : Résistances aux changements organisationnels	67
1. Résistances au changement : de quoi parle-t-on ?	67
2. Les étapes de la réponse individuelle au changement	70
3. Facteurs de la résistance au changement	72
4. Formes de résistances aux changements organisationnels	76
5. Résistances au changement organisationnel : comment peut-on faire face ?	78
6. Le changement organisationnel n'est pas source de résistances naturelles	82
7. Résistances aux changements dans les différents niveaux hiérarchiques	83
Conclusion	85
CHAPITRE II : Managers Supérieurs et Managers Intermédiaires face au changement organisationnel	87
Introduction	87
Section I : Définitions et rôles des Managers supérieurs et des managers intermédiaires dans les organisations	88
1. Définitions et mutations des rôles des Managers	88
2. Managers supérieurs et managers intermédiaires des variables de la fonction managériale	101

3. Rôles des managers intermédiaires dans les organisations	106
4. Rôles des managers supérieurs dans les organisations	108
Section II : Managers supérieurs et Managers intermédiaires face au changement organisationnel « rôles et difficultés ».....	111
1. Rôles des Managers intermédiaires en contexte de changement organisationnel	111
2. Débats autour de l'avenir et les rôles des managers intermédiaires en contexte de changement : 119	
3. Difficultés des Managers intermédiaires en contexte de changement.....	122
4. Rôles des managers supérieurs en contexte de changement.....	124
5. Difficultés des managers supérieurs en contexte de changement.....	125
Section III : Motivation des managers intermédiaires face au changement	126
1. Définitions de la motivation au travail	126
2. Motivation au travail : « Concepts proches »	127
3. Examen des grandes théories sur la motivation au travail.....	130
4. Diversité des leviers de la motivation au travail.....	136
5. Motivation des managers intermédiaires face au changement	139
Conclusion	143
DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE AU SEIN DES ENTREPRISES AYANT CONNUE UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....	146
CHAPITRE III : Méthodologie de recherche.....	148
Introduction	148
Section I : Les démarches méthodologiques suivie.....	149
1. Design et objectifs de notre recherche de terrain.....	149
2. Formulation de la problématique et des hypothèses de la recherche.....	150
3. Approche méthodologique adoptée	152
4. Les outils utilisés pour la collecte d'informations	154
5. Les variables de recherche.....	159
Section II : Population et échantillon.....	162
1. Population.....	162
2. Echantillon d'étude.....	163
Section III : Présentation détaillée du terrain de recherche.....	172
1. Présentation des entreprises appartenant au groupe SONELGAZ : DRE MEI, DMO SADEG, et TABEL KARAKIB	172
2. Présentation de l'unité de production FONDAL appartenant au groupe IMETAL	179
3. Présentation de la Filiale LTP Ouest appartenant au groupe GEICA	182
4. Présentation de la Filiale NAFTAL appartenant au groupe SONATRACH	184
Conclusion	186
CHAPITRE IV : Présentation, analyse et discussion des résultats de la recherche empirique	188
Introduction	188
Section I : Changements organisationnels vécus par les entreprises enquêtées	189
1. Fusion-Absorption : Cas de DRE MEI, DMO SADEG et ALFON	189
2. Lacement de nouveau produits : Cas de TABEL KAHRAKIB	198
3. Mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle : Cas de LTP Ouest	201
4. Mise en place d'un Système Management Intégré Unifié : Cas de NAFTAL	204
Section II : Présentation et analyse des résultats (motivation, leviers utilisés et difficultés rencontrées par les managers supérieurs des entreprises enquêtées face au changement) ..	208
1. Motivation des managers intermédiaires par entreprise durant les phases du processus du changement	208

2. Leviers utilisés et difficultés rencontrées par les managers supérieurs de chaque entreprise enquêtée pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel	214
Section III : Synthèse et discussion des résultats	260
1. Synthèse des changements vécus par les entreprises enquêtées	260
2. Discussion des Hypothèses par cas d'entreprise	261
3. Constats de la recherche	268
Conclusion	272
CONCLUSION GENERALE.....	273
BIBLIOGRAPHIE	281
ANNEXES	293
Annexe 1 : Questionnaire destiné au managers intermédiaires.....	294
Annexe 2 : Guide d'entretien.....	Error! Bookmark not defined.
Annexe 3 : Fiabilité du questionnaire	301
Annexe 4 : Validité du questionnaire.....	302

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : « Définitions de l'expression organisation entant qu'entité ».....	26
Tableau 2 « Les définitions du changement organisationnel »	28
Tableau 3 : « Typologie du changement d'après Nicole GIROUX »	48
Tableau 4 : « Définitions de la résistance aux changements : vision plutôt négative »	68
Tableau 5 : « Définitions de la résistance aux changements : Vision plutôt positive »	69
Tableau 6 : « Les causes multiples de la résistance au changement selon BAREIL ».....	73
Tableau 7 : « Les facteurs et caractéristiques de la résistance au changement »	75
Tableau 8 : « Les différentes formes de résistances aux changements »	77
Tableau 9 : « Les comportements face au changement ».....	77
Tableau 10 : « Guide pour les interventions séquentielles ciblées »	79
Tableau 11 : « Typologies de managers trouvées dans la littérature ».....	91
Tableau 12 : « Les rôles professionnels du manager »	94
Tableau 13 : « Grille de rôles et de compétences du manager aujourd'hui ».....	95
Tableau 14 : « Evolution du métier de manager en rôles et en activités à l'horizon de 2030 ».....	99
Tableau 15 : « Tableau comparatif des trois catégories de manager ».....	102
Tableau 16 « Définitions données au concept Manager intermédiaire »	104
Tableau 17 : « Définitions données au concept du Manager supérieur ».....	106
Tableau 18 : « Classification des rôles des managers intermédiaires selon GUILMOT et VAS »	107
Tableau 19 : « Recherches autour des rôles des managers moyens en contexte de changement »	118
Tableau 20 : « Les activités des managers intermédiaires face au changement selon BALOGUN »	119
Tableau 21 : « Les définitions de la Motivation et la Motivation au travail »	127
Tableau 23 : « Les éléments constituant la variable leviers de motivation »	160
Tableau 24 « Les éléments constituant la variable difficultés de motivation »	161
Tableau 25 : « Nombre de questionnaires répartie par cible de managers et par entreprise »	163
Tableau 26 : « Nombre de questionnaires retournés par cible de managers et par entreprise » ..	164
Tableau 27 : « Répartition des entreprises de l'échantillon par secteur d'activité ».....	165
Tableau 28 « Répartition des entreprises de l'échantillon par taille ».....	166
Tableau 29 : « Répartition des entreprises de l'échantillon par type de changement »	167
Tableau 30 : « Répartition des managers intermédiaires de l'échantillon par Sexe »	168
Tableau 31 : « Répartition des managers intermédiaires de l'échantillon par Age ».....	168
Tableau 32 : « Répartition des managers intermédiaires de l'échantillon par ancienneté »	169
Tableau 33 : « Répartition des managers intermédiaires de l'échantillon par niveau d'instruction »	170
Tableau 34 : « Les fonctions des managers intermédiaires ciblés ».....	171
Tableau 35 : « Evolution du CA de la DRE MEI Oran (en KDA) ».....	174
Tableau 36 : « Evolution du Nombre du personnel de la DRE MEI Oran ».....	175
Tableau 37 : « Evolution du CA (KDA) du Département de Maintenance d'Oran SADEG »	177
Tableau 38 : « Evolution du Nombre du personnel du Département de Maintenance d'Oran SADEG »	177
Tableau 39 :« Evolution du Nombre du CA en U.KDA de la TABEL ».....	179
Tableau 40 : « Evolution du Nombre du personnel de la TABEL ».....	179
Tableau 41 : « Evolution du CA (en MDA) de l'unité de production FONDAL Oran »	182
Tableau 42 : « Evolution du Nombre du personnel de l'unité de production FONDAL Oran » ..	182
Tableau 43 : « Evolution du Nombre du CA en U.KDA du LTPO »	184
Tableau 44 : « Evolution du Nombre du personnel du LTPO ».....	184

Tableau 45 : « Caractéristiques du changement vécu par la DRE MEI à partir de la typologie de GIROUX ».....	191
Tableau 46 : « Caractéristiques du changement vécu par l'entreprise ALFON à partir de la typologie de GIROUX ».....	192
Tableau 47 : « Caractéristiques du changement vécu par le DMO SADEG à partir de la typologie de GIROUX ».....	193
Tableau 48 : « Caractéristiques du changement vécu par la TABEL KAHRAKIB à partir de la typologie de GIROUX ».....	199
Tableau 49: « Caractéristiques du changement vécu par le LTP Ouest à partir de la typologie de GIROUX ».....	202
Tableau 50: « Caractéristiques du changement vécu par l'entreprise NAFTAL à partir de la typologie de GIROUX ».....	205
Tableau 51: « Motivation des managers intermédiaires en phase de l'annonce du changement par entreprise »	209
Tableau 52: « Motivation des managers intermédiaires en phase de la mise en place du changement par entreprise »	210
Tableau 53: « Motivation des managers intermédiaires en phase la stabilisation du changement par entreprise »	211
Tableau 54 : « Evolution de la motivation des managers intermédiaires durant les phases du changement par entreprise ».....	213
Tableau 55: « La motivation des managers intermédiaires de l'ex ARMEL durant les trois phases de changement »	215
Tableau 56: « Les moyennes calculées des leviers financiers utilisés par les managers supérieurs de la MEI »	216
Tableau 57: « Le salaire comme levier de motivation des managers intermédiaires de la DRE MEI »	216
Tableau 58: « Les moyennes calculées des leviers non financiers utilisés par les managers supérieurs de la MEI ».....	217
Tableau 59: « Actions de communications utilisées par les managers supérieurs de la MEI » ...	217
Tableau 60: « Moyens mobilisés par les managers supérieurs de la MEI»	218
Tableau 61: « Les moyennes calculées des difficultés financières de motivation rencontrées par les managers supérieurs de la MEI ».....	219
Tableau 62 : « Les moyennes calculées des difficultés Non financières rencontrées par les managers supérieurs de la MEI ».....	219
Tableau 63: « Difficultés de motivation non financières rencontrées des managers supérieurs de la MEI ».....	220
Tableau 64: « Les conflits d'intérêts existant entre leurs supérieurs et les managers intermédiaires lors du changement ».....	220
Tableau 65 : « Motivation des Managers Intermédiaires de l'unité de production FONDAL Oran durant les trois phases de changement ».....	221
Tableau 66 : « Les moyennes calculées des leviers financiers utilisés par les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL »	222
Tableau 67: « Les moyennes calculées des leviers non financiers utilisés par les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL ».....	223
Tableau 68: « Les moyennes calculées par levier non financiers utilisés par les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL»	223
Tableau 69: « Actions de communications non utilisées par les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL »	224
Tableau 70: « Actions d'implication non utilisées par les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL »	225

Tableau 71: « Les actions d'évaluation non utilisées par les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL »	225
Tableau 72: « Moyens mobilisés par les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL »	226
Tableau 73: « Actions d'autonomie non utilisées par les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL »	226
Tableau 74: « Les moyennes calculées des difficultés financières de motivation rencontrées par les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL »	227
Tableau 75: « Les moyennes calculées des difficultés Non financières de motivation rencontrées par les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL »	228
Tableau 76: « Les moyennes calculées par groupes de difficultés de motivation non financières rencontrées par les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL »	228
Tableau 77: « Comportements de résistances des managers intermédiaires rencontrés par les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL »	229
Tableau 78: « Motivation des Managers Intermédiaires du DMO SADEG durant les trois phases de changement »	231
Tableau 79: « Les moyennes calculées des leviers financiers utilisés par les managers supérieurs de la SADEG »	232
Tableau 80: « Les moyennes calculées des leviers non financiers utilisés par les managers supérieurs de la SADEG »	233
Tableau 81: « Actions de communications utilisées par les managers supérieurs de la SADEG face au changement »	233
Tableau 82: « Action de reconnaissance utilisée par les managers supérieurs de la SADEG face au changement »	234
Tableau 83: « Les moyennes calculées des difficultés financières rencontrées par les managers supérieurs de la SADEG »	235
Tableau 84: « Les moyennes calculées des difficultés Non financières rencontrées par les managers supérieurs de la SADEG »	235
Tableau 85: « Les moyennes calculées par groupe de difficultés de motivation Non financières rencontrées par les managers supérieurs de la SADEG »	235
Tableau 86: « Comportements de résistance des managers intermédiaires rencontrés par les managers supérieurs de la SADEG »	236
Tableau 87: « Difficultés de motivation non financières rencontrées par les managers supérieurs de la SADEG »	236
Tableau 88: « Difficultés de motivation non financières rencontrées par les managers supérieurs de la SADEG »	237
Tableau 89: « Motivation des Managers Intermédiaires de la TABEL KAHRAKIB durant les trois phases de changement »	238
Tableau 90: « Les moyennes calculées des leviers financiers utilisés par les managers supérieurs de la KAHRAKIB »	239
Tableau 91: « Les moyennes calculées des leviers non financiers utilisés par les managers supérieurs de KAHRAKIB »	240
Tableau 92: « Les moyennes calculées par leviers non financiers utilisés par les managers supérieurs de KAHRAKIB »	240
Tableau 93: « Action d'implication non utilisée par les managers supérieurs de la KAHRAKIB face au changement »	241
Tableau 94: « Les moyennes calculées des difficultés financières rencontrées par les managers supérieurs de KAHRAKIB »	243
Tableau 95: « Les moyennes calculées des difficultés Non financières rencontrées par les managers supérieurs de KAHRAKIB »	243

Tableau 96: « Motivation des Managers Intermédiaires du LTP Ouest durant les trois phases de changement ».....	245
Tableau 97: « Les moyennes calculées des leviers financiers utilisés par les managers supérieurs du LTPO »	246
Tableau 98: « Les moyennes calculées des leviers non financiers utilisés par les managers supérieurs de la LTPO »	246
Tableau 99 : Les moyennes calculées des leviers non financiers utilisés par les managers supérieurs de la LTPO ».....	247
Tableau 100: « Actions d'implication non utilisées par les managers supérieurs du LTPO face au changement »	248
Tableau 101: « Action d'évaluation non utilisées par les managers supérieurs du LTPO face au changement »	248
Tableau 102: « Objectifs fixés aux managers intermédiaires par les managers supérieurs du LTPO face au changement ».....	249
Tableau 103: « Les moyennes calculées des difficultés financières rencontrées par les managers supérieurs du LTPO »	250
Tableau 104: « Les moyennes calculées des difficultés Non financières rencontrées par les managers supérieurs de la LTPO »	250
Tableau 105: « Les comportements de résistances rencontrés par les managers supérieurs du LTPO »	251
Tableau 106: « Difficultés de motivation non financières rencontrées par les managers supérieurs du LTPO »	252
Tableau 107: « Motivation des Managers Intermédiaires de NAFTAL durant les trois phases de changement ».....	253
Tableau 108: « Les moyennes calculées des leviers financiers utilisés par les managers supérieurs de NAFTAL »	254
Tableau 109: « Les moyennes calculées des leviers non financiers utilisés par les managers supérieurs de NAFTAL »	254
Tableau 110: « Les actions de communication utilisées par les managers supérieurs de la NAFTAL »	255
Tableau 111: « Les actions d'implication utilisées par les managers supérieurs du NAFTAL »	256
Tableau 112: « Les moyens mobilisés par les managers supérieurs de la NAFTAL ».....	257
Tableau 113: « Autonomie fournie aux managers intermédiaires par les managers supérieurs de NAFTAL face au changement ».....	257
Tableau 114: « Les moyennes calculées des difficultés financières rencontrées par les managers supérieurs de la NAFTAL »	258
Tableau 115: « Les moyennes calculées des difficultés Non financières rencontrées par les managers supérieurs de NAFTAL »	258
Tableau 116: « Les comportements de résistances rencontrés par les managers supérieurs de l'entreprise NAFTAL »	259
Tableau 117: « Aspects de complication du changement rencontrés par les managers supérieurs de NAFTAL »	259

LISTE DES FIGURES

Figure 1: « Les deux caractéristiques de la notion de changement »	26
Figure 2: « La balance du changement »	29
Figure 3 : « Les grands auteurs en conduite du changement »	32
Figure 4: « Les lieux de changement »	35
Figure 5: « Le modèle de trois étapes de LEWIN et les actions qui l'accompagnent »	37
Figure 6: « La roue du changement de KANTER »	40
Figure 7: « Le modèle des huit étapes pour réussir le changement de John P. KOTTER »	41
Figure 8: « Le model de changement de "DALE CARNEGIE"	42
Figure 9 : Typologie de changements selon AUTISSIER et MOUTOT	47
Figure 10: « La Matrice de changement »	49
<i>Figure 11:</i> « Des pistes pour l'accompagnement du changement »	56
Figure 12 : « Les trois processus-types facilitant le changement »	60
<i>Figure 13:</i> « <i>Huit erreurs communes aux efforts de changement et leurs conséquences</i> »	64
Figure 14: « Diagramme de LEWIN du Champ de Force en contexte de changement »	68
Figure 15: « La Courbe du Changement selon le modèle de KÜBLER-ROSS »	70
Figure 16: « Les 7 marches de changement D'AUTISSIER et MOUTOT »	72
Figure 17 : « La Matrice DRAS »	82
Figure 18: « Les cinq parties de base des organisations selon MINTZBERG »	89
Figure 19: « L'évolution des rôles du management et des managers »	97
Figure 20: « Les principales évolutions dans la manière d'appréhender les rôles managériaux »	98
Figure 21: « Les niveaux de managers dans les organisations »	101
Figure 22: « Rôles du manager intermédiaire selon une revue de la littérature de REZVANI »	108
Figure 23 : « Les 12 rôles des managers moyens comme créateurs de sens en changement » ...	113
Figure 24: « Typologie des rôles des managers intermédiaires »	114
Figure 25 : « Modèle simplifié du processus de Motivation »	126
Figure 26: « Design de la recherche »	149
Figure 27: « Motivation des managers intermédiaires en phase de l'annonce du changement par entreprise »	209
Figure 28 : « Motivation des managers intermédiaires en phase de la mise en place du changement par3entreprise »	210
Figure 29 : « Motivation des managers intermédiaires en phase de la stabilisation du changement par entreprise »	212
Figure 30 : « Evolution de la motivation des managers intermédiaires durant les phases du changement par entreprise »	213

LISTE DES ABREVIATION

QHSE	Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement
AMAM	Accroche Message Argumentaire Message
ERP	Enterprise Ressource Planning
DRAS	Discours Routines Action Symboles
CEO	Chief Executive Officer
R&D	Recherche et Développement
AGRH	Association francophone de Gestion des Ressources Humaines
PDG	Président Directeur Général
PME	Petites et Moyennes Entreprises
VIE	Valence Instrumentalité Attente
FMI	Fonds Monétaire International
EGA	Électricité et Gaz d'Algérie
DRE -MEI	Direction des Réparations Électriques - Maintenance des Equipements Industriels
MEI	Maintenance des Equipements Industriels
ARMEL	Atelier de Réparation de Matériels Electriques
CPE	Conseil de Participation de l'Etat
ALFON	Algérienne des Fonderies d'Oran
EPE FONDAL	Entreprise Nationale des Fonderies Algériennes
DMO SADEG	Département de Maintenance d'Oran- Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et de Gaz
SADEG	Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et de Gaz
Pole transfo MEI	Pole Transformateur - Maintenance des Equipements Industriels
SKMK	Sharikat Khadamet Mouhaouilat Kahrabaia
TABEL	Tableau Electrique
DTE	Direction des Tableaux Electriques
LTPO	Laboratoire Travaux Publics de l'Ouest
GEICA	Groupe d'Études d'Infrastructures, de Contrôle et d'Assistance
EPSECG d'Oran	Ecole Préparatoire en Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion d'Oran
ESE d'Oran	Ecole Supérieure d'Economie d'Oran
MT	Moyenne Tension
BT	Basse Tension
HT	Haute Tension
THT	Très Haute Tension
Nbre	Nombre
ERDP	Entreprise Nationale de Raffinage et de Distribution des Produits Pétroliers
SPMI	Secteur Public Marchand Industriel
SMI	Système de Management Intégré
HSE	Hygiène, Sécurité et Environnement
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Séries
MC	Moyenne Calculée
MT	Moyenne Théorique

Les Managers Supérieurs et la Motivation des Managers Intermédiaires face au Changement Organisationnel

RESUME

Le thème du changement organisationnel a fait couler l'ancre de plusieurs chercheurs dans différents pays, et le nombre d'articles et d'ouvrages qui lui sont consacrés montrent à quel point il est devenu une des préoccupations majeures des décideurs, des dirigeants et mêmes des chercheurs. Cette thèse vise à étudier la motivation des managers intermédiaires en contexte de changement organisationnel. Il s'agit d'identifier plus précisément les leviers utilisés et les difficultés rencontrées par les managers supérieurs au sein des entreprises publiques algériennes pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel. L'étude a porté sur six entreprises publiques, chacune a vécu un type de changement organisationnel. En analysant les données obtenues à partir des questionnaires renseignés ainsi que les entretiens menés auprès des managers intermédiaires nous avons conclu que les leviers de motivation utilisés par les managers supérieurs ont certes un effet positif sur la motivation des managers intermédiaires en contexte de changement, mais d'autres facteurs sont apparus également nous citons particulièrement : la nature du changement ; la situation de l'entreprise et la finalité du changement.

Mots clés : Changement organisationnel, motivation, managers supérieurs, managers intermédiaires.

INTRODUCTION GENERALE

1. Importance des changements organisationnels et les rôles que jouent les managers supérieurs et les managers intermédiaires

Des pressions tant externes qu'internes obligent l'organisation à changer. Cette dernière peut opter pour une démarche proactive en anticipant et en engendrant son propre changement organisationnel, ou une démarche réactive qui consiste à s'adapter pour ne pas disparaître. Le changement organisationnel devient donc une véritable épreuve pour les managers, pour les hommes, et pour l'organisation toute entière.

A cet effet, le thème du changement organisationnel a fait couler l'ancre de plusieurs chercheurs dans différents pays, et le nombre d'articles et d'ouvrages qui lui sont consacrés montrent à quel point il est devenu une des préoccupations majeures des décideurs, des dirigeants et mêmes des chercheurs (ANDRE et LEGERON, 1999).

Ainsi, la littérature portant sur le changement organisationnel s'est intéressée aux différents acteurs de l'organisation en contexte de changements, sachant que les études antérieures ont principalement porté sur les actions et les comportements entrepris par les initiateurs du changement, particulièrement les managers supérieurs. Mais ce n'est qu'à partir de la fin des années 90 et le début des années 2000 que divers chercheurs ont pris conscience de l'importance d'élargir les recherches aux autres acteurs impliqués dans le processus de changement à savoir les managers intermédiaires (BALOGUN, 2003).

Cet intérêt pour ces deux catégories de managers à savoir : les managers supérieurs et les managers intermédiaires, se justifie aussi bien par **l'importance des rôles pouvant être joués en contexte du changement** (ZOGJANI et RAÇI, 2015, ALBRECHT, 2002, IONESCU, MERUT et DRAGOMIROIU, 2014, VAS, 2005, BALOGUN (2003) cité par AUTISSIER, VANDANGEON, et VAS, 2010, COLLERETTE, 2010, WEICK, 1993, GIOIA et CHITTIPEDDI, 1991, GUILMOT et VAS, 2011, BALOGUN et JOHNSON, 2004, ROULEAU, 2005, VESEAU, 2008, MAITLIS et CHRISTIANSON, 2014, ALIS et V. FERGELOT, 2012, FLOYD et WOOLDRIDGE, 1992, HUY, 2002, 2001, BEN DELHOUMA SGHAIRI, 2016, KANTER, 1982, NONAKA, (1988-1994), DUTTON et AL., 1997, BALOGUN, 2003), **que les multiples difficultés qu'ils peuvent rencontrer** (MELKONIAN, 2006, ZOGJANI et RAÇI, 2015, ANDRE et LEGERON, 1999, M CANN, HASSARD et MORRIS, 2004, ALBRECHT (1990) cité par L. OLDENHOF, 2015, MCCONVILLE et HOLDEN, 1999, PICHAULT et SCHOENAERS, 2012, HOGAN, BENNELL et TAYLOR, 2011, UYTERHOEVEN, 1989, HUY, 2001, WANOUS et AL. (2000) cité par JOHNSON et HÄRTEL, 2014, HERZIG et JIMMIESON, 2006, D. ALIS et V. FERGELOT, 2012, FERGELOT, 2015, FLOYD et WOOLDRIDGE (1997) cité par AUTISSIER, VANDANGEON, et VAS, 2010, CONWAY et MONKS, 2011). D'ailleurs JOHNSON et HÄRTEL (2014) soulignent que dans 88% des managers ayant répondu à l'étude mondiale menée, en 2013, par l'Economist Intelligence Unit, 61% de ces répondants ont déclaré que la mise en œuvre des changements était pleine de difficultés.

2. Contexte des entreprises en Algérie favorisant la mise en place des changements organisationnels

Les entreprises algériennes ont rencontré depuis plusieurs décennies des mutations et des réformes à l'origine de la mise en place de plusieurs changements organisationnels. Pour

comprendre l'origine des mutations vécues et les réformes mis en place au sein de ces entreprises algériennes, nous avons trouvé qu'il est nécessaire de faire un bref retour historique retraçant les principaux passages ayant marqué l'économie algérienne où elles ont évolué ces entités économiques.

- La période de constitution d'un appareil productif national et d'une économie rentière, ayant caractérisé les années 70. Cette phase est marquée par la création d'un secteur public économique érigé sous la forme de sociétés nationales.

- La période de la restructuration organique et financière des entreprises publiques ayant marqué les 80. Cette phase a connu une chute drastique du prix de pétrole créant par conséquent une crise économique dès la fin de la décennie 1980.

- La période de l'introduction des lois et de stratégies visant l'évolution progressive vers l'économie de marché ayant caractérisé les années 90.

- La période marquée par la volonté des pouvoirs publics, durant la décennie 2000, d'accélérer la privatisation des Entreprises Publiques Economiques (EPE) et de faciliter l'accès au marché des capitaux pour le développement de l'investissement national et l'Investissement Direct Etranger (IDE).

- Les SGP ont été rattachées, suite à une résolution votée en 2008 par le Conseil des participations de l'État, aux ministères sectoriels dont les titulaires deviennent de fait les présidents de leur assemblée générale

- Les SGP ont été dissolus et de Groupes économiques publics regroupant les entreprises par filière d'activité ont été créés, suite à une résolution prise en 2014 par le Conseil des participations de l'État.

D'une manière brève, tout cela donne un aperçu de la complexité de la situation par laquelle est passée le secteur marchand algérien, et les principales mutations ayant accompagné cette situation et ayant rendu la flexibilité des entreprises appartenant à ce secteur une exigence fondamentale pour assurer sa pérennité. A cet effet, plusieurs changements organisationnels ont eu lieu dans ces circonstances et bien évidemment d'autres (la rareté des ressources, Situation sociale tendue aggravée par des problèmes d'ordre sécuritaire, Economie algérienne dépendante des orientations du FMI) créant, par conséquent des difficultés à ces entreprises particulièrement leurs managers ayant des taches de supervisions.

3. Problématique de recherche

Devant la multiplication et la complexité des changements organisationnels vécus par les entreprises algériennes, nous nous sommes attachés à l'étude des leviers utilisés et des difficultés rencontrées par les managers supérieurs pour motiver les managers intermédiaires, en contexte de changement. Sachant que parmi les vingtaines d'entreprises publiques et privées de la wilaya d'Oran sollicitées pour effectuer notre étude terrain, six entreprises publiques seulement ont accepté de nous recevoir. Le refus des autres entreprises était souvent suite à la sensibilité de notre sujet de recherche. A cet effet, nous avons centré notre intérêt au tour de ces entreprises publiques, en formulant la problématique de recherche suivante :

Dans un contexte caractérisé par la multiplication des changements organisationnels au sein des entreprises publiques algériennes, Quels sont les leviers utilisés et les difficultés rencontrées par les managers supérieurs pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel ?

Questions de recherche

À partir de la problématique de recherche formulée auparavant, il est possible d'identifier les questions suivantes :

Question 1 : D'après les managers intermédiaires, quels sont les leviers utilisés par les managers supérieurs pour les motiver face au changement organisationnel ?

Q1.1 : D'après les managers intermédiaires, quels sont les leviers non financiers utilisés par les managers supérieurs pour les motiver face au changement organisationnel ?

Question 2 : D'après les managers intermédiaires, quelles sont les difficultés rencontrées par les managers supérieurs pour les motiver face au changement organisationnel ?

Q2.1 : D'après les managers intermédiaires, quelles sont les difficultés non financières rencontrées par les managers supérieurs pour les motiver face au changement organisationnel ?

4. Hypothèses de recherche

A partir de ces questionnements, différentes hypothèses en découlent, nous commençons par l'hypothèse principale :

Dans un contexte caractérisé par la multiplication des changements organisationnels au sein des entreprises publiques algériennes, les managers supérieurs utilisent des leviers et rencontrent des difficultés pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel

Hypothèse₁ : D'après les managers intermédiaires, les managers supérieurs utilisent des leviers financiers et des leviers non financiers pour les motiver face au changement organisationnel

H_{1.1} : D'après les managers intermédiaires, la communication, la reconnaissance, l'implication, l'équité d'évaluation, la mobilisation des moyens, et l'autonomie sont des leviers non financiers utilisés par les managers supérieurs pour les motiver face au changement organisationnel.

Hypothèse₂ : D'après les managers intermédiaires, les managers supérieurs rencontrent des difficultés financières et des difficultés non financières pour les motiver face au changement organisationnel

H_{2.1} : D'après les managers intermédiaires, leurs comportements de résistance, la complication du changement lui-même, et la position délicate des managers supérieurs sont des difficultés non financières rencontrées par les managers supérieurs pour les motiver face au changement organisationnel.

5. Méthodologie de la recherche

Pour mener notre recherche, nous avons élaboré plusieurs hypothèses à partir de la littérature, et nous les avons confrontés ensuite aux données empiriques afin d'identifier les leviers utilisés et les difficultés rencontrées par les managers supérieurs des entreprises publiques pour motiver les managers intermédiaires face au changement. En effet, notre étude empirique était basée sur **la méthode des études de cas** en s'appuyant sur **l'études quanti-qualitative** à travers l'utilisation de plusieurs outils de collectes et d'analyse de données à savoir les observations, l'analyse de contenus des documents internes des entreprises, un guide d'entretien et un questionnaire destiné aux managers intermédiaires des entreprises enquêtées, et l'analyse statistique. Dans ce cadre, deux échantillons vont être construits : les entreprises publiques algériennes enquêtées, et les managers intermédiaires de ces entreprises.

Notons que les changements organisationnels étudiées dans le cadre de notre étude de terrain, sont relativement récents qui ne dépassent pas les 5 ans (à compter de la date de l'annonce du changement).

6. Objectifs de la recherche

Les objectifs visés à travers notre étude sont multiples nous citons particulièrement :

- Comprendre et analyser les changements organisationnels vécus par les entreprises publiques enquêtées (nature, phase, raison, actions, etc.)
- Vérifier la motivation des managers intermédiaires des entreprises publiques enquêtées durant tout le processus du changement organisationnel (l'annonce, la mise en place et la stabilisation du changement) ;
- Identifier les leviers financiers et les leviers non financiers utilisés par les managers supérieurs des entreprises publiques enquêtées pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel ;
- Identifier les difficultés financières et les difficultés non financières rencontrées par les managers supérieurs des entreprises enquêtées pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel.

7. Etudes antérieures

Parmi les études antérieures ayant une relation directe ou indirecte avec notre sujet de recherche, l'accent est mis sur les études suivantes :

Les travaux de FLOYD et WOOLDRIDGE (1992)

A travers une étude portant sur l'implication stratégique de 259 managers intermédiaires issus de 25 organisations, FLOYD et WOOLDRIDGE (1992) avaient pour objectif principal d'élucider les rôles des managers moyens dans la stratégie organisationnelle. L'étude commence par construire « une typologie de quatre rôles stratégiques de l'encadrement intermédiaire dans les changements » et les relie à la stratégie organisationnelle. Sur la base des recherches existantes, des mesures de rôles sont développées et utilisées dans une étude de la validité de construit de cette typologie. Ces chercheurs avancent aussi que les managers moyens peuvent fournir des informations importantes aux supérieurs concernant les événements internes et/ou externes à l'organisation comme ils leur assignent également un rôle de facilitateur du changement.

Les travaux de MCCONVILLE et HOLDEN (1999)

MCCONVILLE et HOLDEN (1999) constatent, à travers une étude de cas dans deux hôpitaux Trust, que les managers intermédiaires positionnés entre les managers supérieurs et le personnel, supportent de nombreuses conséquences du processus de changement. Cette position est considérée par **ces chercheurs** comme une position tampon qui peut les exposer, à une précarité débilante et à une vulnérabilité. Ils ont mis l'accent aussi sur les difficultés vécues par ces managers en cas de changement

Les travaux de VAS et VANDE VELDE (2000)

VAS et VANDE VELDE (2000) ont opté pour une étude de cas en profondeur au sein d'une entreprise de grande taille en profonde mutation. Leur objectif principal était de cerner les catégories d'acteurs chez qui la résistance se présente. Ils ont tenté surtout de vérifier l'idée dominante que la résistance est un phénomène localisé aux échelons inférieurs. Ces chercheurs ont constaté l'existence d'une résistance au changement du top à la base en mettant en évidence des types de résistance selon la catégorie d'acteurs étudiée : « tacites » et « explicites ».

Les travaux de Quy Nguyen HUY (2001)

HUY (2001) a consacré six ans de recherche à l'étude du rôle des managers intermédiaires dans les changements organisationnels radicaux tout en mettant en lumière les comportements et les rôles des managers supérieurs. HUY a effectué des entretiens en profondeur auprès de plus de 200 managers intermédiaires de même que de nombreuses observations et études de cas¹. Il a évoqué le problème de la résistance des managers intermédiaires au changement tout en illustrant que cette résistance prend naissance dans un cercle vicieux. D'après ce chercheur, quand il s'agit d'envisager et de mettre en œuvre le changement, les managers intermédiaires se trouvent dans une position organisationnelle unique. Ils sont proches des opérations quotidiennes, des clients et des employés de première ligne. HUY met l'accent aussi sur les contributions pouvant apporter ces managers intermédiaires aux changements radicaux.

Les travaux de S. L. ALBRECHT (2002)

ALBRECHT (2002) a mené une étude au sein des organisations appartenant au secteur public en Australie, et cela afin d'identifier les facteurs organisationnels ayant un impact sur les attitudes des employés face au changement. A cet effet, un modèle de recherche a été proposé identifiant trois antécédents clés de cynisme lié à la confiance envers le changement : les perceptions d'intégrité, de compétence et de confiance dans les managers supérieurs. Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire et de la modélisation des équations structurelles suggèrent que les perceptions d'intégrité et de confiance dans les managers supérieurs influencent le cynisme envers le changement. L'intégrité, comme est un élément de fiabilité, a été trouvée pour influencer directement la confiance dans les managers supérieurs ainsi que le cynisme envers le changement.

¹ Les résultats de sa recherche ont été publiés dans son article célèbre intitulé "*in Praise of middle Managers*". Cet article a été présenté par la Harvard Business Review dans la "Liste des idées révolutionnaires pour l'agenda des affaires" de la revue en 2001.

Les travaux de Julia BALOGUN (2003)

BALOGUN (2003) est connue par ces recherches sur les managers intermédiaires dans les entreprises au Royaume-Uni. Ce chercheur insiste sur le rôle primordial joué par ces managers moyens en contexte de changement imposé, tout en mettant l'accent également sur le rôle des managers supérieurs pour assurer l'engagement de ces managers, et cela à travers la communication afin de fournir une orientation sur leur rôle et leurs responsabilités au sein de changement. BALOGUN (2003) insiste aussi sur le fait que les managers supérieurs doivent montrer leur réelle implication dans le projet de changement, car chaque incohérence des mots et des actions peut ébranler le processus de création de sens chez les managers intermédiaires.

Les travaux de BALOGUN (2003)

BALOGUN (2003) est connue par ces recherches centrées sur les managers moyens dans les entreprises au Royaume-Uni. Elle insiste sur le rôle primordial joué par ces managers en contexte de changement imposé à cause de leur position dans l'organisation. D'après le chercheur, lorsque le changement est imposé du haut, les managers intermédiaires sont considérés comme « des agents de changements », ils doivent donc être amenés à donner du sens à ce projet tout en assurant le bon fonctionnement de leur unité et à engager des actions à la fois pour leur permettre de mieux remplir leur rôle et aider leurs collaborateurs à changer.

Les travaux d'Alain VAS (2005)

À la lumière d'une étude de cas approfondie d'un processus de changement majeur mené au sein d'une grande entreprise européenne de télécommunications, VAS (2005) a proposé une analyse diachronique des facteurs susceptibles d'influencer la vitesse de propagation du changement au sein des organisations. L'analyse comparée menée par ce chercheur a permis l'identification des facteurs susceptibles d'accélérer ou de ralentir la vitesse de propagation intra-organisationnelle. Parmi, ces facteurs, VAS a mis l'accent sur l'importance des interventions managériales et l'importance d'un sponsor au plus haut niveau de l'organisation, non seulement en période d'initiation du projet, dans un rôle stratégique de visionnaire, mais aussi dans un rôle tactique de mobilisateur de ressources à tout le processus du changement*

Les travaux de Tessa MELKONIAN (2006)

Suite à une étude qualitative longitudinale menée auprès de 35 managers supérieurs confrontés à un changement organisationnel imposé, MELKONIAN (2006) a mis en évidence l'importance de considérer les managers supérieurs comme les autres salariés qui sont également confrontés à des changements imposés pouvant modifier leur façon de travailler et les pousse le plus souvent à résister. Pour ce chercheur, beaucoup de recherches laissent les managers supérieurs dans une position de décideur du changement, en charge de faire accepter et de mettre en œuvre le changement par le reste de l'organisation, portant ces managers doivent aussi faire face à des demandes de changement émanant de l'organisation. Leurs réactions face à ces changements sont importantes car leurs résistances se propagent rapidement et peuvent induire des comportements de résistances de la part des autres membres de l'organisation.

Les travaux de HERZIG et JIMMIESON (2006)

HERZIG et JIMMIESON (2006) ont mené une étude qualitative auprès de 40 managers intermédiaires d'une gamme d'organisation, et cela afin d'identifier les facteurs facilitent l'expérience de ces managers en matière de gestion de l'incertitude en contexte de changement. Parmi ces facteurs, l'accent est mis sur le rôle des managers supérieurs. Une revue de la littérature suivie par une étude qualitative a conduit également HERZIG et JIMMIESON (2006) à conclure que les managers intermédiaires peuvent jouer un rôle pivot pendant le changement, notamment en aidant les employés dans la transition.

Les travaux d'HANSMA et ELVING (2008)

HANSMA et ELVING (2008) ont mené deux études de terrain dans le but d'étudier le rôle des tops managers et des superviseurs directs dans la communication du changement. Dans la première étude l'influence de la communication sur la préparation au changement a été testée, avec l'inclusion de la confiance dans les managers supérieurs et le rôle des superviseurs directs, alors que dans la deuxième étude, les chercheurs ont approfondi le rôle des managers supérieurs dans les processus de changement. De la première étude, ces chercheurs ont constaté que les tops managers ont une influence sur le soutien au changement, et le soutien est de nature attitudinale, mais ne sera pas nécessairement suivie des actions appropriées. Dans la deuxième étude, les chercheurs ont tenté d'approfondir le rôle du leadership lors d'un changement organisationnel en menant plusieurs entretiens sur l'efficacité de la communication en ligne.

Les travaux de Pierre COLLERETTE (2010)

COLLERETTE (2010) a étudié un changement majeur au sein d'un établissement de santé Québécois, et cela dans l'objectif de relever les pratiques que les managers peuvent mettre en application pour communiquer efficacement ces projets. Une attention particulière a été donnée par COLLERETTE (2010) au rôle joué par les managers supérieurs pour faciliter la tâche des managers moyens en contexte de changement afin que ceux-ci soient en mesure de communiquer efficacement vers leurs collaborateurs. A cet effet, plusieurs conseils ont été donnés par COLLERETTE (2010) aux managers supérieurs afin de motiver les managers intermédiaires. Sur les bases des recherches antérieures, ce chercheur met l'accent aussi sur les moyens les plus efficaces pour communiquer dans des contextes de changement.

Les travaux d'Erwin KNUYT (2013)

Sur la base de son expérience en tant qu'un consultant spécialisé dans la conduite des changements complexes au sein des entreprises, KNUYT (2013) a évoqué le phénomène de résistance chez les managers intermédiaires. Au départ, ce chercheur trouve que cette résistance est normale car le fait de considérer ces managers comme des simples exécuteurs provoque leur résistance. KNUYT (2013) met l'accent donc sur la négligence de leur rôle par les managers supérieurs comme source de leur résistance. A cet effet, différents conseils ont été donnés aux managers supérieurs pour motiver les managers intermédiaires en contexte de changement.

Les travaux de ZOGJANI et RAÇI (2015)

ZOGJANI et RAÇI (2015) ont dressé une revue de la littérature afin d'expliquer principalement le rôle des managers supérieurs dans le changement organisationnel, leur rôle en tant qu'obstacles possibles et comment y remédier de la meilleure façon. Ces chercheurs soulignent que

le rôle des managers supérieurs en contexte de changement est nécessaire dans de nombreux domaines, tels que : le développement des compétences, les bons comportements organisationnels et la résolution de problèmes dans la prise de décision. Ces acteurs facilitent la réussite du changement et ce dernier dépend de la valeur, de l'expérience, de la motivation et des croyances de ces hauts supérieurs. Sachant que le processus de changement se caractérise souvent par des difficultés, mais le rôle des managers supérieurs est de les dépasser.

Les travaux d'HEYDEN, WILDEN, et WISE (2020)

HEYDEN, WILDEN, et WISE (2020) ont expliqué le potentiel d'inverser les rôles de changement traditionnels et de placer les managers intermédiaires au volant de l'innovation pendant que les Managers supérieurs naviguent dans la crise en prenant un siège arrière vigilant et solidaire. Ces chercheurs ont également retracé les nuances les plus complexes de la danse entre les tops et les middle managers qu'entraîne ce renversement, chaque partenaire se trouvant peu habitué au nouveau rôle, les managers moyens en particulier ayant besoin du soutien des managers supérieurs mais ces derniers ayant également leurs propres défis inédits pour adresse. A cet effet, HEYDEN, WILDEN, et WISE (2020) ont cherché également à fournir des lignes directrices exploitables sur la manière et le moment où les top managers peuvent soutenir les middle managers initiateurs de changement pendant la crise actuelle des coronavirus, sachant qu'une série de questions incitant à l'action a été fournie.

8. Architecture de la thèse

Après avoir expliqué le choix de sujet de recherche, la problématique, les questions et les hypothèses de la recherche, ses objectifs et les études antérieures, nous exposons dans ce point la structure de notre thèse étant organisée autour de deux parties :

La première partie de la recherche s'articule autour de la revue de la littérature de la recherche qui vise à clarifier les facettes du changement organisationnel et les différents concepts qui lui sont intimement liés, une attention particulière est accordée aux managers en contexte de changement particulièrement les managers supérieurs et les managers intermédiaires. Cette partie contient un premier chapitre qui vise à clarifier le concept du changement organisationnel et les notions qui l'entourent, et dans un deuxième chapitre nous nous intéressons aux managers supérieurs et intermédiaires en contexte de changement particulièrement les rôles qu'ils peuvent jouer et les difficultés qu'ils peuvent rencontrer. L'accent sera mis en fin de ce chapitre la motivation des managers intermédiaires en contexte de changement particulièrement les leviers dont dispose les tops managers pour développer et maintenir leur motivation.

La deuxième partie de la recherche s'articule autour de l'étude empirique qui a été effectuée au sein de six entreprises publiques ayant connues des changements organisationnels. Cette partie a pour objectif central la confrontation des hypothèses de recherche aux données empiriques et l'induction afin d'identifier les leviers utilisés et les difficultés rencontrées par les managers supérieurs des entreprises publiques enquêtées pour motiver les managers intermédiaires face au changement. Cette partie contient un troisième chapitre qui vise principalement à expliquer l'ensemble des points clés relatifs à notre choix méthodologique et les différentes étapes et précautions prises pour garantir la fiabilité de notre recherche et la robustesse de nos résultats., et un quatrième chapitre qui a pour objectif la présentation, l'analyse et la discussion des résultats de notre étude de terrain qui a été effectuée au sein des six entreprises publiques algériennes. Plusieurs constats ont été faits la fin de ce chapitre que se soit sur la motivation des managers intermédiaires durant tout le processus du changement organisationnels, les leviers utilisés et les difficultés rencontrés par les managers supérieurs en contexte de changement pour motiver les managers intermédiaires en contexte de changement.

PREMIERE PARTIE :

REVUE DE LA LITTÉRATURE

« Le progrès est impossible sans changement, et ceux qui ne peuvent pas changer d'idée ne peuvent rien changer »

George Bernard Shaw 

PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE

Introduction

Toutes les organisations à travers le monde subissent des changements organisationnels continus, et l'étude de la façon dont les organisations changent et les rôles des différents acteurs dans ces projets ont fait l'objet de plusieurs travaux de recherches s'inscrivant le plus souvent dans le domaine du management. Sachant qu'à l'heure actuelle, le thème de changement organisationnel ne fait pas encore l'unanimité des théoriciens (VAS, 2005 : P 136). C'est pourquoi nous essayerons à travers la première partie dite théorique, de révéler et de clarifier les facettes du changement organisationnel et les différents concepts clés qui lui sont intimement liés.

Puisque l'objectif central de notre thèse est d'étudier les leviers utilisés et les difficultés que peuvent rencontrer les managers supérieurs pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel, une attention particulière sera accordée aux managers en contexte de changement particulièrement les managers supérieurs et les managers intermédiaires. D'ailleurs, au sujet des rôles joués par ces managers en contexte de changement, que GIRARD, PAILLET, BENSMINA, et COUSSOT (2015 : P 15) stipulent que : « *les managers supérieurs et intermédiaires exercent un rôle naturellement central dans l'impulsion, la conception, le pilotage et l'accompagnement du changement* ».

Cette partie contient donc un premier chapitre qui vise à clarifier le concept du changement organisationnel et les notions qui l'entourent, et dans un deuxième chapitre nous nous intéressons aux managers supérieurs et intermédiaires en contexte de changement particulièrement les rôles qu'ils peuvent jouer et les difficultés qu'ils peuvent rencontrer. L'accent sera mis en fin de ce chapitre la motivation des managers intermédiaires en contexte de changement particulièrement les leviers dont dispose les tops managers pour développer et maintenir leur motivation en contexte de changement.

CHAPITRE I:
**« Survol théorique sur le Changement
Organisationnel »**

« Mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il nous prenne par la gorge »

Winston CHURCHILL. 

CHAPITRE I : Survol théorique sur le changement organisationnel

Introduction

Le changement organisationnel est au cœur de différents champs de recherche en gestion (l'innovation, la GRH, le marketing, la gestion industrielle, etc.), ce concept est abordé au travers de problématiques très variées, qui peuvent être relatives à l'adoption des nouvelles technologies, au renouvellement des compétences, aux capacités dynamiques, et à l'ambidextrie organisationnelle (AZZARRADI et Fikri, 2021 : P 13.) En effet, dans le cadre de ce premier chapitre, notre objectif consiste à expliquer et éclaircir ce concept et toutes les notions qui l'entourent, Pour cela, et malgré les difficultés car nous nous sommes confrontés à un concept ayant suscité beaucoup de divergences, nous relevons le défi de tenter une représentation détaillée et claire de ce phénomène en se basant sur les définitions et les analyses existantes dans la littérature, pour au final proposer une définition à laquelle nous adhérons.

A travers la première section nous visons à présenter donc le concept du changement organisationnel tel qu'il est présenté dans la littérature, sachant qu'une attention particulière sera portée également aux typologies des changements organisationnels ainsi que les typologies d'acteurs face à ces changements.

Dans la deuxième section, nous cherchons à mettre l'accent, sur le concept de « la conduite du changement ». A cet effet, plusieurs thèmes secondaires s'imposent à savoir : les approches de gestion adoptées lors de la conduite de ces transformations organisationnelles, les stratégies d'influence adoptées, les facteurs influençant ces projets, les clés de succès et les freins à la réussite, etc.

La troisième et la dernière section porte sur le sujet de la « résistance au changement », sachant qu'un examen documentaire en relation avec ce thème, nous a permis de constater que plusieurs chercheurs en organisation ayant travaillé sur ce sujet.

Section I : Éléments de contexte et de définitions

Beaucoup de chercheurs ont défini le thème du changement organisationnel, et pour éclaircir cette expression, nous mettons en lumière les définitions qui explicitent mieux ce que nous voulons étudier dans le cadre de notre recherche. Cette section vise à présenter donc le concept du changement organisationnel tel qu'il est présenté dans la littérature, sachant qu'une attention particulière sera portée également aux typologies des changements organisationnels ainsi que les typologies d'acteurs face à ces changements.

1. Le concept du changement organisationnel

Il nous semble plus judicieux de commencer la section par quelques définitions simples des concepts « changement » et « organisation » pour arriver ensuite à une définition plus précise au thème global étant : « le changement organisationnel ».

1.1 Définitions du changement, de l'organisation et du changement organisationnel

Le changement est encore un thème qui englobe des significations différentes, sachant que l'on peut trouver dans différentes disciplines à savoir la philosophie, la sociologie, la psychologie, les sciences politiques et même la science de la nature, mais en tant que composante des organisations et un concept de gestion, AUTISSIER et MOUTOT (2013 : P14) stipulent que : « *le changement a fait l'objet de nombreuses publications et recherches constituant son périmètre* »

De leur part, CAILLE et THYS (2014 : P10) soulignent que : « *le changement est une réalité pour les entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité. Cette omniprésence révèle le mouvement permanent vécu par les entreprises, dont les modes de fonctionnement sont en constante évolution* ». Changer, c'est donc échapper à la loi de la répétition (GILBERT, 2008 : P 51).

1.1.1 Définition d'un changement

Nous pouvons engager un long débat sur ce qui est et sur ce qui n'est pas un changement, COLLERETTE, DELISLE et PERRON (2002 : P 20) ont adopté en fin de compte la définition suivante stipulant que : « *le changement est tout passage d'un état à autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable* ».

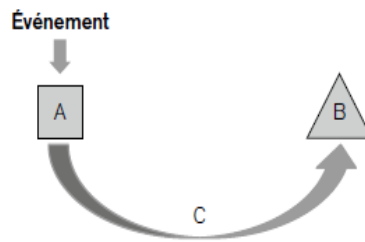
De leur part, AUTISSIER et MOUTOT (2013 : P 6) déclarent que : « *le changement signifie une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès* ». Afin de ne pas considérer comme changement toutes les actions d'adaptation quotidienne que nous vivons, ces auteurs stipulent que pour qu'il y ait changement, il faut le passage du présent au futur soit un vrai saut par lequel une partie significative de notre existant est rendue obsolète au profit d'une nouvelle manière synonyme -selon ceux qu'ils l'engagent- de progrès.

De manière simplifiée, le changement peut être considéré, d'après THIEBAUD (1998 : P 3) comme la différence entre deux états, l'un représentant la situation initiale, et l'autre la situation résultante, il implique donc le passage d'un état à un autre.

Pour éclaircir la définition précédente, nous avons opté pour l'approche de DELAVALLEE (2014 : P 4) - voir le schéma ci-dessous - qui assimile le changement à une rupture, ou un passage d'un état A à un état B, l'état A est perçu comme différent de l'état B, le changement appréhendé

comme une différence de nature, pas de degré, il faut alors mettre en place une démarche de conduite du changement, C, pour passer de A à B, ce passage ne se faisant pas tout seul naturellement.

Figure 1 : « Les deux caractéristiques de la notion de changement »



Sources : DELAVALLEE E., (2014), « *Les 10 règles d’or du changement : Une méthodologie et des outils opérationnels pour conduire vos transformations* », édition Eyrolles, Paris, P4.

1.1.2 Définition d’une organisation

Au départ, il faut citer qu’il existe une multitude de définitions relatives au mot organisation en tant qu’entité. Le tableau ci-dessous montre bien les différentes définitions qui ont été données par les chercheurs à ce concept.

Tableau 1 : « Définitions de l’expression organisation en tant qu’entité »

<i>Dates</i>	<i>Définitions</i>	<i>Auteur(s)</i>
2002	Tout système de production, dans un environnement donné, regroupant deux ou plusieurs acteurs devant interagir, orienté par une mission formelle à accomplir, et dont la coordination est effectuée par un ou plusieurs des acteurs à qui on a confié explicitement ce rôle.	COLLERETTE, DELISLE et PERRON, P 21.
2005	Une entreprise, mais peut aussi être une communauté, une association, une division de l’état, etc. Ces organisations sont aussi des systèmes complexes fonctionnant en faveur d’interventions multiples et d’interférences réciproques.	TENEAU, P 18.
2007	Une action collective à la poursuite de la réalisation d’une mission commune.	H.MINTZBERG
2007	Il peut s’agir de grandes ou de petites entreprises, comme beaucoup d’entreprises familiales. Il peut s’agir d’entreprises du secteur marchand ou non marchand, les premières supposent les managers orientent leurs activités en vue d’améliorer les résultats financiers de l’entreprises, alors que les secondes cherchent davantage à accroître l’impact social.	ROBERT, P 183
2009	Une entité sociale, dirigée par des buts, qui constitue un système d’activités structurées et coordonnées en lien avec un environnement externe. L’élément clé d’une organisation n’est pas un bâtiment ou un ensemble de politiques et de procédures, l’organisation ne peut exister que lorsque les gens interagissent les uns avec les autres pour effectuer des fonctions essentielles qui contribuent à atteindre les objectifs, et elle ne peut exister aussi sans interagir avec les clients, les fournisseurs, et d’autres éléments de l’environnement externe.	DAFT, P 11

Source : Elaboré par nous-mêmes à l’issue de notre revue de la littérature

En guise de conclusion, l'organisation en tant qu'entité désigne un regroupement de personnes qui travaillent ensemble, en suivant des règles et des procédures bien déterminées, selon une certaine répartition des tâches, afin de réaliser un objectif commun.

Après ce rappel des définitions essentielles du concept « organisation », concept nécessaire à la compréhension du cœur de notre sujet étant « le changement organisationnel », nous allons pénétrer par la suite les questionnements relatifs au thème : « changement organisationnel ».

1.1.3 Définition d'un changement organisationnel

Les origines du phénomène du changement organisationnel sont très anciennes. Elles remontent au monde occidental, depuis les origines de la modernité, des facettes moins positives du changement, c'est à dire depuis l'aliénation des ouvriers postés sur les chaînes de fabrication issues de l'OST jusqu'à la délocalisation d'emplois générée par le processus de mondialisation économique à partir des années 1980 (FRONDA, 2008 : P 64).

Bien que la littérature disponible sur le changement organisationnel soit abondante on constate que nous ne disposons pas à l'heure actuelle d'une théorie ou d'une définition du changement qui fasse l'unanimité, et malgré la volonté théorique d'une meilleure compréhension du changement majeur en milieu organisationnel, les processus par lesquels le changement se déploie au sein des organisations n'ont pas été complètement explorés. Dans ce cadre, PESQUEUX et TRIBOULOIS (2004 : P 12) stipulent que : « *le concept de changement est présent dans de nombreuses disciplines, mais lorsqu'on parle du changement organisationnel c'est donc appliquer ce concept aux champs des organisations* ». Le tableau ci-dessous montre les différentes définitions qui ont été données par les chercheurs à ce concept.

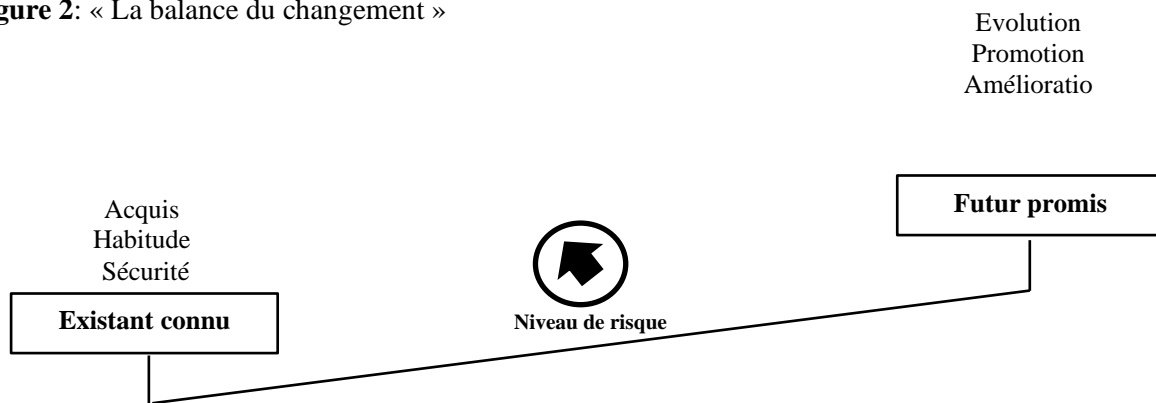
Tableau 2 « Les définitions du changement organisationnel »

<i>Dates</i>	<i>Définitions</i>	<i>Auteur(s)</i>
1998	Un "passage" qui peut être inévitable c'est-à-dire la conséquence inéluctable des lois et des processus échappant à tout contrôle ; comme il peut être organisé c'est-à-dire voulu, planifié par la hiérarchie, pour atteindre certains résultats prédéterminés ; comme il peut être également émergent c'est-à-dire issu de processus sociaux, politiques, culturels amorcés par quelques acteurs localement et qui s'amplifient et s'organisent progressivement	M. THIEBAUD, P3
2002	Un processus de transformation qui amène une organisation d'un état actuel vers un état futur souhaitable	NURCAN, BARRIOS, et ROLLAND, P107
2004	Ils reflètent des réponses simples à des stimuli démographiques, économiques, sociaux et politiques. Cela veut dire que le changement organisationnel correspond à une logique d'adaptation de l'organisation au regard aussi bien de son environnement que d'elle-même surtout avec la multiplication des fusions-acquisitions et des accords d'alliance.	PESQUEUX et TRIBOULOIS, P 63
2005	Il s'opère en réponse à des modifications de l'environnement, à la fois sur les organisations et sur les individus qui les composent.	P. DE DIVONNE, P 2
2005	Ils représentent un ensemble de modifications pouvant affecter un ou plusieurs aspects de l'organisation d'une entreprise. Sur le plan interne, ils peuvent porter sur des changements de structures de l'administration et de la gestion des entreprises ou sur l'instauration d'un mode de production différent dans les services ou les unités, en passant par des modifications à l'organisation du travail ou dans les façons de desservir les clientèles. Sur le plan externe, les changements organisationnels incluent les modifications des rapports de travail avec des partenaires réguliers, que ce soit dans le cadre d'alliances entre des entreprises, de relations avec les sous-traitants ou de la production en réseau.	D. MASCHINO et A. FOURNIER-DUSSAULT, P 9
2008	Ce type de changement peut renvoyer à des modifications de structure, de procédures, de conditions de travail, de technologies ou encore de méthodes de management.	Le journal collectif Psychactu, P 1
2013	Cette notion s'applique à une vaste gamme d'objets, comme les pratiques du personnel, les procédures de travail, ces services ou produits offerts, les modes de fonctionnement, les compétences, les technologies, les structures, les rôles et responsabilités, la culture, les attitudes, la gouvernance, les statuts et bien d'autres aspects.	COLLERETTE, SCHNEIDER, et LAUZIER, P 9
2013	Toute transformation en touchant l'une des dimensions de l'organisation (structure, culture, personnes, système technique, système d'information, etc.), et comme l'organisation est un système l'impact en un point du système va retentir sur les autres dimensions de l'organisation.	ALEXANDRE-BAILLY, et d'autres, P 287
2014	Il peut intervenir à plus ou moins long terme, en touchant des sphères individuelles et/ou collectives, il concerne aussi bien l'évolution des métiers, des activités, de la structure et des modes de gestion ; que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise	P. CAILLE et C. THYS, P 7
2015	Vu comme un mode de réponse à une crise dont il est alors important de dévoiler les déterminants pour pouvoir mieux y répondre.	Y. PESQUEUX, P 15

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'issue de notre revue de la littérature

Comme le montre le schéma ci-dessous AUTISSIER et MOUTOT (2013 : P 8) considèrent le changement organisationnel comme une sorte de balancier entre deux situations : l'existant connu et l'avenir promis, il se matérialise par un déséquilibre entre le connu et l'inconnu. Cette prise de risque et la difficulté à aller vers ce que l'on ne connaît pas sont des explications à la peur du changement organisationnel.

Figure 2: « La balance du changement »



Source : AUTISSIER D. et MOUTOT J-M. (2013), « La boîte à outils de la conduite du changement », Dunod, Paris, P 8.

En résumé de tout ce que nous avons vu plus précédemment, et après cet exposé diversifié des définitions données par les chercheurs au thème du changement organisationnel, nous pouvons dire et d'une manière simple que : le changement organisationnel est une modification relativement durable pouvant affecter un ou plusieurs aspects au sein d'une organisation. Les aspects organisationnels concernés par cette modification sont multiples, nous citons à titre d'exemples : la structure, la culture, les personnes, le système technique, le système d'information, etc.

1.2 Changement organisationnel : « un peu d'histoire »

Au départ, il est à noter que le thème du changement organisationnel a connu beaucoup d'évolution depuis son apparition, et plusieurs chercheurs s'y sont intéressés.

1.2.1 Evolution de la notion du changement organisationnel dans les théories :

Le parcours qui a été poursuivi par le thème changement organisationnel, depuis son apparition jusqu'à nos jours, a été décrit par plusieurs chercheurs. Nous avons choisi la description qui a été développée à la fois par le chercheur ROCCA (2013) et aussi les deux chercheurs CORDELIER et MONTAGNAC-MARIE (2008), comme suit :

À l'origine, le changement est essentiellement conçu dans l'idée qu'en réponse à des contraintes, l'organisation cherche à s'optimiser. Cette approche du changement découle de l'héritage de l'*Organisation scientifique du Travail* de Taylor et a tenu jusqu'à la deuxième moitié du XXe siècle. La force d'une entreprise tient à son aptitude à mettre en place un modèle d'organisation stable, et l'idée de changement organisationnel n'a que peu de place.

Pendant les années 1950 et 1960, les premiers auteurs, devenus par la suite classiques en théorie des organisations, se sont intéressés au thème du changement dans les organisations (LEWIN, 1951 ; CYERT et MARCH, 1963). Précurseurs, ils avancent les premières idées et notamment que l'accroissement de la concurrence conduit les organisations à envisager des adaptations de leurs structures. Parallèlement, des études sur des firmes industrielles montrent que le contexte externe des organisations influence, voire détermine leurs choix de structures (EMERY et TRIST, 1963).

Dans les années 1960, des études sur des firmes industrielles donnent lieu à ce qui est appelé la théorie de la contingence structurelle (EMERY & TRIST, 1963 ; BURNS & STALKER, 1966 ; LAWRENCE & LORSCH, 1967). Elle considère que le contexte externe des organisations conditionne leur structure. Il lui a néanmoins été reproché son caractère déterministe, fonctionnaliste, positiviste et nomothétique (ROJOT, 2003).

Les années 1970 et 1980 verront le véritable envol des théories du changement organisationnel. Les approches se diversifient et des polémiques émergent : le changement envisagé sous l'angle des acteurs (CROZIER et FRIEDBERG, 1977), sous son aspect processuel (CHANDLER, 1962 ; PETTIGREW, 1987), radical ou marginal (TUSHMAN et ROMANELLI, 1985), par son caractère intentionnel (CHILD, 1972) ou contraint.

Dès les années 2000, la pensée en matière de changement organisationnel connaît un temps moins conceptuel, plus analytique et plus appliqué à la fois. La nécessité d'une vision du changement distinguant le stable de l'évolutif dans une organisation, la question du rythme ou de l'appropriation du changement sont ouvertes.

En guise de conclusion, un survol de l'évolution de la pensée en matière de changement organisationnel a permis au chercheur ROCCA (2013) de déduire que l'on passe d'une conception statique de l'organisation à une conception dynamique qui a permis l'avènement de théories du changement organisationnel. A cet effet, si les premières approches étaient plutôt déterministes et fonctionnalistes (l'externe conditionne l'interne), elles ont dû être nuancées face à la difficulté de trouver un modèle universel qui tienne compte de l'ensemble des contraintes puis des indéterminations liées aux effets des jeux d'acteurs.

Dans un même contexte, CORDELIER et MONTAGNAC-MARIE (2008 : P10) constatent après aussi un survol théorique de la pensée en matière de changement, que la littérature reconnaît deux façons d'initier l'innovation organisationnelle : le changement prescrit et le changement construit. Dans le premier cas, la dynamique est à l'initiative des dirigeants ; dans le second cas, ces derniers tiennent à l'inverse compte des idées émises par leurs subordonnés. La gestion du changement en entreprise est, selon ces chercheurs, avant tout abordée de manière normative et prescriptive. Les sciences de gestion préemptent naturellement ce terrain et cherchent à y imposer une logique d'opérationnalité.

CORDELIER et MONTAGNAC-MARIE (2008 : P 10) se réfèrent aussi au point de vue de PERRET (1996) qui explique que 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.

D'après CORDELIER et MONTAGNAC-MARIE (2008 : P11), les méthodologies proposées aux managers ainsi que les recherches en sciences de gestion abordent bien la communication dans leurs démarches, mais elles l'envisagent avant tout d'un point de vue instrumentalisant.

S'il est mal aisé de tracer le chemin de développement des théories du changement organisationnel (histoire, enchaînements, concepts clés...), il est toutefois possible, d'après ROCCA (2013), de situer un point de départ des préoccupations et les principales oppositions de conceptions – voire de doctrines.

1.2.2 Les grands courants de recherche portant sur le changement organisationnel :

Tout le monde s'est mis d'accord sur l'idée que le thème du changement organisationnel a fait couler l'ancre de beaucoup de chercheurs. A cet effet, nous mettons en lumière les principaux courants de pensée ayant traité ce sujet.

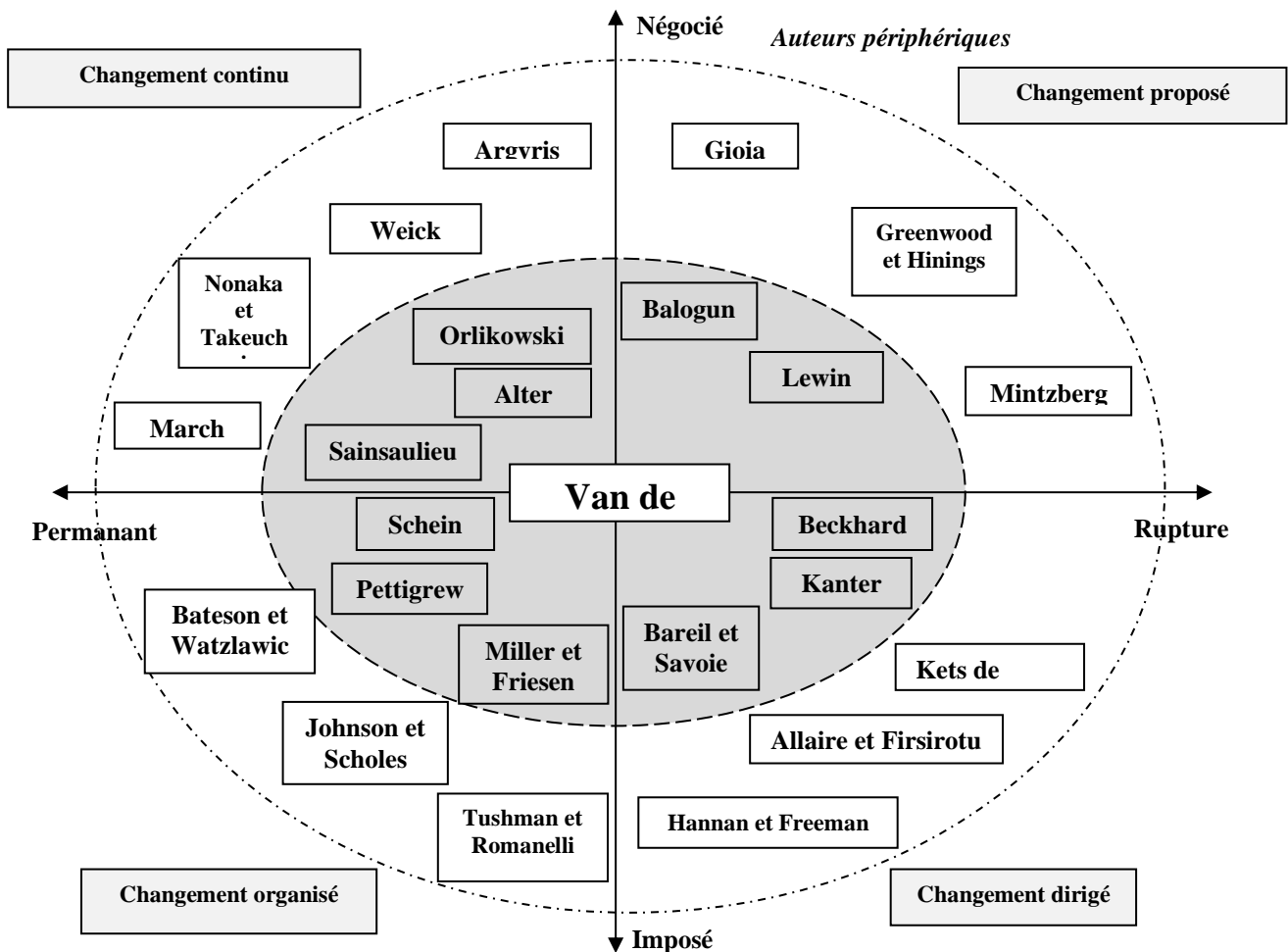
Au départ, nous mettons l'accent sur les travaux d'AUTISSIER et de VANDANGEON-DERUMEZ (2007 : P 116) ayant mis en lumière les théories en relation avec le changement à savoir :

- La théorie du développement organisationnel développée par BECKHARD (1969) ; et les théories de l'évolution des organisations développées par MILLER et FRIESEN (1980), TUSHMAN et REMANELLI (1985).

- Ensuite, l'idée d'un changement moins brutal, avec les théories de l'apprentissage puis la notion d'organisation apprenante développée par SENGE (1991). Ces théories ont eu le mérite de mettre l'accent sur le rôle des acteurs et leurs pratiques comme élément central du processus d'apprentissage et d'évolution des entreprises.

De leur part, AUTISSIER, VANDANGEON, et VAS (2010 : P 16) ont regroupé dans le schéma ci-dessous les 26 grands auteurs en conduite de changement de ces 50 dernières années. Ces auteurs ont été regroupés en quatre catégories de changements qui correspondent aux définitions qu'ils proposent du changement. Ces quatre catégories sont des clés de lecture et d'opérationnalisation du changement pour ceux qui veulent mieux l'appréhender et le traiter.

Figure 3 : « Les grands auteurs en conduite du changement »



Sources : AUTISSIER D., VANDANGEON I., et VAS A. (2010), Conduite du changement : concepts-clés, Editions DUNOD, Paris, P 16.

Nous remarquons aussi, que dans le schéma ci-précédemment, les auteurs AUTISSIER,

VANDANGEON et VAS (2010 : P 16) ont différencié les grands auteurs en changement en deux groupes : les auteurs dits principaux ayant fait du changement le thème central de leurs recherches, et les auteurs dits périphériques ayant abordé cette notion dans leurs travaux en stratégie, management, sociologie et psychologie.

Quelques années plus tard, VAS et GUILMOT (2012 : P 77) ont regroupé les recherches portant sur le changement en organisation comme suit :

- Recherches orientées vers l'étude du contenu (GIPPS, 1993 ; BURKE, 1994, SELF et AL., 2007). Les chercheurs s'intéressant au contenu portent leur attention sur les causes et les conséquences des changements organisationnels.

- Recherches orientées vers une compréhension des processus de changement (WEBB et DAWSON, 1991 ; VAN DE VEN et POOLE, 1995 ; SELF et AL., 2007). Ce courant de recherche s'intéresse particulièrement aux rôles des managers au cours du changement dans une perspective longitudinale (RAJAGOPALAN et SPREITZER, 1997). Au sein de ce second courant, les

recherches menées ont majoritairement porté sur l'étude de changements imposés. Par conséquent, ces dernières ont principalement mis l'accent sur l'analyse des comportements et des actions entrepris par les initiateurs du changement, à savoir le top management (WEICK et QUINN, 1999 ; BOEKER, 1997 ; OSTERMAN, 2008). Récemment, divers auteurs ont souligné l'importance d'élargir les recherches aux autres acteurs impliqués dans le processus de changement, tels que les cadres intermédiaires (HUY, 2001, 2002 ; BALOGUN, 2003, 2006 ; BALOGUN et JOHNSON, 2004, 2005 ; ROULEAU, 2005 ; ROULEAU et BALOGUN, 2011).

1.3 Raisons de vouloir changer :

Pour qu'un changement devienne effectif et pénètre réellement l'organisation, il faut que les raisons qui le fondent soient perçues et acceptées par un nombre suffisant d'acteurs. Il comporte en lui de manière inhérente et constitutive un risque que chacun n'est pas prêt à prendre. (PASTOR, 2005 : P 64). Dans ce cadre, MASCHINO et FOURNIER-DUSSAULT (2005 : P 4) ont mis l'accent sur quelques raisons qui poussent les organisations à faire des efforts de changements, à savoir :

- Lutter contre les « *coûts inutiles* » provenant des activités et des dépenses qui ne contribuent pas à donner au produit final une valeur ajoutée ;
- Mettre en place progressive de structures et de pratiques qui augmentent la réactivité des organisations aux changements du marché ;
- Rechercher une plus forte « *adhésion active* » des employés aux objectifs de l'organisation.

Dans le même sens, le cabinet en conseil stratégique McKinsey & Company a mené une étude en 2006¹, pour savoir les raisons pour lesquelles ils procèdent aux changements, et ils sont arrivés en fin de compte aux constats suivants :

- La réduction de coût, sans surprise, est un thème cohérent, avec plus de la moitié des répondants (56%) étant d'accord pour dire que c'était un objectif majeur ;
- La moitié (50%) affirme que l'objectif principal de leur entreprise était de passer de bonnes performances à une performance exceptionnelle ;
- (41%) observant que la transformation de leur entreprise était le résultat d'une restructuration : fusionner, diviser ou céder une partie de l'organisation ;
- Seulement (27%) des cadres ont participé à une situation de crise - parfois le contexte le plus connu et le plus important pour le changement.

1.4 Causes à l'origine de l'évolution du phénomène du changement organisationnel :

Les causes qui poussent les organisations à changer en permanence sont multiples, nous notons particulièrement en référence aux travaux de GINESTET (2008 : P 8) les éléments suivants :

- Le phénomène d'accroissement des connaissances qui se traduit par le nombre important des jeunes universitaires et des chercheurs surtout depuis les années 70. Cela pousse les entreprises, surtout celles qui opèrent dans les secteurs de pointe², à accroître les dépenses en Recherche & Développement, et en formations. Ces entreprises cherchent à changer les méthodes de production afin de fabriquer des produits innovants sur le marché.

¹ VINSON M. et PUNG C. (2006), « *Organizing for successful change management: A McKinsey global survey* », The McKinsey Quarterly, June 2006, P 4.

² Tels que : la construction aéronautique, ferroviaire, et navale, et même le domaine de télécommunications ou les recherches et les changements technologiques ne cessent pas à se développer pour mettre en place des produits innovants : Trains à grande vitesse, avions de chasse, tramways ou encore navettes spatiales, etc.

- Les progrès technologiques ayant marqué notre époque dans tous les domaines particulièrement le domaine de l'Information et de la Communication (NTIC) dans tous les secteurs d'activité, elles ont transformé les conditions de travail dans les organisations. Ces changements techniques accélérés surtout par les investissements directs effectués à l'étranger par les firmes multinationales obligent les entreprises à déployer des efforts de plus en plus poussés en Recherche & Développement car les produits subissent un rythme d'obsolescence plus fort, tandis que leurs cycles de vie sont devenus plus courts.

- L'évolution des systèmes de valeur. Les nouvelles générations ont des systèmes de valeurs différents. Les conditions de travail, par exemple, ont évolué et la représentation même du travail a changé. Les travailleurs se comportent aussi différemment manifestant moins de fidélité. D'autres valeurs sont apparues aussi : l'égalité sociale, la protection du consommateur, et celle de l'environnement. Ces aspects peuvent être regroupés dans l'évolution législative car l'organisation change également pour se conformer à des nouvelles lois¹.

- L'internationalisation des économies qui s'est manifestée par l'interpénétration commerciale croissante des économies. Cela veut dire que depuis les années 1980, on a assisté à un processus de globalisation ou de mondialisation, où de plus en plus de marchés prennent une ampleur et un caractère mondiaux. Tout cela a poussé les organisations à changer en permanence pour pouvoir s'adapter à ce contexte.

MASCHINO et FOURNIER-DUSSAULT (2005 : P 2-4) ont mis l'accent sur des facteurs accélérateurs des changements organisationnels, tels que :

- L'essor des marchés financiers internationaux, ce qui a facilité l'accessibilité au capital à des entreprises situées dans toutes les régions du monde.
- Les contraintes budgétaires auxquelles font face ces dernières années les organisations notamment publiques pour éviter les déficits.

Toutes ces mutations et d'autres amènent à une succession d'effets en cascade sur le fonctionnement des organisations entraînant par conséquent des changements organisationnels continus dans différents domaines (culture interne, structure, stratégie, etc.).

1.5 Domaines des changements organisationnels :

Dans ce point, nous abordons un aspect important relatif aux domaines des changements organisationnels, autrement dit "Ce qu'on peut changer dans une organisation", en se référant aux travaux des chercheurs AUTISSIER et VANDANGEON-DERUMER (2007). Ces derniers ont réalisé une enquête sur huit projets de changements dans les entreprises suivis durant 18 mois, ce qui les a permis de définir quatre domaines majeurs pouvant être touchés par les changements : la culture, la stratégie, la structure, et les pratiques.

- Au départ, nous avons *les changements de culture* qui se traduisent généralement par la modification du système de valeurs de l'entreprise. Changer à titre d'exemple la culture de l'entreprise pour mieux prendre en compte les attentes des clients et modifier aussi l'attitude des salariés vis-à-vis des clients à travers la rédaction d'une charte et la création d'un baromètre client et d'un comité pour remonter les dysfonctionnements.

- Ensuite, nous avons *les changements de stratégie* qui se traduisent souvent par la mise en place d'une nouvelle ambiance stratégique à travers des nouveaux objectifs à court, à moyen, et à long terme ou bien l'aménagement de la stratégie existante en matière de domaines d'actions, cibles et/ou d'objectifs. Ces changements sont provoqués et véhiculés par la direction générale et il revient

¹ Changer à titre d'exemple des pratiques dans la production pour appliquer une loi qui oblige l'entreprise à respecter l'environnement, à travers le recyclage par exemple de certains déchets.

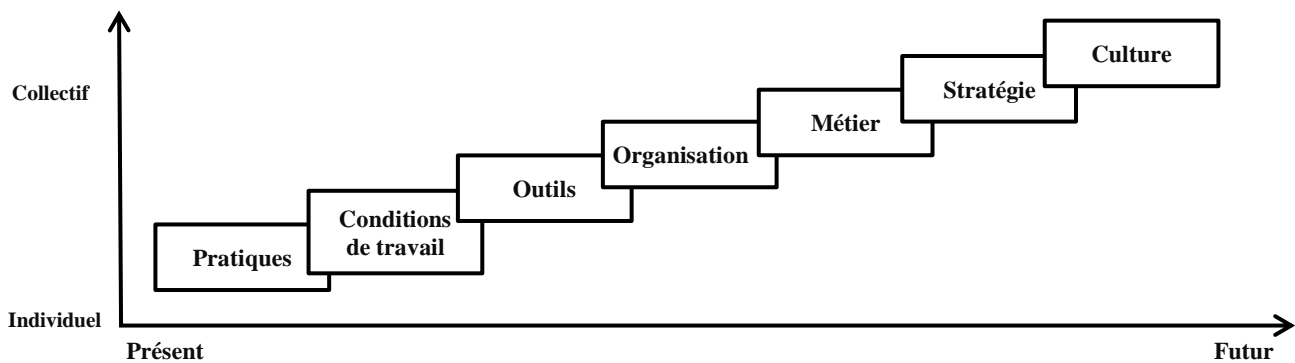
ensuite aux managers de première ligne de définir et déployer des plans d’actions permettant de rendre opérationnelle la nouvelle stratégie.

- Après, nous avons *les changements de structure* qui se traduisent souvent par la reconfiguration des structures et des processus conduisant à des modifications de périmètres fonctionnels. Transformer la structure c’est à titre d’exemple à travers la fusion des services de back-office dans le cadre d’un rapprochement de deux entreprises à travers la formalisation d’un état des lieux et d’un dimensionnement activité-ressources.

- Finalement, nous avons *les changements de pratiques* à travers la transformation des manières de faire en termes de compétences et/ou d’outils. Ces changements sont souvent liés à l’introduction de nouveaux outils de gestion ou l’amélioration de ceux existant. Transformer les pratiques c’est à titre d’exemple à travers la mise en place d’un logiciel de gestion électronique des documents de remplacements d’une gestion "papier" des dossiers clients à travers la formation des utilisateurs et la communication aux clients du nouvel outil.

Quelques années après, AUTISSIER et MOUTOT (2013 : P7) ont regroupé les domaines des changements organisationnels de la manière suivante :

Figure 4: « Les lieux de changement »



Source : AUTISSIER D. et MOUTOT J-M. (2013), « La boîte à outils de la conduite du changement », Dunod, Paris, P7.

En 2014, les professionnels de l’association **NETCO Group** ont mis l’accent sur les domaines de changements les plus observés dans l’état des lieux qu’ils ont mené comme suit¹ :

- Nouvelle orientation stratégique (nouveau projet d’entreprise, changement de dirigeant, démarche “vision”...). L’orientation stratégique doit permettre d’accroître la cohérence entre la finalité de l’organisation et son environnement, par définition évolutif.
- Intégration d’une nouvelle technologie (nouvel outil informatique, nouvel outil de production, nouveau process, ...).
- Fusion-acquisition, regroupement...
- Lancement d’une nouvelle démarche (innovation, qualité, RSE/développement durable, QHSE...) qui sous-tend des nouvelles façons de faire, avec des indicateurs et objectifs chiffrés à atteindre dans des délais définis.
- Diversification des activités (nouvelle offre de produit/service)
- Evolution des effectifs (compression des effectifs).

¹ Le livre Blanc collectif de l’association NETCO Group, « la communication interne dans l’accompagnement du changement », Étude, analyse et regards de professionnels en Nord - Pas-de-Calais (NETCO GROUP), 2014. P 8.

2. Management du changement organisationnel : « Quelques modèles »

La gestion du changement qualifiée également management du changement est un aspect largement abordé par la littérature (PESQUEUX, 2015 : P 46) dans le sens où il est considéré comme un exercice délicat et un moment fortement redouté par un nombre de dirigeants et managers (SOPARNOT, 2013 : P 25).

D'après RYERSON (2011) le management du changement est une approche structurée de la transition des individus, et des équipes d'un état actuel vers un état futur souhaité, C'est aussi un processus visant à permettre aux employés d'accepter les changements dans leur environnement actuel, en les aidant à passer de leur mode de travail actuel vers un autre désiré. Dans le même contexte, PERRET (2003 : P 250) stipule que : « *les questionnements cruciales relatifs à la conduite du processus du changement ne trouvent ni dans la littérature, ni dans la réalité des réponses simples et univoques, et les nombreux travaux sur ce thème révèlent plutôt le caractère contradictoires des préconisations qui sont fait en la matière* ». Autrement dit, le changement est avant tout un processus, conduire le changement suppose donc piloter un processus dont les modalités ne sont pas simple à définir (PERRE, 2003 : P 250).

De son côté, DE DIVONNE (2005 : P 8) déclare que : « *Conduire les changements organisationnels est une construction humaine aléatoire et parfois chaotique* » donc pour réussir la conduite de n'importe quel changement il n'y a pas pour le changement de recette universelle ou de solution miracle qui pourrait toujours garantir le succès (DE DIVONNE, 2005 : P 8).

A cet effet, GAGNON (2012 : P129) précise que : « *chaque changement est unique. D'un à l'autre, il vise une organisation particulière, sa nature est différente, il se fait à un moment donné et met en scène des acteurs spécifiques. Chacun présente des défis distinctifs à relever, surtout en termes de mobilisation et de soutien à donner au personnel. On ne peut même pas appliquer, sans discernement, les pratiques ayant réussi ailleurs* ».

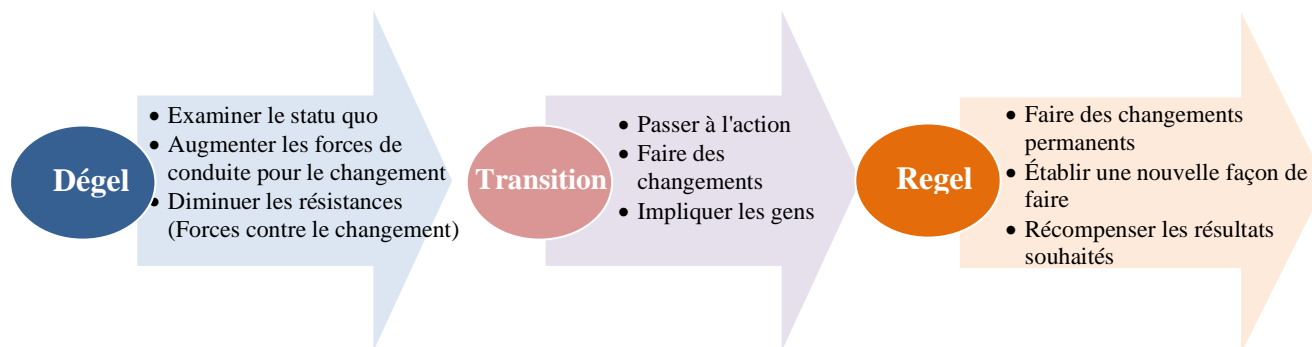
En lisant la littérature, nous avons constaté que le management du changement a toujours impressionné les chercheurs, et la question du processus de changement revêt une importance capitale (ALVREZ, 2006 : P 84). C'est pour cela, des modèles de management du changement contenant des étapes ont été proposés par les chercheurs.

2.1 Le processus du changement organisationnel de LEWIN

Nous mettons en lumière le processus élaboré par Kurt LEWIN, sur lequel beaucoup de chercheurs se sont mis d'accord mais qui n'est pas, d'après DE DIVONNE (2005 : P 5), un outil livré « clé en main » dans le sens où ses prescripteurs insistent sur le fait que les pilotes du changement doivent s'adapter en fonction des caractéristiques de l'organisation, et du changement lui-même.

Le processus du changement sur lequel beaucoup de chercheurs se sont mis d'accord, et dont LEWIN est l'auteur de référence en conduite du changement est le prescripteur principal, suit - voir le schéma ci-dessous - un cheminement en trois phases qu'il le nomme : dé cristallisation « Unfreeze », déplacement « Moving », et recristallisation « Refreeze ».

Figure 5: « Le modèle de trois étapes de LEWIN et les actions qui l’accompagnent »



Source : Patricia BRAAF, « The role of middle management in change management programmes A case study of Telesur », Suriname december 2011, P 11.

D’après les experts ayant élaboré la Méthode de conduite de changement MC (2016), le processus de trois phases de LEWIN souligne le caractère dynamique du changement, ces phases s’appliquent aussi bien aux organisations qu’aux systèmes d’action et aux personnes. Dans ce sens, AUTISSIER et MOUTOT (2013 : P 42) soulignent que ces phases sont, plus ou moins longues, plus ou moins complexes et plus ou moins conflictuelles, selon le type changement et les caractéristiques de l’organisation. Les frontières de ces phases sont floues et leur durée varie d’une situation à l’autre (COLLERETTE, SCHNEIDER, et LEGRIS, 2003 : P 59).

Ce modèle a l’avantage d’être facile à comprendre mais certains chercheurs lui reprochent une approche trop linéaire du changement qui ne laisse la place ni au chevauchement des phases, ni à une dynamique d’apprentissage continu (AUTISSIER et MOUTOT, 2013 : P 42).

A noter, bien que plusieurs auteurs suivent l’approche de LEWIN, en divisant le processus du changement en trois phases, mais il y a certains auteurs qui adoptent une logique d’analyse de ces phases qui est différente de celle de LEWIN, ce qui explique parfois la différence d’appellations adoptées pour parler de ces trois phases. Nous avons par exemple le cas de la chercheuse VANDANGEON – DERUMEZ (1999 : P 5) qui a adopté dans une étude empirique une analyse de ces phases axée plutôt sur une dynamique d’action alors que LEWIN, pour expliquer les phases du processus, met l’accent particulièrement sur la dynamique de groupe.

Nous procédons à une description détaillée des différentes phases appartenant au modèle de LEWIN et les actions qui peuvent les accompagner, et cela en se référant aux travaux des chercheurs qui s’y sont intéressés.

Au départ, nous avons la première phase dite : « **Unfreeze** », traduite en français par les appellations suivantes : « **éveil**¹ » ou « **dégel**² » ou « **décristallisation**³ ». Cette phase se concrétise, selon MERDINGER-REMPLE et NOBRE (2011 : P 61) à travers la prise de conscience de la nécessité de changer. Cette phase précède l’annonce publique du changement. Elle correspond à la prise de conscience, par les actionnaires et/ou le “ leader », de la nécessité de changer. Elle se traduit

¹ Plusieurs chercheurs l’ont nommée « éveil », tels que les chercheurs P. COLLERETTE, R. SCHNEIDER, P. LEGRIS, dans leur article : « La gestion du changement organisationnel », Mai - Juin 2003, P 56.

² Plusieurs chercheurs l’ont nommée « dégel », tels que le chercheur MICHEL ROCCA (2013), dans son article : « Conduire un projet Acteurs et méthodes du changement organisationnel », P 30.

³ Plusieurs chercheurs l’ont nommée « décristallisation », tels que la chercheuse Céline BAREIL (2004), dans son article : « les modèles dynamiques, une façon renouvelée de comprendre les réactions des individus en situation de changement organisationnel », P 4.

par l'élaboration d'un projet de changement plus ou moins formalisé (VANDANGEON-DERUMEZ,1999 : P5).

D'après THIEBAUD (1998 : P 3) la phase d'éveil est caractérisée par l'insécurité, l'anxiété, et l'augmentation des tensions. À ce moment, il est important d'encadrer dans la mesure où il est source de conflits et présente des risques d'éclatement au sein des organisations. L'objectif à ce stade est de préparer le changement pour en faire émerger les possibilités et les conditions. (DELAVALLEE, 2014 : P11).

DE DIVONNE (2005 : P 5) souligne également que la phase éveil est un processus de préparation du changement qui se divise en deux étapes :

- Au début, il est nécessaire d'évaluer les conditions du changement, en vérifiant si ces conditions sont réunies afin de mettre en place le dispositif d'accompagnement adapté.
- Après, il est primordial d'arrêter une stratégie de changement adaptée au contexte. Sachant que, les deux déterminants de la stratégie, sont les conditions plus ou moins favorables de ce changement et le niveau du changement à conduire¹.

Ensuite, nous avons la deuxième phase dite : « **Move** », traduite en français par les appellations : « **transition**² » ou « **déplacement**³ » et « **déracinement**⁴ ». Cette phase est le processus par lequel on passe de l'état ancien à l'état nouveau (DE DIVONNE, 2005 : P 7).

Pour plus de précision, DELAVALLEE (2014 : P 11) souligne que : « *la transition est le passage de l'état organisationnel ancien à l'état nouveau, donc c'est une phase durant laquelle on expérimente une nouvelle manière de faire les choses, où on tente d'abandonner les anciennes* ». A cet effet, les individus doivent faire des efforts pour intégrer les nouvelles pratiques alors qu'ils sont exposés à trois sources de difficultés: une fatigue accrue et de l'épuisement professionnel, un état de confusion inhabituel correspondant au désapprentissage pouvant amener les personnes à conclure à l'inefficacité du changement, un sentiment d'incompétence associé à la nouveauté et à une moindre maîtrise et conduisant à une perte de confiance (COLLERETTE et SCHNEIDE, 1996 : P129).

THIEBAUD (1998 : P 3) a conseillé les praticiens durant cette phase, la mise en œuvre opérationnelle du plan d'actions à travers l'utilisation des outils de pilotage tels que l'organigramme du projet, le plan de communication, le tableau de bord du projet, etc., et des outils techniques tels que la fiche de définition de fonction, et le tableau de suivi des activités. Dans le même sens, une démarche d'accompagnement a été proposée durant cette phase par DE DIVONNE (2005 : P 7) comprenant les actions suivantes :

- Cadrer l'action à travers l'analyse de la demande initiale, la formulation des objectifs du projet et les résultats à atteindre ; la constitution d'une équipe de projet ; la définition d'une démarche à suivre ; l'élaboration d'un planning d'actions ; etc.

¹ Il y a deux niveaux de changement ayant été développé par DE DIVONNE (2005) : le niveau I et II. Ce point sera développé dans les stratégies du changement.

² Plusieurs chercheurs l'ont nommée « ritualisation », tels que les chercheurs : P. COLLERETTE, R. SCHNEIDER, et P. LEGRIS, dans leur article : « *La gestion du changement organisationnel* », janvier-février 2003. P 59.

³ Plusieurs chercheurs l'ont nommée « déplacement », tels que les chercheurs : Céline BAREIL et André SAVOIE dans leur article « *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel* », P 88.

⁴ Plusieurs chercheurs l'ont nommée « enracinement », tels que les chercheurs : Amaury GRIMAND et Isabelle VANDANGEON – DERUMEZ (2000), dans leur article : « *Le rôle des acteurs et des dispositifs de gestion dans la construction des apprentissages stratégiques* », P 9.

- Conduire l'action à travers l'organisation par le chef de projet des séances de travail, le suivi de l'état d'avancement des travaux et le planning de réalisation, l'assurance du retour d'information, et l'animation d'un dispositif de communication.

- Evaluer l'action et cela pour mesurer le niveau de consolidation des nouveaux comportements requis par le changement, et préparer le cadrage d'une nouvelle action.

Finalement, nous avons la troisième phase dite : « Refreeze », traduite en français sous les appellations suivantes : « ritualisation¹ », ou « regel² » ou « recristallisation³ » ou « enracinement⁴ » et même « re-stabilisation⁵ ». Cette phase se concrétise, selon GRIMAND et VANDANGEON – DERUMEZ (2000 : P 9) à travers l'ancrage du changement au niveau de l'activité quotidienne en passant à l'état de réalité avec la mise en place d'un nouveau cadre de travail. Cette ritualisation est la phase de consolidation des nouveaux comportements requis par le changement (DELAVALLEE E., 2014 : P 11). Autrement dit durant cette phase les nouvelles pratiques deviennent "naturelles", elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font partie des habitudes (COLLERETTE, DELISLE et PERRON, 2002 : P 36).

D'après COLLERETTE, SCHNEIDER, et LEGRIS (2003 : P 43), le changement à ce niveau est adopté à des degrés divers, selon les personnes, mais on atteint un seuil de non-retour. Cette période est un ajustement, les anciennes pratiques sont presque oubliées et on commence à maîtriser les nouvelles. On cesse de se référer au passé et on ne parle plus du changement (COLLERETTE, DELISLE et PERRON, 2002 : P 36).

Bref, selon DELAVALLEE (2014) tout changement doit être consolidé⁶. Si le changement est de faible importance, la consolidation peut se limiter aux ajustements des instruments de gestion, mais pour d'autres cas, l'adaptation peut se révéler complexe et imposer une rigueur méthodologique (CHARPENTIER, 2004 : P 34).

2.2 La roue de changement de KANTER : « Change Wheel »

KANTER (2001) propose une méthode de conduite de changement constituée de dix leviers qu'elle présente sous le nom « **Change Wheel** ». Cette roue est utilisée, d'après PASTOR (2005 : P 20) souvent par les cabinets de conseil ou les grandes entreprises, telles qu'IBM.

¹ Plusieurs chercheurs l'ont nommée « ritualisation », tels que les chercheurs : P. COLLERETTE, R. SCHNEIDER, et P. LEGRIS, dans leur article : « *La gestion du changement organisationnel* », P 59.

² Plusieurs chercheurs l'ont nommée « regel », tels que les chercheurs : Céline BAREIL et André SAVOIE dans leur article « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel », P 88.

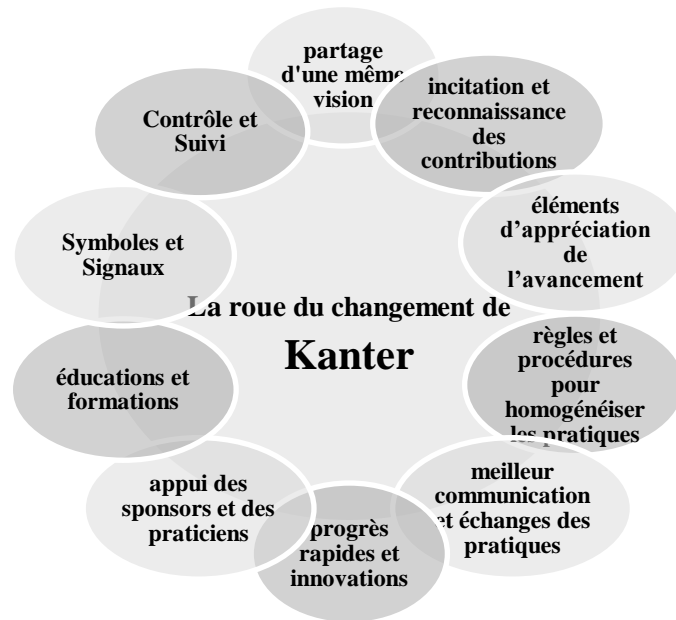
³ Plusieurs chercheurs l'ont nommée « recristallisation », tels que le chercheur : Pierre PASTOR dans son ouvrage « *Gestion du changement* », P 24.

⁴ Plusieurs chercheurs l'ont nommée « enracinement », tels que les chercheurs : Amaury GRIMAND et Isabelle VANDANGEON – DERUMEZ (2000), dans leur article : « *le rôle des acteurs et des dispositifs de gestion dans la construction des apprentissages stratégiques* », P 9.

⁵ Plusieurs chercheurs l'ont nommée « re-stabilisation », tels que le chercheur : Philibert DE DIVONNE (2005), dans son article « *conduire et accompagner les changements* », P 10.

⁶ <https://www.questions-de-management.com/conduite-du-changement-la-boite-a-outils>. (consulté le 21/07/2017).

Figure 6: « La roue du changement de KANTER »



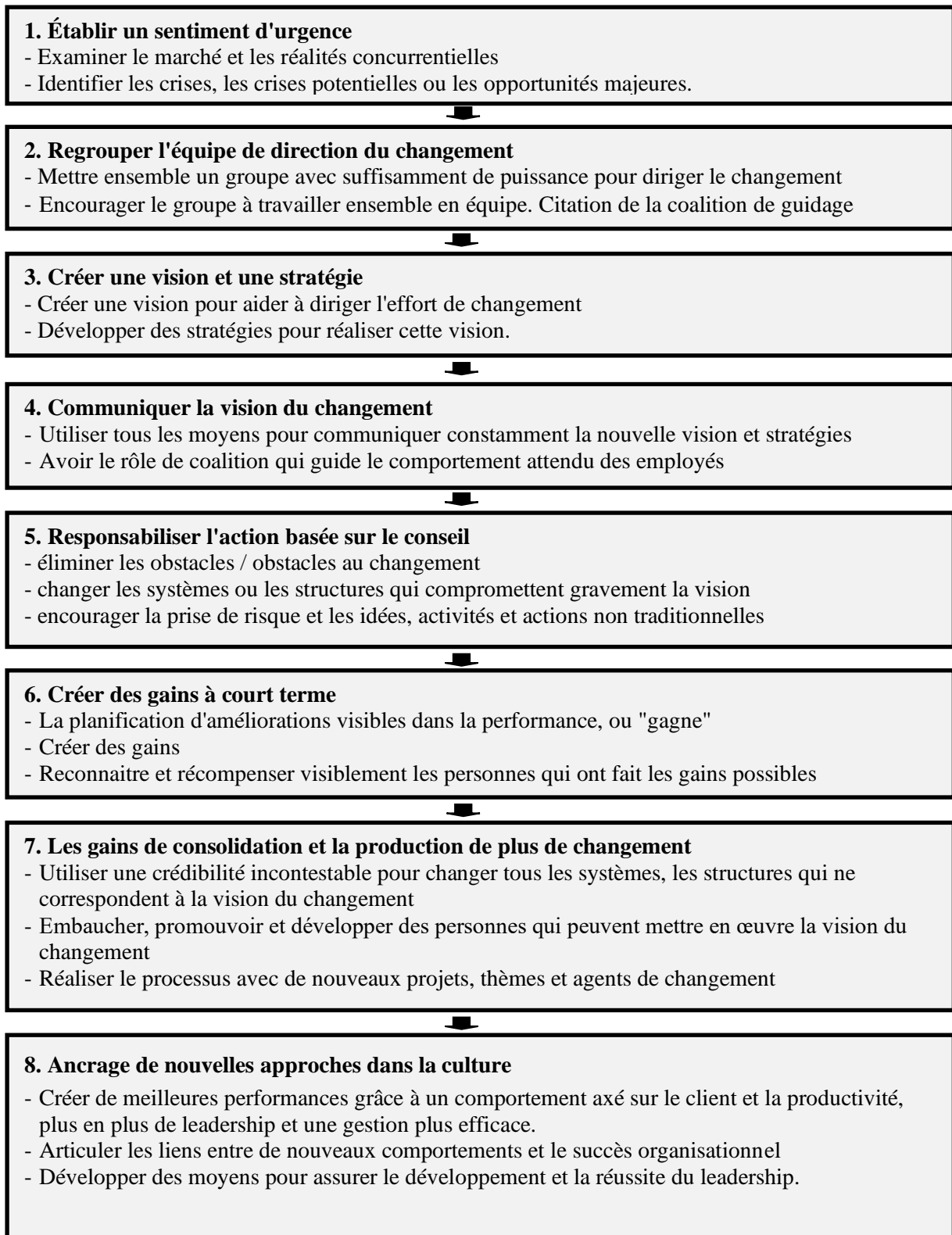
Source : KANTER (2001), traduit par AUTISSIER, VANDANGEON, et VAS (2010), Conduite du changement : concepts-clés, Editions DUNOD, P175.

Cette roue représente le changement comme un processus continu sans début ni fin, ayant besoin d'être relancé en permanence (AUTISSIER, VANDANGEON, et VAS, 2010 : P 157). C'est-à-dire chaque processus terminé entraîne le démarrage d'un nouveau.

2.3 La démarche de huit étapes de KOTTER

KOTTER (2012) propose une méthode de changement, visant selon AUTISSIER et MOUTOT (2013 : P 160) souvent par les cabinets de conseil ou les grandes entreprises, telles qu'IBM) à donner un modèle de management du changement aux managers.

Figure 7: « Le modèle des huit étapes pour réussir le changement de John P. KOTTER »



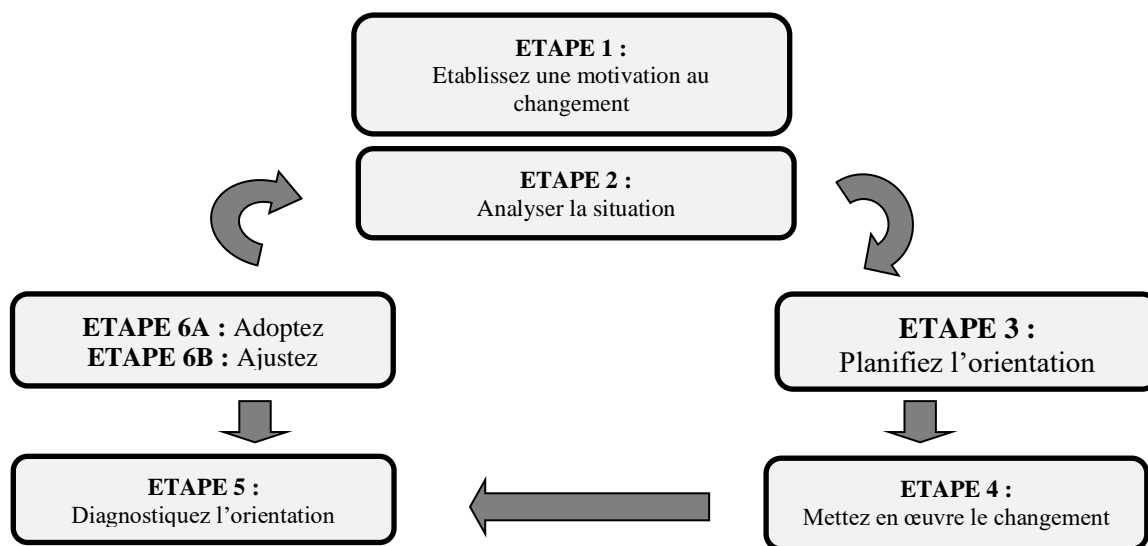
Source: Elaboré par nous-mêmes à partir de Steven H. APPELBAUM et AL. (2012), « Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model », Journal of Management Development, Vol. 31 Iss: 8, P 765-766.

2.4 Autres modèles de management du changement organisationnel

D'autres modèles de conduite de changement ont été proposés par les chercheurs, nous avons essayé de les regrouper comme suit :

Nous commençons par le **model de changement** qui a été proposé par l'organisme de formation spécialisé dans le développement personnel "**DALE CARNEGIE**". Selon ses prescripteurs : « *Ce modèle peut aider les leaders à préparer au changement, engager leurs employés dans le changement et obtenir des résultats positifs. Comme il permet aussi aux leaders d'adopter une approche structurée autour du changement organisationnel, en maintenant une flexibilité dans sa mise en œuvre* »¹.

Figure 8:« Le model de changement de "DALE CARNEGIE"



Source : La Gestion Du Changement Un Guide Leadership Pour Gérer Le Changement Sur Le Lieu De Travail eLivre, 2017 Dale Carnegie & Associates, P 2.

Cette démarche a été expliquée de la manière suivante :

Etape 1 : Etablissez une motivation au changement. Parfois, des éléments externes conduisent le changement (délocalisations, changements dans les attentes des consommateurs), alors que le changement peut être entraîné par des forces internes.

Etape 2 : Analysez la situation. Les leaders doivent entreprendre une analyse rigoureuse des risques et des opportunités relatives aux transformations.

Etape 3 : Planifiez l'orientation. Un plan doit être développé pour mettre en œuvre le changement (planification médiocre cause l'échec).

¹ LA GESTION DU CHANGEMENT : Un guide leadership pour gérer le changement sur le lieu de travail (www.dale-carnegie.fr) Copyright © 2012 Dale Carnegie & Associates, Inc. P 1.

Etape 4 : Mettez en œuvre le changement. La mise en œuvre d'un changement au sein de l'organisation peut être graduée (progressive) ou abrupte (brutale et dure).

Etape 5 : Diagnostiquez l'orientation. Dès que le changement a été mis en œuvre, les résultats du nouveau système doivent être suivis. Les leaders doivent vérifier les facteurs qui révéleront si le changement fonctionne comme prévu et produit le résultat désiré.

Etape 6 A : Adoptez. Quand la mise en œuvre du changement a été diagnostiquée et considérée bien accomplie devient partie intégrante de la nouvelle norme organisationnelle.

ETAPE 6 B : Ajustez. Si le processus de diagnostic arrive à la conclusion que le changement ne fonctionne pas comme prévu, des ajustements devront être apportés.

D'autres chercheurs tels que CHARPENTIER (2004), AUTISSIER et MOUTOT (2003) ont contribué à la formalisation de la démarche de conduite du changement en mettant l'accent sur l'importance de la phase diagnostic avant la mise en œuvre du changement.

Le diagnostic vise à repérer les problèmes à partir de leurs manifestations, de porter une appréciation et de formuler des propositions, cette phase est : descriptive, analytique, prescriptive (CHARPENTIER, 2004 : P 31). Elle se réalise par cinq étapes : un pré-diagnostic ; une analyse du problème et mise en évidence des thèmes à traiter ; un approfondissement de l'analyse par thème, synthèse des informations, et une rédaction du rapport. Ainsi, le diagnostic comporte souvent trois dimensions (CHARPENTIER, 2004 : P 32):

- **Dimension globale :** le caractère global de l'analyse préalable aux changements correspond à la nécessité de prendre en considération la complexité de toute situation. Cela signifie que la réflexion sur la totalité ou même sur une partie du système "entreprise" n'a pas de sens indépendamment du tout dans lequel elle s'inscrit.

- **Dimension prévisionnelle :** les entreprises cherchent à ne pas figer leur organisation afin de préserver leur capacité d'adaptation aux contraintes environnementales. Il est donc nécessaire d'anticiper les évolutions futures du contexte économique, commercial, technologique, mais aussi social, afin de dégager des marges de manœuvre organisationnelles.

- **Dimension pédagogique :** dans cette phase de diagnostic l'entreprise cherche à communiquer sur les enjeux des changements qu'elle envisage. Par ailleurs, la conduite du diagnostic suppose souvent un recueil d'informations par entretiens avec les différents salariés et observations directes des situations de travail.

De leur part, AUTISSIER et MOUTOT (2003) propose un autre modèle de diagnostic basé sur les éléments suivants :

- La définition du type de changement selon les problèmes et les objectifs ;
- La cartographie des acteurs à travers la représentation du positionnement de différents agents par rapport au changement ;

- Les cadrans du changement qu'ils définissent comme étant un outil qui permet d'analyser les impacts du changement sur les typologies d'acteurs. Il présente huit dimensions : l'organisation, le fonctionnement, le management, les outils, les critères de performance, le comportement, les compétences et la culture.

- Les segments du changement, qui est un outil permettant de mesurer les comportements face au changement. Cet outil est composé d'un questionnaire contenant des questions auxquelles sont associées quatre réponses types qui représentent l'avis des personnes face au changement : proactivité, passivité, opposition et absence d'opinion.

3. Typologies d'acteurs face au changement

Au départ, **Le Robert** définit le mot acteur comme une personne qui participe activement à une entreprise, qui joue un rôle effectif dans une affaire ou dans un événement.

Dans un guide Collectif de communication en situation de changement dont BOON (2015 : P 12) est l'éditeur responsable, il a été souligné que différents acteurs interviennent dans le processus de changement¹, sachant qu'une même personne peut parfois assumer plusieurs rôles, en fonction de la taille du projet et des moyens disponibles. Dans ce cadre, LUNENBURG (2010 : P 1) définit un agent de changement comme : « *toute personne qui a les compétences et le pouvoir de stimuler, de faciliter et de coordonner l'effort de changement* ». Les agents de changement peuvent être externes ou internes, et le succès de tout effort de changement dépend fortement de la qualité de la relation entre l'agent de changement et les principaux décideurs au sein de l'organisation (LUNENBURG, 2010 : P 1).

Nous allons mettre l'accent, par la suite sur quelques études ayant abordés le thème relatif aux acteurs des changements organisationnels.

3.1 Typologie d'acteurs face au changement selon COLLERETTE, DELISLE et PERRON

COLLERETTE, DELISLE et PERRON (2002 : P 143) mettent l'accent sur les acteurs suivants :

- **Les initiateurs.** Ce sont ceux qui expriment explicitement la nécessité que des actions soient entreprises pour introduire un changement, et qui tentent d'éveiller l'environnement à son utilité.
- **Les concepteurs et les planificateurs.** Ce sont ceux qui travaillent à concevoir et à articuler les différentes étapes du changement dans un plan d'action, en définissant les outils utilisés.
- **Les exécutants.** Ce sont des personnes qui devront mettre en œuvre les détails du plan d'action élaboré, elles agiront souvent sur l'environnement pour l'amener à changer.
- **Les évaluateurs.** Ce sont les personnes qui ont reçu le mandat ou qui prendront l'initiative d'évaluer dans quelle mesure le changement a été implanté, s'il a atteint ses objectifs.

3.2 Typologie d'acteurs face au changement selon LATIRI

LATIRI (2006 : P 80) met l'accent dans sa thèse, en basant sur une classification des acteurs organisationnels selon leur rang hiérarchique, sur la typologie d'acteurs suivante :

- **Le leader de l'organisation.** Le rôle des dirigeants dans la conduite du changement a fait l'objet de plusieurs travaux, mais d'une manière générale, la littérature confère au leader deux principaux rôles dans le changement. Le premier est d'exprimer la volonté de changer, et le second est d'instaurer le changement et de veiller à sa pérennisation.

- **La Direction Générale.** L'engagement de la Direction Générale constitue une condition cruciale du succès du changement au sein de l'organisation dès lors qu'il permette d'impliquer les autres acteurs dans le processus du changement et de diminuer, voire d'annihiler, les résistances. En fait, les membres de l'équipe de Direction disposent d'un effet levier qui reflète le degré avec lequel ils encouragent leurs subordonnés dans l'adoption d'un changement.

D'après LATIRI (2006 : P 80), le rôle de la Direction Générale est d'autant plus pertinent quand les membres qui la composent disposent de facultés cognitives diverses et complémentaires.

¹ Certains auteurs utilisent l'expression : « acteurs de changement », et d'autres utilisent l'expression : « agents de changement ».

- **Les managers intermédiaires** considérés comme des relais de communication et d'actions. Généralement, la littérature confie à ces managers moyens la mission d'assurer la coordination entre le processus de réflexion et l'action stratégique. Cette mission se positionne entre la vision de l'organisation qui est définie par le leader et les savoirs opérationnels créés par les acteurs du bas. Le but étant de garantir une certaine compatibilité entre les deux niveaux.

- **Les autres acteurs organisationnels.** Les acteurs de base sont souvent considérés comme des obstacles au changement. En effet, pour ces acteurs, le changement représente l'inconnu, ce qui provoque chez eux un sentiment d'anxiété qui inhibe leur volonté d'accepter et de s'engager dans le changement. Leur résistance traduit le résultat d'une évaluation rationnelle de la situation, donc si les avantages de la nouvelle situation excèdent ses inconvénients, les acteurs seront prêts à accepter le changement et à se comporter comme des « facilitateurs ».

- **Les acteurs externes.** Dans la conduite du processus du changement, les acteurs externes peuvent avoir une grande influence. Dans ce sens, HADINI, BEN ALI, et AL. (2020 : P 704) stipulent que les entreprises peuvent éprouver le besoin d'une aide externe afin d'acquérir et de capitaliser de nouvelles connaissances servant à faire évoluer la culture existante et les routines. L'introduction d'un acteur externe peut favoriser la prise de conscience de la part des acteurs de la nécessité de changer.

D'après ces chercheurs, cette intervention peut offrir des éléments de réponse à la hiérarchie sur les raisons qui poussent les acteurs à résister et l'intensité de cette résistance. Le consultant peut jouer un rôle d'intermédiaire entre le top management et les acteurs.

D'après LATIRI (2006 : P 81), les consultants et les conseillers ne sont pas les seuls acteurs externes à avoir la possibilité d'aider les entreprises dans l'amorce d'un changement. En effet, des chercheurs en Sciences de Gestion ont depuis longtemps acquis le droit de passage d'un champ théorique à une autre pratique, le système organisationnel interne¹.

3.3 Typologie d'acteurs face au changement selon TURNBULL

D'après TURNBULL (2018 : P 12), il y a généralement un certain nombre de personnes différentes impliquées dans le changement organisationnel à savoir :

- **Les leaders.** Les hauts dirigeants sont les personnes qui auront souvent pris la décision d'entreprendre un changement. Ils auront vu les différentes forces agir sur l'organisation et pris la décision de le faire. Bien qu'ils ne comprennent pas tous les détails de ce qui doit se passer, ils en comprennent la raison générale et peuvent vendre cette « vision » à d'autres.

- **L'équipe Ressources Humaines (RH).** Elle veillera à ce que le processus de changement soit conforme à l'ensemble de la législation, des politiques de l'entreprise et des meilleures pratiques afin de garantir que les aspects humains du changement sont bien gérés.

- **La fonction Développement Organisationnel (DO).** Cette Fonction peut être une équipe interne ou un consultant OD externe. Ils peuvent concevoir un plan pour mettre en œuvre un programme de changement ou être simplement là pour donner des conseils.

- **Equipe de programme de changement.** Il s'agit d'une équipe de dirigeants, de managers, de chefs de service, de spécialistes techniques, de chefs de projet et d'autres qui sont rassemblés pendant toute la durée du changement, ou chacun a son propre rôle.

¹ La même typologie d'acteurs face au changement de LATIRI (2006) a été adoptée par les chercheurs HADINI, BEN ALI, RIFAI, OTMANE BOUKSOUR, et ADRIES (2020) dans leur article intitulé : « Le Changement Organisationnel : Etat de l'Art ».

- **Champions de changement.** Ce sont des personnes réparties dans toute l'organisation qui ont acquis une compréhension plus approfondie des raisons du changement et de la vision énoncée par les dirigeants. Ils sont là pour partager le message plus largement avec les collègues, pour être en mesure de répondre aux questions et de faire part à l'équipe de gestion du changement des problèmes ou des préoccupations.

- **Un personnel plus large.** Tous les autres membres de l'organisation sont potentiellement les destinataires du processus de changement. Pour que le changement réussisse, ces personnes doivent comprendre leur place dans le processus.

- **Managers intermédiaires.** Pour qu'un changement réussisse, ces managers doivent avoir « adhéré » au changement, car ils sont le principal canal par lequel le changement sera agi.

4. Typologies des changements organisationnels

A partir de la littérature disponible sur les changements, nous avons constaté l'existence de plusieurs typologies de changements organisationnels, nous mettons en lumière les principaux types ayant été mis en lumière par les chercheurs les plus cités.

4.1 Typologie de changements d'après THIEBAUD :

D'après THIEBAUD (1998 : P 4), il existe deux logiques de changement adoptées par les porteurs de changements impliquant deux rôles distincts pour l'encadrement :

Nous avons le **Changement programmé -planifié-** du sommet (nommé aussi changement top – down ou descendant). Dans ce cas, les idées sont initiées par le sommet hiérarchique qui organise, planifie le processus d'innovation et conduit la démarche et promulgue des mesures pour obtenir la participation des acteurs concernés, à travers la mise en place des Campagnes d'information et de persuasion, établissement de procédures, instauration de groupes de travail, délégation d'objectifs, etc. Le changement planifié suit, selon ce chercheur, les étapes suivantes :

- Perception : prise de conscience de besoins, analyse de la situation, définition des objectifs.
- Initiation : recherche d'idées de solution, élaboration de nouvelles idées.
- Décision : évaluation des idées, choix, planification de la mise en œuvre.
- Développement : implication des concernées, instauration et corrections des changements.
- Réutilisation : diffusion, institutionnalisation des résultats.

Nous avons le **Changement émergent** (*changement bottom - up*). Dans ce cas, la démarche est initiée par différents membres de l'organisation surtout la base. La hiérarchie exerce une influence en favorisant un climat propice, en soutenant les initiatives. Elle n'intervient pas pour planifier le processus, ou du moins pas avant qu'il n'ait atteint un certain stade de réalisations. Ce modèle s'appuie sur l'idée que le changement est naturel et « organique » il suffit de le soutenir.

Le changement émergent suit, **selon ce chercheur**, les phases suivantes :

- Perception commune d'un problème. Dans ce cas émerge de groupes de réflexions plus ou moins informels centrés sur l'étude d'amélioration concernant des aspects du travail.
- Prolifération d'idées : loin de la planification, les personnes s'engagent dans différentes voies, organisent leurs échanges pour tester plusieurs scénarios.
- Transition : coexistence de différentes manières de procéder à travers des essais
- Utilisation des résultats. Informations sur les réalisations, permettant à d'autres personnes d'en bénéficier, sans imposition d'un modèle à adopter pour tous.

- Consolidation. A travers la mise en place de procédures et structures pour le développement des projets productifs.

4.2 Typologie des changements d'après AUTISSIER et MOUTOT

AUTISSIER et MOUTOT (2003 : P 93) utilisent deux critères de l'intentionnalité et de la temporalité pour caractériser les types de changement suivants (voir la figure ci-dessous):

Figure 9 : Typologie de changements selon AUTISSIER et MOUTOT

PROGRESSIF	Changement prescrit	Changement construit
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc. ✓ 12 à 36 mois ✓ Projet an 2000, euro, 35 heures 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise ✓ 1 à 10 ans ✓ Culture client, qualité, processus
BRUTAL	Changement de crise	Changement adaptif
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solution à un dysfonctionnement ✓ 1 à 3 mois ✓ Accident, grève, plaintes de clients 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transformation des pratiques et de l'organisation ✓ 6 à 18 mois ✓ Nouvel outil informatique, compétences commerciales
	IMPOSE	VOLONTAIRE

Source : AUTISSIER D. et MOUTOT J-M. (2013), « *La boîte à outils de la conduite du changement* », Editions Dunod, Paris. P 93.

4.3 Typologie des changements d'après GIROUX

GIROUX (1991) a aussi proposé une typologie de changement organisationnel – voir le tableau N° 3-, citée par AUTISSIER, VANDANGEON, et VAS (2010 : P 12) selon trois critères : l'étendue, la profondeur et le rythme du changement.

Tableau 3: « Typologie du changement d'après Nicole GIROUX »

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

Source : Giroux N. (1991), Cité par AUTISSIER D., VANDANGEON I., et VAS A. (2010), Conduite du changement : concepts-clés, Editions DUNOD, Paris, P 12.

4.4 Typologie des changements d'après MEIER

MEIER (2009 : P 23) distingue trois types de changement à savoir :

– **Le Changement incrémental** qui est une démarche consciente et proactive de changement par incrément qui correspond à une série de « petits pas » en matière de changement. Il s'agit donc d'un changement évolutif, caractérisé par une transformation graduelle.

On peut distinguer les approches de changement évolutif, selon que l'initiative vienne du sommet de l'entreprise ou qu'elle se situe plus bas dans la hiérarchie organisationnelle (ligne hiérarchique). Cette démarche de changement est généralement orientée par le dirigeant et vise à sensibiliser les membres de l'organisation au besoin de changement, à expérimenter de nouvelles approches et à construire du support autour du projet de changement.

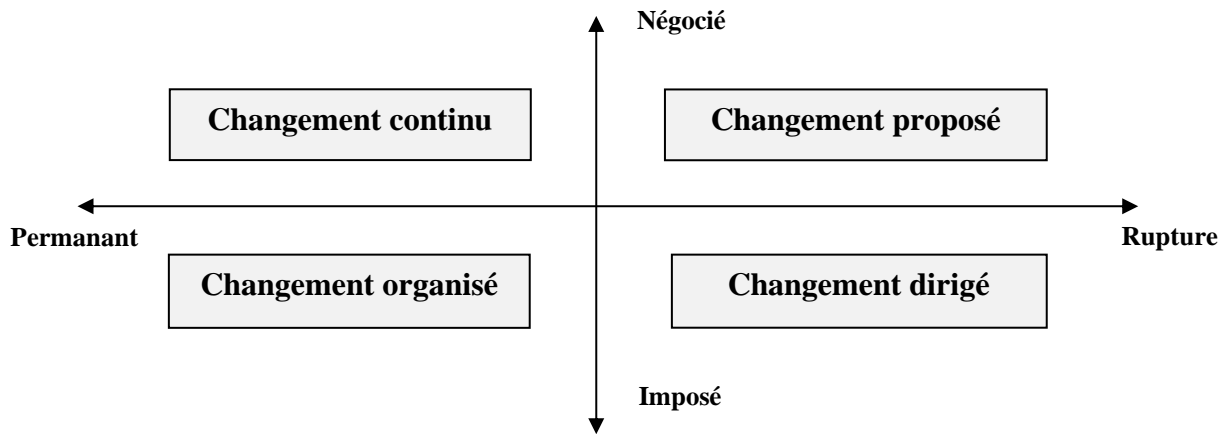
– **Le Changement planifié** qui se présente comme un programme souvent intensif, visant à initier des changements au sein de l'organisation, en vue d'améliorer le fonctionnement de la société (accroissement de la flexibilité, augmentation de la productivité, programme qualité, innovation technique, etc.). Les tenants du changement planifié le considèrent comme la résultante du produit d'une action volontariste, rationnelle et délibérée. Durant la phase d'initiation, les managers s'attachent à définir les étapes, les objectifs, les rôles et les responsabilités de chacun.

– **Le Changement radical** entraînant des changements importants, voire des ruptures, tant au niveau de la stratégie, que de la structure et de la culture de l'organisation. Il s'agit d'un changement qui remet en cause le cadre de référence dominant, en affectant celle-ci en profondeur au niveau de ses différentes unités.

4.5 Typologie des changements d'après AUTISSIER, VANDANGEON, et VAS

AUTISSIER, VANDANGEON, et VAS (2010 : P 15) ont élaboré la Matrice des changements qui illustre les quatre types de changements suivants :

Figure 10: « La Matrice de changement »



Sources : AUTISSIER D., VANDANGEON I., et VAS A. (2010), Conduite du changement : concepts-clés, Editions DUNOD, Paris, P 15.

AUTISSIER, VANDANGEON, et VAS (2010 : P 15) ont expliqué ces changements comme suit :

- **Changement continu** : qui émerge dans l'organisation de manière non organisée ou bien une prise de conscience lié à un événement interne ou externe sans avoir une idée très précise des méthodes, échéances et ressources à mobiliser.
- **Changement proposé** : le changement est proposé par la direction en termes de résultats attendus et de planning à respecter. Les acteurs sont libres : des méthodes à utiliser, des arbitrages de ressources, et même des modalités pour déployer et réaliser le changement.
- **Changement organisé** : parce que la finalité du changement n'est pas très bien perçue et les objectifs difficiles à quantifier. Les acteurs se voient proposer des méthodes de travail et des échéances dans une logique d'expérimentation.
- **Changement dirigé** : l'impulsion du changement est donnée par la direction de manière injonctive avec une contrainte de réalisation forte et une marge de négociation faible.

Section II : Conduite d'un changement organisationnel : « Points clés »

Souvent lorsque les auteurs abordent le concept de « la conduite du changement », plusieurs thèmes secondaires s'imposent à savoir : les approches de gestion adoptées lors de la conduite de ces transformations organisationnelles, les stratégies d'influence adoptées, les facteurs influençant ces projets, les clés de succès et les freins à la réussite, etc.

A cet effet, à travers cette section, nous cherchons à mettre l'accent, sur les études antérieures ayant abordés ces thèmes, sachant que la consultation de la littérature disponible nous a permis de constater que plusieurs auteurs s'y sont intéressés.

1. Approches adoptées face aux changements organisationnels

Les responsables du changement veilleront, tout le temps, à ajuster l'approche de gestion du changement en fonction du rapport des forces, et chaque situation a ses particularités. Parmi les chercheurs ayant analysé les différentes approches de gestion adoptées lors de la conduite de changement, nous avons PASTOR (2005 : P 34) ayant distingué trois types d'approches dans la manière d'aborder les projets de changement à savoir :

- **L'approche « projet »**, dans laquelle la conduite et le suivi se font via une planification des tâches et intègre "*la formation*", en prévoyant le calendrier relatif aux sessions de formation, et le personnel concerné pour rentrer dans les sessions prévues. Il est rare que soient vérifié dans le terrain l'accroissement des compétences des agents et la bonne mise en pratique au quotidien des savoirs acquis lors des séminaires.

La prise en compte humain est faible, car dans la majorité des cas le changement s'articule autour d'une évolution technologique, élaboré par des spécialistes le plus important pour eux, est de respecter leur cahier de charge, les délais de livraison, le budget alloué, etc.

- **L'approche « Consulting »**. La plupart des méthodes de grands cabinets de consultings sont bâties sur la question du "*comment*", elles sont assorties de guides méthodologiques. Bien entendu, elles ont vocation à une certaine standardisation des pratiques pour des cabinets qui sont constitués de centaines de consultants. La qualité des interventions reste en grande partie de l'expérience et du niveau de ces derniers.

- **L'approche « ressources humaines »** ou « **participative** », adoptées par des organisations fondant leurs interventions sur les travaux de **LEWIN**.

Selon BREARD et PASTOR (2007 : P 99), **LEWIN** a mené une étude sur le changement social comportant la décristallisation, la transition, et la recristallisation. Pour lui à une force de changement donnée s'oppose une force de résistance d'égale ampleur, afin de maintenir l'équilibre (déli, révolte, colère, ..). A cet effet, pour changer l'attitude de quelqu'un, il est plus efficace de chercher à réduire la résistance des forces au changement que d'exercer une pression contre elles Selon BREARD et PASTOR, 2007 : P 99).

Les partisans de cette approche s'éloignent des anciennes méthodes basées sur la force, car elles ne sont pas toujours capables de résoudre les problèmes de changement, et ils encouragent les méthodes participatives visant à réduire les tensions à travers des explications destinées à convaincre les salariés à adopter de nouvelles habitudes.

D'après THIEBAUD (1998 : P 25), plusieurs distinctions interviennent dans le choix des approches de gestion du changement poussant les managers de choisir une approche au détriment de l'autre :

- *Le niveau de planification* : du programmé à l'émergent.
- *Le degré ou l'ampleur du changement* : Plus le fonctionnement de l'organisation n'est en décalage par rapport à l'environnement, plus il sera utile d'envisager une modification profonde.
- *Le rythme de changement* : pouvant être *progressif* (incrémental), par *essais-pilotes*, ou *radical*. On envisagera souvent un *changement radical* lorsqu'un nouveau système est nécessaire et qui n'a plus rien en commun avec l'ancien. *A l'opposé*, on préférera opter pour un *changement incrémental par étapes* lorsque les intervenants sont très nombreux et que l'on peut subdiviser les objets de changement de manière à avoir plusieurs projets distincts.
- *L'étendue du changement* : du niveau individuel au niveau de l'ensemble de l'organisation tout dépend de la complexité des problèmes et de l'importance des interdépendances présentes.
- *Le niveau d'uniformité des résultats recherchés* : changements standardisés ou non. S'il n'est pas nécessaire d'avoir une uniformité à l'échelle de toute l'organisation, on pourra plus facilement décentraliser les responsabilités et décisions liées au changement, quitte à voir se développer des changements assez diversifiés.
- *Les intervenants impliqués* : internes, externes, ou les deux en collaboration. L'externe offre de recul et peut apporter des compétences nouvelles alors que l'interne disposera d'un suivi à long terme même avec trop de prudence et moins de risques prises.
- *Les leviers et parcours de changement* : il existe de multiples chemins pour le changement et il est difficile de définir des critères de choix. Cependant, il est souvent préférable à la fois de ne pas agir simultanément sur tous les plans avec une égale intensité et de ne pas créer de déséquilibres trop importants.

2. Stratégies d'influences adoptées face aux changements organisationnels

D'après la littérature disponible, nous avons constaté que tout au long de la conduite du changement, les praticiens peuvent être amenés à adopter différentes stratégies d'influence. Parfois, il leur est indiqué de combiner plusieurs stratégies pour réussir le changement, sachant que chacune d'elles présente des avantages et inconvénients.

THIEBAUD (1998 : P 23) a distingué sept stratégies d'influence lors d'un changement :

1. **Les stratégies informationnelles** : informant et persuadant sur les raisons et les avantages du projet du changement.
2. **Les stratégies éducatives** : agissant sur la culture, les valeurs et les attitudes des personnes et groupes pour les faire évoluer dans le sens du changement.
3. **Les stratégies d'implication** : permettant aux acteurs de s'appropriier le changement en y contribuant eux-mêmes dans leur mis en œuvre.
4. **Les stratégies de facilitation** : apportant les moyens aidant à la réalisation des changements.
5. **Les stratégies de négociation** : recherchant des accords et visant à obtenir un résultat désiré en échange.
6. **Les stratégies coercitives** : utilisant le pouvoir hiérarchique, notamment des menaces ou des sanctions.
7. **Les stratégies manipulatrices** : usant de ruses cachées qui font croire que le changement vient de celui qui doit changer.

CHARPENTIER (2004 : P 35) a abordé également les stratégies d'influence adoptées face au changement sous l'appellation "styles de conduite du changement", et il a constaté aussi que la force de l'habitude constitue l'obstacle principal du changement, introduire donc le changement signifie pour les salariés souvent un bouleversement des habitudes de travail des agents, sans qu'ils en perçoivent nécessairement de l'intérêt pour eux.

DE DIVONNE (2005 : P 6), à partir des travaux de SCHNEIDER, COLLERETTE et LEGRIS (2002), souligne qu'il existe **six types de stratégies** pouvant être adoptées lors des changements organisationnels. Aussi, deux déterminants de la stratégie sont choisis face au changement organisationnel : Les conditions plus ou moins favorables de ce changement et le niveau I ou II du changement à conduire ¹.

- **Le changement du Niveau I** appelle à des stratégies fondées sur la continuité visant à optimiser les ressources existantes, à faire plus, mieux ou moins ce que l'organisation fait déjà.

- **Conditions favorables** : dans ce cas, il faut adopter une stratégie de vigilance consistant à procéder à des ajustements en réponse à des signaux internes ou externes. Elle suppose la mise en place d'un dispositif de veille permettant de détecter les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'organisation.

- **Conditions plutôt favorables** (les ressources disponibles sont encore en adéquation avec les objectifs à atteindre) font appelle à une stratégie de développement étant **volontariste** et prévoient des actions spécifiques ciblées en réponse aux points faibles de l'organisation vis à vis du changement à conduire.

- **Conditions plutôt défavorables** (les ressources disponibles commencent à manquer). Dans ce cas, il faut adopter une stratégie d'adaptation plus défensive que volontariste, consistant surtout à optimiser l'utilisation des ressources par la révision des pratiques, des processus de production, et de l'organisation du travail.

- **Conditions défavorables** (les ressources sont insuffisantes et les contraintes sont fortes). Dans ce cas, il faut adopter une stratégie transitoire de recadrage permettant de sortir d'une situation de blocage en changeant de système de référence pour basculer dans un changement de **niveau II** et adopter une stratégie de réinvention.

- **Alors qu'un changement de Niveau II** appelle à des stratégies fondées sur la discontinuité qui se traduisent par un changement de logique dominante dans l'une des 04 composantes de l'organisation : objectifs, structures, techniques et culture.

- **Conditions favorables et Conditions plutôt favorables.** Dans ces cas, il faut adopter une stratégie de réinvention plus ou moins marquée en fonction des ressources disponibles. Elle vise non pas à faire mieux, mais à faire autre chose, autrement.

- **Conditions plutôt défavorables et Conditions défavorables.** Dans ces cas, il faut adopter une stratégie de crise plus ou moins radicale visant surtout à « limiter les dégâts » lorsque les quatre composantes de l'organisation sont touchées et que tout « recadrage » s'avère impossible. Elle doit s'accommoder des fortes « résistances » qui accompagneront les « pertes vécues » et tenir compte d'un long cycle KUBLER-ROSS de réponse au deuil.

¹ DE DIVONNE P.(2005) distingue deux types de changements : les changements de niveau 1 qui interviennent à l'intérieur d'un système et les changements de niveau 2 affectant le système lui-même. Cette approche « systémique » vaut à la fois pour les changements organisationnels et pour les changements individuels. Sachant que le changement de niveau 1 est une modification de certains facteurs à l'intérieur d'un système qui demeure relativement stable. Lorsque les conditions du changement sont défavorables, le changement de niveau 1 peut générer des phénomènes d'autorégulation destinés à assurer la permanence du système et sa continuité dans un environnement fluctuant alors que le changement de niveau 2 est une modification qui affecte le système lui-même et l'amène à se modifier.

3. Accompagnement du changement organisationnel

L'accompagnement du changement est devenu pour beaucoup d'organisations et de chercheurs un acte primordial. Parmi les organisations spécialisées qui se sont intéressées à cet aspect nous avons l'association **NETCO Group**. Cette dernière a réalisé un état des lieux et animé des réflexions avec les professionnels sur *l'implication de la communication interne dans l'accompagnement du changement*. Un constat qui a été fait par les professionnels de cette association notamment CAILLE et THYS (2014 : P 2) selon lequel « Plus de 3/4 des entreprises étudiées ont formalisé une démarche d'accompagnement du changement » .

DE DIVONNE (2005 : P 4) est aussi parmi les chercheurs ayant abordé les actions permettant un meilleur accompagnement des changements, pour lui il existe trois principaux invariants communs à toutes les démarches d'accompagnement de changements permettant leur réussite : le portage politique, la communication Interne, la négociation et la participation.

- Premièrement, **le portage politique**, dans le sens où la direction doit incarner la nécessité de changer et le sens du changement voulu. L'expérience montre que souvent, après avoir lancé un changement, le management s'en désintéresse, pour se consacrer à d'autres dossiers après avoir pris les grandes décisions il délègue la suite aux niveaux inférieurs de l'organisation pour que la magie se produise (COLLERETTE, SCHNEIDER, et LEGRIS, 2003a : P 39).

Selon COLLERETTE, SCHNEIDER, et LEGRIS (2003a :P 39), les membres de l'organisation vont interpréter ce comportement comme un changement de priorité du management ce qui leur pousse le plus souvent à se désengager.

- Deuxièmement, **la communication Interne**. La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une organisation, et ses modalités et ses outils (journal interne, boîte à idées, tableaux d'affichage...) varient d'une organisation à l'autre GINESTET (2008 : P 1).

DE DIVONNE (2005 : P4) souligne que :« *cette communication permet d'engager la discussion sur le changement, d'explicitier les contraintes et les freins, de mettre en évidence les gains potentiels individuels, et enfin d'adapter la démarche aux différents acteurs et à leur position* ». L'adhésion ne s'obtient pas sans informer les salariés et leur expliquer le bien-fondé des changements, elle repose sur la mobilisation de toutes les énergies autour d'un même objectif : transformer l'entreprise MOUTOT (2005)¹.

De leur part, CAILLE et THYS (2014 : P 2) ont fait un autre constat selon lequel : « *Communiquer sur ces changements consiste d'une part à rassurer les collaborateurs et d'autre part, à insuffler une dynamique de construction basée sur l'intelligence collective. Il s'agit d'entrer en conversation avec l'ensemble des parties prenantes. Cette conversation peut devenir gage de transparence et permettre d'éliminer les risques de rejet de la part des parties prenantes externes et, surtout, des publics internes. Elle permet aussi d'augmenter l'engagement de ces derniers* ».

Un changement repose sur des efforts importants de dialogue et de communication à tous les niveaux de l'organisation et tout au long du processus de changement (DE DIVONNE, 2005, P 4). Dans le même sens, MOROT (2011) précise qu' : « *en cas de changement il faut Communiquer en permanence et dans tous les étages de l'organisation* ».

¹ <http://www.journaldunet.com/management/dossiers/040538changement/conseils.shtml>, (consulté le 03/03/2017).

Partant du processus de LEWIN, PASTOR (2005 : P 34-38) souligne que la communication doit changer d'objectifs et de forme selon la phase où se trouve ce processus, comme suit :

- Dans la phase première du processus du changement c'est-à-dire « le dégel », la communication doit porter sur le pourquoi du projet, ses motivations, et les gains espérés.

- Dans la seconde phase du processus du changement c'est-à-dire « la transition », la communication traite les contenus opérationnels du changement, les dérapages ponctuels, les fonctionnalités inopérantes, les éléments de crise, etc.

- Alors que dans la dernière phase du processus du changement c'est-à-dire « la re-stabilisation », la communication joue d'avantage un rôle de consolidation, d'accompagnement dans l'installation des changements.

Dans un même sens, CONGER (1998 : P 95) déclare qu'il existe quatre pratiques présentes chez les dirigeants reconnus être persuasifs : ils créent une crédibilité, ils encadrent leurs objectifs d'une manière qui identifie un terrain d'entente, ils renforcent leurs positions en utilisant une langue vive et des preuves convaincantes, et ils se connectent émotionnellement avec leur public.

Des constats publiés par CONVIN (1993) et ayant été développés par COLLERETTE, SCHNEIDER, et LEGRIS (2003 : P 53), concernant l'efficacité des médias de communication en cas d'un changement, ont mis en lumière deux groupes de médias à savoir :

- Les Médias de communication nommée par COVIN (1993) « pauvres », car ils ne permettent pas des ajustements réciproques entre l'émetteur et le récepteur. Dans ce sens toute information impersonnelle sur papier est considérée comme la forme la plus pauvre surtout lorsqu'il s'agit d'un changement qui a d'ampleur. Dans ce premier groupe, les chercheurs COLLERETTE, SCHNEIDER, et LEGRIS (2003) ont rassemblé les moyens suivants : le journal d'entreprise ; la newsletter ; le bulletin d'information ; l'intranet ; les notes de service ; les affiches ; les courriers électroniques de masse ; les manuels de procédures ; etc.

- Les Médias de communication nommés par COVIN (1993) « riches », car il y a possibilité d'interaction en direct entre l'émetteur et le récepteur, dans le sens où il y a l'échange en face à face. Dans ce deuxième groupe, les chercheurs COLLERETTE, SCHNEIDER, et LEGRIS (2003) ont rassemblé les moyens suivants : les entretiens en face-à-face ; les discussions en petits groupes et grands groupes ; les groupes de travail ; etc.

Dans le même sens, CAILLE et THYS (2014 : P 34-35) ont mis l'accent sur six bonnes pratiques qui ont été identifiées par les professionnels de la communication :

1. Travailler le discours en veillant à sa possible mémorisation à travers la formalisation des messages-clés en allant à l'essentiel ;
2. Informer rapidement les salariés avant les clients ou les médias ;
3. Une communication à vivre favorisant l'implication en privilégiant le face-à-face et la rencontre, les réunions d'expression et forums de discussion ;
4. Instaurer une régularité dans la communication en accompagnant phase par phase le changement en respectant les temps de sensibilisation, d'expérimentation, et de mobilisation ;
5. Le partage d'expériences et de bonnes pratiques, en faisant témoigner les gens qui ont déjà vécu un projet similaire afin qu'ils partagent leurs bonnes pratiques ;
6. S'appuyer sur des relais en interne, en animant une communauté "d'ambassadeurs" ou "d'influenceurs" constituée de relais internes reconnus et légitimes.

Au sujet de la communication en situation de changement, AUTISSIER et MOUTOT (2013 : P 98-105) ont évoqué également la nécessité d'élaborer respectivement les éléments suivants :

- **Le mix communication** : se traduit par l'élaboration d'une fiche définissant pour chaque population les besoins en communication (craintes et attentes), et formalise les actions à mener, et détermine les médias privilégiés afin d'améliorer l'efficacité de ces actions.

- **Le plan de communication** élaboré lui-même à partir du mix communication. Ce plan constitue un outil global de prévision des actions de communication à réaliser et positionnées dans un planning en fonction des cibles et des phases du projet de changement.

- **Le Kit de communication** présente le document qui est diffusé à tous les bénéficiaires pour expliquer et valoriser le projet. Il doit contenir une synthèse des informations sur changement (raisons, objectifs, ressources et acteurs du projet ainsi que le planning).

Dans le même contexte, AUTISSIER et MOUTOT (2013 : P 107) ont mis l'accent sur les principaux pièges de communication à éviter dans un discours en situation de changement :

- Du point de vue de l'émetteur, il faut éviter l'utilisation d'un langage non partagé, la mauvaise formalisation, et trop d'informations (éviter de tout dire et aller vers l'essentiel).

- Du point de vue du destinataire, il faut éliminer la non-disponibilité de celui qui écoute, la stratégie d'évitement, et l'opposition systématique et privilégier par conséquent les réunions individuelles avec les opposants, et diversifiez les outils d'informations.

D'après PARRAYON (2008 : P 9), il existe une méthode de communication qui s'avère efficace pour les situations de changements qui est la méthode "AMAM" qui désigne :

- Une **Accroche** pour sensibiliser son auditoire (prendre par exemple une situation telle qu'elle se présentait dans le passé et telle qu'elle se présente aujourd'hui) ;

- Un **Message** : ce qui va (doit) changer pour l'équipe ;

- Un **Argumentaire** : le « pourquoi » (expliquer) et les intérêts qu'il y a à changer ;

- Le **Message**, à nouveau, soutenu par une conviction sans faille de l'avenir.

Bref, la communication interne en situation de changement ne signifie pas une opération de transfert d'idées, mais plutôt un défi de partage d'idées, et la recherche de coopération surtout avec les acteurs visés par le changement.

- Troisièmement, **la négociation et la participation**. La négociation entre acteurs doit permettre de trouver un consensus sur le changement à conduire. Lorsque le but à atteindre n'est pas négociable, les moyens pour y parvenir le sont. Au cours de ce processus, il s'agit d'engager les individus concrètement, par la participation, dans l'expérience du changement. Sachant que la participation dans les séminaires, les réunions d'information, les groupes de travail, ... de tous les agents concernés est indispensable à la concrétisation du changement, car elle aide à lever les résistances et assure la pérennité du changement grâce à l'implication directe des agents (DE DIVONNE P., 2005 : P 4).

Dans ce cadre, ALVREZ (2006 : P 98) a identifié cinq dimensions fondamentales permettant un meilleur accompagnement du changement organisationnel à savoir : le contrôle, l'information, la communication, les relations interpersonnelles, et finalement la confiance¹.

¹ C'est cinq thèmes étaient présents dans les discours individuels de chacun des groupes des managers analysés.

Pour mettre l'accent sur l'importance de la confiance pour l'interprétation des informations lors d'un changement organisationnel, ALVREZ (2006 : P 100) précise que : « *la confiance constitue alors à la fois une dynamique et une condition de passage d'une logique d'imposition stricte à une logique de partage sans laquelle le processus de changement ne peut pas être envisagé sans lever d'autres résistances que celles habituellement rencontrées* ».

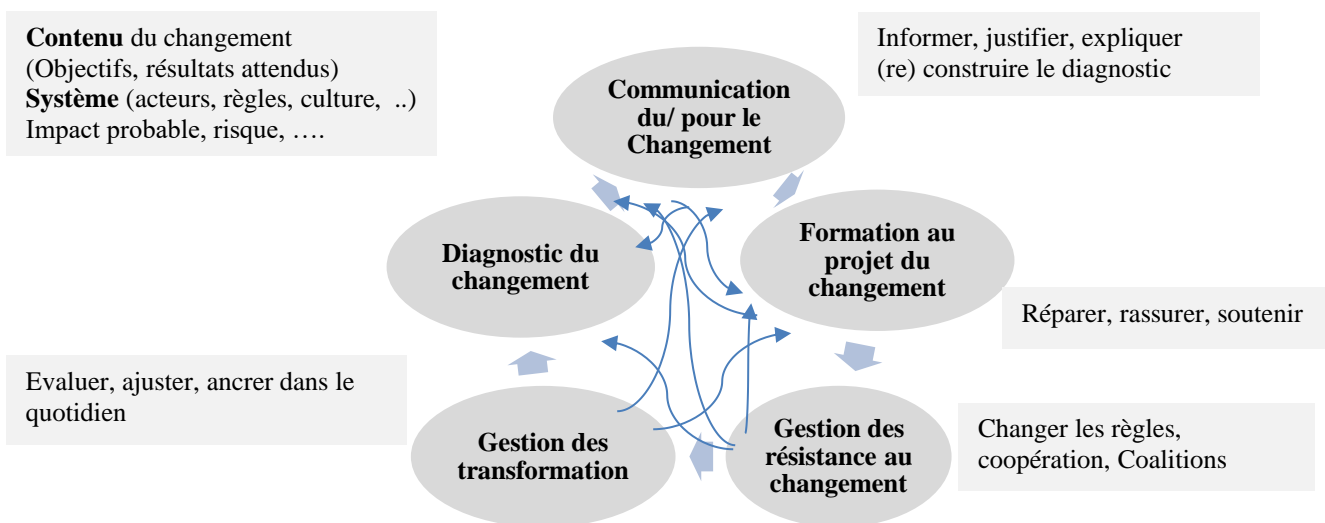
JEHL (2003 : P 34) a proposé une autre démarche pour accompagner un changement radical :

- **Étape 1** : communiquer et former aux nouveaux postes de travail. Une échéance impérative a été fixée avec pour objectif de rendre les utilisateurs capables de prendre en main les nouveaux postes de travail et outils, ainsi que quatre applicatifs.
- **Étapes 2 et 3** : recueillir des informations sur les compétences des personnes.
- **Étapes 4 et 5** : analyser les informations et les interpréter. Le rapprochement des profils de poste actuels et futurs mettra en évidence les besoins de formation spécifique.
- **Étapes 6 et 7** : présenter et utiliser les résultats, proposer à la direction la nomination de personnes aux postes, dans les meilleures conditions possibles : management, formation, accompagnement, informations et outils adaptés.

De sa part, VAS (2000 : P 104) souligne que pour certaines organisations, le processus de changement s'organise autour d'un plan d'accompagnement négocié en permanence avec les organisations syndicales, et cela afin de permettre aux membres de l'organisation de trouver leurs intérêts dans les nouveaux systèmes d'actions, en se basant sur la transparence et l'équité des règles.

Le schéma suivant a été élaboré par AUTISSER et MOUTOT (2007) et adapté par ROUET, ATTARÇA, et AL. (2022 : P 20) contenant les actions permettant un bon accompagnement d'un changement :

Figure 11: « Des pistes pour l'accompagnement du changement »



Source : AUTISSIER et MOUTOT (2016), Adapté par ROUET, G. , ATTARÇA, M., et AL. (2022), « Management du changement : mobiliser des outils au sein des établissements ». Paris : Cnesco-Cnam, P 20.

Pour plus de précision, nous citons enfin l'idée de JEHL (2003 : P 36) selon laquelle : « *Accompagner un changement est un métier passionnant en perpétuel mouvement, quel que soit le changement dans une organisation, il concerne toujours les individus qui le décident, le conduisent, le réalisent ou en sont les bénéficiaires...J'assimile l'entreprise à un organisme vivant, et le changement à un processus de croissance naturel. Si vivre, c'est se renouveler en permanence, alors pérenniser l'entreprise, c'est employer ses ressources humaines suivant ce qu'elles sont et sans limites* ».

4. Facteurs influençant le processus de changement organisationnel

Plusieurs facteurs peuvent influencer, selon les chercheurs, le processus de changement. Parmi les travaux existants nous privilégions de mettre l'accent sur les auteurs remarquables.

4.1 Facteurs influençant le processus de changement selon CHARPENTIER

D'après CHARPENTIER (2004 : P 34), le degré de participation et d'implication des salariés dans un processus de changement organisationnel dépend d'un ensemble de facteurs à savoir :

- Le contexte économique qui est d'autant plus important que les changements envisagés ont des implications sociales sur l'emploi ou les conditions de travail. Les situations économiques difficiles se traduisent souvent par la gestion d'urgence qui n'est guère favorable à la conduite participative de changement (la participation des salariés dans le changement).

- La culture locale qui reflète les rapports de force qui règnent au sein des organisations.

- Les dirigeants ayant un rôle fondamental qui ne se limite pas à la gestion des enjeux de pouvoirs internes et externes, car leurs convictions personnelles, leur mode de management, et les contraintes qu'ils subissent de la part des actionnaires ou d'autres acteurs, influent sur leur approche du changement.

- L'État qui n'a pas été en reste puisqu'il a relancé les débats sur le thème du management participatif et de la démocratie dans l'entreprise à travers la liberté d'expression des salariés au sein des organisations et même au moment du lancement des changements.

- L'épuisement du modèle taylorien-fordien et la montée en puissance du modèle japonais dans les années 80. A cet effet, les managers ont admis non seulement le rôle central joué par l'individu dans la réalisation de la performance mais aussi le fait que les salariés étaient une force de proposition sur le changement.

4.2 Facteurs influençant le processus de changement selon VAS

VAS (2005 : P 142-148) a fait émerger sept facteurs pouvant influencer le processus du changement mais qui concernent l'aspect suivant : « la vitesse de propagation du processus de changement ». Les sept facteurs identifiés sont capables d'accélérer ou de ralentir la vitesse de propagation intra-organisationnelle du processus de changement :

- Le Contexte organisationnel étant composé de deux variables : « la culture organisationnelle » et « le climat organisationnel ». VAS (2005) a mis en évidence la nature ambivalente du contexte culturel sur la vitesse de propagation d'un changement majeur, car il a joué un rôle de facilitation en période de pré-adoption (période de conception du changement) et d'inhibition en période de post-adoption du changement (période de mise en œuvre du changement). Son étude a mis en évidence l'importance du rôle joué par la variable « climat organisationnel » sur la vitesse de propagation du changement, car elle a influencé le degré d'implication des acteurs dans la conception et la mise en œuvre du changement.

- Les Normes de groupe. La vitesse de propagation du changement a été plus rapide au sein des équipes qui sont bâties sur des normes de cohésion sociale c'est-à-dire des liens forts.

- Les Prédispositions individuelles qui sont composées de deux variables : « l'auto-efficacité » et « la propension au changement ». Ces deux facteurs influencent de façon significative la vitesse de propagation du changement car ils constituent des vecteurs forts à cette propagation durant les premiers mois de la mise en œuvre du changement.

- Les Caractéristiques de contenu, c'est-à-dire les attributs perçus du changement. C'est « la qualité » et « l'utilité » perçues du changement qui ont émergé comme des principaux attributs du changement et qui sont pris en compte par les utilisateurs. C'est deux éléments pouvaient avoir un impact majeur sur le processus de propagation du changement.

- Les interventions des pilotes du changement dans le choix « de dispositifs d'implication » et « de dispositifs d'assistance » des destinataires du changement. A propos des dispositifs d'implication, VAS (2005a) suggère qu'au lieu de stimuler l'implication de tous des destinataires du changement, il préfère cibler des actions d'implication vers les leaders d'opinion, et les demandeurs de participation car ils peuvent constituer un atout important de conviction ultérieure des membres de leur équipe. Sur le point de dispositifs d'assistance, VAS (2005) suggère de miser sur les individus « prêts et capable de changer » à travers des dispositifs d'assistance « individualisés » susceptibles d'améliorer leurs compétences.

- Les interventions managériales. VAS (2005) a mis en évidence la présence des résistances au changement à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Il a considéré, au départ, les membres du *Top Management* comme un facteur clé du succès du changement surtout durant la phase de démarrage en jouant un rôle stratégique visionnaire et un rôle de mobilisation des ressources de tous les stades du processus. Sa recherche a mis aussi l'accent sur *l'encadrement de proximité*, les acteurs-tampon entre le *top management* et la base, qui joue un rôle d'accélérateur ou de frein dans le processus de propagation du changement, car ils peuvent devenir des sources influentes de soutien ou de résistance au changement.

- Les interventions syndicales. Les syndicats jouent un rôle important de filtres institutionnels agissant directement en amont du processus du changement car leur implication massive prépare la position qu'ils tiennent face au changement proposé par la suite. Dans un climat de confiance, le syndicat constitue un canal de communication privilégié avec le personnel, ce qui nécessite la création des relations stables entre les porteurs de changements et les syndicats.

5. Inscrire dans le temps le changement organisationnel : « Quand changer ? »

Il est souvent facile de répondre à cette question, quand il s'agit d'une adaptation simple où les choses sont plus faciles, par contre il est plus difficile de répondre à la question du « quand », lorsqu'on doit s'engager dans un changement profond. En effet, d'après AUBERT-LOTARSKI (2005 : P 10) tous les moments ne sont pas appropriés à tous les changements ; il faut, dès lors, être attentif au moment favorable au type de changement que l'on veut introduire.

PASTOR (2005 : 64-67) souligne aussi que dans certaines entreprises une situation de crise peut être un élément déclencheur, c'est alors une sorte de « sauve qui peur », mais peut-on pour autant dire que le moment est le plus favorable ? Alors que pour d'autres entreprises mêmes des situations de crise ne sont pas suffisantes pour qu'on s'engage dans un vrai changement. Pour cela, PASTOR (2005 : P 64) affirme que : « *il n'y a pas de réponse universelle à la question du « quand », le lancement se fait, à priori, quand une conjonction optimale existe entre les facteurs techniques, humains, météorologiques, il en résulte au moins un double principe : celui de détecter la meilleure conjonction des facteurs, mais aussi la nécessité d'une écoute attentive des acteurs* ».

De sa part, COLSON (2005 : P 43) souligne : « Choisir le moment opportun ne signifie nullement qu'il faut l'attendre *ad vitam aeternam*. On peut le créer, en réunir les conditions. Et, lorsque cela s'avère impossible pour l'heure, s'abstenir plutôt que de courir à un échec qui gèlera pour longtemps les possibilités de changement ». COLSON (2005 : P 43-44) également ajoute une synthèse des facteurs pouvant créer le succès ou l'échec de ce moment du lancement du changement comme suit :

- Les facteurs d'échec : ne pas se donner les moyens d'anticiper ; attendre *ad vitam aeternam* le moment le plus opportun ; Ne pas faire ressentir l'urgence du changement.

- Les facteurs de succès : Soigner le diagnostic ; y consacrer du temps ; le faire établir par un acteur tiers, neutre ; y faire réagir chacun ; Élargir le cercle des parties prenantes : agents, élus, "sages," grand public ; faire en particulier entrer dans le jeu les usagers et leurs attentes ; Fixer ou faire fixer une date-butoir susceptible de s'imposer à tous.

Un autre aspect a été souligné, par PASTOR (2005 : P 64-67), sur la question du « quand » qu'il est indispensable qu'existent des agents non satisfaits qui appellent un changement. C'est-à-dire ils perçoivent un malaise dans leur vécu qui donnera la possibilité de s'appuyer sur eux à condition d'être persuasif sur l'intérêt de la transformation.

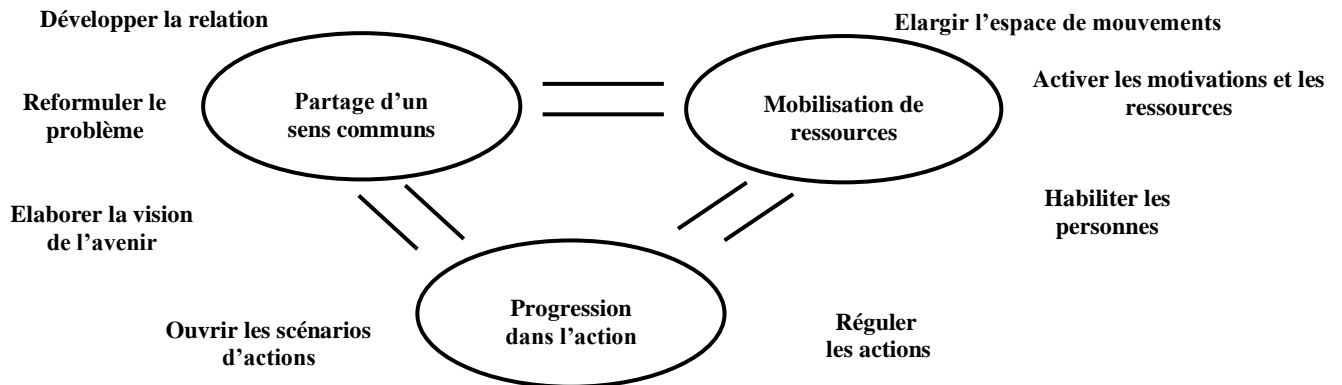
6. Les clés du succès d'un changement organisationnel :

KOTTER (1995 : P1) a fait un constat selon lequel : « Quelques-uns de ces efforts de changements organisationnels ont été très fructueux, quelques-uns ont été des pannes absolues, et la plupart tombe quelque part entre les deux, avec une inclinaison distincte vers l'extrémité inférieure de l'échelle ». Le cabinet en conseil stratégique McKinsey & Company (2006), a mené également, une étude dans le même sens dont les résultats sont venus en quelque sorte confirmer le constat de KOTTER, car il y'avait près de 30% des personnes interrogées se montraient satisfaits des résultats, le taux d'échec partiel ou total persistant donc à 70%.

A cet effet, nous illustrons maintenant les principales clés de succès du changement organisationnel ayant été mis en avant par les chercheurs ayant travaillé sur ce thème. Tout d'abord, nous mettrons en lumière, les travaux de THIEBAUD et RONDEAU (1995 : P 7-8) ayant développé trois processus-types facilitant le changement (Figure N ° 12) :

- *Le partage d'un sens commun.* Il s'agit pour les personnes concernées d'entrer dans un processus de recherche commun pour développer un sens partagé de la situation.
- *La mobilisation des ressources.* Il importe d'activer les leviers pertinents, de canaliser les intérêts en jeu vers l'action et de favoriser un élargissement des compétences à agir.
- *La progression dans l'action.* Le travail passe par l'exploration de scénarios et la mise en œuvre d'actions qui imprimeront un mouvement, en se donnant des moyens de régulation continue.

Figure 12 : « Les trois processus-types facilitant le changement »



Source : THIEBAUD M. et RONDEAU A. (1995), Comprendre les processus favorisant le changement en situation de consultation, Psychologie du travail et des organisations Vol 1 (1): 87-105, p 15.

THIEBAUD et RONDEAU (1995 : P 14-15) soulignent qu' : « on n'observe pas de séquence stricte selon laquelle un processus précède l'autre, mais plutôt un mouvement en spirale dans lequel différents processus sont activés à de très nombreuses reprises, et qui plus est, dans lequel ils s'activent mutuellement. Ainsi, par exemple, le partage d'un sens élargi permet de découvrir de nouvelles ressources, qui facilitent l'exploration de scénarios alternatifs, lesquels sont susceptibles d'ancrer, d'amplifier ou de reformuler le sens partagé comme de mobiliser de nouveaux enjeux ».

Sur ce point, THIEBAUD (1998 : P 33) stipule que : « le principe de base à observer dans la conduite de changement est celui de la recherche-action développé déjà par LEWIN. À travers la recherche d'informations, analyse partagée de ces informations et conduite d'actions spécifiques que l'on parvient le mieux à piloter le changement et y impliquer les personnes ».

En se référant aux travaux de STELZER et MELLIS (1996 : P 11), dix **facteurs** pouvant assurer, d'une manière générale, la réussite d'un changement organisationnel, à savoir :

- Agents de changement et leaders d'opinion. Les agents de changement lancent et soutiennent les changements au niveau de l'entreprise, et les leaders d'opinion au niveau local.
- Encourager la communication et la collaboration. Degré dans lequel les efforts de communication précèdent et accompagnent le programme d'amélioration (communication) et le degré auquel les membres du personnel des différentes équipes et départements coopèrent.
- Engagement et soutien de la direction. Diplôme auquel la direction à tous les niveaux organisationnels sponsorise le changement.
- Gérer le projet d'amélioration. Degré dans lequel une initiative d'amélioration de processus est effectivement planifiée et contrôlée.
- Fournir une meilleure compréhension. Diplôme auquel la connaissance des processus logiciels et des activités commerciales interdépendantes est transférée dans toute l'organisation.
- Définir des objectifs pertinents et réalistes. Degré dans lequel les efforts d'amélioration tentent de contribuer au succès de l'organisation (pertinente) et au degré auquel les objectifs peuvent être atteints dans un avenir prévisible (réaliste).
- Stabiliser les processus modifiés. Le degré auquel les processus logiciels sont continuellement soutenus, maintenus et améliorés au niveau local.
- Participation du personnel. Le personnel participe à l'amélioration des activités.

- Adapter les initiatives d'amélioration. Degré dans lequel les efforts d'amélioration sont adaptés aux forces et aux faiblesses spécifiques des différentes équipes et départements.
- Dégel de l'organisation. Le degré auquel la « résistance intérieure » d'un système organisationnel à changer est surmontée.

RONDEAU (2007, P 6) a identifié sept facteurs associés au succès de la mise en œuvre du changement, il les a nommés « Conditions gagnantes » :

- Historique et culture de changement. Il s'agit plus du soutien au changement ;
- Vision et support de la haute direction, qui se traduit surtout par la présence d'un sponsor et des orientations claires et partagées.
- Stratégie de déploiement, qui se traduit par la présence d'un « champion » c'est à dire un porteur de dossier puissant, convaincu et disponible.
- Gestion de projet, à travers la mise en place d'une structure de pilotage (équipe compétente et diversifiée), des méthodes permettant l'utilisation de ressources externes, et des ressources suffisantes (marge de manœuvre) ;
- Communication soutenue à travers la multiplication des canaux de communication, le partage du contexte, et l'existence des informations appropriées, pertinentes, et significatives ;
- Formation – habilitation à travers la clarification des rôles et responsabilités, l'existence de la documentation appropriée, et la participation des employés ;
- Mesure des résultats, c'est-à-dire la Gestion de la valeur et des bénéfices attendus.

Dans le même contexte, THIEBAUD (1998, P 35-37) a mis l'accent aussi sur quelques principes généraux participant aussi à assurer le succès des changements organisationnels, à savoir :

- Lancer le changement dans les conditions optimales. Cela veut dire qu'il faut d'un côté lancer les changements dans les moments opportuns, et de l'autre côté renoncer ou reporter une opération si ce rapport n'est pas favorable.
- Eclaircir et redéfinir les objectifs. Si la définition des objectifs du changement doit tenir compte les améliorations, il faut s'intéresser aussi aux intérêts en jeu et aux forces en présence.
- Définir les partenaires de la démarche de changement. L'accent est mis ici sur l'importance de l'analyse des acteurs et des forces en présence, ce qui donne des indications sur les partenaires à intégrer dans le processus, la manière et le moment pour les intégrer.
- Aider les autres à devenir acteurs du changement. Il est demandé à ce niveau aux initiateurs du changement de permettre aux autres acteurs d'exercer leur propre part de liberté d'action dans le champ du changement.
- Développer un système de communication et d'encadrement lié au changement. Une bonne démarche de changement est censée être fondée sur un système de régulation participatif, des règles de communication et d'encadrement claires.
- Procéder par étapes. Un changement s'effectue selon un mouvement qui ne peut en général pas être figé dans un programme prédéterminé, il s'agit donc d'analyser la dynamique des forces et le processus de changement en cours afin d'opérer les ajustements nécessaires.
- Construire sur de petits succès car le succès engendre le succès.
- Favoriser les apprentissages car l'apprentissage de nouveaux comportements et de nouvelles capacités et relations facilitera la réalisation des changements.
- Provoquer et gérer les « porte-à-faux » et les déséquilibres nécessaires. Il n'y a pas de changement possible sans passer par un porte-à-faux. Il s'agit de favoriser l'émergence de ces déséquilibres et de les gérer en maintenant un cadre permettant qu'ils soient productifs.

LEVESQUE (2005) a mis l'accent sur les conditions suivantes pour réussir un changement :

- *Tout d'abord*, il a abordé « le quoi du changement », dans lequel, il a englobé les caractéristiques d'un bon projet de changement à savoir : un changement bien formulé (clair, vérifiable, incluant le livrable, l'échéance et le budget); motivant; réaliste; adapté au contexte; entraînant plus de gains que de coûts; pertinent et reposant sur une bonne anticipation.

- *Ensuite*, il a parlé sur « le qui du changement », c'est-à-dire l'implication adéquate des acteurs à travers l'adhésion de la masse critique des récepteurs (1/3) avant d'implanter le changement ; l'adhésion du management ; la participation des experts dans le développement du projet ; et l'adhésion des souteneurs (ceux qu'on aimerait voir soutenir le projet).

- *Après*, il a abordé « le comment du changement ». Cela englobe une stratégie efficace d'implantation du changement ; une information de qualité et formation adéquate ; une délégation efficace des décisions et des mécanismes efficaces de feedback ; un rythme adéquat, des ressources suffisantes, des porteurs ayant de la crédibilité et une stratégie claire.

- *Enfin*, il a parlé sur « le où du changement » : c'est-à-dire un contexte organisationnel propice ou il n'y a pas des pressions externes ; une surcharge de travail ; un succès ou échec d'expériences semblables (antérieures ou extérieures); et autres projets en cours.

VAS (2005a : P 148-149), de sa part, a déclaré l'existence de trois recommandations à l'intention des managers de changement pour assurer sa réussite :

- *Inviter les managers du changement à poser un diagnostic systémique du projet du changement*, à travers une évaluation permanente des enjeux politiques, des ajustements, etc.

- *Inviter les managers du changement à pratiquer une gestion différenciée*. Au lieu d'impliquer l'ensemble des destinataires du changement, il est préférable de cibler des actions vers les leaders d'opinion prêts à changer et qui se sentent incapables de changer.

- *Attirer l'attention des managers sur les conditions de lancement et de mise en œuvre du changement*. Les destinataires du changement semblent des demandeurs des dispositifs d'accompagnement du changement à travers des messages simples.

PASTOR (2005 : P 34-38) souligne aussi qu'un changement n'est possible qu'à quatre conditions suivantes :

1. Les acteurs devront, *tout d'abord*, modifier leur vision de la réalité et réaliser un véritable travail cognitif, comprenant une compréhension des nécessités du changement.
2. *Ensuite*, à travers les négociations, ils devront se positionner pour dire s'ils se reconnaissent dans ce changement et s'ils veulent participer à sa préparation.
3. *Après*, les acteurs devront réfléchir et proposer leurs suggestions pour la mise en œuvre.
4. *Et enfin*, ils devront s'engager à fournir une contribution suffisante pour sa réussite.

Une méthode nommée « *les 10 règles d'or du changement* » a été proposée par DELAVALLEE (2014 : P 12) dans le but d'assurer la réussite d'un changement, comme suit :

- Règle d'Or 1 : Comprendre la notion de changement pour adopter les bonnes postures ;
- Règle d'Or 2 : Définir une vision pour donner le (du) sens au changement
- Règle d'Or 3 : Analyser les comportements pour caractériser le contexte du changement
- Règle d'Or 4 : Repérer les acteurs clés pour actionner les bons leviers
- Règle d'Or 5 : Trouver un équilibre entre le négociable et le non-négociable
- Règle d'Or 6 : Penser les instances selon degré d'influence des parties prenantes
- Règle d'Or 7 : Donner un temps d'avance aux managers
- Règle d'Or 8 : Alternier information, communication et implication
- Règle d'Or 9 : Donner du rythme au changement pour favoriser sa dynamique
- Règle d'Or 10 : Appréhender la mise en œuvre comme un projet à part entière

DELAVALLEE (2014 : P 12) souligne que ces règles sont des jalons méthodologiques qui n'interviennent pas toujours dans l'ordre de la présentation retenu, elles sont parfois simultanées, et jamais entièrement univoques. Elles forment ensemble plus un système qu'un processus linéaire.

7. Les freins à la réussite d'un changement organisationnel : « obstacles et erreurs »

D'après FAURIE (2014), le changement n'est pas une question de recette à appliquer, mais d'erreurs à éviter¹. *Les obstacles à la mise en œuvre d'un changement doivent être reconnus et surmontés afin d'avoir un projet réussi (COOK, 2014)*².

Dans le même contexte, les résultats d'un sondage mené par la société de service professionnel Canadienne DELOITTE (1998) indiquent la nécessité d'investir dans la gestion du changement. Cette étude a permis de questionner les managers, sur les obstacles rencontrés lors de l'implantation de programmes de reconfiguration ou de progiciels de gestion intégrés (ERP).

D'après GOWIGATI, CMA et GRENIER (2001 : P 36) dans les dix obstacles cités dans cette étude, seule la dernière touche à la technologie, tous les autres problèmes sont liés aux employés et à la gestion du changement, de plus, les enjeux liés au personnel et à l'organisation sont au sommet de la liste. *COOK (2014) a expliqué ces dix obstacles* comme suit³:

1) Résistance au changement. Les changements sont souvent inconfortables et produisent généralement des résistances nécessitant d'être surmontées..

2) Direction organisationnelle déficiente. Un changement réussi a besoin de soutien fort du sommet de l'organisation, car sans cela, la mise en œuvre peut manquer de la volonté.

3) Attentes irréalistes. Il est important que les attentes de l'organisation ne dépassent la réalité du changement envisagé.

4) Mauvaise gestion de projet. Les changements de certaines ampleurs nécessitent une gestion de projet compétente. Cela signifie l'attribution d'un chef de projet expérimenté car l'absence d'une gestion de projet efficace rend très difficile le succès d'un projet.

5) Faible motivation au changement. Un grand changement doit y avoir un besoin clairement compris pour le changement à conduire à l'avance, car s'il n'y a aucune raison de changer, il est très difficile de maintenir l'élan nécessaire à un changement efficace.

6) Manque de compétence dans l'équipe de projet. L'équipe du projet a besoin d'une perspective et un ensemble de compétences beaucoup plus large.

7) Evolution de la portée/ incertitude. Alors que vous ne pouvez pas tout savoir à l'avance, vous devriez avoir la portée de votre changement bien conçu dès le départ.

8) Aucun programme de gestion du changement. Le changement ne se produit pas naturellement, c'est pour cela il est important que le processus de traitement des changements soit aménagé au début de l'effort de l'ERP et qu'il soit respecté tout au long du processus.

9) Pas d'examen horizontal du processus. Il est important que les personnes qui dirigent l'effort ont une vue à 360 degrés du processus de mise en œuvre du projet.

10) Manque d'investissement en Technologie de l'Information. Ceci est à l'opposé de mettre en œuvre d'ERP dans l'équipe informatique et il est aussi un obstacle à un ERP réussi. Il est la plupart du temps ignoré en faveur de mettre l'accent sur d'autres parties du projet.

¹ <https://www.journaldunet.com/management/efficacite-personnelle/1137888-petit-traite-de-conduite-du-changement-pour-les-nuls/> (consulté le 13/08/2017).

² <http://it.toolbox.com/blogs/inside-erp/top-barriers-to-erp-success-61860>, (Consulté le 22/03/2017)

³ <http://it.toolbox.com/blogs/inside-erp/top-barriers-to-erp-success-61860>, (Consulté le 22/03/2017)

AUTISSIER et MOUTOT (2003) cité par MITRE (2004 : P6) ont identifié également trois principaux risques, ou bien erreurs, pouvant causer l'échec des changements à savoir :

1) Mauvaise intégration de l'équipe de conduite du changement. La phase délicate est l'intégration de l'équipe de conduite du changement avec l'équipe projet, les rôles doivent être définis : l'équipe de projet définit le processus cible et l'équipe de conduite du changement prend le relais en définissant, les actions à mener.

2) Se limiter à la formation. Les formations ne doivent pas se concentrer que sur l'outil, mais également sur les métiers, les modes de fonctionnement et les procédures. L'analyse des écarts de compétences est également une nécessité afin de définir le mode de formation, le rythme et le contenu. Une bonne formation doit se dérouler dans un contexte sain ou il faut s'assurer que les participants connaissent le projet, comprennent leur rôle futur, etc.

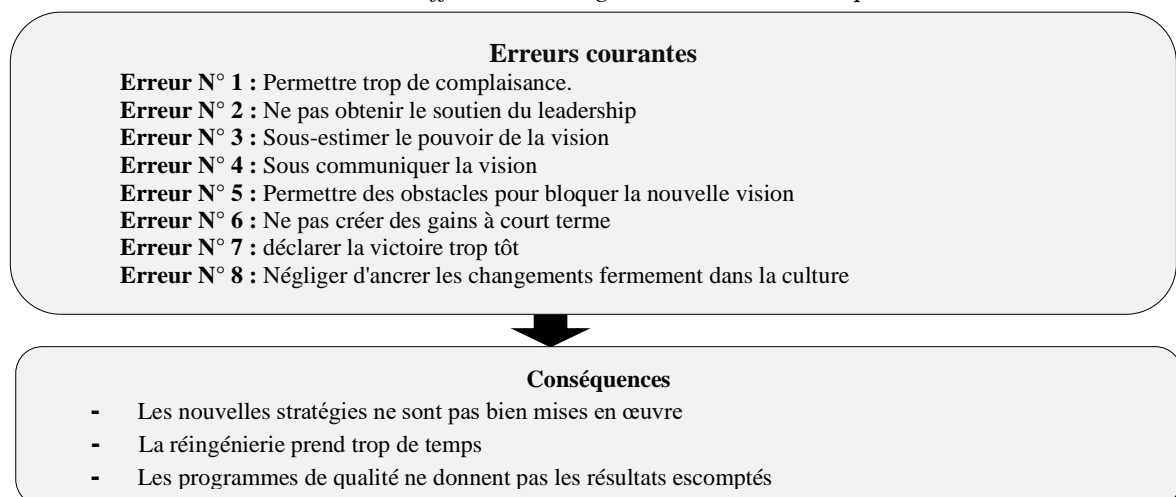
3) La difficulté de passer d'une communication individuelle à une communication collective. Au cours de gros projets de changement, il est nécessaire qu'une personne au sein de l'équipe projet systématiser et maîtrise la communication. Cette dernière doit être proactive, son rythme et sa progressivité maîtrisés. Divers supports peuvent être utilisés, volontairement redondants, afin de toucher la totalité de la cible. En début de projet, les messages doivent être simples et présentés les objectifs, le pourquoi, les enjeux du projet et ses grands traits. Au cœur du projet, la communication doit aborder le détail, il faut gérer « à chaud » les situations de crise. Enfin de projet, les messages se font moindre, aussi doivent-ils être percutants.

De leur part, ANDRE et LEGERON (1999) ont évoqué des attitudes dysfonctionnelles chez les Managers surtout supérieurs durant le changement pouvant créer de problèmes à savoir :

- 1) Imposer le changement : « c'est comme ça ». La tentation autoritariste présente certes des avantages à court terme car elle donne une trompeuse illusion que tout se passe bien mais les problèmes ne sont bien sûr que repoussés pour ressurgir plus tard.
- 2) Se joindre à la résistance : « avez-vous bien raison ». Confronté à ses propres incertitudes, le manager peut être tenté à partager le point de vue de ses collaborateurs.
- 3) Devenir invisible ou faire semblant de rien : « tout finira bien par passer et se tasser ». La stratégie de la porte close, des rendez-vous extérieurs est également une tentation classique, peut être celle qui laisse le plus d'amertume aux collaborateurs.
- 4) Manipuler : « dissimulons la réalité, disons blanc aux uns et noir aux autres. ». Faire croire que tout se passera bien alors que l'on sait qu'il y aura des mauvaises nouvelles à annoncer, dire qu'on n'est pas au courant alors qu'on dispose des informations, donner des avis différents.

A propos des erreurs commises par les leaders *durant la conduite du changement*, KOTTER (2012 : P 16) souligne les huit erreurs suivantes :

Figure 13: « Huit erreurs communes aux efforts de changement et leurs conséquences »



Source : JOHN P. KOTTER (2012), « Leading Change », Harvard Business Press, P 16.

Dans un même sens, une méthode de gestion des changements a été définie par Jean MONNET ayant inspiré les chercheurs. D'après cette méthode citée par MORGENTHALER (2006 : P 20-22) 15 erreurs sont susceptibles de faire échouer le processus du changement :

- Avoir au commencement une vision partielle non documentée et floue. Il faut décrire clairement dès le départ, la position d'arrivée, les temps, les coûts et les risques importants.
- Ne pas s'entourer des compétences nécessaires pour le projet. Il s'agit de trouver au sein de l'entreprise, les personnes nécessaires pour cette tâche. A eux de préparer confidentiellement une stratégie, d'en dessiner les étapes, les moyens, les rôles de chacun et l'agenda.
- Ne pas avoir le sens de la dynamique de l'action. Un changement est rarement un processus linéaire ou les étapes s'enchaînent en maintenant un effort constant mais un processus cumulatif qui doit inciter, entraîner, élargir, puis stabiliser.
- Créer la méfiance dès le départ. Une cause de ne pas y arriver consiste à cacher, volontairement ou par omission, des problèmes aux gens qui comptent ou sur lesquelles on compte.
- Sous-estimer les difficultés à venir.
- Ne pas lancer officiellement le processus de changement. Une communication claire et convaincante devra amener les parties prenantes à porter leur concours.
- Tenir un discours non cohérent avec ses actes.
- Ne pas dire où on va. Il est essentiel de dire de façon claire et convaincante quelle sera la situation au terme du processus de changement, et pourquoi et comment on va y arriver.
- Ne pas avoir de résultats dès les premières semaines ou ne pas les montrer. Si rien ne vient indiquer dans quel sens les choses évoluent, la motivation diminue et la résistance au changement y trouve de quoi s'alimenter.
- Ne pas tenir fermement le cap. Un changement prend souvent du temps, pour cela une organisation est nécessaire pour maintenir le cap et faire participer un nombre croissant d'acteurs.
- Ignorer les efforts faits et les résultats acquis. C'est un bon moyen de tenir un rythme, de reconnaître les efforts supplémentaires engagés et de rappeler l'importance du projet.
- S'arrêter trop tôt. S'arrêter en route est très coûteux pour ceux qui se sont trop engagés.
- Ne pas décider, ne pas assumer ses décisions. Une bonne façon de rompre le rythme, de générer les hésitations, et consiste à mettre la décision à la remorque de l'action.
- Ne pas s'appuyer sur les réussites antérieures pour enchaîner les actions suivantes. La réussite bien établie rend l'entreprise plus forte pour affronter les étapes suivantes.
- Ne pas s'appuyer sur l'intelligence des acteurs. Cette intelligence est bien sur leurs compétences professionnelles, et aussi leur capacité à identifier des problèmes, à formuler des solutions et à les mettre en œuvre.

LITRE, BIRD, GAREY et MEEHAN (2011 : P 59-62) ont constaté que les entreprises se laissent piéger parfois par trois mythes causant une approche superficielle de la conduite du changement :

- Premier Mythe : le changement réussit si on en adoucit l'impact. Malheureusement, rares sont les entreprises qui élargissent leur soutien des cadres supérieurs jusqu'aux opérationnels. Quand les gens ont un sentiment de perte de contrôle, beaucoup sont prêts à faire n'importe quoi, et les salariés inquiets ne parviennent plus à tenir les normes de productivité et de qualité.
- Deuxième Mythe : le changement relève de l'irrationnel. Malheureusement rares sont les entreprises qui se donnent la peine de prédire comment le changement affectera l'organisation. Elles se contentent souvent de limiter les risques en utilisant surtout les mesures incitatives.
- Troisième Mythe : il suffit d'une bonne gestion au quotidien. Dans une situation de stress, les gens ne peuvent souvent entendre, comprendre et retenir que 20% des informations qu'ils reçoivent, sachant que beaucoup d'erreurs de communication en contexte de changement sont commises par les responsables (tendance aux intranets, aux lettres internes et emails groupés, etc.).

Section III : Résistances aux changements organisationnels

L'examen documentaire en relation avec le thème de : « la Résistance au changement », nous a permis de constater que plusieurs chercheurs en organisation ayant travaillé sur ce sujet. Entre partisans et opposants à l'idée de la résistance naturelle au changement, nous exposons dans cette section les points de vue des auteurs les plus cités dans le cadre de ce thème.

1. Résistances au changement : de quoi parle-t-on ?

TENEAU (2005 : P7) souligne que : « *lors d'un changement organisationnel particulièrement imposé, les individus se trouvent face à une situation nouvelle car ils sont déstabilisés par un lendemain hypothétique entre celui qui existe et ce qui est à venir, c'est pour cela ils résistent* ». Pour plus de précision, GILBERT (2008 : P 51) déclare : « *le changement ouvre à l'inconnu, à l'aventure et au risque. C'est l'effet combiné de la nouveauté et de l'insécurité qui crée la réticence à changer. Toute situation de changement véhiculera donc son cortège d'incertitudes et avec elles une inquiétude plus ou moins vive : crainte pour l'individu de perdre pied, doute quant à sa capacité à maîtriser de nouveaux instruments de travail, peur de la déqualification, etc.* ».

1.1 Que signifie-t-il la résistance ?

Une analyse linguistique et documentaire en relation avec l'expression : « résistance », nous a permis de constater de diverses origines au mot « **résistance** ». Au départ, CARTON (1997 : P 59) souligne que le mot **résistance** peut être utilisé en psychanalyse, sociologie, histoire, aéronautique, et même électricité. Il comporte le plus souvent une connotation positive. Etymologiquement, le mot résistance d'origine latine est *resistere* signifiant se retourner contre l'obstacle, s'arrêter, ne pas avancer davantage (KURTZ J-P. (2013).

D'après BAREIL (2004a, P 2), lorsque le mot **résistance** est appliqué aux personnes, la résistance signifie la qualité physique par laquelle ces personnes supportent aisément la fatigue ou les privations et qui permet de soutenir un effort intense ou prolongé. A cet effet, une personne peut être résistante à la fatigue, ce qui est synonyme d'endurance. En temps de guerre, MARSAN (2008 : P 96), stipule également que : « *la **résistance** désigne un moyen de s'opposer à l'occupant et d'assurer la défense d'une minorité ou d'un territoire. Les hommes et les femmes résistants sont réputés courageux, durs, infatigables, robustes, ils peuvent donner leur vie pour leur idéal* ».

En effet, c'est lorsque BAREIL (2004a) s'est tournée vers les sciences humaines que le terme résistance est devenu davantage coloré négativement. D'après BAREIL (2004a : P3): « la résistance signifie l'action par laquelle on essaie de rendre sans effet une action dirigée contre soi ».

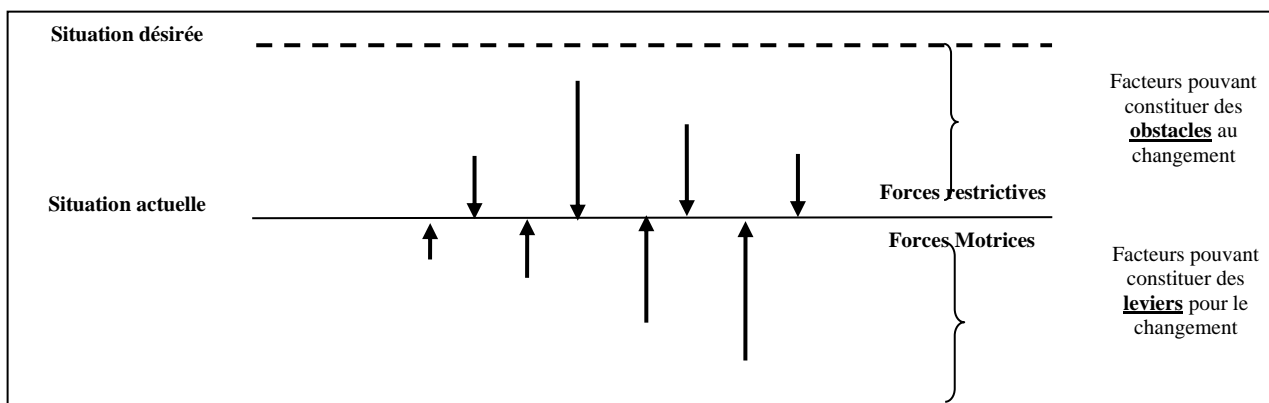
1.2 Que signifie-t-il la résistance au changement ?

Les organisations sont, d'après LEWIN¹, des systèmes dans lesquels la situation actuelle n'était pas un modèle statique, mais un équilibre dynamique de forces fonctionnant dans des sens opposés. Celles cherchant à favoriser le changement ou bien la situation désirée : les forces motrices (leviers), et celles essayant de préserver la situation actuelle : les forces restrictives (obstacles). Dans ce sens, COLLERETTE, DELISLE, et PERRON (2002 : P 76) constatent que LEWIN a établi en 1951 son « Diagramme du Champ de Force » sur la base de cette idée que les forces de changement

¹ <http://www.ledicodumarketing.fr/definitions/analyse-du-champ-de-force-de-lewin.html>. Consulté le 18 sept. 2017.

sont duales, à la fois motrices et restrictives. Un Diagramme du Champ de Force aide son utilisateur à décrire «la guerre » entre les forces autour d'un changement donné¹.

Figure 14: « Diagramme de LEWIN du Champ de Force en contexte de changement »



Sources : D’après LEWIN, cité par COLLERETTE P., R. SCHNEIDER, et M. LAUZIER (2013), « *Le pilotage du changement* », 2^{ème} édition, Presse de l’université de Québec, P 76.

D’après ALEXANDRE-BAILLY, et AL. (2013 : P 285) un important accroissement des forces restrictives (opposées au changement) crée de tensions dans le groupe, c’est le phénomène qui a été nommé par LEWIN : « résistance aux changements ». En ce sens, TENEAU (2005 : P 7) souligne que : « lors d’un changement organisationnel, une fusion, un protocole d’accord entre deux sociétés devant impliquer les utilisateurs dans leurs façons de travailler, les individus se trouvent face à une situation nouvelle, ils sont déstabilisés par un lendemain hypothétique. Entre ce qui existe et ce qui est à venir, il y a une perte de repère, une vision de peur de l’avenir. Pour cela, et en guise de désapprobation les individus résistent au changement imposé ».

L’expression « résistance aux changement » a été définie par les chercheurs de différentes manières, nous avons choisi de présenter quelques définitions dans les tableaux ci-dessous :

Tableau 4: « Définitions de la résistance aux changements : vision plutôt négative »

<i>Dates</i>	<i>Définitions</i>	<i>Auteurs</i>
2003	Une attitude négative adoptée par les collaborateurs lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail.	HAEFILGER, P 34
2008	Le refus d’accepter un changement et se caractérise par des comportements visant à entraver le changement, à y nuire ou à y faire obstacle.	C. BAREIL, P 90
2012	Tout comportement ou toute attitude indiquant un refus de soutenir ou d’opérer un changement proposé.	DONJEAN, et d’autres, P 32

Source : Elaboré par nous-mêmes à l’issue de notre revue de la littérature

¹ Des flèches sont figurées vers le milieu. Les flèches les plus longues indiquent des forces plus fortes (strong force). L’idée est de comprendre, et de rendre explicite, toutes les forces agissant sur un changement.

Bien que ces définitions développent un point de vue négatif sur la résistance au changement d'autres définitions intègrent des aspects explicatifs de ce phénomène.

Tableau 5: « Définitions de la résistance aux changements : Vision plutôt positive »

<i>Dates</i>	<i>Définitions</i>	<i>Auteurs</i>
2002	Expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement. La <i>résistance au changement</i> est une réaction légitime, voire même fonctionnelle.	COLLERETTE, DELISLE et PERRON, P 94
2001	Les agents de changement considèrent cette résistance comme un obstacle à la réussite du changement. Mais les salariés peuvent aussi résister pour préserver quelques choses qu'ils considèrent comme importantes.	SCHERMERHORN, HUNT et OSBORN, P 505.
2006	Une attitude passéiste, anti progressiste et excessivement conformiste voire réactionnaire, alors qu'elle est pourtant quasiment naturelle, innée, et je la trouve utile et nécessaire.	CARTON, P 60
2008	En réalité, les salariés ne s'opposent pas au changement dans l'absolu, ce qu'ils refusent, c'est d'aller dans le sens d'un changement imposé du sommet, et dont ils ne partagent pas les finalités.	FRONDA, P 64
2013	Toute position de refus ou d'une manifestation d'incompréhension d'un acteur face à changement... mais la résistance peut être aussi la manifestation d'une approche rationnelle de l'analyse du changement vu par l'acteur qui le vit, et se doit être analysée pour être comprise.	ALEXANDRE-BAILLY, et d'autres P 278

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'issue de notre revue de la littérature

1.3 Evolution de la recherche en résistance au changement

D'après BAREIL (2004 : P3) : « *en contexte organisationnel la résistance est synonyme de blocage, de frein, d'obstacle, et opposition, d'où vient sa signification traditionnelle* ». En fait, la terminologie « résistance au changement »¹ remonte aux travaux de COCH et FRENCH (1948) qui la présentent comme une combinaison à la fois de réactions individuelles, liées à un sentiment de frustration, et collectives, issues de forces induites par le groupe. Depuis, beaucoup d'auteurs ont traité ce thème dont LAWRENCE (1969) dans un article de la revue *Harvard Business Review*. A partir de ce moment-là, le thème « *résistance au changement* » était propagé, étudié et évoqué de nombreuses fois. Il en est de même pour plusieurs manuels en gestion du changement qui consacrent une partie sinon l'ensemble de leur ouvrage, sur la résistance au changement, comme l'a fait HULTMAN (1998), BAREIL (2004) et d'autres.

Dans le même contexte, COLLERETTE, DELISLE et PERRON (2002 : P 93) stipulent : « *le concept de résistance au changement est devenu la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement, traduisant implicitement des synonymes de craintes, de peurs, d'appréhensions, d'hostilité, d'intrigue, de polarisation, de conflits ou d'impatience* ». D'ailleurs l'importance du phénomène de **la résistance au changement** se traduit par le nombre impressionnant de travaux, recherches, études et publications qui y sont consacrées. Des milliers d'articles ont été publiés au sujet de la résistance au changement (BAREIL, 2004 : P 2).

¹ La résistance au changement est une expression qui est apparue pour la première fois en 1947 dans un article de COCH et FRENCH pour la revue « Human Relations ». Leur recherche au sein de l'usine Harwood Manufacturing s'est essentiellement focalisée sur l'attitude des travailleurs face aux changements dans les méthodes de production.

2. Les étapes de la réponse individuelle au changement

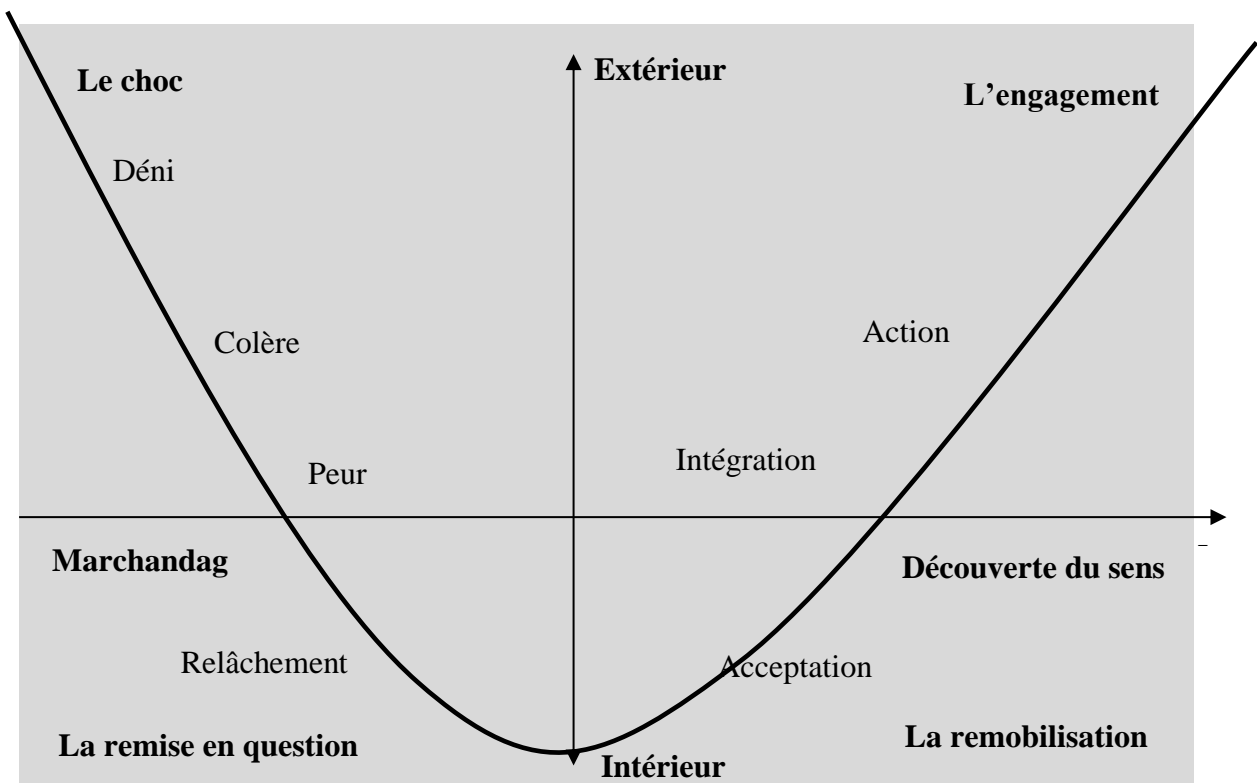
Plusieurs chercheurs décrivent *les étapes de la réponse individuelle au changement*, dans le but d'aider les responsables à comprendre les réactions des collaborateurs face au changement.

2.1 Les étapes de la réponse individuelle au changement selon « KUBLER-ROSS » :

La Courbe du Changement (Figure N°15) est souvent une adaptation du modèle utilisé par KUBLER-ROSS, tel que celui ayant été décrit dans son ouvrage : « *On death and Dying* » pour l'acceptation des situations difficiles et appliqué par les chercheurs sur les changements. D'après TONNELE (2011 : P 7) : « *lorsqu'on appréhende les aspects émotionnels du changement à travers la courbe du deuil de KÜBLER-ROSS, ce n'est pas se détacher de la réalité vécue par chacun, c'est au contraire, se doter d'un outil permettant de comprendre ce qui se passe derrière l'état d'abattement d'une personne, ou la colère d'une population en grève* ».

Appliquée au changement, selon LEVO (2012 : P 3), la courbe du cycle de réponse au deuil de « KUBLER-ROSS » décrit, malgré les différences individuelles, cinq étapes psychologiques caractérisées par une réponse émotionnelle au changement surtout s'il est : « imposé et subi ».

Figure 15: « La Courbe du Changement selon le modèle de KÜBLER-ROSS »



Source : KUBLER-ROSS E. (1989), « Les derniers instants de la vie », Labor et Fides,

Ces étapes sont non linéaires, à partir de l'annonce du changement (BONTEMS, 2013). GAUTHIER (2013 : P 24-25) décrit ces étapes comme suit :

- Choc : parfois le changement proposé constitue un choc émotionnel car la personne ne sait pas encore pourquoi on change et ce que cela entraîne concrètement.
- Dénî : dans cette phase, la personne perçoit l'information mais n'y croit pas, elle refuse même de l'intégrer, en disant : « ce n'est pas vrai », « ça ne me concerne pas », etc.
- Marchandage : la personne entre en résistance. Elle utilise des arguments qui lui servent à contourner la réalité du changement.
- Colère : durant laquelle, la personne critique le projet de façon non constructive, en dénigrant les objectifs, la façon de s'y prendre, les individus qui conduisent le changement, etc.
- Nostalgie : la personne exprime sa nostalgie des anciennes habitudes de travail. Elle reste en retrait, et montre une perte d'énergie voire une diminution de la confiance en soi.
- Acceptation : durant laquelle, la personne commence à accepter le changement.
- Exploration : dans cette phase, la personne expérimente les nouvelles méthodes et les nouveaux modes de fonctionnement.
- Implication : la personne met en pratique le changement, elle ajuste d'elle-même ce qui lui semble nécessaire pour s'approprier pleinement les nouvelles méthodes de travail.
- Réussite : durant laquelle, les nouvelles pratiques sont mises en œuvre, elles entrent dans les habitudes de travail. Les personnes sont fières de la transformation réalisée.

2.2 Les étapes de la réponse individuelle au changement selon CARTON :

Les étapes de la réponse individuelle au changement selon CARTON (1997 : 56) sont :

- *Le refus de comprendre* : phase généralement brève au cours de laquelle l'individu devra réajuster sa réalité ;
- *Résistance* : phase indissociable de tout processus de changement indésirable. Elle est naturelle et aussi utile permettant de filtrer le changement et le rendre objectif ;
- *Décompensation* : l'individu se sent perdant, abattu, la résistance ayant été « vaincue » ;
- *Résignation* : phase qui vient le plus souvent prolonger la décomposition. L'individu se résigne au changement, mais son pris l'obsède encore ;
- *Intégration* : phase qui se décompose en deux temps, une intégration conceptuelle dans laquelle l'individu termine le processus de deuil, le changement fait désormais partie de sa réalité, et une intégration comportementale dans laquelle l'individu est capable d'ajuster ses comportements à sa nouvelle réalité et il abandonne ses anciens comportements.

2.3 Les étapes de la réponse individuelle au changement selon BAREIL et SAVOIE :

BAREIL et SAVOIE (1999 : P 90) n'expliquent pas les réactions des individus face au changement en termes de mécanismes de défense, mais en termes de préoccupations. Ils s'intéressent à l'état mental des individus comme principal facteur d'échec des changements, en définissant ces sept phases de préoccupations des personnes en contexte de changement :

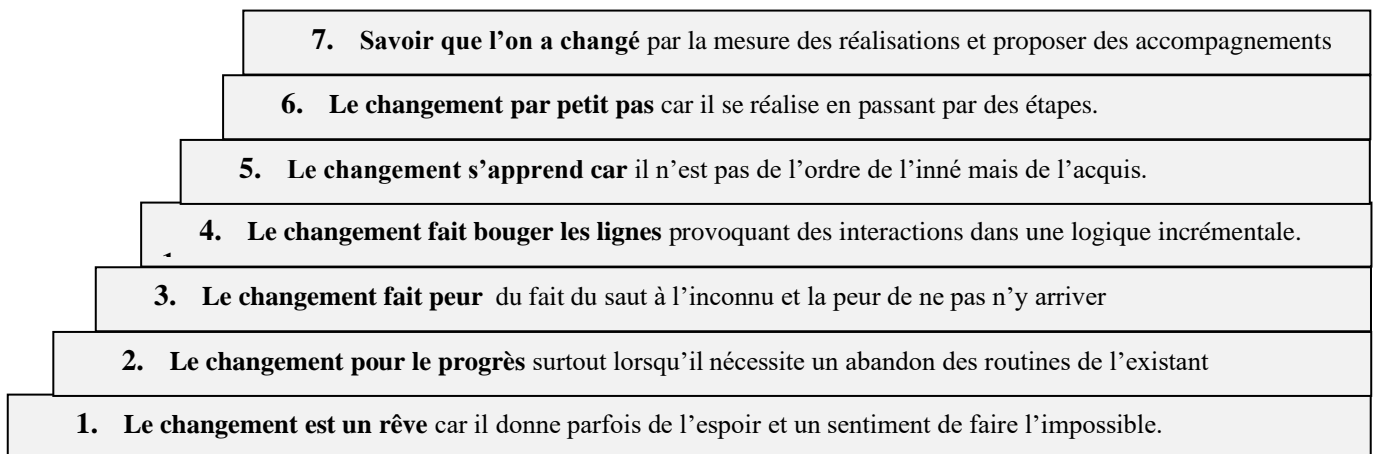
- Aucune préoccupation : « ça ne me concerne pas ! »
- Préoccupations centrées sur soi : « qu'est-ce qui va m'arriver ? »
- Préoccupations centrées sur l'organisation : « est ce que le changement va durer ? ».
- Préoccupations centrées sur le changement lui-même : « de quoi s'agit-il au juste ? ».
- Préoccupations centrées sur les compétences : « est ce que je vais être capable de ... ? ».

- Préoccupations centrées sur la collaboration avec autrui : « ça voudrait la peine qu'on se réunisse ! ».
- Préoccupations centrées sur l'amélioration continue du changement : « essayons ceci ... si l'on faisait cela... ».

2.4 Les étapes de la réponse individuelle au changement selon AUTISSIER et MOUTOT :

AUTISSIER et MOUTOT (2013 : P 84) ont élaboré aussi *un modèle de réponse individuelle au changement nommé : « les 7 marches »*. Ce modèle illustre, pour une meilleure compréhension du comportement individuel face au changement, des thèmes présentant les mécanismes d'appréhension, de représentation et d'action des personnes dans le changement.

Figure 16: « Les 7 marches de changement D'AUTISSIER et MOUTOT »



Source : AUTISSIER D. et MOUTOT J-M. (2013), « *La boîte à outils de la conduite du changement* », Editions Dunod, Paris, P 84.

3. Facteurs de la résistance au changement

Sur la base de quelques recherches, nous nous proposons à présent d'analyser les différents facteurs qui en sont à l'origine des résistances aux changements

BAREIL (2004a : P 5) a publié les causes pouvant être à l'origine de la résistance au changement dans le tableau comme suit :

Tableau 6: « Les causes multiples de la résistance au changement selon BAREIL »

Individus	Collectif/ culturel	Politique	Qualité de mise en œuvre	Système organisationnel	Changement
Dispositions psychologiques traits, personnalité préférence pour la stabilité	Perte de droits acquis	Enjeux de pouvoir	Mode d'introduction du changement scénario de mi en œuvre	structure	Complexité du changement
Causes psychanalytiques : mécanismes de défenses	Système social systémique	Perte d'autorité, de ressources	orientation	Intégration interne	Sens accordé au changement
Incompréhension du changement	Normes sociales	Soutien des groupes d'intérêt	Sensibilisation / communication	Cultures et valeurs	Cohérence du changement vers les valeurs organisationnelles
Caractéristiques personnelles, âges, antécédents	Caractéristiques culturelles	Coalition dominante	Habilitation et formation	Inertie organisationnelle	Légitimité du changement
Vécu antérieur et expérience de vie	Valeurs, rites et histoires	Influence des sous- groupes	Consultation/ implication participation	Leadership : haute direction et cadres	Type de changement radical, ex : downsizing
Peurs (de perdre des acquis et de ne pas être capable)		Influence des personnes valorisées	Temps d'adaptation	Contexte et environnement	Syndrome du changement répétitif
Pertes : sécurité, pouvoir, utilité, compétences, relations, territoire, repères.		Pouvoir du syndicat	Disponibilité des ressources	Capacités à changer	
Ratio coûts/ bénéfice			Approche du changement		

Sources : Céline BAREIL (2004), « la résistance au changement : synthèse et critique des écrits », Cahier no 04-10 – Août 2004, P 6

De sa part, PASTOR (2005 : P 34-38) a mis l'accent sur cinq grandes catégories de risques dans la conduite du changement sources des résistances aux changements, à savoir :

- 1) Les risques liés à la déstabilisation du système. Un projet de changement va nécessairement introduire un désordre dans l'entreprise. Selon la taille du projet cette déstabilisation sera de plus ou moins de grande ampleur et sa durée variera dans le temps.
- 2) Les risques liés aux défauts de conception de projet. Lors la mise en place d'un changement, le système conçu est intéressant dans un premier temps, mais il se révèle ensuite incapable d'intégrer d'autres exigences émanant par exemple de la part du client.
- 3) Les risques liés aux problèmes de communication. La communication est un facteur de risque lors d'un changement, surtout lorsqu'il s'agit de communiquer à des centaines de personnes.

- 4) Les risques liés aux erreurs de mise en œuvre. La mise en œuvre du changement pose problème parce qu'elle a été insuffisamment préparée ou parce que les priorités choisies n'étaient pas les bonnes, etc.
- 5) Les risques liés à la réduction d'un projet de changement à la formation des agents. À cause de certains ratages, des pans entiers sont parfois abandonnés dans un projet changement, et ce dernier se repose bientôt sur la seule formation du personnel.

En France, les phénomènes de résistance au changement surtout dans le secteur public sont plus complexes, comme le cas étudié en 2006 par FRONDA dans la cadre de sa thèse. FRONDA (2008 : P 114) affirme que les acteurs expliquent souvent les raisons de leur résistance au changement aux difficultés techniques et structurelles mais les raisons essentielles sont liées à la limitation des sources de motivations des salariés aux seuls enjeux matériels et motivations externes (carrière, rémunération, promotion, etc.), alors que l'entreprise étudiée se caractérise par une culture très forte se traduisant pas un attachement du personnel aux biens collectifs et la solidarité entre eux.

D'après FRONDA (2008 : P 117), les bonnes causes de résistances au changement sont particulièrement : le coût organisationnel (démotivation des salariés, pertes de compétence, désordres organisationnels générés par le changement), le coût économique (préretraites, plans sociaux, et d'autres mesures d'accompagnement), et le coût social (conséquences du changement sur la santé psychique et physique des salariés concernés et de leur entourage, etc.).

De sa part, ATTARÇA (2011 : P 8) a suggéré que la résistance trouve ses origines dans deux types de facteurs à savoir : « les facteurs collectifs » et « les facteurs individuels ».

Premièrement, ATTARÇA (2011 : P 8) a mis en avant les facteurs collectifs nommés aussi : "sociologiques " qui poussent les salariés à résister à savoir :

- La remise en cause des « règles du jeu » de l'organisation en tant que système : statut, pouvoir, et capacité d'influence ;
- La remise en cause de « l'autonomie des acteurs » : marges de manœuvre au sein de l'organisation, et zones d'incertitude ;
- Le poids des habitudes et des routines. C'est-à-dire les conflits entre les projets de changement et les valeurs et les croyances individuelles et collectives ;
- La perception du changement. Défaut de compréhension des enjeux et objectifs du changement.

Deuxièmement, nous avons les facteurs individuels nommés aussi " psychologiques " qui ont été décrits par BOUVIER, et AL. (2008 : P 5) de la manière suivante :

- La peur de l'inconnu. Ceci semble être la première raison apparente de la résistance au changement. Certains peuvent aller jusqu'à refuser une promotion par peur de l'inconnu.
 - La crainte de perdre ce que l'on possède. Lorsqu'on travaille dans une entreprise, on gagne un certain statut, un certain pouvoir ou d'autres éléments qui deviennent importants pour nous.
 - La remise en cause des compétences. On peut faire face à une situation de changement où les employés vont se sentir incompetents vis-à-vis des exigences de leurs nouvelles fonctions.
 - La préférence pour la stabilité. Changer cette stabilité tant au niveau relationnel qu'au niveau des tâches entraîne souvent de l'anxiété et du stress qui deviendront sources de résistance.

KOTTER et SCHLESINGER (2008 : P 5) ont tenté aussi d'identifier quatre raisons les plus courantes pour lesquelles les salariés résistent aux changements à savoir :

- Intérêt personnel. Une des principales raisons pour lesquelles les gens résistent aux changements est qu'ils pensent qu'ils perdront quelque chose de valeur. Dans ces cas, parce que les gens se concentrent sur leurs intérêts et non sur ceux de l'organisation, ils résistent.
- Malentendu et manque de confiance. Les gens résistent au changement quand ils ne comprennent pas ses implications et lorsque la confiance manque entre la personne qui déclenche le changement et les employés.
- Différentes évaluations. Une autre raison pour laquelle les gens résistent aux changements est qu'ils évaluent la situation différemment de ceux qui commencent le changement et voient plus de coûts que les avantages résultant du changement.
- Faible tolérance pour le changement. Les gens résistent au changement parce qu'ils craignent qu'ils ne puissent pas développer les nouvelles compétences nécessaires.

PATERSON et HÄRTEL, (2002) cité par JOHNSON et HÄRTEL (2014 : P 11) soulignent que la résistance est la plus élevée où il y a des changements tectoniques dans l'organisation concernant l'identité ou la culture : quand le changement nécessite des changements fondamentaux dans les attitudes des employés, les croyances et les comportements ; quand la mise en œuvre du changement ne donne pas suffisamment de temps aux employés pour faire face; et quand le changement est majeur et se produit dans le contenu du travail et la façon dont le travail est réalisée.

De sa part, SOPARNOT (2013 : P 30) a synthétisé les facteurs de la résistance comme suit:

Tableau 7: « Les facteurs et caractéristiques de la résistance au changement »

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

Source : SOPARNOT R. (2013), Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, 97, P 30.

D'après KANTER (2012 : P 15), les récepteurs résistent au changement pour **dix raisons** :

- Perte de contrôle. Le changement interfère avec l'autonomie et peut faire croire aux gens qu'ils ont perdu le contrôle sur leur territoire.
- Excès d'incertitude. Les gens préfèrent souvent rester mêlés à la misère que de se diriger vers un inconnu.
- Surprise. Les décisions imposées aux personnes soudainement, sans temps de s'habituer à l'idée ou de se préparer aux conséquences, sont généralement résistées.

- Tout semble différent. Le changement est destiné à apporter quelque chose de différent, et cette différence nous secoue dans la conscience, parfois de manière inconfortable.
- Perte de face. Lorsque le changement implique un grand changement de direction, les responsables de la direction précédente redoutent la perception qu'ils doivent avoir eu tort.
- Préoccupations concernant la compétence. Le changement est résisté lorsqu'il fait que les gens se sentent stupides, car ils craignent que leurs compétences soient obsolètes.
- Plus de travail. Le changement est en effet plus de travail. Ceux qui sont les plus proches du changement en termes de conception et de test, sont souvent surchargés.
- Effets d'ondulation. Comme lancer un caillou dans un étang, le changement crée des ondulations, atteignant des cercles toujours plus larges. Les ondulations perturbent les autres départements, les clients, et elles commencent à repousser, se rebeller contre les changements.
- Parfois, la menace est réelle. Le changement est résisté parce qu'il peut nuire.
- Ressentiments passés. Tant que tout est stable, les fantômes du passé restent hors de vue, mais à la minute où vous avez besoin de changer, ces fantômes peuvent entrer en jeu.

4. Formes de résistances aux changements organisationnels

CARTON (1997 : P 116-120) a catégorisé les formes de résistance au changement comme suit :

- La première forme de résistance très rencontrée est « l'inertie » qui consiste en une absence de réaction au changement. Les personnes caractérisées par l'inertie essaient de gagner le temps et ne pas s'engager dans le changement, mais la persévérance des promoteurs du changement à dialoguer vont leur permettre à faire passer le résistant vers l'argumentation.
- *Ensuite* « l'argumentation » est la forme privilégiée de la résistance, car elle est vue comme une négociation sur le fond et la forme du changement. Le souci des promoteurs du changement devant ses arguments, c'est leur capacité à convaincre du bien fondée du changement.

L'arrivée aux autres formes de résistance citées ci-dessous, dépend généralement de la nature du changement et la personne résistante également (CARTON, 1997).

- Nous avons par la suite : « la révolte » qui survient lorsque l'individu est incapable d'ajuster sa réalité à la réalité du changement. L'action syndicale, la démission, la demande de mutation, la grève, sont autant d'exemples de résistance qui prennent la forme de révolte.
- *Et enfin*, nous avons « le sabotage » qui est plus pernicieux et manipulateur que la révolte. Il prend souvent la forme d'excès de zèle dont le but est de démontrer la stupidité du changement, et d'embarrasser le promoteur du projet.

La résistance au changement ne s'exprime pas seulement par l'hostilité ou le refus, d'autres formes indirectes ont été mises en lumière par FRONDA (2008 : P 112-113) à savoir :

- Le retrait est une forme de résistance passive consistant à désinvestir psychiquement un espace professionnel. Pour se protéger de ce changement jugé comme oppression au travail, les individus se mettent en retrait de l'organisation.
- La résistance discrète est, d'après FRONDA, la forme la plus présente aujourd'hui, elle consiste à appliquer les règles organisationnelles « à la lettre » jusqu'à l'absurde, c'est-à-dire la paralysie opérationnelle des organisations. Cette résistance cachée est adoptée par les gens ne pouvant pas affronter l'idéologie dominante pour éviter l'exclusion organisationnelle et sociale.

Un autre tableau a été présenté dans le site québécois de l'organisme Régions au travail pour synthétiser les différentes formes de résistance aux changements comme suit :

Tableau 8: « Les différentes formes de résistances aux changements »

Résistances aux changements	Individuelle	Collective
ACTIVE	<ul style="list-style-type: none"> - Refus d'exécuter une tâche - Refus de suivre de la formation - Critique et contestation - Procrastination - Insubordination - Départ volontaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Grève - Sabotage - Plainte - Grief
PASSIVE	<ul style="list-style-type: none"> - Retour aux vieilles habitudes - Désintéressement - Lenteur - Absentéisme - Manque de soutien 	<ul style="list-style-type: none"> - Ralentissement du travail - Mauvaise circulation de l'information - Rumeurs - Taux de roulement élevé

Sources : <http://www.regionautravail.com>

BAREIL (2010) a dressé le tableau récapitulatif ci-dessus résumant les résultats des chercheurs ayant travaillé sur les formes de résistances pouvant être adoptées par les salariés.

Tableau 9: « Les comportements face au changement »

Auteurs	Comportements					
Collerette et Schneider (1996)	Indifférence	Ambivalent	Opposant actif	Opposant passif	Supporteur passif	Supporteur actif
Herscovitch et Meyer (2002); Meyer et al. (2007)	Résistance Active	Résistance passive	Conformité résignée	Coopération	Soutien actif/ champion	
Orth (2002)	Résistance active	Résistance passive	Soutien passif	Soutien actif		
Lapointe et Rivard (2005)	Résistance agressive	Résistance active	Résistance passive	Apathie	Neutralité	Adoption
Chreim (2006)	Ambivalence	Opposition/ évitement	Conformité résignée	Acceptation		
Autissier et Moutot (2007)	Opposant	Passif	Proactif			
Soparnot (2009)	Combattant	Observateur	Conformiste	Opportuniste		

Source : BAREIL (2010), cité par SOPARNOT R. (2013), Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, 97, P 27.

En guise de conclusion, les formes de résistance aux changements sont diversifiées et elles ne s'expriment pas seulement par l'hostilité ou le refus, c'est pour cela, il est préférable d'après les chercheurs, de parler au pluriel des résistances au changement.

5. Résistances au changement organisationnel : comment peut-on faire face ?

D'après PASTOR (2005 : P 115) : « aucune transformation ne peut correctement se faire sans l'adhésion des hommes ». La résistance est donc un phénomène à surmonter par les managers (COCH et FRENCH, 1948).

De sa part, BAREIL (2004b : P 3) stipule aussi que : « bien que les employés manifestent de nombreuses réactions durant le traitement et l'adaptation au changement, les managers qui supervisent la mise en œuvre quotidienne de ces transformations sont souvent très peu familiarisés avec ces réactions, et ils sont incertains quant à la meilleure façon d'aider leurs employés à s'adapter ». À cet effet, beaucoup de chercheurs se sont investis pour mettre l'accent sur quelques actions pouvant aider les promoteurs des changements à faire face à ces résistances.

Au départ, LEWIN (1951) a élaboré la théorie des « champs de forces » présentant cette résistance comme un contrepoids direct aux forces qui poussent à adopter un nouveau comportement. Il a insisté sur l'importance d'analyser les forces motrices et résistantes au changement qui établissent un certain équilibre au sein de groupe. LEWIN cité par MARSAN (2008 : P107) a proposé deux méthodes pour modifier ce niveau d'équilibre soit à travers l'ajout de forces favorables poussant le système vers le changement, ou la diminution des forces antagonistes.

La méthode qui accentue les pressions favorables au changement à travers des primes, augmentation des salaires, et d'autres avantages sans diminuer directement les forces antagonistes, semble plus sensible à la résistance aux changements Selon MARSAN (2008 : P107). En plus, d'après LEWIN citée par AUTISSIER et MOUTOT (2013 : P 43), il est plus aisé de faire changer des individus constitués en groupe que des individus pris séparément¹.

Dans ses recherches, LAWRENCE (1969) défend l'idée que les individus ne résistent pas aux changements en tant que tels mais plus à leur impact sur les relations sociales au sein de l'organisation. A cet effet, il suggère de concentrer l'attention des *managers* sur les modifications réelles engendrées par le changement dans les interactions sociales. Parmi les solutions proposées par ce chercheur consiste à impliquer les salariés et à les faire participer au changement.

LAWRENCE (1969 : P15-16) a également démontré que le style de management peut influencer les attitudes des employés et traiter ainsi la résistance à sa source à travers:

- L'élargissement de l'intérêt des salariés au projet de changement, en leur donnant la chance de travailler et de participer dans le développement de l'idée de changement.

- L'utilisation des termes compréhensibles pour tous ;

- L'adoption d'un nouveau regard sur la résistance. Cela veut dire que lorsque la résistance apparaît, il faut écouter attentivement pour savoir quel est le problème. Il se peut que le problème soit une imperfection technique dans le changement pouvant être corrigé.

- L'établissement de nouvelles définitions d'emploi. Les responsables se trompent parfois lorsqu'ils pensent que les salariés accepteront un changement lorsqu'ils ont participé à le faire. Alors que la participation réelle repose sur le respect, c'est à dire lorsque ces salariés définissent leurs emplois en générant des idées, et aussi en les mettant en pratique.

¹ Selon LEWIN, le fait d'appartenir à un groupe permet de favoriser les interactions sociales et cognitives grâce à la discussion et la prise de décision en commun. Tout cela encourage la baisse de la résistance en favorisant l'implication des individus et l'émergence de comportements nouveaux. Sachant qu'un groupe adopte des solutions plus risquées à un problème, que ne le fait chacun des individus du même groupe pris séparément.

BAREIL (2004b : P 13) a proposé une méthode pour faire face aux résistances reposant sur des actions qui s'adaptent selon la phase de préoccupation dans laquelle se trouve le destinataire :

Tableau 10: « Guide pour les interventions séquentielles ciblées »

Phase des préoccupations	Objectif	Types d'intervention
1. Aucune préoccupation envers le changement	Déstabiliser	<ul style="list-style-type: none"> - présenter des faits et des données vérifiables - assez d'actions, mais pas trop informations - Faire participer les personnes touchées par le changement discussions et décisions - Encourager les personnes touchées à parler avec d'autres au sujet du changement
2. Préoccupation centrée sur le destinataire	Rassurer ou se tenir au courant	<ul style="list-style-type: none"> - Légitimer l'existence et l'expression des préoccupations personnelles - Gardez les individus informés tout ce que le changement implique en ce qui concerne leur travail et leurs responsabilités - Discuter des conséquences du changement sur leur méthode de travail
3. Préoccupation centrée sur l'organisation	clarifier les choix	<ul style="list-style-type: none"> - Clarifier les questions d'organisation et les raisons derrière le choix de changer - Clarifiez les impacts du changement sur le plus long terme de l'organisation - Faire preuve de détermination en ce qui concerne les résultats à atteindre
4. Préoccupation centrée sur le changement	Informé	<ul style="list-style-type: none"> - Informer et communiquer sur ce que le changement est, le plan pour le mettre en œuvre, et ses avantages et ses inconvénients - Inviter des étrangers qui ont vécu le même changement à venir en discuter, ou visiter d'autres endroits où il a été introduit
5. Préoccupation centrée sur l'expérimentation	clarifier les choix	<ul style="list-style-type: none"> - Rassurer les employés sur leurs compétences en leur disant combien de temps il leur faut pour s'habituer au changement, le genre d'aide et de soutien disponibles, etc. - Clarifier le « comment » - Démontrer des solutions pratiques
6. Préoccupation centrée sur la collaboration	Partager	<ul style="list-style-type: none"> - Offrir des possibilités d'échange avec des collègues - Utilisez ces individus comme des agents d'aides techniques ou de changement
7. Préoccupation centrée sur l'amélioration du changement	expertise valorisation	<ul style="list-style-type: none"> - Encourager de nouvelles suggestions - Créer des réseaux d'experts - encourager ces personnes à essayer leurs améliorations et de piloter ces projets.

Source : BAREIL (2004), « *Managing Resistance to Change or Readiness to Change ?* », Cahier de recherche: 04-02, January 2004, HEC Montréal, P 13.

Dans le même sens, BAREIL (2004b : P 13) ajoute : « *bien que ces préoccupations apparaissent individuellement, nous avons constaté que certains types de préoccupations sont aussi collectives. La majorité des personnes touchées ont tendance à réagir de la même manière en même temps. Cela signifie que les gestionnaires peuvent commencer par intervenir avec toute l'équipe et répondre à plus de préoccupations spécifiques des individus* ».

A propos de la résistance des managers, PASTOR (2005 : P 116-117) a mis l'accent sur l'établissement d'une stratégie pour les aider à se changer et de faire changer leur équipe en leur apportant:

- Des éléments de cadrage afin de renforcer l'aptitude au changement des comportements à travers : la mise en évidence de la nécessité de l'évolution de l'état d'esprit pour obtenir la réussite attendue ; la construction d'une véritable vision future partagée ; l'élaboration des fondements de la culture à instaurer ; et la mesure de l'écart entre ces fondements et les fondements actuels pour prendre conscience des efforts à entreprendre ;

- Des programmes de développement personnels sont à prévoir. Il est possible d'utiliser des séminaires, puis des formes de coaching en s'appuyant sur des intervenants externes.

Une phase de communication à l'égard des managers, est à organiser au moment du lancement, et à renouveler lors des moments clés de l'opération (PASTOR, 2005 : P 38).

D'après SINGERY (2007 : P 29) pour éviter la résistance au changement, la seule solution, c'est que le changement soit source d'avantages et de profit pour les individus...Ça peut être de la valorisation, du pouvoir ou de l'argent, de meilleures conditions de travail, peu importe quoi, mais suffisamment pour qu'il y trouve son compte.

KOTTER et SCHLESINGER (2008) vont rejoindre l'idée de LAWRENCE qui focalise son attention sur le rôle des managers pour faire face aux résistances des opérateurs aux changements. A cet effet, les managers doivent surmonter la résistance à travers (KOTTER et SCHLESINGER, 2008 : P 7-10) :

- L'éducation et la communication. L'une des façons courantes à surmonter la résistance est d'éduquer les gens à propos de ce préalable et de communiquer la nécessité du changement.

- La participation et l'implication. Si les initiateurs impliquent les résistants potentiels dans des aspects de la conception et la mise en œuvre du changement, ils peuvent prévenir la résistance.

- La facilitation et le soutien. Une autre façon dont les gestionnaires peuvent faire face à une résistance potentielle au changement est de soutenir (formation, écoute, soutien émotionnel, etc.).

La négociation et l'accord. Une autre façon de faire face à la résistance est d'offrir des incitations aux résistants actifs ou potentiels.

La manipulation et la cooptation. La manipulation, dans ce cadre, suppose normalement l'utilisation sélective de l'information et la structure structurante des événements.

La coercition explicite et implicite. Enfin, les gestionnaires traitent souvent la résistance de manière coercitive, en obligeant les gens à accepter un changement à travers la menace explicite ou implicite (la perte d'emplois, le transfère, etc.).

KANTER (2012 : P 1-3) a mis également l'accent sur les dix raisons de la résistance aux changements, mais elle a aussi accompagné chaque raison de résistance par une solution devant être adoptée par les managers pour y faire face comme suit:

Pour éviter la perte de contrôle, les dirigeants intelligents laissent place aux personnes touchées par les changements pour faire des choix.

Pour éviter l'excès d'incertitude, les dirigeants devraient créer une certitude de processus, avec des étapes simples et un emploi du temps ;

Pour éviter les surprises, les dirigeants devraient éviter la tentation d'élaborer des changements en secret et de les annoncer tous à la fois.

Pour éviter que tous semblent différents par rapport au passé, les dirigeants devraient essayer de minimiser le nombre de différences introduites par un changement central.

Pour éviter la perte de face, les dirigeants peuvent aider les gens à maintenir la dignité en célébrant les éléments du passé qui méritent d'être honorés et en précisant que le monde a changé.

Pour éviter la préoccupation concernant la compétence, les dirigeants devraient investir trop dans les informations, les formations, les mentors et les systèmes de soutien abondants ;

Pour éviter la surcharge de travail, les dirigeants devraient reconnaître le dur travail de changement en permettant aux participants de bénéficier des avantages supplémentaires (repas, service de voiturier, etc.). Ils devraient récompenser et reconnaître les efforts des participants ;

Pour éviter les effets d'ondulations, les dirigeants doivent prendre en compte toutes les parties concernées, même si lointaines, et travailler avec elles pour minimiser les perturbations ;

Pour éviter les ressentiments passés, les dirigeants devraient envisager des gestes pour guérir le passé avant de naviguer dans le futur ;

Lorsque les changements que les dirigeants cherchent constituent une menace importante ils peuvent être honnêtes, transparents, rapides et équitables.

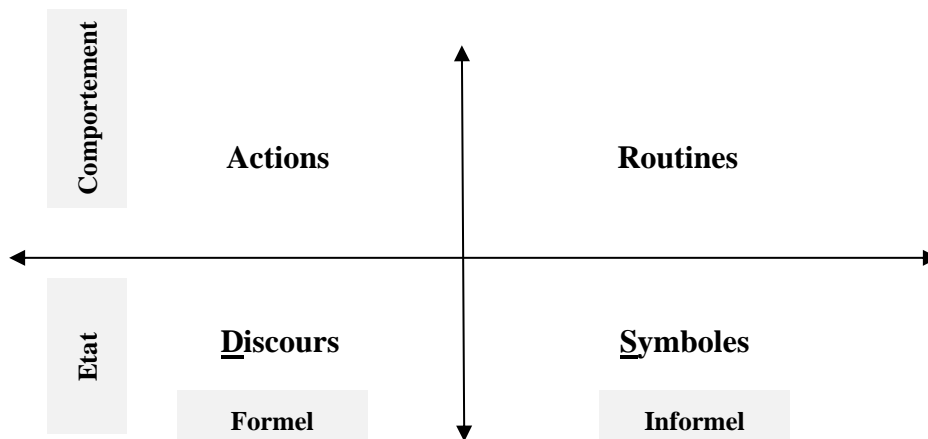
AUTISSIER et MOUTOT (2013 : P 60) proposent une grille d'analyse nommée « DRAS » – comme le montre le schéma ci-dessous – analysant les résistances pouvant se manifester :

Au niveau des actions des agents. Ces actions sont visibles car ils se matérialisent par des faits précis ;

Au niveau des discours des agents. Ces discours sont faciles à repérer car ils sont formalisés et repérés ;

Au niveau des routines et des symboles des agents. Ces concepts proches, le premier désigne : « les manières de faire » spécifiques à l'organisation et orientent le comportement alors que le deuxième correspond aux : « codes portés par des objets, langages, etc. ».

Figure 17 : « La Matrice DRAS »



Sources : AUTISSIER D. et MOUTOT J-M. (2013), « *La boîte à outils de la conduite du changement* », Editions Dunod, Paris. P 60.

Cette Matrice permet d'identifier les manifestations de résistances, leurs origines et explications. Elle peut se remplir, selon ses prescripteurs, une première fois dans la phase diagnostic d'une manière hypothétique, et elle peut être complétée deux à trois fois au cours de projet et même plus si le projet génère plus de résistances. Elle constitue un outil de communication à des décisionnels afin qu'ils prennent conscience de ces résistances et cherchent des solutions.

6. Le changement organisationnel n'est pas source de résistances naturelles

L'idée de résistances naturelles au changement a été remise en question par certains chercheurs. PASTOR (2005 : P 65) considère que : « *deux personnes écoutant les mêmes propositions les changements en tireront peut-être des conclusions opposées* ». À partir de ce constat PASTOR (2005 : P 29-30) suggère que les changements n'entraînent pas automatiquement de **résistance**, dans le sens où ils peuvent entraîner deux réponses possibles :

1. Une réponse sous une forme d'opportunité, qui va amener à l'acceptation de la future situation et à une implication dans les mécanismes d'ajustement et la prise des initiatives.
2. Une réponse de type risque, qui consistera à produire de la résistance et la défense personnel (ou collectif) pouvant se traduire en *inertie* ou *résistance passive*.

Dans le but de développer son idée, PASTOR (2005 : P 64-65) précise que le changement peut être accepté (absence de résistances) dans certaines situations lorsqu'il intervient pour résoudre une situation de décalage ou de malaise créé par sa propre perception que les choses ne fonctionnent pas tout à fait bien. Sachant que certains individus ont un seuil de tolérance face à l'ambiguïté et l'incertitude plus ou moins élevé, autrement dit l'inconnu en excite certains et en paralyse d'autres.

BERNOUX et GAGNON (2008 : P 36) soulignent aussi que : « *la résistance au changement vient d'un refus stratégique et non d'une peur « naturelle » du changement, comme cela est trop souvent évoqué* ». À cet effet, il est faux de dire qu'il est dans la nature humaine d'avoir peur du changement car les individus acceptent les changements puis qu'ils en vivent tous les jours dans leur vie privée comme dans leur vie professionnelle. Le discours sur la résistance naturelle au changement est tenu par ceux qui l'impulsent, ceux dont la position stratégique leur permet de savoir où ils vont et comment ils y vont, qui ne comprennent pas que ceux qui n'ont pas de pouvoir et donc

ne savent guère ni où ils ne vont ni comment ils y vont, fassent preuve de résistance (BERNOUX et GAGNON, 2008 : P 36).

CROZIER et FRIEDBERG (1977) cité par THUDEROZ (2011 : P 26) sont arrivés à nier l'existence de ce phénomène, en disant que : « *la notion de résistance au changement devrait être rayée du vocabulaire de la littérature organisationnelle. Non qu'il n'y ait pas de résistances, mais celles-ci ne sont le plus souvent que l'expression de l'appréciation tout à fait raisonnable et légitime par les acteurs concernés des risques que comporte pour eux tout changement conçu en dehors d'eux et visant avant tout à rationaliser leurs comportements c'est-à-dire à les rendre plus prévisibles en supprimant leurs sources d'incertitudes* ».

7. Résistances aux changements dans les différents niveaux hiérarchiques

À travers un survol théorique relatif aux niveaux hiérarchiques concernés par les résistances, nous avons constaté que les chercheurs se sont divisés en deux groupes : un groupe ayant présenté explicitement ou implicitement la résistance comme un phénomène propre aux niveaux inférieurs de l'organisation, et un autre groupe ayant montré que d'autres échelons hiérarchiques sont à l'origine de cette résistance.

KANTER, STEIN et JICK (1992 : P16) ont identifié trois catégories d'acteurs importants lors de la conception et la mise en œuvre de changements organisationnels :

- En commençant par les « *stratèges* » sous l'appellation « Change Strategists » qui conçoivent le changement. Cette fonction est, souvent, la responsabilité des hauts dirigeants.
- Ensuite les « réalisateurs » sous l'appellation « Change implementors » qui s'occupent de la gestion et de l'exécution plutôt que de la conception. Cette fonction est associée souvent aux niveaux intermédiaires de l'organisation c'est à dire « les managers intermédiaires ».

Selon ces chercheurs, les stratèges peuvent aussi être les réalisateurs, et dans le cadre de la mise en œuvre, les managers intermédiaires peuvent se trouver développer les grandes stratégies. Donc l'action organisationnelle est souvent plus lisse et plus efficace lorsque les stratèges et les réalisateurs se chevauchent, de sorte que les distinctions sont moins marquées.

- Et finalement les « récepteurs » sous l'appellation « *change recipients* » étant les destinataires du changement et ceux qui sont fortement touchés par le changement et sa mise en œuvre. Ils se trouvent souvent au « bas » de l'organisation et représentent la source de résistances.

D'après KANTER et CO (1992), cités par VAS et VANDE VELDE (2000 : P 4) : « *les Récepteurs du changement représente le groupe le plus nombreux (des trois groupes présentés) qui doit adopter et s'adapter au changement ... Ils apparaissent, dans la littérature sur le changement organisationnel comme les sources de résistances principales* ».

En analysant les implications d'un changement à travers les différents niveaux hiérarchiques, VAS et VANDE VELDE (2000 : P 2) ont constaté l'existence *d'une résistance au changement du top à la base* car ces résistances proviennent, d'après eux, des différents niveaux de l'organisation sous des formes différentes. Ces auteurs ont mis en avant la sous-estimation des *résistances du top* au profit d'une concentration des efforts à la fois de *communication* et de *formation* sur la base.

En effet, VAS et VANDE VELDE (2000) ont constaté aussi que des résistances tacites seraient plus présentes chez les managers supérieurs, même si leurs formes non-exprimées et sous-entendues s'avèrent plus difficiles à déceler. A contrario, ils ont observé, au niveau de la base, des formes de résistance plus explicite telles que l'absentéisme, la revendication, la révolte.

En ce qui concerne, le middle management, il semble que leur position d'intermédiaire et de tampon entre le top et la base les pousse à développer des résistances tacites et explicites.

VAS (2000) a mené également une autre étude dont les résultats ont mis en évidence que la résistance au changement peut être attribuée à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise *du top à la base*.

De son côté, HUY (2001) a évoqué le phénomène de la résistance des managers intermédiaires au changement, tout en illustrant que la résistance de ces managers prend naissance dans un cercle vicieux car : les managers supérieurs croient que les managers intermédiaires seront résistants, ils ne les consultent pas ou font semblant de les écouter, et les Managers intermédiaires savent qu'ils ne seront pas écoutés, alors ils assument le rôle d'enfant docile.

8. Avantages de la résistance aux changements organisationnels :

Si la résistance au changement comporte le plus souvent, selon beaucoup d'auteurs, une connotation négative dans le sens où elle ralentit et même freine le changement, elle pourrait avoir pour d'autres, même s'ils sont peu nombreux, un effet positif sur l'organisation.

Partant au départ d'un postulat selon lequel, les changements ne sont pas nécessairement tous bons, utiles, appropriés ou opportuns ! Le changement n'est ni un absolu ni une vertu et l'appréciation de sa valeur dépend essentiellement de la perspective de l'observateur, COLLERETTE, SCHNEIDER, et LAUZIER (2013 : P 6) visent à justifier une partie des résistances aux changements observées au sein des organisations.

Un autre constat a été fait également par BAREIL (2004 : P 34) selon lequel : le concept de résistance au changement a beaucoup évolué. Il est dorénavant reconnu que la résistance est une manifestation intrinsèquement liée au changement et une étape essentielle du processus dynamique de la transition et de l'appropriation du changement. On commence également à reconnaître la dimension émotive et rationnelle liée au changement organisationnel et à admettre que les réactions des destinataires sont des construits sociaux normaux et utiles.

Dans un extrait de témoignage présenté dans le journal Psychactu (2008 : P 13), Jacques BEC souligne, de sa part, que : « La résistance au changement n'est pas toujours quelque chose de négatif. Les résistances, il faut les accepter comme des éléments enrichissant les changements... Sur un plan global, lorsque l'on agit dans le cadre d'un projet de changement au nom de *l'intérêt général*, il faut être conscient que cela peut être contraire aux intérêts particuliers».

Dans un même sens, JOHNSON et HÄRTEL (2014 : P 3) stipulent : « *bien que la résistance au changement soit parfois perçue négativement, elle est souvent le fruit d'une réflexion réfléchie de la part des employés et peut fournir une rétroaction précieuse pour affiner la mise en œuvre* ».

CARTON (2011 : P 11-12) considère que la résistance au changement est utile en reposant sur les points de vue suivants :

Du point de vue psychologique, la résistance permet de réaliser le changement, et verbaliser les arguments. Cela permet d'évacuer le stress et d'objectiver notre réalisation.

Du point de vue opérationnel, tout changement annoncé n'est pas nécessairement le meilleur possible, la résistance à travers l'argumentation, permet d'améliorer le changement ou de montrer ses limites.

Du point de vue éthique, la résistance permettra de faire échec à certains changements malhonnêtes sur le fonds qui se font au mépris des valeurs ou des croyances des gens.

Du point de vue humain, la résistance permet de filtrer les changements nés des enchaînements des décisions et d'orientation et de réguler les risques d'abus de pouvoir.

Conclusion

Enfin de ce premier chapitre nous pouvons déduire qu'un changement organisationnel est censé généralement améliorer la situation de l'organisation en termes de satisfaction, d'efficacité, de rendement, de créativité et d'ouverture sur environnement dans un contexte où les mentalités, les produits et les demandes évoluent rapidement et d'une manière continue. Le changement organisationnel est devenu donc un outil d'adaptation souvent inévitable pour que l'organisation assure sa pérennité dans son environnement et il peut toucher différents domaines.

Les chercheurs ayant travaillé sur la question ont distingué plusieurs typologies de changements organisationnels, en s'appuyant sur différents critères à savoir leurs domaines, leur ampleur et les différents rythmes pouvant caractériser leur mise en œuvre.

En lisant la littérature disponible, nous avons constaté que le management du changement a beaucoup impressionné les chercheurs, et cela s'est traduit par plusieurs modèles de management du changement contenant différents des étapes. L'observation de ces étapes prescrites par ces spécialistes assure d'une manière globale des meilleures chances de réalisation et s'inscrit dans un mode plutôt participatif de changement. Mais en contrepartie, dans la pratique, les acteurs ne disposent pas toujours du temps suffisant pour mener chaque phase à son terme. Comme il faut aussi se rappeler que le gain du temps que les praticiens cherchent souvent à réaliser dans la première phase peut être coûteux par la suite dans le sens où il faut consacrer énormément d'énergie à régler des problèmes apparaissant par la suite.

A propos de la résistance aux changements, nous avons remarqué que les chercheurs partagent l'idée que ce comportement est un phénomène quasi-universel et un frein incontournable que rencontrent la majorité des managers confrontés à la nécessité de mettre en place des changements au sein de leurs organisations, notamment ceux les plus importants. Le survol théorique concernant ce phénomène nous a permis de déceler aussi que contrairement à l'idée partagée par beaucoup de chercheurs cette résistance ne vienne pas nécessairement des salariés de la base, et elle ne peut pas être toujours irrationnelle, c'est pour cela elle doit être prise en compte et analysée par les responsables qui ont décidé la mise en place de ce changement.

CHAPITRE II :

Les Managers Supérieurs et les Managers Intermédiaires face au changement organisationnel

« Décider dès aujourd'hui d'être maître du changement
plutôt qu'être victime du changement ».

Brian TRACY 

CHAPITRE II : Managers Supérieurs et Managers Intermédiaires face au changement organisationnel

Introduction

Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons aux managers en contexte de changement organisationnel. Cette catégorie de salariés qui est devenue, selon SAKTHIVEL MURUGAN (2008), un groupe très puissant et respecté dans la société moderne, car ils peuvent prendre des décisions pouvant affecter la vie d'un grand nombre de personnes. Sachant que notre attention est fixée plus précisément sur deux catégories de managers en contexte de changement à savoir : « les managers supérieurs » et « les managers intermédiaires ». Ces managers jouent, selon LEE et TEECE (2013), des rôles complémentaires au sein des organisations.

A cet effet, l'objectif central de ce deuxième chapitre est d'éclaircir les notions de « managers supérieurs » et « managers intermédiaires », les rôles qu'ils peuvent jouer, et les difficultés qu'ils peuvent rencontrer en contexte de changement.

La première section est consacrée à la présentation des managers supérieurs et des managers intermédiaires. Deux catégories clés dans la ligne hiérarchique que nous allons montrer leur importance dans les organisations, en montrant les spécificités de leur positionnement et leurs rôles.

La deuxième section porte sur les principaux rôles attribués aux managers supérieurs et intermédiaires en contexte de changement, ainsi que les principales difficultés pouvant être rencontrées par ces managers, durant ces projets.

Dans la troisième et la dernière section, nous mettons l'accent sur les recherches antérieures ayant abordé la motivation des managers intermédiaires en contexte de changement et les leviers dont dispose les managers supérieurs pour développer et maintenir la motivation de cette couche organisationnelle face aux changements organisationnels.

Section I : Définitions et rôles des Managers supérieurs et des managers intermédiaires dans les organisations

Nous abordons, dans cette section, un point primordial à notre problématique de recherche, étant celui des managers supérieurs et des managers intermédiaires. Deux catégories clés dans la ligne hiérarchique que nous allons, à travers cette première section, montrer leur importance dans les organisations. Sachant que les chercheurs ayant travaillé sur ces catégories de managers, n'ont pas hésité à montrer leur dispersion devant les définitions et les rôles attribués à cette population. D'ailleurs les managers ne constituent pas des salariés comme les autres car ils représentent des spécificités liées à leur positionnement et leurs rôles (CODO, 2012b : P19).

1. Définitions et mutations des rôles des Managers

Le mot manager est ambiguë, car on ne sait pas d'emblée s'il s'agit d'un verbe ou d'un substantif, on ne sait pas qui est manager : le chef d'entreprise, le contremaître ou les deux ? On ne sait pas, non plus, s'il s'agit d'un statut, d'une fonction ou d'un véritable métier. Enfin, on ne sait plus s'il s'agit d'un art ou d'une science (ARCOS-SCHMIDT et ARCOS, 2014 : P 4). A cet effet, nous avons décidé de présenter, les spécificités liées au terme « manager », ensuite nous donnons des précisions concernant la nuance existante entre les termes « managers » et « cadres » utilisés souvent comme synonyme, pour finir par les rôles associés à cette population.

1.1 Définitions des managers

En consultant la littérature disponible, nous avons constaté l'existence de plusieurs appellations pour désigner « le personnel d'encadrement » ou « les managers » à savoir : contremaître, superviseur, chef d'équipe, responsable, agent de maîtrise, cadre supérieur, cadre moyen, cadre intermédiaire, manager supérieur, manager intermédiaire, manager de proximité, etc. Face à cette variété, nous avons choisi d'éclaircir les spécificités liées à ce métier.

1.1.1 Managers : qui sont-ils ?

D'après OLLIVIER (2016 : P 3), il est intéressant de revenir à l'étymologie du terme « manager » pour en mieux comprendre la genèse. A cet effet, nous commençons par l'examen de l'usage français du terme « Manager » d'origine anglaise. Le mot « manager » est un substantif que l'emploi est avéré dès 1865 dans le strict sens de « chef, dirigeant d'une entreprise » alors que l'introduction dans la langue française de « management », attribuée à Henri FAYOL, est datée de 1921, avec la publication de son fameux ouvrage « L'incapacité industrielle de l'État (LAMENDOUR, 2012 : P15).

Depuis les années 1960, le terme de « management » s'est progressivement généralisé en France sous l'influence de la littérature anglo-saxonne, ensuite, il a été officiellement accepté par l'Académie française en 1973, qui en recommande une prononciation à la française, au regard de son étymologie latine (FERRE et OLIBET, 2016 : P 9).

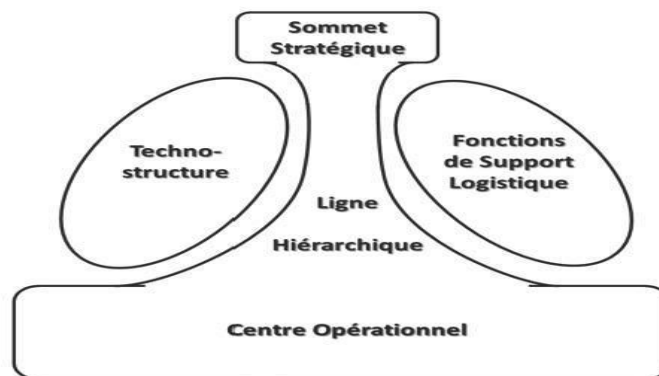
Pour saisir l'histoire du mot, BIALÈS (2000 : P 4) stipule que le mot Manager vient du verbe Anglais « to manage » qui veut dire en Français : manier, diriger, mener une affaire, qui lui - même vient de l'italien maneggiare, qui veut dire en Français : manier, et conduire. Pour cet auteur, maneggiare signifie dresser un cheval ; c'est ainsi que s'expliquent le français manège et l'utilisation de l'anglais manager d'abord dans le milieu hippique avant de s'étendre à d'autres domaines sportifs.

Le lien étymologique avec la main se retrouve avec le vieux français "maniement" qui correspond également à l'action d'employer, de diriger, d'administrer et de gérer (BIALÈS, 2000 : P 4).

Toujours, d'après BIALÈS (2000), le mot management trouve son origine dans le dressage des chevaux, alors qu'il concerne aujourd'hui la conduite et la direction des organisations.

Dans le même contexte, MINTZBERG (1979 : P 20), pour parler des managers, schématise les cinq parties de base des organisations (Figure N°18), en parlant de la ligne hiérarchique pour désigner les managers intermédiaires qui siègent dans une ligne directe d'autorité formelle entre les membres du sommet stratégique et ceux du centre opérationnel. Sachant que, le sommet stratégique regroupe les managers dirigeants de l'organisation et leurs conseillers dont la fonction est de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission et le centre opérationnel inclut les membres de l'organisation qui produisent eux-mêmes les biens et services ou en soutiennent directement la production (les opérationnelles).

Figure 18: « Les cinq parties de base des organisations selon MINTZBERG »



Source: MINTZBERG H. (1979), cite par Fred C. LUNENBURG, « Organisationnel Structure: Mintzberg's Framework », intellectual diversity, volume 14, Number 1, 2012, P 2

MINTZBERG (1990 : P 20) définit le manager comme toute personne ayant la responsabilité d'une organisation ou d'une des unités de cette dernière. Aux côtés des managers de la direction générale, cette définition intègre les vice-présidents, évêques, contremaîtres, entraîneurs d'équipes de hockey sur glace et premiers ministres. Les managers sont tous investis d'une autorité formelle dans l'organisation dont ils font partie (MINTZBERG, 1990 : P 20).

D'après CARRE (1991 : P 7), être un *manager*, c'est diriger une équipe de travail, quelle que soit l'activité considérée, pour lui faire atteindre des objectifs professionnels à la fois précis et ambitieux. En d'autres termes, et à la différence d'un salarié simple, un manager a pour mission de diriger et coordonner un ensemble d'individus sous sa responsabilité. Autrement dit, il dispose d'une autorité de commandement (DUPONT, 2012 : P 6).

Pour DE RIDDER, et AL. (2019 : P 42), la définition du terme « manager » n'est pas consensuelle, malgré cela, ils se sont référés dans leur étude à la définition de PAYRE et SCOUARNEC (2015) qui stipulent que le manager est toute personne exerçant une fonction d'encadrement, quel que soit son positionnement hiérarchique, fonctionnel ou divisionnel ainsi que son statut au sein de l'entreprise, auprès d'une ou plusieurs personnes exerçantes ou non elles-mêmes, une fonction d'encadrement.

1.1.2 Managers ou Cadres : « Quelques précisions »

Au sujet des cadres, il n'existe pas beaucoup d'ouvrages sur la question des cadres au-delà d'une littérature abondante dans les revues spécialisées relatives au management et d'articles sur la direction des entreprises et des organisations (LEFEVRE, 2012 : P 16). D'après LEFEVRE (2012 : P 16), on connaît mal ce monde et cette catégorie en dehors du fait qu'ils ont été identifiés au sein des organisations, en lien avec l'évolution générale du management et des mutations sociétales.

Partant d'un point de vue historique, PUNGIER (2004 : P 7) souligne que le terme « cadre » est tout d'abord apparu dans le vocabulaire militaire, associé plus précisément au personnel de l'armée exerçant une position de commandement. L'apparition par la suite des cadres dans l'entreprise est liée au développement du taylorisme et aux principes de division verticale du travail entre opérationnels et concepteur, le cadre (qui est alors surtout un ingénieur) est perçu comme un rouage discret mais essentiel de cette profonde réorganisation sociale.

BOUFFARTIGUE (2007 : P 9) souligne que : « *les cadres est une catégorie sociale bien française qui reste énigmatique* », tandis que pour MISPELBLOM BEYER (2003 : P 8) les cadres existent dans tous les pays du monde, même s'ils y reçoivent des appellations particulières (*commandante* en Espagne, *managers* dans les pays anglo-saxons mais également dans d'autres pays d'Europe ayant adopté cette terminologie d'origine anglaise). D'après MISPELBLOM BEYER (2003 : P 8) « cadre » et « manager » sont identiques dans les sens ou "encadrer" consiste à "faire travailler les gens à l'intérieur de certains cadres", et cela se fait dans tous les pays du monde.

De sa part CODO (2010 : P 2) considère que l'usage de la dénomination « manager » est récent en France, les notions « cadre » et « agent de maîtrise » sont les plus utilisées. La notion de « managers » est une notion encore floue, pour certains, propre au secteur privé et les appellations pour parler de cette notion sont diverses telles que : chefs d'atelier, contremaîtres, agents de maîtrise, cadres intermédiaires, encadrement de premier niveau, etc. (CODO, 2010 : P 2)

FERGELOT (2015 : P 57) souligne que si les termes "cadre" et "manager" peuvent être aujourd'hui utilisés de façon équivalente en France, ils renvoient cependant à des connotations différentes. En se référant aux travaux de BARABEL et MEIER (2006), FERGELOT (2015 : P 57) qui n'a pas admis l'utilisation des deux termes « cadre » et « manager » comme équivalents, considère que l'appellation « manager », originaire du monde anglo-saxon, en symboliserait le mode d'organisation et de gestion, par opposition à la figure traditionnelle du cadre à la française, marqué par un pouvoir hiérarchique formel et un statut protecteur. Alors que pour le terme « cadre » qui a été 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. Autrement dit le terme « cadre » désigne plutôt un statut, et une position, alors que le terme « manager » désigne simplement celui qui fait du management.

Dans un même sens, CODO (2010 : P 20) déclare que nous parlons de « manager » pour désigner tous ceux qui exercent une activité d'encadrement, alors qu'en France les cadres ne sont pas nécessairement responsables d'équipe et tous les responsables d'équipes n'ont pas le statut de cadre : c'est le cas des agents de maîtrise ouvrière qui sont considérés dans le système français comme « des encadrants non-cadres ».

Le manager est un acteur de l'organisation disposant d'un pouvoir formel obtenu par la voie hiérarchique, lui conférant une légitimité rationnelle-légale au sein de la structure. Son pouvoir formel trouve son assise dans une délégation issue de la hiérarchie auquel il s'agit de rendre compte

et de défendre les intérêts. Il tire, de son statut hiérarchique, la légitimité de proposer et de mettre en œuvre des modifications des routines de fonctionnement de son unité d'appartenance. Le manager assume trois fonctions principales : une fonction de décision, une fonction d'organisation, en gérant le processus de travail à réaliser (planification, coordination, gestion des opérations, contrôle), et une fonction de régulation en invitant les acteurs en présence à réduire les tensions et à trouver des solutions acceptables pour tous (MEIER, 2012, P 124). Autrement dit, à la différence d'un simple employé, un manager a reçu de la part du chef d'entreprise une délégation de pouvoir, donc il a la responsabilité des résultats de son équipe et supervise les employés dont il a la charge.

BOURON, EUDE et LE GRAND (2010 : P 15) ont fait clairement la différence entre « managers » et « cadres », en parlant sur ces deux catégories comme suit: Cadres non managers (n'exerçant pas de responsabilités d'encadrement) et Cadres managers (exerçant des responsabilités d'encadrement auprès des équipes de différentes tailles).

A cet effet, nous avons choisi, comme BELLINI (2007), CODO (2010) et FERGELOT (2015), d'employer le terme « manager » au lieu de « cadre » – ou encadrant –, parce qu'en France l'encadrement désigne à la fois un statut et une fonction or dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons plus à la fonction qu'au statut.

1.2 Typologies des managers

A propos des typologies de managers, nous avons trouvé dans la littérature plusieurs catégories qui ont été distinguées par les chercheurs. Nous dressons le tableau récapitulatif ci-dessous contenant les typologies de managers suivantes :

Tableau 11: « Typologies de managers trouvées dans la littérature »

Auteurs (dates)	Types de Managers
BAGAD (2009 : P 19).	BAGAD distingue trois types de managers ¹ : <ul style="list-style-type: none"> - Managers supérieurs : des managers aux plus hauts échelons de la hiérarchie qui sont en fin de compte responsables de l'ensemble de l'organisation. Ils sont très peu nombreux et leurs titres typiques sont le "directeur général", "président", "vice-président exécutif", "directeur exécutif, vice-président". Ces managers observent la planification de l'organisation et maintiennent le contrôle global. - Managers intermédiaires : des managers qui exécutent les stratégies établies par la direction, supervisent et coordonnent les activités des managers de première ligne. De nombreux titres sont utilisés pour ces managers : "chef de département", "chef de division". Ces managers se trouvent au milieu des exigences des managers supérieurs et des besoins des managers de proximité. Ils sont principalement responsables de la mise en œuvre des plans organisationnels globaux, de sorte que les objectifs organisationnels sont conçus comme prévu. - Managers de proximité : des managers du plus bas niveau de la hiérarchie, ils supervisent et coordonnent le travail des employés opérationnels, ils sont aussi nommés « les superviseurs », ou « les contremaîtres ». Ces managers sont importants pour le succès d'une organisation, car ils sont impliqués dans les opérations quotidiennes et sont les plus proches des opérations réelles.

¹ Sachant que cette typologie de managers n'est pas exclusive à ce chercheur, car elle est adoptée par beaucoup de chercheurs (nous dresserons après la liste de ces chercheurs).

<p>HUY (2001 : P73).</p>	<p>HUY divise les managers des organisations en deux couches uniquement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les managers supérieurs étant les responsables de l'ensemble de l'organisation. Cette couche inclue souvent le Président Directeur Général et les managers situés d'un niveau en dessous. - Les managers intermédiaires tous les managers situés deux niveaux en dessous du Président Directeur Général [CEO] et un niveau au-dessus des travailleurs et opérationnels de terrain.
<p>CHARAN, DROTTER, et NOEL (2001: P30).</p>	<p>CHARAN, et les autres répertorient six niveaux de managers bien distincts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manager en première ligne (NIVEAU 1) : étant chargés de superviser et de coordonner entre les membres des petites équipes d'opérationnels. - Manager de managers (NIVEAU 2) : étant sensé gérer un niveau intermédiaire, son rôle c'est d'aider les managers en première ligne à mener leurs équipes. - Manager fonctionnel (NIVEAU 3) : étant bénéficiaire d'une forte visibilité car il est en contact direct avec le top management. Il s'agit souvent d'un directeur de département qui occupe généralement une position stratégique. - Business manager (NIVEAU 4): Responsable de tout un business unité, que ce soit un pays ou une ligne de produits (Dans beaucoup d'organisations, c'est le niveau des Country Managers), et doivent rendre des comptes en termes de CA et de bénéfices. Ils gèrent souvent de lourdes responsabilités car sa fonction est plus complexe qu'un manager fonctionnel car il intégrera l'ensemble des fonctions internes à l'entreprise (R&D, production, marketing,..) et interagira avec les parties prenantes extérieures (clients, fournisseurs, concurrents, etc.). - Groupe managers (NIVEAU 5): Ce niveau est délicat et souvent trompeur. Les groupes managers supervisent plusieurs business managers et n'ont que peu de prise sur la réalité des affaires. Ils doivent allouer les ressources entre les business unités. C'est souvent le niveau des directeurs de région. - CEO Chief Executive Officer (NIVEAU 6) : ultime niveau, il est responsable de la croissance continue et de la profitabilité de l'organisation. Il passe son temps à faire en sorte que l'ensemble des acteurs internes (conseil d'administration, top management, employés, délégués syndicaux, etc.) et externes (clients, concurrents, fournisseurs, journalistes, etc.) sachent où va l'entreprise.
<p>DESMARAIS (2003 : P 622)</p>	<p>DESMARAIS distingue deux types de managers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Managers traditionnels : étant relativement âgés, expérimentés, peu diplômés et ont accédé au grade par promotion interne. - Managers modernes : étant généralement jeunes, diplômés et ont accédé au grade par recrutement externe.
<p>SAKTHIVEL MURUGAN (2008 : P 5)</p>	<p>SAKTHIVEL MURUGAN distingue de sa part deux types de managers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Managers familiaux : devenus managers en vertu d'être propriétaires ou parents des propriétaires de l'entreprise. - Managers professionnels : qui ont été nommés managers en raison de leur diplôme en management.

Source : élaboré par nous-mêmes à l'issue de notre revue de la littérature

1.3 Rôles des managers dans les organisations :

Avant d'expliquer les rôles associés « aux managers » dans les organisations, il semble important de clarifier ce que l'on entend par le terme « rôle ». MANTERE (2008) cité par GUILMOT et VAS (2011 : P 6) rapporte que « *les rôles sont définis comme la totalité des attentes que des individus ont envers une personne au sein d'une structure sociale* ». Sachant que la notion de rôle a été abordée sous l'angle d'une approche fonctionnaliste, dans le sens où les membres d'une organisation sont alors considérés comme des organes d'un corps, remplissant chacun une fonction spécifique dans le corps humain dans son intégralité. Ainsi, l'approche fonctionnaliste souligne que ces rôles constituent dans leur ensemble une combinaison parfaite pour une organisation dans un environnement donné (GUILMOT et VAS, 2011 : P 6).

De leur part ALLARD-POESI et PERRET (2005 : P 195) ajoutent qu'un rôle désigne : « *un ensemble de comportements attendus du responsable par les autres personnes. Ces attentes peuvent être induites par la position du responsable dans la structure, (c'est le chef de tel département), les procédures et règles édictées* ». Alors que ces attentes se forment, selon AUTISSIER et VANDANGEON-DERUMEZ (2007 : P 117), en même temps à mesure des échanges et interactions entre les membres et le responsable et sont fortement influencées par le contexte et les perceptions des différentes parties (les autres membres et le responsable).

BLACKBURN et BONAVENTURES (2013 : P 9) souligne aussi que plusieurs perspectives sur les rôles du manager ont été proposées depuis que Fayol, en 1916, a défini les cinq tâches du manager : planifier, organiser, diriger, coordonner et contrôler. A cet effet, Nous avons choisi de présenter quelques conceptions théoriques des rôles du manager.

1.3.1 Rôles des managers selon MINTZBERG

Au départ, nous ne pouvons pas parler sur les rôles des managers sans évoquer l'étude de MINTZBERG en 1973. Pour DIETRICH (2009 : P 198), les dix fameux rôles ayant été évoqués par MINTZBERG suffisent à décrire la profession de manager, quelle que soit la position hiérarchique occupée : du dirigeant au contremaître, de l'évêque à l'entraîneur sportif, des lors qu'ils sont investis d'une autorité formelle. Ces dix rôles ont été identifiés, et regroupés en trois types : rôles interpersonnels, rôles liés à l'information, rôles décisionnels.

MINTZBERG a mené sa recherche en 1973 pour étudier le rôle réel du Manager au quotidien, et cela dans le cadre de sa thèse de Doctorat. Il s'est intéressé au départ des actions quotidiennes d'un Manager supérieur, ensuite il a diversifié les managers en ajoutant à son étude d'autres niveaux de management : managers intermédiaires et managers de proximité (MINTZBERG, 1990a, P 23).

Au sujet de cette recherche MINTZBERG (1990 : P 25) stipule que : « *mon but est très simple, c'est surtout de briser les chaînes de termes fondamentaux de Fayol* ». Ainsi, la réalité fait comprendre que les cinq mots-clefs (planifier, contrôler, coordonner, organiser, commander) qui ont dominé la gestion depuis que Fayol les a introduits en 1916, n'apportent que bien peu de précisions sur ce que font réellement les managers, c'est mieux de décrire les quelques vagues objectifs que des managers peuvent avoir lorsqu'ils travaillent. Dans le même sens, ARCOS-SCHMIDT et ARCOS (2014 : P 5) souligne : « *on ne peut plus se contenter aujourd'hui de décrire le métier de manager par les cinq fonctions clefs définies par Henri Fayol dans son œuvre majeure Administration industrielle et générale* ».

Le tableau suivant résume et décrit en détails les dix rôles du manager développés par MINTZBERG:

Tableau 12: « Les rôles professionnels du manager »

Rôles	Description	Activités identifiables
Rôles interpersonnels		
Symbole	Chef symbolique : obligé de remplir un certain nombre de devoirs routiniers de nature légale ou sociale	Cérémonie, demandes faites à cause du statut, sollicitation
Leader	Responsable de la motivation et de l'activation des subordonnés, responsable des affectations, de la formation, etc.	Pratiquement toutes les activités du cadre impliquant les subordonnés
Agent de liaison	Crée lui-même, puis entretient un réseau de contacts externes et d'informateurs qui lui apportent faveurs et informations	Conseils d'administration ; traitement du courrier et des contacts concernant la transmission d'information à des personnes extérieures
Rôles liés à l'information		
Observateur actif	Cherche et reçoit une grande variété d'informations pour développer une compréhension approfondie de l'organisation et de l'environnement	S'occuper de tout le courrier et de tous les contacts ayant principalement trait à l'information
Diffuseur	Transmet aux membres de l'organisation des informations reçues de personnes extérieures ou d'autres subordonnés	Faire suivre le courrier dans l'organisation ; transmission verbale d'informations à des subordonnés
Porte-parole	Transmet aux externes des informations sur les plans, les politiques, les actions et les résultats de l'organisation ; sert d'expert dans le domaine d'activité de l'organisation	Conseils d'administration ; traitement du courrier et des contacts concernant la transmission d'information à des personnes extérieures
Rôles décisionnels		
Entrepreneur	Recherche des opportunités dans l'organisation et son environnement, et prend l'initiative de « projets d'amélioration » pour effectuer des changements, supervise aussi la conception de projets	Sessions consacrées à l'examen de la situation et à l'élaboration de la stratégie ; conception de projets d'amélioration
Régulateur	Responsable des actions correctives qu'il faut prendre lorsque l'organisation fait face à des perturbations inattendues	Sessions consacrées au traitement des perturbations et des crises.
Répartiteur des ressources	Responsable de la répartition des sources organisationnelles de toutes sortes ; en fait prise ou approbation de toutes les décisions importantes	Gestion de l'emploi du temps ; demandes d'autorisation ; toute activité touchant au budget et à la programmation du travail des subordonnées.
Négociateur	Doit présenter l'organisation dans les négociations importantes.	Négociation.

Source : MINTZBERG H. (1973), Le manager au quotidien, pp 103-104 cité par GUILMOT, N., & VAS, A. (2011). Les cadres intermédiaires au cœur du processus de sensemaking en contexte de changement organisationnel. 22ème congrès de l'AGRH", Marrakech, Maroc, P 20.

1.3.2 Rôles des managers selon VILKINAS et CARTAN

D'après une étude qui a été menée par VILKINAS et CARTAN (1997 : P 129) où 149 managers, dont 35% étaient des femmes, ont répondu à une enquête explorant dans quelle mesure ils ont affiché chacun des rôles managériaux de QUINN (1988). L'auto-perception de tous les managers était que les femmes managers affichaient plus de rôles de coordinateur, de contrôle et de mentor que les autres managers. Pour chaque manager, son personnel, ses pairs et son patron ont aussi été invités à répondre au questionnaire.

La première équipe a rapporté que leurs femmes managers affichaient cinq rôles (innovatrice, productrice, réalisatrice, coordinatrice et mentor) plus fréquemment que les managers masculins. C'est-à-dire que le personnel considérait les managers féminins comme : Plus innovants (rôle d'innovateur); Mieux à même de clarifier les objectifs et l'orientation de leur domaine (rôle de directeur); Réunion de ces objectifs (rôle du producteur); Plus capables d'interpréter les problèmes et de mettre de l'ordre dans leur région (rôle de coordinateur); Plus sensible dans la prise en charge du personnel et le fait de manifester son inquiétude (rôle de mentor).

Les pairs ont signalé une différence dans deux des rôles de direction : courtier et mentor (les femmes affichant chaque rôle plus fréquemment). Les patrons ne voyaient pas les hommes et les femmes différemment, alors que les managers et leurs pairs ont déclaré que les femmes managers étaient plus efficaces que les hommes.

VILKINAS et CARTAN (1997) ont conclu leur étude en disant que les résultats ont une importance sur la manière dont les managers doivent interagir avec leur personnel et leurs pairs et sur la nécessité pour les managers masculins de développer davantage leurs rôles managériaux s'ils veulent être plus efficaces.

1.3.3 Rôles des managers selon DE RIDDER et d'AL.

Partant toujours de l'idée que les rôles du manager dans les organisations ont évolué avec le temps, DE RIDDER, et AL. (2019), à travers une revue de la littérature et des entretiens exploratoires, ont arrêté une grille de rôles et de compétences de manager aujourd'hui comme le montre le tableau ci-dessous (Tableau N° 13) :

Tableau 13 : « Grille de rôles et de compétences du manager aujourd'hui »

Savoir-faire (manières d'agir)	Savoir-être (manières d'être)	Savoirs
Gérer une équipe et des personnes	Être un exemple	Avoir une expérience opérationnelle
Gérer des processus et des projets	Être un guide (un leader)	Avoir une expertise managériale
Se former	Être responsable	
Décider	Être un coach	
Communiquer	Être une figure d'autorité	
	Être polyvalent	
	Être agile	

Source : DE RIDDER M., et AL. (2019), Le métier de manager en transformation : une démarche prospective. *Management & Avenir*, 109, P 45.

1.4 Débat autour des rôles des managers dans les organisations

Au sujet des rôles des managers dans les organisations, GRAZZINI (2010 : P 5) insiste sur l'importance de souligner le changement d'approche générale qui s'est produit au fil du temps dans la façon d'appréhender les rôles managériaux, avec le passage d'une approche statique à une approche dynamique. Cela veut dire que les premières recherches traitant les rôles managériaux mêmes les plus célèbres comme celle de MINTZEBERG (1973) s'inscrivent, selon GRAZZINI (2010 : P 5), dans une perspective très figée, car ce chercheur attribue dix rôles communs à tout type de managers, quelle que soit la position hiérarchique occupée.

Il est intéressant de commencer par l'ancienne critique adressée par GIDDENS (1984) à cette approche fonctionnaliste des rôles de managers. GIDDENS (1984 : P 9) souligne qu'une telle approche repose sur un principe d'homogénéité des comportements des acteurs caractérisés par des rôles identiques, sans prise en compte de la possibilité pour les acteurs d'agir différemment.

Le modèle de MINTZEBERG traduit donc l'idée que les managers de tous les niveaux de la hiérarchie se comportent de la même manière, et pour mener à bien leurs activités ils adoptent le plus souvent des rôles similaires (CIESLINSKA, 2007 : P 7).

D'après GRAZZINI (2010 : P 7), quelques années après des conceptions plus dynamiques des rôles managériaux apparurent particulièrement au début des années 1980, avec les travaux fondateurs de STEWART (1982) et KOTTER (1982). Ces recherches commencent à prendre en compte l'influence de la personne du manager sur le rôle qu'il exerce.

Ensuite à partir des années 1990, plusieurs chercheurs ont argumenté en faveur de la prise en compte des dimensions comportementales et socio psychologiques pour étudier les rôles managériaux. C'est dans ce sens que WILLIAMS (2015 : P 9) stipule que : « *tous les managers n'exercent jamais les mêmes jobs* ».

De leur part, GUILMOT et VAS (2011) ayant proposé une classification actualisée des rôles quotidiens des managers intermédiaires¹, mettent en lumière les critiques adressées par les chercheurs GIDDENS (1984), et BOURDIEU (1990) à l'approche dites « fonctionnaliste » des rôles de managers à laquelle les divers auteurs ont recouru. La critique de l'approche fonctionnaliste des rôles de managers est d'autant plus adéquate en contexte de changement où l'incertitude fait partie intégrante de la vie des organisations (GUILMOT et VAS, 2011 : P 8).

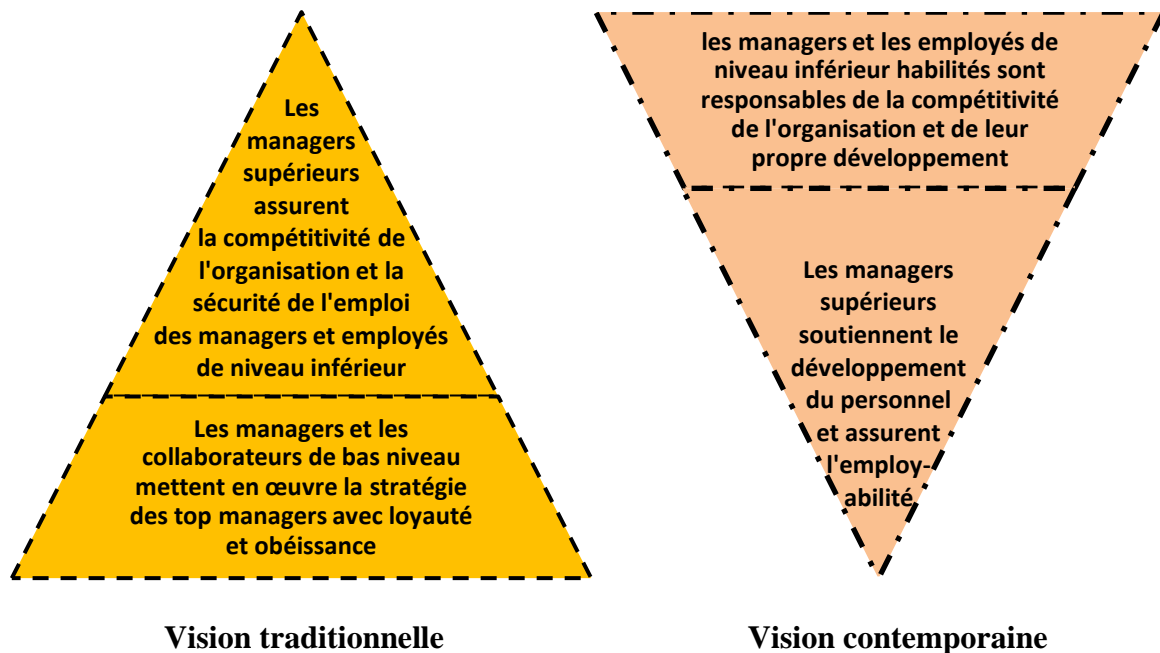
A cet effet, WEICK (1993) cité par AUTISSIER, VANDANGEON, et VAS (2010 : P 64) déclare que le changement remet en cause la répartition des tâches, des responsabilités et de l'autorité et nécessite pour les individus de reconstruire mentalement un système de rôles adapté.

Les rôles des managers sont en train de changer dans le temps, parce que les contextes de l'activité des entreprises sont également en train de changer.... Il y a, par exemple, cent ans le manager était seulement la liaison entre le propriétaire et tout le personnel de la compagnie, il écoutait ce que les employés avaient à dire et utilisait leurs idées, il était concentré plutôt sur la résolution des problèmes que sur la discipline. Cependant, avec la croissance de la taille de l'entreprise, les managers sont devenus plus puissants et leur style de management est devenu plus autocratique (CIESLINSKA K., 2007 : P 5).

¹ Cette classification actualisée proposée par GUILMOT et VAS (2011) sera présentée ultérieurement.

MUHAMMAD et NADALI (2015) mentionnent aussi qu'en général les rôles des managers ont évolué au fil du temps. Cette évolution se voit, d'après ces chercheurs, mieux dans la transition progressive de la relation hiérarchique traditionnelle entre les managers et les employés vers un climat caractérisé comme une *pyramide inversée*, où les managers supérieurs, à travers un processus appelé autonomisation¹, soutiennent les managers intermédiaires qui soutiennent à leur tour, les employés qui innovent et remplissent les besoins des clients. La figure N° 19 résume les deux visions *traditionnelle* et *contemporaine* en ce qui concerne les rôles des managers :

Figure 19: « L'évolution des rôles du management et des managers »

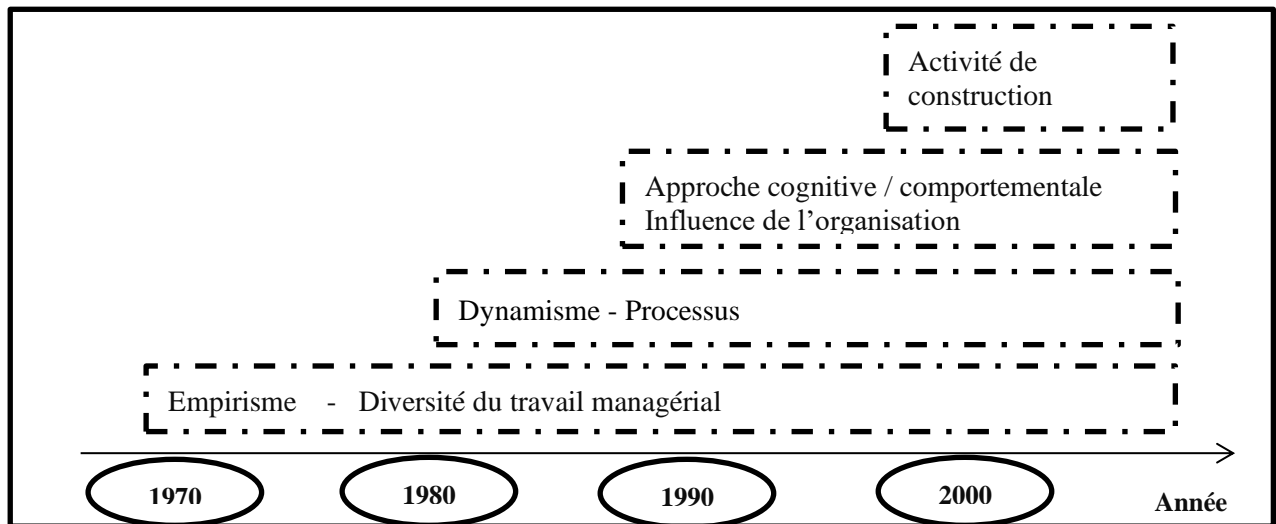


Source : MUHAMMAD et NADALI, « Principles of Management », University of minnesota libraries publishing edition, 2015, P 10.

Nous nous référons également à la figure ci-après (N° 20) qui a été élaborée par GRAZZINI (2010 : P 9) dans le but de présenter une synthèse des principales évolutions qui se sont produites en termes d'approche des rôles managériaux par les chercheurs.

¹ L'autonomisation est, selon MUHAMMAD et NADALI (2015) le processus consistant à permettre ou à autoriser une personne à penser, à se comporter, à agir et à contrôler le travail et à prendre de décisions de manière autonome.

Figure 20: « Les principales évolutions dans la manière d’appréhender les rôles managériaux »



Source : GRAZZINI (2010), « Processus de constitution des rôles managériaux dans la formation de la stratégie – une lecture ancrée dans la théorie des représentations sociales », cahier de recherche n°2010-07 E4, P 9.

La première partie de cette figure a permis de faire ressortir les deux approches majeures qui se sont constituées autour du concept de rôle. En réaction à l’excès de déterminisme dont est empreinte l’approche fonctionnaliste, ayant tendance à enfermer les individus dans les rôles qui leur sont prescrits, s’est développée une autre approche, qui met en exergue le processus de construction sociale à travers lequel les rôles se constituent (GRAZZINI, 2010 : P 9).

Nous mettons l’accent aussi sur les résultats de recherches ayant été menées par DE RIDDER, et AL. (2019 : P 45) dans l’objectif de proposer une actualisation de la caractérisation traditionnelle du métier de manager en rôles et activités, sachant qu’un scénario d’évolution du métier de manager à l’horizon de 2030 a été proposé par ces auteurs. Les résultats de cette étude sont présentés dans le tableau suivant (Tableau N°: 14) :

Tableau 14 : « Evolution du métier de manager en rôles et en activités à l’horizon de 2030 »

Thèmes	Sous-thèmes	Explications
Gérer des équipes et des personnes	Développement	Capacité à gérer le développement des personnes et à les motiver en veillant au respect de l'équilibre vie privée- vie professionnelle et de leurs perspectives de carrière et de développement
	Sens et valeurs	Connaissance et transmission du sens du travail et des valeurs, missions et de la vision d'entreprise
	Gestion de la diversité	Capacité à respecter, à s'adapter à et à gérer la diversité culturelle et générationnelle
	Facilitateur/animateur	Capacité à animer un collectif de travail pouvant être partiellement déspatialisé et en facilitant les échanges par le biais de différents canaux de communication
	Référent/coach	Capacité à responsabiliser et à guider les personnes dans l'atteinte de leurs objectifs tout en restant un référent disponible
Gestion des processus de travail	Organisation du travail	Capacité à coordonner le travail intra-équipes et inter-équipes
	Vue hélicoptère/transversale	
Polyvalence		Capacité à s'adapter aux besoins organisationnels en déployant les compétences transversales nécessaires au passage d'une équipe à l'autre, d'un projet à l'autre
Gestion du changement		Capacité à identifier (voire à anticiper) un changement affectant l'organisation et/ou son contexte et à accompagner les adaptations nécessaires

Source : DE RIDDER M., et AL. (2019), Le métier de manager en transformation : une démarche prospective. *Management & Avenir*, 109, 37-60, P 48.

1.5 Rôles des managers face au changement organisationnel

Nous avons constaté, suite à une analyse de la littérature relative au changement, que plusieurs chercheurs ont donné de l'importance aux rôles joués par les managers lors de ces projets. C'est pour cela, nous avons décidé de mettre en lumière les résultats de quelques chercheurs.

1.5.1 Rôles des managers face au changement d'après IONESCUA, MERUIAA et DRAGOMIROIU

D'après IONESCUA, MERUIAA et DRAGOMIROIU (2014), les managers jouent un rôle clé en raison de la relation qu'ils entretiennent avec les employés au sein de l'organisation. La mise en œuvre du changement n'a pas remis en question, d'après eux, l'importance des rôles joués par ces managers, au contraire cinq rôles très importants ont été mis en lumière à savoir ¹:

Rôle N ° 1 : Communicateurs. Les collaborateurs souhaitent s'informer des évolutions et de leur influence sur le travail et les futures équipes directement auprès des managers. Le manager est donc la principale source d'informations sur les changements qui vont intervenir.

Rôle N ° 2 : Supporters. Les managers doivent démontrer leur soutien aux changements de manière active et évidente. L'équipe de management du changement doit donc créer des tactiques

¹ https://www.researchgate.net/publication/269724978_Role_of_Managers_in_Management_of_Change

adaptées à des situations spécifiques, qui sont calculées pour mettre en évidence les managers comme les plus grands partisans du processus de changement.

Rôle N ° 3 : Formateurs. En raison de la nature de leurs relations interpersonnelles, les managers peuvent guider chaque individu lors de la mise en œuvre du changement, en essayant de lui apporter un soutien personnel.

Rôle N ° 4 : Médiateurs. En tant que médiateurs, les managers fournissent des informations de leurs subordonnés, ce qui constitue un facteur clé dans la mise en œuvre réussie du changement.

Rôle n ° 5 : Gestionnaires de résistance. Les managers sont les mieux placés pour identifier les résistances qui se produisent, leurs formes, leurs sources et les solutions possibles, etc.

1.5.2 Rôles des managers face au changement d'après AUTISSIER et VANDANGEON-DERUMEZ

AUTISSIER et VANDANGEON-DERUMEZ (2007 : P 121) stipulent qu' : « *on a longtemps occulté le rôle des managers dans la réussite des projets* ». Avec un changement devenant l'élément majeur de la survie des entreprises dans un environnement de plus en plus turbulent, se limiter à la gestion des résistances au changement devient insuffisant, c'est pour cela ils ont mis l'accent sur l'importance de prendre les devants et s'assurer dès le départ de l'adhésion des acteurs qui auront un rôle central à jouer dans le processus de changement, et en particulier les managers opérationnels (AUTISSIER et VANDANGEON-DERUMEZ, 2007 : P 121).

AUTISSIER et VANDANGEON-DERUMEZ (2007 : P 121) soulignent également que les managers peuvent donc être considérés comme les « traducteurs » du changement, et pour les aider dans cette activité, ils se réfèrent à l'idée de BALOGUN (2003) qui propose de développer la communication formelle et informelle : communication planifiée avec le top management, communication avec les pairs et les collègues, échange d'expériences, etc.

1.5.3 Rôles des managers face au changement d'après BABRON :

BABRON (2012) met l'accent sur neuf rôles devant être joués par le manager en situation de changement, sachant que les quatre premiers rôles consistent à donner du sens au changement, et les suivants visent à déployer le projet de changement¹.

1. Informer et expliquer les raisons du changement, les objectifs visés, les conséquences « si on ne change pas », la cohérence avec la « vision » de l'organisation, avec les valeurs portées, etc.
2. Mettre en évidence les bénéfices attendus, tout en reconnaissant les éventuelles contraintes, les renoncements nécessaires et les risques inhérents au changement ;
3. Montrer son « autonomie » : rester solidaire des décisions émanant de la Direction tout en gardant son libre arbitre et sa capacité d'adaptation aux spécificités locales ;
4. Incarner le changement en montrant l'exemple, en s'engageant soi-même ;
5. Clarifier les résultats attendus, donner des dates, structurer les étapes, identifier les jalons importants, répartir les rôles ;
6. Identifier et analyser les positions des personnes et des équipes face au changement (sa finalité, son processus), définir les stratégies d'accompagnement au cas par cas ;
7. Responsabiliser, impliquer les gens, valoriser leurs expériences, reconnaître leurs efforts ;
8. Associer le plus possible les managers à la construction (la définition des objectifs, la déclinaison en plans d'actions) ;

¹ <http://dirigeantdemain.unblog.fr/2012/10/01/les-9-roles-du-manager-en-situation-de-changement/>

9. Communiquer sur l'état d'avancement, donner de la valeur aux premiers pas, etc.

2. Managers supérieurs et managers intermédiaires des variables de la fonction managériale

D'après LANDBERG (2009 : P 37), la littérature de la structure de management des organisations divise fondamentalement la configuration organisationnelle de l'une des deux façons :

1) Soit comme étant composé des « managers supérieurs » et des « managers intermédiaires » (WOOLDRIDGE et FLOYD, 1990 ; HUY, 2001 ; IKÄVALKO, AALTONEN, 2001 ; BALOGUN, 2003 ; KNUYT, 2013 ; LANDBERG, 2009 ; BLACKBURN et BONAVENTURE, 2013)

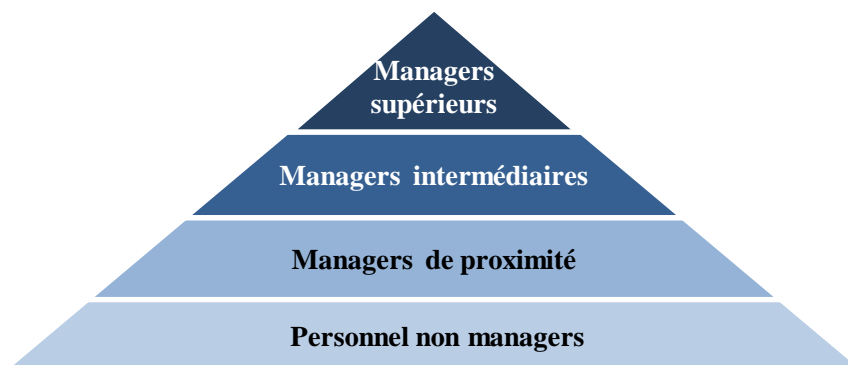
2) Ou bien avec une couche supplémentaire appelée « managers de première ligne » (THAKUR, 1988 ; PRIDE, HUGHES, KAPOOR, 2013 ; LEWIS, GOODMAN, FANDT, MICHLITSCH, 2006 ; SMIT, 2007 ; MORRIS, WHITE, 1996 ; LUSSIER, 2014 ; GASPAR, BIERMAN, KOLARI, HISE, SMITH, 2005 ; BAGAD, 2009 ; KUMAR, SHARMA, 2000 ; GRIFFIN, 2011 ; SCHERMERHORN, 2009 ; DAFT, KENDRICK, VERSHININA, 2010 ; ROBBINS, BERGMAN, STAGG, COULTER, 2014 ; DAFT, SAMSON, 2014 ; CREEK, LOUGHER, 2011 ; MINTZBERG, 2009 ; FLEMING, 2004 ; CARRE, 1991 ; DUTTON, ASHFORD, 1993 ; ROUZIES, VOGLER, 2005 ; GUILMOT, VAS, 2011 ; CODO, 2010 ; DIETRICH, 2009).

Pour LANDBERG (2009 : P 39), certains chercheurs probablement par souci de simplicité, ont tendance à ne pas distinguer le management de première ligne du management intermédiaire.

2.1 Niveaux de management :

Nous adoptons dans le cadre de notre thèse, la logique adoptée par beaucoup de chercheurs, c'est-à-dire nous retenons le point de vue traditionnelle qui divise les organisations en deux couches organisationnelles uniquement à savoir : le top management et le management intermédiaire. Sachant qu'une couche supplémentaire étant celle du management de première ligne est rajoutée par d'autres chercheurs tels que BRIGHT, et AL. (2019 : P15) ayant distingué trois niveaux généraux de management à savoir les managers supérieurs, les managers intermédiaires et les managers de première ligne (voir Schéma N°21).

Figure 21: « Les niveaux de managers dans les organisations »



Source : BRIGHT, et AL. (2019), *Principles of Management*», Rice University, P 15.

A l'issue de notre revue de la littérature, nous pouvons dresser le tableau comparatif suivant (Tableau N 15) synthétisant les principales caractéristiques des trois catégories de managers.

Tableau 15 : « Tableau comparatif des trois catégories de manager »

	Managers supérieurs	Managers intermédiaire	Managers de proximité
Fonctions	Management des personnes		
Appellations francophones	<ul style="list-style-type: none"> - Managers de troisième ou de haut niveau - Cadres supérieurs ou dirigeants - <i>Top managers (d'origine anglaise)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Managers moyens - Managers de deuxième niveau - Cadres intermédiaires - <i>Middle managers (d'origine anglaise)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Managers de première ligne - Managers de premier niveau - Superviseurs - Contremaîtres.
Appellations anglo-saxons	<ul style="list-style-type: none"> - Top managers - Senior managers 	<ul style="list-style-type: none"> - Middle managers 	<ul style="list-style-type: none"> - First line managers - Junior managers - Front line managers
les titres typiques	<ul style="list-style-type: none"> - Chef de direction (PDG) - Directeur général, - Président, - Vice-président exécutif, - Directeur exécutif - Vice-président 	<ul style="list-style-type: none"> - Chef de département, - Chef de division. - Directeur régional - Directeur Central - Directeur d'Unité 	<ul style="list-style-type: none"> - Che d'équipe - Chef de service - Chef de section
Responsabilités	Toute l'organisation	Service ou unité Opérationnelle	Equipe
Position sur la ligne hiérarchique	Sommet ou le plus haut niveau de l'encadrement	Milieu ou maillon intermédiaire de l'encadrement Ces managers planifient, organisent, dirigent et contrôlent l'activité des autres managers (managers des managers)	Finale ou dernier maillon de l'encadrement Ces managers coordonnent le travail des autres qui ne sont pas eux-mêmes managers (managers des non managers)
Rôle en période de changement imposé	Acteurs de changement	Acteurs de changement	Destinataires et agents de changement : vecteurs du changement
Rôle en période de changement participatif	Acteurs de changement		
Trait distinctif	Contrairement aux autres managers, Les managers supérieurs sont tenus responsables devant les propriétaires de ressources utilisés par l'organisation	Le lien entre le top management et l'encadrement de proximité.	Contact permanent ou quasi-permanent avec leurs équipes.
Rôle ordinaire	Prise de décisions stratégiques	Application des décisions stratégiques en les traduisant en objectifs opérationnels et en plans d'actions.	Exécution quotidienne des plans d'action.

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'issue de notre revue de la littérature

D'après PIERSON et DUVERGE (2014 : P 9), il n'est pas nécessaire qu'à chacun de ces rôles correspond un niveau hiérarchique, dans les PME (Petites et moyennes entreprises) à titre

d'exemple, il n'est pas rare que le dirigeant soit en charge des deux premiers rôles, voire même de la totalité des trois. À l'inverse, un rôle peut donner lieu à plusieurs niveaux hiérarchiques : il se peut que les plans d'action soient définis à un niveau hiérarchique et que leur pilotage soit confié au niveau hiérarchique inférieur ou que la définition des processus ne soit pas le fait de ceux qui les mettent en œuvre au quotidien. Ce choix est l'affaire d'entreprise, il est le fruit de : contraintes budgétaires, culturelles et technologiques, etc.

2.2 Managers supérieurs et managers intermédiaires : « un essai de définition »

Ces dernières années se sont caractérisées par l'apparition d'un nombre considérable de chercheurs qui se sont intéressés à des catégories spécifiques de Managers à savoir : les managers supérieurs, et/ou les managers intermédiaires, et/ou les managers de proximité.

GUERY (2002 : P 3) souligne que le fait de s'intéresser plus spécifiquement à une catégorie des Managers crée des problèmes, le management intermédiaire à titre d'exemple reste une espèce largement inconnue du moment qu'il n'existe pas une définition claire et unanime. Dans le même sens, KETTLEY et STREBLER (1997 : P 9) qui se sont concentrés sur les managers supérieurs déclarent que la définition du management supérieur est une lourde difficulté, d'ailleurs il y a de plus en plus de distinction floue entre les emplois dans la hiérarchie de management et les rôles managériaux...même la distinction entre les managers intermédiaires et supérieurs semble un peu « floue » dans plusieurs organisations visitées.

REZVANI (2017 : P 2) qui a centré ses études sur les managers moyens, souligne également qu'il n'y a pas de définition exacte pour un manager intermédiaire applicable pour toutes les organisations et il n'y a pas de point précis entre ce groupe de managers et d'autres.

Dans la lignée de ces travaux caractérisés par l'absence d'un accord sur la définition de ces différentes catégories de managers, notre objectif consiste à dresser un bilan des principales définitions données par les auteurs : aux « managers intermédiaires » et aux « managers supérieurs », et cela à travers une revue de la littérature disponible.

2.2.1 Définitions des Managers intermédiaires :

Nous commençons par la définition des « managers intermédiaires » étant considérés par plusieurs auteurs tels que DIETRICH (2009 : P 198) des acteurs-relais de la direction, du moment qu'ils sont chargés de transmettre ses directives, ses valeurs, et l'investissant d'une autorité, de faire travailler leurs subordonnés et d'obtenir d'eux les résultats attendus.

Nommés à la fois « managers intermédiaires », « middle managers » en se référant à l'appellation purement Anglo-Saxon, et même « cadres intermédiaires » ou « cadres moyens » en se référant au contexte français, il est intéressant de noter au départ que dans la littérature, comme le témoigne du tableau suivant (Tableau N 16), il n'existe pas de définition ayant fait l'unanimité.

Tableau 16 « Définitions données au concept Manager intermédiaire »

Auteurs (années)	Définitions
WOOLDRIDGE & FLOYD (1993 : P 398)	Managers situés hiérarchiquement à deux ou trois niveaux en dessous du Président Directeur Général
CARRE (1991 :P 18)	Un manger de deuxième ligne (Manager intermédiaire) est un Manger à qui plusieurs managers de première ligne (managers en contact direct avec le personnel) rendent compte.
DUTTON & ASHFORD (1993 : P 398)	Les managers intermédiaires sont des managers qui supervisent les superviseurs et sont supervisés par d'autres. Cette définition des managers intermédiaires exclut le plus haut niveau de la direction et des superviseurs de première ligne
THAKUR (1998)	Les cadres intermédiaires sont situés à un niveau en-dessous du Directeur Général [Vice-Président] et deux niveaux au-dessus du cadre opérationnel [first-line supervisor].
IKÄVALKO & AALTONEN (200 : P2)	Les Managers intermédiaires sont des acteurs, qui sont à la fois des subordonnés et des supérieurs, c'est-à-dire entre les niveaux organisationnels de gestion et de personnel. Ainsi, notre définition inclut à la fois le mangement intermédiaire et le management opérationnel.
HUY (2001 : P 73)	Tout manager situé deux niveaux en dessous du Président Directeur Général [CEO] et un niveau au-dessus des travailleurs et opérationnels de terrain.
BALOGUN (2003)	Les managers intermédiaires sont ceux placés entre les top-managers et les opérationnels, chargés de faire le lien entre les niveaux stratégiques et opérationnels ».
ROULEAU (2005 : P 1436)	Les managers hiérarchiquement situés sous les cadres supérieurs et au-dessus de la supervision de premier niveau.
ROUZIES & VOGLER (2005 : P 7)	il s'agit d'un individu qui encadre des personnes qui encadrent (les cadres opérationnels).
GUILMOT & VAS (2011 : P6)	Acteurs situés hiérarchiquement en-dessous des tops managers et au-dessus des managers opérationnels et ayant une équipe sous leur responsabilité
P. LEFEVRE (2012 : P17)	Le manager intermédiaire se définit par la place qu'il occupe dans la hiérarchie et dans sa fonction sociale de lien et de coordination ou encore dans la structuration ou le contrôle de la production ou encore la régulation des relations internes au sein des équipes »
E. KNUYT (2013 : P 1)	Le manager intermédiaire est tout manager hiérarchique avec une responsabilité de management des personnes qui n'appartient pas aux décideurs de la direction, et travaille juste au-dessus des travailleurs et des professionnels de votre organisation.
BLACKBURN et BONAVENTURE (2013 : P2)	Le manager intermédiaire est celui qui a sous sa responsabilité directe une ou des équipes d'employés.

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'issue de notre revue de la littérature

Suite à cette divergence des définitions, un long débat a été développé par les chercheurs. Dans le point suivant, nous mettrons en lumière les points de vue des chercheurs ayant commenté les définitions données à cette catégorie de managers.

2.2.2 Débat autour de la définition des managers intermédiaires

Afin de maîtriser la définition des « Managers moyens », beaucoup d'auteurs tentent de les définir par rapport aux autres couches organisationnelles (OLDENHOF, 2015 : P10). D'ailleurs DIETRICH (2009 : P 198) annonce que le management intermédiaire renvoie par définition à une position dans le sens où il se situe à un niveau intermédiaire de la hiérarchie, ce qui fait du middle manager le maillon d'une chaîne.

De leur part, ROUZIES et VOGLER (2005 : P 7) déclarent que dans la définition du cadre intermédiaire beaucoup d'auteurs s'accordent sur la limite haute (un niveau en dessous du Directeur Général), mais proposent des visions différentes de la zone de contact entre le cadre intermédiaire et les opérationnels (un ou deux niveaux au-dessus des opérationnels). Nous avons à titre d'exemple THAKUR (1998) qui les situe à deux niveaux au-dessus du manager de première ligne et WOOLDRIDGE & FLOYD (1990) qui ne font donc pas référence à la limite basse c'est à dire à la différence entre les Managers intermédiaires et les Managers opérationnels alors qu'il y a certains auteurs comme HUY (2001) et IKÄVALKO & AALTONEN (2001) incluent clairement l'encadrement de première ligne ou de proximité dans la catégorie de l'encadrement moyen.

En plus, ROUZIES et VOGLER (2005 : P 7) constatent que la plupart des auteurs se focalisent sur la position hiérarchique du cadre moyen sans prendre en compte ses rôles dans le processus stratégique. L'hétérogénéité de ces définitions renforce, d'après ROUZIES et VOGLER, l'intérêt d'une clarification de la définition du cadre intermédiaire en se focalisant sur ses rôles, et en adoptant la définition citée dans le tableau considérée plus pragmatiques.

De sa part, PAYAUD (2003 : P 2) souligne que si ces définitions sont indispensables pour comprendre les fonctions qui découlent de cette position, et intéressantes pour comparer les organisations, elles situent cependant le middle management uniquement sur un plan vertical, sans mentionner les autres relations possibles, en outre, ces définitions sont relativement instables puisqu'elles peuvent varier considérablement selon le nombre de personnes employées et la structure organisationnelle de l'entreprise. Une définition claire et définitive n'aurait de sens qu'en présence d'un seul type d'organisation (PAYAUD, 2003 : P 2). A cet effet, PAYAUD (2003 : P 4) stipule que : « *identifier qui est ou qui n'est pas middle manager n'est pas dépendant seulement d'un titre ou d'une fonction dont la description serait formelle, mais est aussi fonction de la manière dont un individu voit, évalue ses responsabilités. Quel que soit l'endroit où il est situé, le cadre intermédiaire se caractérise par l'alignement entre d'une part les stratégies et objectifs de l'organisation, et d'autre part les activités opérationnelles* ».

Pour plus de précisions, REZVANI (2017 : P 2) a distingué quelques critères utilisés par les chercheurs pour définir cette catégorie de managers, s'agissant de *leurs fonctions dans une organisation* car ils opèrent dans un noyau opérationnel de l'organisation, *leur position dans la hiérarchie organisationnelle*, car ils sont positionnés à un niveau où au moins deux niveaux du personnel, et *la structure organisationnelle ou le contexte de l'organisation*.

2.2.3 Définitions des managers supérieurs :

Au sujet « des managers supérieurs » nommés également « les tops managers », plusieurs définitions ont été données par les chercheurs ayant abordés dans leurs travaux cette catégorie de managers. Nous citons maintenant celles les plus connues (tableau N° 17).

Tableau 17 : « Définitions données au concept du Manager supérieur »

Auteurs (années)	Définitions
KATZEMBACH et SMITH (1993)	Un petit groupe de personnes (généralement moins de vingt) avec des compétences complémentaires qui sont engagés dans un but commun, des objectifs de performance, et une approche pour laquelle ils se tiennent mutuellement responsables.
KETTLEY et STREBLER (1997 : P5)	Un individu avec responsabilité à la fois pour une partie importante de l'entreprise unité d'affaires ou division, chef de fonction ou géographique zone, et un groupe de gestionnaires intermédiaires ou fonctionnels.
OBIEFUNA (2014 : P97)	Un petit groupe de managers, qui comprend habituellement un chef de la direction, un président ou un vice-président, constituant le top management. Le top management nommé aussi la haute direction est responsable de la performance de l'ensemble de l'organisation.
DEROS, NIZAM, d'autres (2009 : P16)	Dans la haute direction se trouve le plus souvent les niveaux de responsabilité les plus élevés, tels qu'un conseil des administrateurs et ceux qui sont propriétaires de la société (actionnaires), mais ils se concentrent sur le management au lieu des activités quotidiennes de l'entreprise. On les désigne parfois, au sein des entreprises, en tant que managers supérieurs, dirigeants ou simplement seniors managers.

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'issue de notre revue de la littérature

Dans le cadre de notre recherche, nous associons la définition de HUY (2001) et la définition de KATZEMBACH et SMITH (1993) pour définir et situer à la fois les managers supérieurs et les managers intermédiaires, deux populations importantes dans notre recherche.

3. Rôles des managers intermédiaires dans les organisations

Nous appréhendons maintenant, l'importance du management moyen dans les organisations à travers un survol des différents rôles qui leurs sont attribués par les chercheurs les plus cités.

D'après LEFEVRE (2012 : P 14) plus que jamais, la question des managers intermédiaires se trouve au cœur des organisations et des recompositions institutionnelles et du management des services et des équipes. Le manager intermédiaire est considéré comme un acteur d'interface, se retrouve souvent sans véritable point d'appui (SEMACHE, 2010, P2). Parlant toujours des middle managers, LAROCHE (2001 : P 2) avait déjà souligné cette idée en désignant le manager comme un point flou de l'analyse des organisations et du management, qui pourtant ne cesse d'exalter son rôle.

D'autres chercheurs parlent de l'importance des managers intermédiaires dans l'organisation en s'appuyant sur diverses raisons. FLOYD et WOOLDRIDGE (2000 : P 28) déclarent à titre d'exemple que les Managers moyens peuvent être vus comme des membres clés de la communauté organisationnelle car ils agissent en tant que médiateurs entre le top management et le reste de la communauté.

Pour LIVIAN (200 : P 8), cette catégorie de salariés qui encadrent est par définition "intermédiaire", "entre deux chaises", elle est assimilée à des salariés placés « entre le marteau et l'enclume ». De ce point de vue la notion "d'encadrement intermédiaire" est un pléonisme et pour dessiner les contours de l'activité de cette catégorie : "faire un travail d'intermédiaire", c'est-à-dire un "travail de médiation".

De leur part, HARDING, LEE, et FORD (2014 : P 1) déclarent que les managers moyens conservent une position centrale dans les hiérarchies organisationnelles, car ils sont responsables de la mise en œuvre des stratégies de la haute direction et exercent un contrôle sur le personnel subalterne.

Dans un même sens, BALOGUN et JOHNSON (2004 : P 2) annoncent que les managers intermédiaires sont des médiateurs critiques qui facilitent l'adaptation organisationnelle en façonnant la réflexion stratégique des managers supérieurs et en orchestrant le déploiement des plans de ces hauts managers. Les managers intermédiaires sont donc importants en raison de la manière dont ils relient intelligemment le noyau opérationnel aux échelons supérieurs de manière à façonner l'orientation stratégique (BALOGUN et JOHNSON, 2004 : P 2).

Pour plus de précisions, PAYAUD (2003 : P 8) souligne que la situation du manager moyen lui permet de faire interagir ce qui est voulu par l'équipe dirigeante avec ce qu'il est possible de réaliser par les équipes opérationnelles. Sa connaissance des deux parties lui permet un arbitrage entre les objectifs et les ressources disponibles, possible de rendre disponibles, ou non.

Sur la base des recherches personnelles et en s'appuyant également sur les travaux de MINTZBERG (1973), GUILMOT et VAS (2011 : P 8) proposent une classification actualisée des rôles que les managers intermédiaires exercent de façon quotidienne (voir le Tableau N° 18). Ils ajoutent une catégorie intitulée « rôles de contrôle » aux trois catégories initiales de Mintzberg et ils procèdent à deux adaptations de manière à ajuster le modèle initialement conçu pour des directeurs généraux aux managers intermédiaires. En particulier, le rôle de porte-parole a été remplacé par le rôle d'informateur cohérent et le rôle de figure de proue a cédé la place au rôle de médiateur de manière à insister sur la place centrale que ces managers intermédiaires occupent parmi le flux d'interactions prenant place au sein de l'organisation.

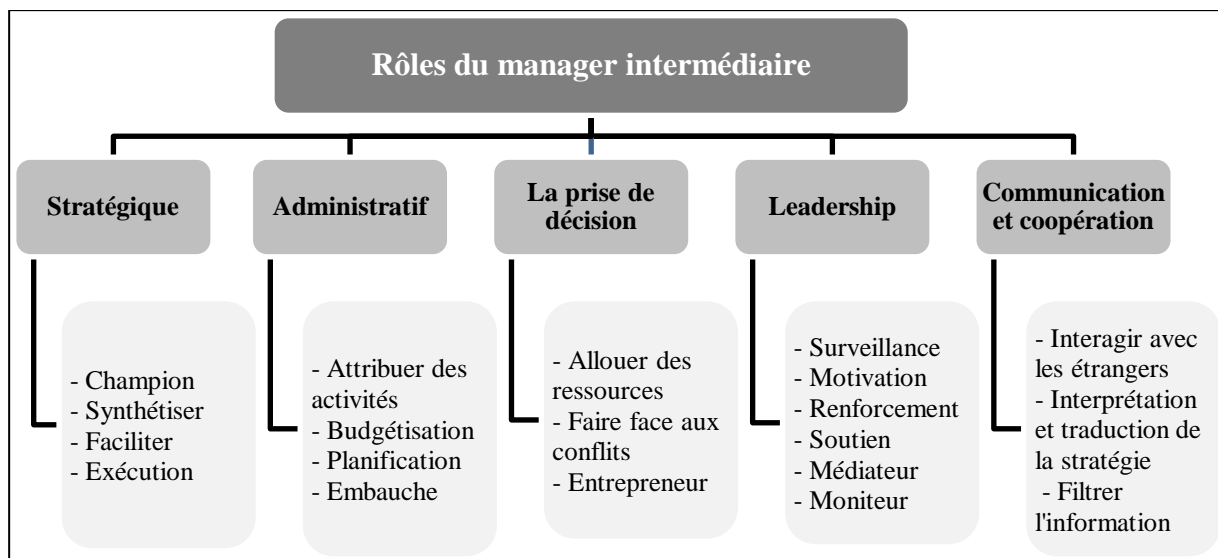
Tableau 18 : « Classification des rôles des managers intermédiaires selon GUILMOT et VAS »

Rôles liés à l'information	Rôles interpersonnels
<ul style="list-style-type: none"> - Observateur actif - Diffuseur - Informateur cohérent 	<ul style="list-style-type: none"> - Agent de liaison - Leader - Médiateur
<ul style="list-style-type: none"> - Rôles de contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> - Rôles décisionnels
<ul style="list-style-type: none"> - Superviser du projet - Evalueur des progrès réalisés - Maintien d'un climat de travail stable 	<ul style="list-style-type: none"> - Négociateur - Entrepreneur - Allocateur des ressources - régulateur

Source : GUILMOT, N., & VAS, A. (2011). Les cadres intermédiaires au cœur du processus de sensemaking en contexte de changement organisationnel. 22ème congrès de l'AGRH", Marrakech, Maroc, P 8.

Pour résumer les différents rôles attribués aux managers intermédiaires dans les organisations, et cela selon la littérature disponible, nous nous référons au schéma récapitulatif (figure N° 22), de REZVANI (2017 : P 5).

Figure 22: « Rôles du manager intermédiaire selon une revue de la littérature de REZVANI »



Source : Zahra REZVANI (2017), « *Who is a Middle Manager: A literature Review* », International Journal of Family Business and Management Open Access, Technical University of Delft, Jaffalan, November 03, Symbiosis Group, P 5.

REZVANI (2007) classe selon la revue de la littérature, les rôles pouvant être joués par les intermédiaires en cinq catégories : rôles stratégiques, rôles administratifs, rôles de leadership, rôles de prise de décision et rôles de communication où chaque catégorie de rôles peut se diviser en sous-catégories. L’auteur souligne aussi que l’étendue des rôles des managers intermédiaires dépend : du contexte de l’organisation, du temps et les attitudes de ces managers.

4. Rôles des managers supérieurs dans les organisations

D’après HIEBL (2014 : P 1-2) au cours des dernières décennies, l’intérêt académique pour les managers supérieurs des organisations a considérablement augmenté. Une théorie clé qui a très probablement, favorisé cette recrudescence de l’intérêt pour ces tops managers est « *la théorie des échelons supérieurs* »¹ (HIEBL, 2014 : P 1-2).

Le top management de toute organisation est comme une boussole à travers laquelle l’organisation trouve sa portée. L’échec de la plupart des organisations vient du fait que la haute direction de cette organisation a échoué lamentablement dans ses fonctions (OBIEFUNA, 2014, P 93).

MINTZEBERG est connu d’être parmi les principaux chercheurs qui se sont intéressés à l’étude des rôles joués par « les managers supérieurs » dans les organisations avant d’élargir son échantillon en touchant les autres couches de management à savoir « les managers intermédiaires » et « les managers de proximité ». En suivant de près cinq managers supérieurs de cinq grandes

¹ Dans leur théorie des échelons supérieurs (the Upper Echelons Theory), Hambrick et Mason (1984) montrent que les caractéristiques cognitives de l’équipe de direction définissent à la fois les orientations stratégiques de l’entreprise (diversification et innovation des produits, modalités de croissance interne/externe, choix de financements...), mais également sa rentabilité et sa croissance. (Christine TEYSSIER, « *L’influence des caractéristiques du dirigeant et de l’équipe dirigeante sur le management financier de la PME en hyper-croissance : une approche par études de cas* », 10^{ème} CIFEPM Congrès francophone en entrepreneuriat et PME).

organisations pendant deux semaines chacun, il a pu constater, que le management était une affaire davantage d'action que de réflexion, caractérisé par une enfilade d'activités variées, des interruptions constantes et un rythme infernal (COSSETTE, 2011 : P 6).

Au sujet toujours des rôles joués par les managers supérieurs, KHANDWALLA (2004 : P 12) stipule que : « *la performance des managers supérieurs - et donc de l'organisation - dépendent de la façon dont ils jouent leurs rôles variés* ». Dans un environnement d'affaires turbulent, les managers supérieurs ont donc de plus en plus besoin de jouer des rôles importants en révisant périodiquement la croissance de l'entreprise et les stratégies concurrentielles (KHANDWALLA, 2004 : P 12).

A cet effet, et afin de bien comprendre le rôle d'un manager supérieur, KETTLEY et STREBLER (1997 : P 9) ont exploré, dans leurs recherches, la gamme de tâches que ces managers effectuent et ont défini les points communs qui existent entre eux comme suit :

- Déterminer les objectifs et les stratégies de l'organisation et définir les politiques. Les managers supérieurs sont responsables d'adapter l'organisation à son environnement commercial changeant et pour les décisions de « gouvernance » qui influencent l'efficacité de grandes parties, sinon l'ensemble, de l'organisation. Ils sont généralement impliqués dans des décisions d'affaires à long terme comme pénétrer de nouveaux marchés, lancer de nouveaux produits ou services, etc.

- Manager des ressources et contrôle des activités. Les managers supérieurs sont responsables de l'acquisition et de l'allocation des ressources nécessaire à l'organisation, la défense et la construction de capital ressources, capital humain et capital physique. Ils devraient aussi influencer l'avantage concurrentiel et la création de valeur.

- Manager l'environnement. Les tops managers sont souvent plus préoccupés que d'autres niveaux avec la gestion des frontières organisationnelles, ils représentent fréquemment leurs organisations dans les négociations commerciales, les relations gouvernementales et les affaires communautaires. De plus, les managers supérieurs sont responsables à la fois de l'exploitation immédiate de l'environnement (par exemple les opportunités de marché, les besoins des clients) mais aussi les environnements politiques, réglementaires et commerciaux plus larges.

- Manager leur propre travail. Les tâches comprennent la délégation de responsabilité à leur équipe, établir et surveiller les objectifs de rendement, accords avec les fournisseurs, etc.

- Développer les autres par le coaching direct et le mentorat, s'assurer que les processus de formation et de perfectionnement sont en place, établir des opportunités pour une plus grande implication des employés.

KHANDWALLA (2004 : P 17) s'est intéressé aussi à l'étude des rôles joués par les tops managers dans les organisations Indiennes. Il a classé leurs rôles en trois catégories comme suit 1:

- Neuf rôles stratégiques sont liés à des questions d'importation à long terme et à l'échelle de l'organisation à savoir :

1. Formulation de politiques
2. Planification des changements et des innovations dans le domaine de compétence
3. Obtenir de l'information et des renseignements essentiels pour formuler des objectifs
4. Fixation d'objectifs à long terme pour le domaine d'activité
5. Assurer une compréhension de la nature des fournisseurs de l'organisation, des concurrents, etc.

¹ KHANDWALLA P. Competencies for Senior Manager Roles, VIKALPA • VOLUME 29 • NO 4 • OCTOBER - DECEMBER 2004, P 17.

6. Articuler une vision pour les activités futures / impact des unités / départements
7. Contribuer à la croissance et à la diversification des unités / départements
8. Procurer des ressources financières, humaines et techniques limitées pour les unités et les départements
9. Construire l'image des unités / départements

- Neuf rôles liés à l'exploitation qui couvrent :

1. Mise en œuvre des politiques
2. Mise en œuvre de changements et d'innovations dans le domaine de compétence
3. Définition de tâches à court terme et d'objectifs pour le domaine de travail
4. Répartition juste du travail entre les membres du personnel
5. Rechercher des suggestions et de l'aide de « clients » afin d'améliorer les services fournis par ses départements / unités
6. Utiliser un système de contrôle approprié pour les départements / unités
7. Fournir des commentaires périodiques et aider le personnel à revoir leur performance
8. Récompenser / encourager de bonnes performances
9. Anticiper et / ou atténuer les crises

- Neufs rôles de leadership qui englobent :

1. Développer des relations de travail efficaces avec des collègues
2. Obtenir la coopération de ses collègues dans la poursuite de ses objectifs
3. Clarifier la culture (normes, valeurs et processus organisationnels) qui devrait caractériser son département / unité
4. Motiver et inspirer le personnel pour obtenir d'excellentes performances
5. Fournir au personnel des informations et d'autres ressources pour bien accomplir ses tâches
6. Fournir des conseils et des conseils appropriés aux membres du personnel
7. Inciter le personnel à relever des défis et à innover dans le domaine des opérations
8. Favoriser un esprit de collaboration et de travail d'équipe dans le personnel
9. Résoudre les conflits entre les membres du personnel de manière constructive ; des jugements équitables.

Section II : Managers supérieurs et Managers intermédiaires face au changement organisationnel « rôles et difficultés »

Le changement est devenu inéluctable dans les organisations, il nous semble plus intéressant de s'interroger sur la façon dont les managers abordent cette problématique plutôt que de savoir pourquoi elles changent (AMADOU, 2014, P 5).

D'après DINWOODIE, et AL. (2015 : P 1), le rôle des managers de niveau intermédiaire et supérieur dans la réalisation du changement est critique, car ils doivent traduire la vision du changement aux troupes du sol, participer à élaborer les rapports directs aidant à naviguer dans les émotions du changement, et influencer les agents de changement pour générer l'alignement et l'engagement pour que l'effort de changement soit couronné de succès.

A cet effet, nous abordons, dans cette section, à travers une revue de la littérature, les principaux rôles attribués aux managers supérieurs et intermédiaires en contexte de changement, ainsi que les principales difficultés pouvant être rencontrées par ces managers, durant ces projets.

1. Rôles des Managers intermédiaires en contexte de changement organisationnel

D'un côté le changement est devenu un facteur constant dans de nombreuses organisations, de l'autre côté, il y a la population des managers intermédiaires considérée par beaucoup d'auteurs importante dans la conduite dans ces projets de changement, souvent passée inaperçu chez de nombreux agents du changement surtout les managers supérieurs (KNUYT, 2013). Dans la ligne des différents travaux de recherche, notre objectif consiste de dresser un bilan des principaux rôles attribués par les chercheurs à ces managers.

1.1 Managers intermédiaires : acteurs de sensemaking et sensegiving

Avant d'entamer les rôles des managers moyens en contexte de changement, nous abordons deux concepts ayant souvent été liés aux rôles joués par cette catégorie de managers dans ces projets, à savoir : « le sensemaking » et « le sensegiving ». Sachant que les processus de sensemaking et de sensegiving peuvent prendre lieu entre les différents échelons de l'organisation. Ils peuvent avoir lieu entre les managers supérieurs et les managers intermédiaires, et aussi entre les managers et les employés (SØDERBERG, 2003 : P 7).

Dans ce point, nous mettons en lumière, le rôle des managers intermédiaires dans les processus de sensemaking et de sensegiving en contexte de changement. D'ailleurs, ces thèmes ont fait l'objet de nombreuses recherches qui se sont intensifiées au cours de la dernière décennie (WEICK, 1993 ; GIOIA et CHITTIPEDDI, 1991 ; GUILMOT et VAS, 2011 ; BALOGUN et JOHNSON, 2004 ; ROULEAU, 2005 ; VESEAU, 2008 ; MAITLIS et CHRISTIANSON, 2014).

Au départ, la création du sens (sensemaking) est, une activité centrale dans les organisations, elle est au cœur même de l'organisation (MAITLIS et CHRISTIANSON, 2014). Elle est définie par MAITLIS et CHRISTIANSON (2014) comme : « *le processus par lequel les gens travaillent pour comprendre des problèmes ou des événements étant nouveaux, ambigus, autrement dit, enfreignent les attentes* ».

Pour plus de précision, nous nous référons à la vision de KLEIN, MOON et HOFFMAN (2006 : P 71) qui considèrent la création de sens comme un effort motivé et continu pour comprendre

les connexions (qui peuvent être entre les personnes, les lieux et les événements) d'agir efficacement.

Par ailleurs, le terme *sensegiving*, désigne un processus au cours duquel les acteurs cherchent à partager la compréhension obtenue de la réalité (GIOIA et CHITTIPEDDI, 1991 : P 435).

A titre comparatif, d'après SØDERBERG (2003 : P 7), le *sensemaking* est différent du *Sensegiving*, car à travers le premier la personne essaye de donner le sens, et à travers le second la personne essaye d'influencer d'autres personnes à percevoir et interpréter certaines actions et certains événements de manière particulière. Sachant que suite au processus de *sensemaking* (*Création de sens*) succède le processus de *sensegiving* (*Diffusion de sens*) (GIOIA et CHITTIPEDDI, 1991 : P 435).

En contexte de changement, ROULEAU (2005 : P 1415) considère que le *sensemaking* traduit la façon dont les managers comprennent, interprètent et créent du sens pour eux-mêmes en fonction des informations entourant le changement stratégique, tandis que le *sensegiving* se préoccupe de leurs tentatives d'influencer le résultat, de communiquer leurs pensées sur le changement aux autres et d'obtenir leur soutien. Bien que ces processus semblent être conceptuellement différents, les limites de chacun sont imprégnées par l'autre, comme le discours et l'action, la création de sens (*sensemaking*) et la diffusion de sens (*sensegiving*) sont des domaines moins distincts que les deux faces d'une même pièce, l'un implique l'autre et ne peut exister sans lui (ROULEAU, 2005 : P 1415).

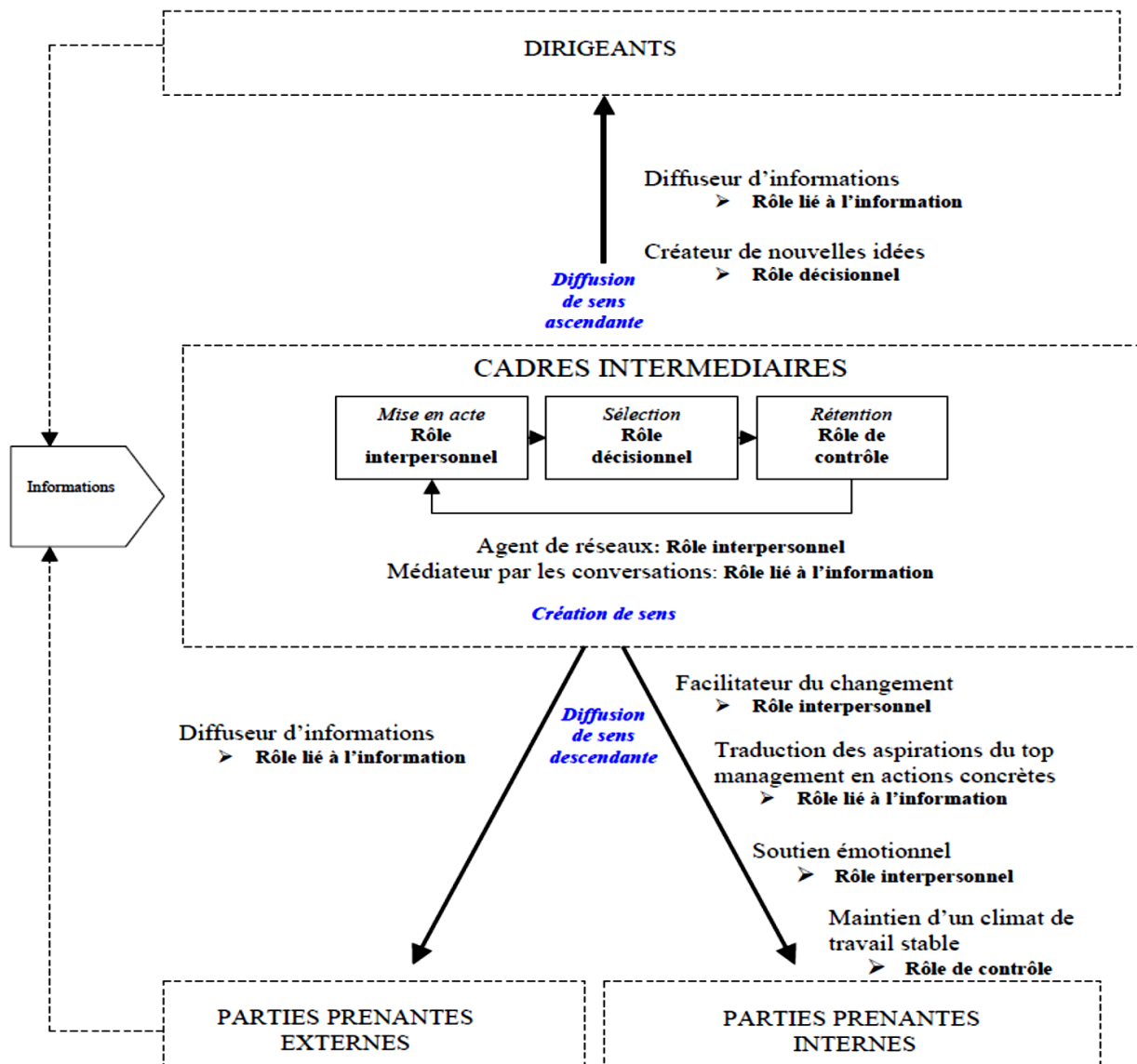
A propos du rôle des managers intermédiaires dans le processus de création de sens (*sensemaking*) en contexte de changement, AUTISSIER, VANDANGEON, et VAS (2010 : P 76) précisent que parce que les managers moyens sont confrontés à un changement qu'ils n'ont pas parfois décidé, et parce qu'ils doivent en négocier les détails avec les autres acteurs de l'organisation, en particulier leurs collègues des autres services et divisions, ils s'engagent dans un processus de création de sens (*sensemaking*) qui échappe au contrôle des top managers.

Dans un même sens, ROULEAU (2005 : P 1437) souligne que deux rôles sont primordiaux à l'activité de *sensemaking* des managers moyens à savoir le rôle de médiateur par les conversations (rôle lié à l'information) et celui d'agent de réseaux (rôle interpersonnel). De par leur position centrale au sein de l'entreprise, les managers de l'entre-deux sont en contact avec une grande majorité des personnes de l'entreprise et savent comment les mobiliser de manière à créer un groupe partageant la même vision du changement (ROULEAU, 2005, P 1437).

BALOGUN (2003) cité par HAVARD et INGHAM (2014 : P 23) jette les bases d'une analyse de l'activité de *sensemaking* réalisée par les managers moyens en définissant deux rôles. En premier lieu, ces managers entreprennent un changement personnel en donnant du sens au changement initié par la direction et à leur propre rôle dans le changement, en utilisant des signaux, des discours et l'interaction avec des collègues et les supérieurs hiérarchiques. Les managers moyens aident aussi leurs collaborateurs à interpréter la teneur des changements opérés, et ils les aident à produire du sens sur ces changements en communiquant de manière formelle et informelle.

GUILMOT et VAS (2011 : P 16) ont rassemblé dans la figure suivante (figure N° 23), les 12 rôles des managers intermédiaires comme créateurs de sens en contexte de changement.

Figure 23 : « Les 12 rôles des managers moyens comme créateurs de sens en changement »



Source : GUILMOT N. et VAS A. (2011), « Les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel », *20^e Congrès de l'AIMS*, 7 au 9 juin, Nantes. P 14.

GUILMOT et VAS (2011 : P 19) ont proposé une analyse réconciliant l'approche fonctionnaliste d'où sont issues les catégories de rôles rattachés aux managers moyens avec l'approche interprétativiste à laquelle est lié le processus de création et de diffusion de sens. Ce rapprochement permet de se détacher d'une perspective purement déterministe des rôles pour prendre en compte le flux d'interactions, non maîtrisées par les dirigeants, au cours duquel les acteurs s'approprient le changement pour le diffuser. Les contributions du modèle proposé sont de deux ordres (GUILMOT et VAS, 2011 : P 19) :

- Il est mis en avant que la contribution des managers intermédiaires au processus de création et de diffusion de sens ne se limite pas à un ou plusieurs rôles spécifiques, mais se présente davantage comme une combinaison de rôles qui, en se développant de concert, permettent à ces

managers d'arriver à une représentation partagée de la situation rencontrée qu'ils se chargent ensuite de partager tant de façon ascendante que descendante au sein de l'organisation.

- La démarche adoptée permet de démontrer que les rôles que développent ces managers au sein du processus de sensemaking proviennent d'une transformation de leurs rôles traditionnels.

Les managers intermédiaires construisent du sens et le partagent à partir de leurs représentations de la légitimité et faisabilité du changement (ALIS et FERGELOT, 2012 : P 34).

De leur part, FLOYD et WOOLDRIDGE (1992 : P 154) proposent (voir le tableau N°24) quatre rôles implicitement liés au processus de sensegiving pratiqué par les managers moyens durant le changement. Ces chercheurs établissent une distinction entre les rôles dont l'action est dirigée vers le haut de l'entreprise (influence ascendante) et ceux agissant sur les strates inférieures de l'organisation (influence descendante). Ces managers peuvent fournir des informations importantes aux supérieurs concernant les événements internes et/ou externes à l'organisation, comme ils leur assignent également un rôle de facilitateur du changement, à travers le développement des rôles interpersonnels (coach, leader, médiateur) de manière à encourager les discussions et favoriser l'implication des employés dans le changement (FLOYD et WOOLDRIDGE, 1992 : P 154).

Figure 24: « Typologie des rôles des managers intermédiaires »

	<i>Influence ascendante</i>	<i>Influence descendante</i>
<i>Divergeant</i>	Créateur de nouvelles idées	Facilitateur du changement
<i>Intégrative</i>	Synthétiseur de l'information	Responsable de mettre en œuvre les stratégies de changement

Source . W. FLOYD et B. WOOLDRIDGE (1992), « *middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note* », Strategic Management Journal, Vol. 13, P 154.

Un autre rôle présent dans le processus de **sensegiving** concerne la gestion émotionnelle que peut offrir les managers intermédiaires aux employés lors d'un changement organisationnel a été mis en évidence par HUY (2002b : P 31). Ce dernier a souligné que les managers intermédiaires sont généralement plus proches de leurs travailleurs de première ligne que les managers supérieurs et, par conséquent, plus à l'écoute de leurs besoins. Lorsqu'un employé se sent soutenu et compris par son supérieur hiérarchique, il aura davantage tendance à s'impliquer dans son travail et à s'adapter au changement mis en place [rôle interpersonnel] (HUY, 2002b : P 31).

1.2 Autre rôles des managers intermédiaires en contexte de changement

Quand il s'agit d'envisager et de mettre en œuvre le changement, les managers intermédiaires se trouvent dans une position organisationnelle unique HUY (2001 : P 73) Ils sont proches des opérations quotidiennes, des clients et des employés de première ligne afin qu'ils sachent mieux que quiconque où se trouvent les problèmes, et le fait de rejeter cavalièrement leurs rôles diminuera énormément les chances des top managers de réaliser un changement radical réussi.

Dans leur côté, CONWAY et MONKS (2011 : P 201) ayant mené une étude dans les services de santé Irlandais dans le but d'examiner le rôle des managers moyens dans la création des changements, ont constaté que ces managers peuvent jouer un rôle essentiel dans ces projets. A cet

effet, il est important de réduire les points de vue négatifs sur les managers intermédiaires et de promouvoir leur apport positif dans les processus de changement organisationnel. En effet, la recherche a révélé que les managers intermédiaires peuvent apporter une contribution importante et positive au changement en contribuant à des niveaux de performance plus élevés lorsqu'ils participent à l'élaboration de stratégies et la gestion émotionnelle de leurs employés. Leurs rôles consistent souvent à appuyer et à faciliter la communication entre la haute direction et les employés (HERZIG et JIMMIESON, 2006 : P 629).

KNUYT (2013) attribue à ces managers en contexte de changement les rôles suivants :

- Puisque toutes les organisations n'ont pas de structures organisationnelles plates, les décisions doivent voyager à travers les couches entre la direction et l'exécution, et elles passent nécessairement par ces managers moyens ou ils vont jouer un rôle primordial.
- Les managers intermédiaires ont également des idées précieuses. S'ils sont sollicités activement pour leur soutien, ils seront un levier pour le projet de changement.
- Les managers moyens sont meilleurs dans le travail sur le réseau informel que les managers supérieurs, car ils font partie des opérations quotidiennes de l'organisation. Travailler le réseau informel est un aspect essentiel de la réussite des projets de changement.

Dans le cadre de sa thèse, FERGELOT (2015) a cherché également à identifier les comportements adoptés par les managers intermédiaires dans le projet de mutualisation et les rôles qu'ils peuvent jouer. Les résultats de son étude ont mis l'accent sur les rôles suivants : l'intersection des rôles de traduction, régulation des relations et pilotage des performances (FERGELOT, 2015 : P 215). Sachant que les managers moyens se positionnent en relais entre la direction et les agents dans les deux sens : descendant (décision) et ascendant (questions, inquiétudes, propositions)

BEN DELHOUMA SGHAIRI (2016) a tenté d'explorer également les divers rôles que jouent les managers moyens dans le changement. Le rôle central du manager moyen dans le management du changement est le fait de constituer « une couronne de transmission », et « la façade de l'organisation » est réellement indispensable pour la bonne marche du processus de changement. C'est lui qui maîtrise l'entité entière aussi bien au niveau stratégique en faisant monter les réclamations et les suggestions des opérationnels, qu'au niveau opérationnel en traduisant les intentions stratégiques en actions (BEN DELHOUMA SGHAIRI, 2016 : P 5).

D'un côté, BEN DELHOUMA SGHAIRI (2016 : P 5) a souligné aussi, les rôles ascendants du manager moyen visant à garantir la complémentarité et la bonne entente entre les divers managers de l'organisation. Le manager intermédiaire doit être bien soutenu par sa direction pour pouvoir agir efficacement, c'est alors « un véritable stratège » qui filtre les feedbacks recueillis de son équipe pour en bénéficier lors de la formulation des intentions stratégiques. Alors que pour les rôles descendants reliant les managers moyens et ses subordonnés, l'encadrement moyen consiste selon de l'autre côté, BEN DELHOUMA SGHAIRI (2016 : P 5) dans l'écoute active, le partage d'information, la bonne communication pour pouvoir donner une image complète de la situation, l'empathie et la souplesse tout en respectant l'ordre et en faisant preuve de rigueur permettent de faire travailler les subordonnés et d'œuvrer pour le progrès de tous. Le manager intermédiaire doit également faire preuve de patience et de tolérance en vue de rassurer son équipe et ses clients.

Les résultats de la recherche menée par BUSS et KUYVENHOFEN (2011 : P 113) ont montré que les managers moyens ont un rôle crucial dans la mise en œuvre des changements pour ces raisons :

- Leur interaction avec les clients, les fournisseurs et les autres parties prenantes, ils peuvent fournir à la direction des informations utiles liées à la définition de la stratégie.
- Leur connaissance de l'organisation et des processus métier est utile pour définir la bonne planification des changements stratégiques.
- De plus, les managers intermédiaires sont les principaux moteurs de la motivation de leurs équipes et de la traduction de la direction stratégique en pratiques qui concrétisent la stratégie.

Le rôle du management intermédiaire dans les changements stratégiques peut varier en fonction du contexte organisationnel, de l'orientation relationnelle et de la phase du changement stratégique. Les managers moyens peuvent jouer différents rôles, mais tous peuvent être classés dans l'un des trois principaux types de rôles suivants : l'implémenteur, le réseuteur ou le créateur de sens (BUSS et KUYVENHOFEN, 2011 : P113).

Les résultats de la recherche de NIESWANDT, et AL. (2013 : P 1), indiquent clairement que le management moyen est un facteur important dans le processus de changement et assume une variété de rôles. Ce groupe important peut agir comme un catalyseur pour les processus de changement culturel et peut contribuer aussi à conduire l'organisation vers un résultat positif, sachant qu'il est probable que cette observation s'applique également à d'autres processus de changement (NIESWANDT, et AL., 2013 : P 1).

GATENBY, et AL. (2014 : 1124) ont utilisé des fragments de la théorie de l'écologie organisationnelle et de la théorie des rôles, pour développer trois archétypes de rôles que les managers moyens pourraient jouer lors d'un changement. Ils ont constaté qu'au lieu d'adopter en bloc un rôle d'agent du changement, ces managers équilibrent trois rôles prédominants, mais souvent contradictoires : en tant qu'« agent du gouvernement », un « administrateur diplomate » et, de manière moins convaincante un « chef d'entreprise ». Les résultats de cette étude ont montré aussi que le rôle le plus omniprésent était celui de « l'agent du gouvernement », chargé d'aligner et d'évaluer le travail de son département avec les prérogatives du gouvernement central, et tenu responsable de la réalisation des objectifs du gouvernement et de l'établissement de rapports.

HUY (2001 : P 79) met l'accent, de sa part, sur les contributions que peuvent apporter cette catégorie de managers aux changements radicaux, comme suit :

- Ils sont susceptibles de jouer le rôle d'entrepreneurs, et cela dans la façon dont ils peuvent voir de nouvelles possibilités à la fois pour la croissance organisationnelle et la résolution de problèmes. En effet, en tant que groupe, ils sont plus diversifiés que l'équipe de direction et sont proches des opérations quotidiennes. Cela signifie qu'ils connaissent et comprennent les problèmes pouvant survenir, tout en étant suffisamment éloignés pour voir toute la perspective de l'entreprise.

- Ils sont susceptibles de jouer le rôle de communicateurs dans le sens où lorsqu'ils comprennent et apprécient le changement proposé, ils sont plus susceptibles de le vendre au reste de l'entreprise de manière simple, subtile et calme.

- Ils sont susceptibles de jouer le rôle thérapeute dans le sens où le changement peut entraîner des turbulences émotionnelles et des inquiétudes parmi les employés. Les équipes de direction sont trop éloignées pour résoudre ce problème, les managers intermédiaires sont toutefois les mieux placés pour s'occuper du bien-être des employés en créant un environnement de travail psychologiquement sûr à travers la communication avec les employés.

- Ils sont susceptibles de jouer le rôle de personnes qui équilibrent délicatement la progression et la stagnation au sein de l'entreprise. Si le changement devait se produire trop rapidement, il en résulterait un chaos complet, mais si le changement se produisait trop lentement, il en résulterait une stagnation organisationnelle. En raison de la mentalité des managers moyens et leur position ils accomplissent souvent étonnamment cet équilibre.

Nous nous référons maintenant au tableau récapitulatif suivant (tableau N° 19) qui a été élaboré par GUILMOT et VAS (2011 : P 8) pour résumer les principales recherches portant sur les différents rôles pouvant être joués par les managers intermédiaires en contexte de changement :

Tableau 19 : « Recherches autour des rôles des managers moyens en contexte de changement »

Auteurs(date)	Rôle	Unité d'analyse	Méthodes	Contexte
KANTER (1982)	Champion du changement	Influence des cadres intermédiaires sur la croissance organisationnelle	Entrevues avec 165 cadres intermédiaires	5 organisations Environnement compétitif (Etats-Unis)
NONAKA (1988-1994)	Agent de changement (mobilisation des connaissances, élimination des fluctuations et Chaos, intégration des points de vue du sommet et de la base, leader de leur équipe)	Processus de création de nouvelles connaissances	Etude de cas	Renouvellement de stratégie chez Honda (Japon)
FLOYD & WOOLDRIDGE (1994-1997)	Défenseurs de nouvelles idées, synthétiseur de l'information, facilitateur du changement, agent d'implémentation du changement	Implication des cadres intermédiaires dans le processus stratégique et performance organisationnelle	Enquête auprès de 259 cadres intermédiaires incluant entrevues et observations	Entreprises innovantes et orientées processus (Etats-Unis)
DUTTON et AL. (1997)	Rôle pivot dans la détection des nouvelles idées et l'allocation des ressources autour de ces idées	Processus de vente d'idées ou de propositions novatrices auprès de la haute direction	Entrevues de 30 cadres intermédiaires	Environnement hyper compétitif (Etats-Unis)
HUY (2002)	Rôle clé dans la gestion des émotions durant les changements radicaux	Engagement émotionnel lié au changement et support émotionnel apporté aux destinataires du changement	265 entrevues auprès de 148 individus de différents niveaux dont 10 dirigeants et 104 cadres moyens	Réingénierie Environnement hyper compétitif
BALOGUN (2003)	Intermédiaires du changement (Engagement personnel dans le changement, soutien aux associés, implémentation des changements nécessaires, équilibre entre stabilité et changement)	Perceptions des cadres intermédiaires du processus de changement	Etude de cas longitudinale (journal de bord, focus group, entretiens en profondeur, documentation) 26 cadres intermédiaires	Réorientation stratégique d'une usine récemment privatisée (Royaume-Uni)
ROULEAU (2005)	Diffuseur clé de la stratégie aux membres externes de l'organisation afin que ces derniers comprennent pour quels motifs ils se sont engagés dans tel changement	Routines et conversations	Etude de cas (observations, entrevues, documentation)	Réorientation stratégique (Québec)
ROULEAU & BALOGUN (2007, 2008)	Rôle de sensemaking stratégique	Routines et Conversations	Création de 4 cas basés sur 2 études de cas	Restructuration (Québec)

Source : GUILMOT, N., & VAS, A. (2011). Les cadres intermédiaires au cœur du processus de sensemaking en contexte de changement organisationnel. 22ème congrès de l'AGRH", Marrakech, Maroc, P 21.

BALOGUN (2003) cité par AUTISSIER, VANDANGEON, et VAS (2010 : P 74) annonce que le rôle des managers moyens dans les changements est très liés à leur position centrale. Pour cette chercheuse, lorsque le changement est imposé par le haut, les managers moyens sont considérés comme « des agents de changements ». À ce titre, ils doivent être amenés à donner du sens à ces projets tout en assurant le bon fonctionnement de son unité et à engager des actions à la fois pour lui permettre de mieux remplir son rôle de manager et aider ses collaborateurs à changer.

Tableau 20: « Les activités des managers intermédiaires face au changement selon BALOGUN »

Cible des activités engagées par le manager	Nature des activités engagées par les managers	
	Donner du sens au changement	Assurer le fonctionnement de son unité
Le manager lui-même et ses pairs	S'engager dans un changement personnel	Assurer la continuité de l'activité quotidienne de son service
Ses collaborateurs	Aider ses collaborateurs à se faire une représentation du changement	Implanter le changement dans son unité

Source : BALOGUN (2003), cité par AUTISSIER D., VANDANGEON I., et VAS A. (2010), *Conduite du changement : concepts-clés*, Editions DUNOD, Paris, P 74.

D'après AUTISSIER, VANDANGEON, et VAS (2010 : P 74) dans ce tableau (N° 20), BALOGUN montre qu'en plus du rôle traditionnel du manager intermédiaire, à savoir *implanter le changement dans son unité* en tant qu'*agent du changement*, deux autres rôles peu évoqués dans la littérature qui sont : *aider les autres à changer* tout en assurant la continuité de l'activité ont été ajoutés.

2. Débats autour de l'avenir et les rôles des managers intermédiaires en contexte de changement :

Beaucoup de débats qui ont été développés par les auteurs autour de l'avenir et les rôles joués par ces managers moyens dans les organisations particulièrement en contexte de changement. D'une part, ces managers peuvent être perçus, par certains chercheurs, comme des pivots vitaux et loyaux entre la haute direction et le personnel subalterne (point de vue optimiste); et d'autre part, ces managers peuvent entraver selon d'autres chercheurs la mise en œuvre du changement (point de vue pessimiste) (HARDING, LEE, et FORD, 2014 : P 1).

Dans un même sens, HARDING, LEE, et FORD (2014 : P 1) ajoutent que certains auteurs affirment que ces managers ont une position bien établie et quelque peu puissante dans les hiérarchies d'organisation en tant que des contrôleurs du personnel subalterne; et d'autres chercheurs soutiennent l'idée qu'ils forment un cadre de plus en plus subordonné et contrôlé. Tout cela montre clairement la situation floue dans laquelle se trouvent ces managers surtout en contexte de changement.

Les chercheurs ayant traité ce sujet ont été divisés souvent par les auteurs en deux groupes (optimistes et pessimistes).

2.1 Vision pessimiste sur l'avenir des managers intermédiaires et leurs rôles en contexte de changement

Nous commençons par le groupe de chercheurs (GOFFEE et SCASE 1989; DOPSON et STEWART 1990 ; SULLIVA 1992; CANN, HASSARD et J. MORRIS 2004 ; PETERS 1992, NEWELL et DOPSON 1996, GRATTON 2011 ; THOMAS et LINSTREAD 2002 ; HYDE et AL. 2011 ; GUTH et MACMILLAN, 1986 ; etc.) possédant une vision plutôt *pessimiste* sur l'avenir des managers intermédiaires et leurs rôles en contexte de changement, certains d'entre eux prévoient même la possibilité de leur disparition de la sphère organisationnelle.

D'après DOPSON et STEWART (1990), l'arrivée des nouvelles technologies, la mondialisation des marchés, l'intensification de la concurrence, constituent quelques-uns des facteurs exerçant une pression sur plusieurs industries en lui poussant à réduire les paliers hiérarchiques et d'adopter des structures plus plates avec moins de managers intermédiaires. L'objectif de ces entreprises est, selon ces chercheurs, de réduire les coûts (gérer avec moins de ressources en personnel) et d'augmenter la flexibilité des organisations. Ces actions renforcent, l'idée que le niveau de management intermédiaire cessera d'exister dans la prochaine décennie SULLIVA (1992 : P 269).

De son côté, GRATTON (2011) met l'accent sur l'effet de la révolution technologique sur la façon dont les gens travaillent, particulièrement le travail classique du manager intermédiaire qui va bientôt disparaître. Suites à ses études, GRATTON (2011) constate que les travailleurs de la nouvelle génération apprécient le mentorat et le coaching de quelqu'un qu'ils respectent, en d'autres termes, les travailleurs préfèrent un manager intermédiaire qui est un maître - pas un simple manager. Le manager doit être aujourd'hui capable à faire deux investissements cruciaux : le premier investissement consiste à acquérir et à développer des connaissances ou des compétences précieuses et rares, car sans cela, il deviendra invisible, le deuxième investissement consiste à développer de nouveaux domaines de compétence ou à évoluer vers des contiguïtés tout au long de sa vie professionnelle.

GUTH et MACMILLAN (1986 : P 325) voient les managers de milieu comme des vrais obstacles durant la conduite des changements stratégiques dans le sens où les managers intermédiaires qui croient que leur intérêt personnel est compromis peuvent non seulement réorienter un changement stratégique, retarder sa mise en œuvre ou réduire la qualité de sa mise en œuvre, mais peuvent aussi même totalement saboter ce changement.

Tandis que GOFFEE et SCASE (1989 : P 216), à travers des entretiens avec des managers intermédiaires de différentes organisations voient qu'en conséquence d'être coincé en milieu, ces managers peuvent se sentir impuissants dans les projets organisationnels. Les résultats de leur étude ont révélé que sous des pressions croissantes au travail, ces managers sont souvent réticents à remplir les rôles entrepreneuriaux engagés que beaucoup leur attribuent avec optimiste.

2.2 Vision optimiste sur l'avenir des managers intermédiaires et leurs rôles en contexte de changement

Nous abordons le groupe de chercheurs (FLOYD et WOOLDRIGDE 1994 ; NONAKA 1994 ; DUTTON et AL 1997 ; CURRIE 2000 ; CURRIE et PROCTOR 2005 ; DE VRIES et VAN TUIJL 2006 ; MANTERE 2008 ; ELSHOUT 2009 ; ROULEAU et BALOGUN 2011, BIRKEN et AL., 2013 ; OLDENHOF 2015 ; GUILMOT et VAS 2011, HERZIG et JIMMIESON 2006, etc.) possédant une vision plus positive disant *optimiste* sur l'avenir et même les rôles joués par cette

catégorie de managers dans les organisations surtout en contexte de changement. D'après ce groupe, ces managers jouent des rôles importants durant ces périodes de transition en tant que médiateurs entre le personnel subalterne et les top managers, négociateurs et intégrateurs des différents savoirs, supporteurs de nouvelles initiatives, créateurs et diffuseurs du sens, , etc. Pour ces différentes causes le management intermédiaire ne peut être considéré comme une couche de management superflue qui peut être facilement « découpée », mais un atout précieux pour l'organisation (OLDENHOF, 2015 : P 9).

SCHIRMER (2003 : P 2) critique fortement la vision pessimiste sur l'existence et les rôles des managers intermédiaires surtout en contexte de changement, en confirmant que ces managers sont des moteurs cruciaux du changement. De sa part, HUY (2001 : P 79) reproche les chercheurs considérant les managers moyens comme des dinosaures qui défendent le statu quo au lieu de soutenir les tentatives des autres pour changer les organisations pour le mieux. Pour HUY (2001 : P 79), ces managers apportent de précieuses contributions à la réalisation d'un changement radical. Bien évidemment, tous ces managers ne sont pas tous un modèle de vigueur et d'énergie entrepreneuriales, reconnaît HUY (2001), mais le fait de rejeter leurs rôles et réduire leurs rangs c'est injuste.

De sa part, BIRO (2015) annonce que le véritable changement ne provient pas de la haute direction, mais plutôt du corps des managers moyens de l'entreprise, dans ce cas les changements profonds et significatifs, qui affectent les résultats d'une entreprise au fil du temps, doivent commencer au milieu, qui traduisent la vision des managers supérieurs en pratiques quotidiennes. Pour arriver à cette réalité, certaines mesures peuvent être prises par ces managers pour influencer sur leurs équipes et commencer à déplacer l'ensemble de l'organisation dans son ensemble à savoir BIRO (2015) :

- Comprendre le pouvoir d'un leadership réfléchi. Malgré les difficultés liées au changement, il est important que les managers moyens ne tombent pas dans la complaisance, car un leadership fort, quel qu'il soit, est à la fois réfléchi et délibéré, et les managers moyens feraient bien d'être conscients du langage qu'ils utilisent pour conduire le changement.

- Le leadership est chargé d'émotions. Les grands leaders n'arrêtent jamais d'apprendre, ils traitent les autres avec respect et ils savent que les meilleurs leaders ne se concentrent pas sur le contrôle, ils fournissent des conseils et du soutien et laisser leur équipe faire bouger les choses.

- Votre équipe doit s'aligner sur les objectifs de l'organisation. Il est essentiel que les objectifs d'un manager soient alignés sur ceux de ses supérieurs.

- Célébrez le changement progressif. Etablir des objectifs réalistes et faire de petits pas pour amener votre équipe vers eux est ce qui crée le changement au fil des mois et des années.

- La langue est puissante. Un langage réfléchi qui précise que le groupe est une équipe interconnectée et engagée dans l'excellence les amènera à adhérer à vos objectifs d'une manière que la reconnaissance des réalisations individuelles ne fera pas.

De sa part, BALOGUN (2003) critique également le fait d'avoir une vision pessimiste sur l'avenir et le rôle joué par les managers intermédiaires lors d'un changement tout en mettant l'accent sur la position d'intermédiaires de changement que peut occuper ces managers. Un aspect clé de ce poste est la nécessité pour les managers intermédiaires de s'engager dans une gamme d'activités pour faciliter leur interprétation de l'intention de changement. Cette activité d'interprétation informe ensuite les changements personnels qu'ils tentent d'entreprendre, comment ils aident les autres à travers le changement, comment ils maintiennent l'entreprise en marche pendant la transition et quels changements ils mettent en œuvre dans leurs services (BALOGUN, 2003).

D'après HERZIG et JIMMIESON (2006 : P 629), les managers intermédiaires peuvent jouer un rôle pivot pendant le changement, notamment en aidant les employés dans la transition. Il est important donc de réduire les opinions négatives sur les managers intermédiaires et de promouvoir leur contribution positive aux processus de changement.

3. Difficultés des Managers intermédiaires en contexte de changement

Les dernières années sont marquées par l'apparition des chercheurs réalisant des études en relation avec les difficultés pouvant être rencontrées les managers moyens surtout durant les périodes de changements, ce qui les pousse le plus souvent à résister même d'une façon implicite.

HARDING, LEE, et FORD (2014 : P 4) mettent l'accent sur les recherches qui traitent le phénomène de leurs résistances, et d'autres qui parlent de leur position ambiguë de tampon entre les managers supérieurs et le personnel, ce qui peut les soumettre à une précarité et une vulnérabilité débilantes.

Nous citons maintenant, à travers une revue de la littérature, les obstacles pouvant être rencontrés par ces gestionnaires de milieu en période de changement organisationnel.

CANN, HASSARD et MORRIS (2004 : P 28) soulèvent la difficulté pouvant affecter cette catégorie de managers suite aux restructurations, dans le sens où le manager moyen d'aujourd'hui risque d'être licencié suite à des programmes de changement d'entreprise, les structures plus plates et moins hiérarchiques de « l'entreprise flexible » laisseraient peu de places pour le manager de milieu traditionnel, sachant que les nouvelles technologies et les nouvelles organisations sont des formes permettant, ou même nécessitant, de couper cette couche organisationnelle.

D'après CANN, HASSARD et MORRIS (2004), le management intermédiaire est affecté non seulement par la restructuration en termes de réduction des couches, mais aussi par un réexamen en gros de leur rôle, sachant que ce rôle, bien que non redondant, a profondément changé. Plus important encore, la tâche centrale passe de la gestion des subordonnés à la gestion de projets gonflés d'organisations.

ALBRECHT (1990) cité par OLDENHOF (2015 : P 10) souligne que : *« le travail de management intermédiaire dans de nombreuses organisations, en particulier dans les grandes, est une affaire sans issue. Les managers intermédiaires se sentent enfermés dans les politiques, les procédures et les règles de la décision de quelqu'un d'autre, et en même temps, ils se sentent sous pression pour innover, communiquer, et gérer le changement. Ils sentent la pression du haut et les exigences du fond. Ils ont généralement moins de latitude pour agir que les spectateurs semblent penser qu'ils ont ».*

MCCONVILLE et HOLDEN (1999 : 406-424) ont exploré aussi la vie professionnelle des managers moyens, et ils ont constaté que ces managers positionnés entre les managers supérieurs et le personnel, supportent de nombreuses conséquences du processus de changement. Les effets de la charge de travail croissante, combinés aux attentes changeantes de leurs rôles de plus en plus visibles, ont accentué les tensions et les conflits de rôles inhérents à leur position, crée une « dissonance de rôle » pour ces managers qui doivent équilibrer les divers aspects de leur travail à partir d'une base de pouvoir faible et servir de tampon entre leur personnel et leurs aînés, leur perception est qu'ils manquent de ressources et n'ont pas le temps nécessaire pour gérer efficacement leur personnel.

De leur côté, PICHULT et SCHOENAERS (2012 : P 3-4) ont constaté que la position intermédiaire entre le top management et la base que les managers moyens occupent leur pose de vraies difficultés. Les pressions contradictoires vers la performance, d'une part, et la protection des collectifs de travail, d'autre part, font en sorte qu'il leur est pratiquement impossible de satisfaire l'ensemble des parties à la cause.

HOGAN, BENNELL et TAYLOR (2011), ayant travaillé sur le rôle des managers moyens dans les organisations policières, soulignent que : « *le fait d'être un manager intermédiaire est un défi et peut-être le plus difficile au sein d'un service de police. C'est en grande partie parce que ces personnes doivent équilibrer les besoins de la haute direction d'une part et ceux des agents de première ligne d'autre part. Accomplir cette tâche est rarement facile étant donné que les préoccupations, les attentes et les intérêts de ces deux groupes peuvent entrer en conflit* ».

L'idée de la négligence des managers moyens par les tops managers a été étudiée par HUY (2001 : P 79) ayant constaté que la plupart des managers supérieurs ne reconnaissent pas les précieuses contributions apportées par ces managers à la réalisation des changements radicaux. D'après ce chercheur, le fait de rejeter cavalièrement les rôles de ces managers - et réduire négligemment leurs rangs - diminuera les chances des top managers de réaliser un changement radical réussi.

Parmi les difficultés rencontrées par les managers intermédiaires en contexte de changement, et qui causent leur résistance et parfois même l'échec du projet du changement, c'est lorsque cette population reçoit une communication pauvre de la part de la haute direction. À ce sujet, WANOUS et AL. (2000) cité par JOHNSON et HÄRTEL (2014 : P 5) soulignent qu'en tant que destinataire des communications de changement de la haute direction, une information insuffisante ou de mauvaise qualité au profit des managers intermédiaires peut entraîner un certain nombre de problèmes, y compris le cynisme et la méfiance de ces managers du changement.

De leur part, HERZIG et JIMMIESON (2006 : P 629-630) ont mis l'accent sur l'incertitude comme l'une des difficultés rencontrées par les managers moyens durant le changement. L'analyse faite a révélé qu'au stade avant la mise en œuvre du changement, l'incertitude était concentrée sur la conception stratégique du changement, alors que lors de la mise en œuvre, l'incertitude était liée aux procédures appropriées à mettre en œuvre.

ALIS et FERGELOT (2012 : P 34) ont mis en lumière la difficulté des managers moyens pour donner du sens à un changement source d'angoisse chez ses collaborateurs, et inquiétudes qu'ils peuvent partager eux-mêmes. L'accent est mis également sur la gêne de ces managers lorsqu'ils font face aux malaises des collaborateurs, ainsi qu'aux mécanismes de défense.

Les résultats de l'étude empirique menée par FERGELOT (2015 : P 212) ont montré également que le manager moyen peut subir des tensions lors de la mise en œuvre des comportements de contribution, de concertation, et de portage des décisions, dans le processus de changement. La véritable difficulté c'est d'accompagner le changement « négatif » où le manager fait face aux ambivalences et malaises des collaborateurs, ainsi qu'aux mécanismes de défense.

FLOYD et WOOLDRIDGE (1997) cité par AUTISSIER, VANDANGEON, et VAS (2010 : P 75) ont mis l'accent sur l'incohérence des mots et des actions des tops managers pouvant ébranler le processus de créations de sens chez les managers intermédiaires, et conduisant à un écart entre les intentions de l'équipe de direction et ce qui se passe réellement sur le terrain.

De leur part, CONWAY et MONKS (2011 : P 190) ont mis en évidence les difficultés des managers intermédiaires dans la capacité à gérer les changements descendants et ascendants. Cependant, la charge de travail supplémentaire et les tensions créées par la gestion de l'interface entre les changements de haut en bas et de bas en haut ont entraîné une surcharge de travail et un stress supplémentaires considérables pour ces managers.

D'après BOON (2015 : P 11) les middle managers sont souvent pris en étau : on attend d'eux qu'ils expliquent le changement structurel à leurs collaborateurs et le soutiennent, mais ils doivent en même temps faire face aux questions et aux résistances, et continuer à faire fonctionner leur service, sans oublier qu'ils sont fréquemment au centre du changement : leur fonction est remise en cause, ils se voient attribuer un autre rôle, etc.

4. Rôles des managers supérieurs en contexte de changement

Les comportements, les rôles, et les actions entrepris par les managers supérieurs en contexte de changement sont depuis plusieurs années au centre d'intérêt de plusieurs chercheurs qui se sont intéressés aux changements dans les organisations surtout ceux ayant travaillé sur les initiateurs de changement (GUILMOT et VAS, 2011 : P 4). A travers une revue de la littérature, nous essayons de mettre en lumière les principaux constats faits par les auteurs les plus connus dans ce domaine.

ZOGJANI et RAÇI (2015 : P 92) soulignent que le rôle des managers supérieurs en contexte de changement est nécessaire dans de nombreux domaines (le développement des compétences, les bons comportements organisationnels, la résolution de problèmes dans la prise de décision, etc.). Sachant que ces acteurs facilitent, la réussite du changement et le changement dépend de la valeur, de l'expérience, de la motivation et des croyances de ces top managers.

ALBRECHT (2002) a proposé un modèle de recherche identifiant trois antécédents clés de cynisme lié à la confiance envers le changement : les perceptions d'intégrité, de compétence et de confiance dans les managers supérieurs. Dans cette étude, les résultats suggèrent que les perceptions d'intégrité et de confiance dans les managers supérieurs influencent le cynisme envers le changement. L'intégrité, est un élément de fiabilité, a été trouvée pour influencer directement la confiance dans les managers supérieurs ainsi que le cynisme envers le changement.

IONESCU, MERUT et DRAGOMIROIU (2014 : P 294-295) développent l'idée que les managers supérieurs donnent de l'autorité et la crédibilité à la mise en œuvre réussie du changement organisationnel. Les changements impliquent des processus, des systèmes, des rôles ou de nouvelles structures organisationnelles, les managers de haut niveau doivent à tout moment démontrer qu'ils sont personnellement engagés dans les changements qui se produisent. IONESCU, MERUT et DRAGOMIROIU (2014 : P 297) ont résumé également les rôles devant être joués par les managers supérieurs dans un changement réussi dans les trois points suivants :

- Les managers supérieurs doivent assurer aux employés un soutien total du début à la fin du processus de mise en œuvre du changement.
- Créer une coalition de sponsors et la gestion de la résistance. Cette activité est importante dans les situations où les changements s'étendent dans de nombreuses parties de l'organisation.
- Ils doivent fournir aux employés une explication du besoin de changements et des risques qui peuvent survenir en cas de report de leur mise en œuvre.

Dans un même sens, VAS (2005 : P 146-147) souligne que de nombreux travaux ont mis en avant le support du top management comme un des facteurs-clés de succès du changement, essentiellement durant la phase de démarrage du projet. La recherche menée a montré l'importance d'un sponsor du changement au plus haut niveau de l'organisation, non seulement en période d'initiation du projet, dans un rôle stratégique de visionnaire, mais aussi dans un rôle tactique de mobilisateur de ressources à tous les stades du processus du changement.

BALOGUN (2003) cité par AUTISSIER, VANDANGEON, et VAS (2010 : P 75) insiste sur le rôle joué par les tops managers pour assurer l'engagement des managers moyens en contexte de changement, et cela à travers la communication formalisée afin de leur fournir une orientation sur leurs responsabilités au sein du changement. BALOGUN insiste sur le fait que ces top managers doivent montrer leur réelle implication dans le changement, car chaque incohérence des mots et des actions peut ébranler le processus de création de sens chez les managers moyens.

Une attention particulière a été donnée par COLLERETTE (2010) au rôle joué par les top managers pour faciliter la tâche des managers moyens en contexte de changement. Dans ce sens, COLLERETTE (2010 : P 46) souligne que : « *comme dans les grandes organisations le contact direct entre les niveaux supérieurs et les autres niveaux est souvent difficile à réaliser, il importe de soigner les relations avec les managers intermédiaires pour qu'à leur tour ils puissent communiquer efficacement avec le personnel* ». A cet effet, plusieurs conseils ont été donnés par COLLERETTE (2010) aux managers supérieurs pour préciser les actions qu'ils doivent entretenir et les comportements qu'ils doivent adopter envers les managers moyens tout au long de la mise en place du changement organisationnel, et cela pour assurer leur engagement et surtout faciliter leurs tâches.

5. Difficultés des managers supérieurs en contexte de changement

Il est important de considérer les managers supérieurs comme les autres salariés étant également confrontés à des changements imposés pouvant modifier leur façon de travailler et les pousse le plus souvent à résister (MELKONIAN, 2006 : P 2). En effet, beaucoup de recherches ont pour cible les salariés qui vivent les changements et mêmes les managers intermédiaires dans leur rapport au changement imposé, laissant les managers supérieurs dans une position de décideur du changement, en charge de faire accepter et de mettre en œuvre le changement par le reste de l'organisation, pourtant les managers supérieurs doivent aussi faire face à des demandes de changement émanant de l'organisation. Leurs réactions face à ces demandes de changement sont importantes car leurs résistances se propagent rapidement et peuvent induire en cascade des comportements de résistances accrues de la part des autres membres de l'organisation (MELKONIAN, 2006 : P 2).

A cet effet, il est nécessaire, d'après MELKONIAN (2006 : P 6), que les praticiens et les chercheurs comprennent les réactions de résistance au changement aux plus hauts niveaux afin de faciliter la mise en œuvre en aval des changements. Dans le même sens, les recherches menées par VAS et VANDE VELDE (2000 : P 6) ont infirmé l'idée dominante que la résistance aux changements est un phénomène localisé aux échelons les plus bas de l'organisation et ont montré la possibilité de résistance chez les différentes couches mêmes les top managers.

Parmi les difficultés rencontrées par les managers supérieurs en contexte de changement c'est leur incapacité à adapter le changement et le comportement organisationnel approprié, ce qui fait apparaître des problèmes organisationnels à tous les niveaux de l'organisation et les conflits organisationnels (ZOGJANI et RAÇI, 2015 : P 92).

D'après ANDRE et LEGERON (1999), les périodes de changement sont souvent des périodes difficiles pour les managers supérieurs, pour différentes raisons :

- Ils sont obligés de communiquer des mauvaises nouvelles, soit des modifications de plans de carrières, des systèmes de rémunérations, ou des habitudes de travail. Alors que les dirigeants n'aiment pas ce type de nouvelles, or les périodes de changements sont riches en la matière.
- Les réactions émotionnelles des interlocuteurs concernés, surtout lorsqu'il s'agit des changements difficiles (suppressions des effectifs, délocalisation d'une unité de production, etc.).
- La dissimulation de la réalité. C'est-à-dire faire croire que tout se passe bien alors que l'on sait qu'il y aura des mauvaises nouvelles à annoncer, dire que l'on est au courant alors qu'on ne dispose pas des informations, donner des avis différents selon les interlocuteurs, etc.

Section III : Motivation des managers intermédiaires face au changement

Le travail intéressant, la possibilité d'apprendre en travaillant, l'autonomie, la diversité dans le travail, les bonnes relations interpersonnelles, l'adéquation entre capacités et activités à réaliser sont autant de dimensions qui apportent la satisfaction et soutiennent la motivation au travail (LEMOINE, cité par PIRAUX, DUVILLIER, et GENARD, 2003 : P 12). En fait, PROULX (2008 : P 250) traite la motivation comme un concept qui n'est jamais vu, dans le sens où nous voyons uniquement les gens travailler avec enthousiasme, et impressionné par cette volonté indéfectible d'atteindre les objectifs, et nous qualifions cette attitude de Motivation. Le défis pour la motivation consiste à expliquer comment ou pourquoi des êtres humains se donnent à fond à la réalisation de quelque chose.

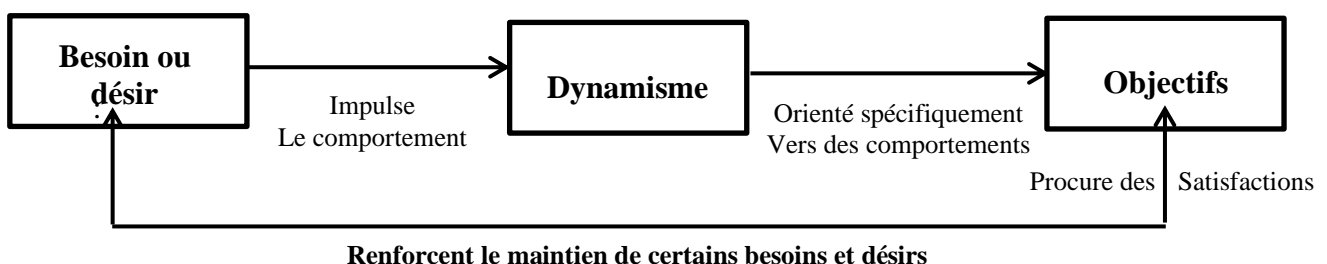
A travers cette section nous cherchons à répondre sur ces dernières questions, et à mettre l'accent sur les recherches antérieures ayant abordé la motivation, particulièrement la motivation des managers intermédiaires en contexte de changement et les leviers dont dispose les tops managers pour développer et maintenir la motivation de cette couche organisationnelle face aux changements organisationnels.

1. Définitions de la motivation au travail

D'après ROUSSEL (2000 : P 250), définir la motivation au travail relève du défi tant les avis, les opinions, les analyses, les pratiques managériales divergent sur un sujet combien important pour l'entreprise. Chercheurs et managers chacun a son avis sur la définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans l'entreprise. De son côté, BOULARD et BORDELEAU (1987 : 368) estiment qu'il semble que le terme « Motivation », recouvre un domaine sémantique large, important, et par là même, manque de précision et de rigueur. Face à l'absence d'un consensus sur la définition de la motivation et ses recettes, nous avons choisi de souligner quelques définitions de qui serviront de fondements à notre étude.

Du point de vue étymologique, KELLER (2018 : P 8) stipule que le mot motivation est un dérivé du latin « movere » qui signifie mettre en mouvement, elle serait donc cette force intérieure qui met en mouvement, qui pousse à l'action, la fait se réaliser et persister. D'ailleurs, le schéma ci-dessous élaboré par HERY et FRANKLY (1985) cité par SERUPIA SEMUHOZA (2009 : P 22) montre la motivation comme un comportement actif étant né d'un besoin ou un désir et orienté vers un ou des objectifs.

Figure 25 : « Modèle simplifié du processus de Motivation »



Source : THERY et FRANKLY (1985), cité par SERUPIA SEMUHOZA (2009), Théories de la motivation au travail, Editions l'Harmattan, Paris, P 22

Le tableau ci-dessous montre bien les différentes définitions données par les chercheurs aux concepts : « *Motivation* » et « *Motivation au travail* » qui est notre centre d'intérêt.

Tableau 21: « Les définitions de la Motivation et la Motivation au travail »

<i>Dates</i>	<i>Définitions</i>	<i>Auteur(s)</i>
<i>Définitions de la motivation</i>		
1993	Elle représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externe produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.	VALLERAND et THILL cité par R. VIAU, P27
2006	Être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. La motivation est donc un concept multidimensionnel puisqu'il fait appel aux notions de direction (l'objectif), d'intensité (le degré de l'effort) et de durée (la poursuite de l'effort).	LEVY-LEBOYER, P 32
2009	Elle constitue un processus d'activation du comportement, et la force et le moteur qui pousse les individus à agir.	COBUT et BOMAL, P 20
<i>Définitions de la motivation au travail</i>		
1984	Le niveau de motivation au travail peut être soit faible soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés, et chez une même personne à différents moments, et selon les circonstances.	PINDER cité par KELLER (2003)
2008	Elle est un ensemble de forces énergétiques impliquant la multiplicité des besoins, des pulsions, des instincts et des facteurs externes qui ont été pris en compte au fil des ans en ce qui concerne le comportement humain, sans nécessairement accepter l'importance primordiale de l'une de ces sources.	PINDER, P11
2009	Elle fait référence aux efforts et à l'énergie investis dans le travail. Cette énergie sert à déclencher et à réguler les comportements au travail et détermine par conséquent la direction, la durée et l'intensité des comportements en emploi.	FOREST, CREVIER-BRAUD, et GAG, P 23
2015	Elle s'appréhende ainsi à travers un certain nombre de comportements (ponctualité, régularité, implication dans le travail, respect des délais) qui traduisent non seulement la prédisposition psychologique du travailleur, mais aussi qui sont bénéfiques à l'organisation en terme d'efficacité.	GACHA, P 317-318

Source : élaboré par nous-mêmes à l'issue de notre revue de la littérature

A partir de ces définitions, nous pouvons déduire que la motivation au travail est un construit qui ne s'observe pas directement mais qu'on conclut son existence par un certain nombre de comportements (ponctualité, régularité, implication dans le travail, respect des délais), elle influence à la fois la direction, l'intensité, et la persistance des travailleurs.

2. Motivation au travail : « Concepts proches »

Lorsque nous faisons référence à la motivation au travail, il nous est impossible d'isoler ce concept de ceux auxquels il est souvent associé qu'il s'agisse de la satisfaction, l'implication, l'engagement, ou encore la mobilisation (PIRAUX, DUVILLIER, et GENARD, 2003 : P 12). A cet effet, en dépit de la proximité de l'usage de ces concepts, et la confusion qui existe, nous souhaiterions les distinguer par rapport au concept de base de notre recherche étant « la Motivation ». Autrement dit, la motivation est souvent employée, dans le même sens que la

mobilisation ou l'implication, et même la satisfaction alors qu'il est important de considérer ce concept de façon distincte dans le but de bien cerner sa logique sous-jacente.

2.1 Motivation et Satisfaction

WEISS (2002) cité par WEISS et BRIEF (2002 : P 283) définit la satisfaction d'une manière générale comme « un jugement d'évaluation positif (ou négatif) que l'on porte sur son emploi ou sa situation d'emploi ». Dans un même sens, ALEXANDRE-BAILLY et TRAN (2013 : P 149) déclarent que la satisfaction au travail survient lorsque l'individu réalise ses attentes, que celles-ci soient conscientes ou inconscientes. Elle apparaît donc dans un second temps, après que l'individu a accompli quelques choses et reçu une récompense pour cette action, et si une personne est satisfaite parce qu'elle obtient de son travail, il y a des chances qu'elle continue à faire ce qu'il faut pour obtenir les satisfactions recherchées.

Pour comparer la satisfaction et la motivation qui sont parfois confondus par les personnes, COBUT et BOMAL (2009 : P 20) avancent que la satisfaction est plutôt un sentiment tandis que la motivation est un processus d'activation de comportement. De sa part, KELLER (2018 : P13) stipule que « *satisfaire n'est pas motiver* ». Souvent, l'erreur que l'on commet, voulant bien motiver les troupes, on distribue des avantages (primes, augmentations de salaires, tickets de restaurants, et autres) qui n'auront d'autres effets que de satisfaire, et parfois que temporairement, les personnes sans agir véritablement sur leur motivation. Sachant qu'il est évident que trop d'insatisfaction finit par tuer l'enthousiasme et détourner l'énergie des salariés vers des objectifs contraires à ceux que nécessite sa mission, mais tout dépend du type d'insatisfaction, de son objet, et de son niveau KELLER (2018 : P13).

Pour plus de précision, nous rejoignons l'idée de PIRAUX, DUVILLIER, et GENARD (2003 : P 12) qui soulignent que la satisfaction vise plutôt un Etat, là où la motivation désigne un Processus, cela veut dire que si je suis satisfait par le travail que je réalise ne permet pas de savoir si je fournis un effort afin d'atteindre un but réalisable.

2.2 Motivation et Implication

D'après THEVENET (2003 : P 3), l'implication de quelqu'un dans son travail se remarque généralement à certains signes extérieurs qui caractérisent son comportement. Pour éclaircir la définition de THEVENET, VENIARD (2011 : P 86) souligne que : « *c'est par exemple le fait qu'une personne qui fait systématiquement plus que ce qui est attendu d'elle, que ce soit en termes d'horaires ou de quantité de travail, elle accorde au travail une place prépondérante dans sa vie. Elle y est tellement investie qu'elle peut aussi chercher à le faire autrement ou au-delà de ce qui est requis par la définition de sa fonction* ».

Dans un même sens, MICHEL (1989) cité par COBUT et BOMAL (2009 : P 19), avance que l'implication dans le travail correspond à l'attachement, voire même à l'identification de l'individu à son travail, à son groupe de travail, et parfois à l'entreprise dans son ensemble. A cet effet, l'implication rend compte de l'importance que prend le travail par rapport aux autres sphères de la vie, comme elle évoque également le fait de se sentir concerné, plein de doutes, anxieux, voire tourmenté à propos de son activité professionnelle et de ses résultats (MICHEL (1989) cité par COBUT et BOMAL, 2009 : P 19). Dans un même sens, RIPON (1987) cité par MASCLET (2000 : 83) : « *l'implication dans le travail est un concept multidimensionnel défini comme la mesure dans laquelle une personne s'identifie à son travail, participe activement à sa réalisation et considère sa performance comme importante pour évaluer sa propre valeur* ».

Pour différencier entre les concepts : « Motivation » et « satisfaction », BOBILLIER-CHAUMON (2010 : P 24) avance que les approches de la Motivation s'attachaient plutôt à découvrir ce qui dans la personne la pousse à faire et à agir, alors qu'en implication on s'attache à ce qui se tisse entre la personne et tel ou tel élément de sa situation de travail. Une des différences majeures entre ces deux concepts est que l'implication dans le travail est l'image de soi alors que la satisfaction dépendrait des caractéristiques objectives du travail (MASCLET, 2000 : P 82).

2.3 Motivation et Engagement

Au départ, il faut faire la différence entre l'implication et l'engagement, deux termes qui se reprochent beaucoup dans la littérature car les deux notions déterminent un lien entre l'individu et son environnement professionnel (SERUPIA SEMUHOZA, 2009 : P 30). Pour clarifier, il est sans doute préférable, d'après SERUPIA SEMUHOZA (2009 : P 30), de parler d'implication au travail et d'engagement envers l'organisation (nommé aussi l'engagement organisationnel). Dans ce sens, l'engagement correspond en fait, à un acte et à la possibilité pour un individu, de s'assimiler à cet acte, ainsi il serait plutôt le fait de renoncer de simple spectateur et de mettre sa pensée et son action au service d'une cause.

Pour différencier l'implication et l'engagement, SERUPIA SEMUHOZA (2009 : P 30) souligne qu'il lui semble que l'engagement correspond à une étape supplémentaire par rapport à l'implication, car il suppose une prise de position et des actions soutenant des convictions, alors que l'implication peut rester au niveau des attitudes, lorsqu'il s'agit, d'être concerné par quelques choses.

De leur part MEYER et ALLEN (1991), cité par VANDENBERGHE (2005 : P 2) souligne que : « *l'engagement organisationnel peut être défini comme un état psychologique caractérisant le lien entre un individu et son organisation, pouvant couvrir plusieurs formes et ayant des implications directes sur la décision de l'employé de rester membre ou de quitter son organisation* ». Cet engagement associe une dimension d'identification aux objectifs et valeurs de l'entreprise, un désir d'appartenance à l'organisation, la volonté de déployer des efforts pour le compte de cette entité (MONDAY et AL (1982), cité par LAROCHE et SALESINA (2018 : P 2).

Pour faire la différence entre la motivation et l'engagement, O'NEILL (2011 : P 58) avance que l'engagement est considéré comme étant à long terme et il est associé à l'engagement émotionnel et à la fidélité, alors que la motivation est davantage associée à la satisfaction et à la productivité. De sa part, le psychologue clinicien, Marciano distingue les deux concepts « Motivation » et « Engagement » de la manière suivante : « *l'engagement est similaire, mais pas synonyme de motivation. L'engagement fait référence à un sentiment d'implication, de fierté et de loyauté intrinsèque profondément enraciné et qui ne se modifie pas facilement. En revanche, le niveau de motivation d'une personne est fortement influencé par des facteurs externes, en particulier les attentes selon lesquelles certains efforts ou réalisations donneront lieu à des récompenses de valeur, par exemple, une prime financière pour atteindre un objectif de vente trimestriel. Sa motivation croît et décroît en fonction des exigences et des opportunités environnementales* »¹.

¹ <https://paulmarciano.blogspot.com/search?q=motivation%2C+engagement> (consulté 22/02/2020)

2.4 Motivation et Mobilisation

Au départ, un employé motivé qui ne peut se mobiliser dans l'action, parce qu'il ne sent pas l'intérêt de son employeur à ce qu'il le fasse, constitue un important potentiel mal utilisé¹. Dans ce sens, PLAMONDON (2009 : P 14) souligne : « la mobilisation des salariés signifie les employés coopèrent (de façon individuelle ou collective) avec la direction dans le but d'atteindre les objectifs organisationnels ».

Pour bien clarifier, TREMBLAY et WILS (2005 : P) expliquent que la mobilisation ne signifie pas le fait de donner des ordres mais plutôt d'inciter les employés à travailler ensemble en vue de réaliser un but commun. Cela veut dire que la mobilisation est d'abord et avant tout un phénomène collectif, donc un employé qui rassemble toutes ses énergies pour une tâche individuelle ne constitue pas un employé mobilisé, par contre si la majorité de ses employés rassemblent toutes leurs énergies pour accomplir une œuvre collective, alors chacun de ces employés est mobilisé parce qu'il met son énergie individuelle à la disposition d'une cause commune.

A partir de ces explications, nous pouvons déduire que la mobilisation fait appel aux forces individuelles pour engendrer une action favorable à l'accomplissement d'objectifs collectifs.

Concernant les deux concepts : " motivation" et " engagement", souvent confondus, LEMIRE et GAGNON (2002 : P 113) soulignent que : « *la motivation a trait aux attentes et aux besoins d'une personne, alors que la mobilisation, elle, vise à canaliser cette motivation vers une cible précise qui est en rapport direct avec la performance de l'organisation. Il s'agit, pour l'engagement, de tout mettre en œuvre pour que les employés s'identifient à l'organisation, à sa mission, fassent leurs objectifs qu'elle poursuit, et s'approprient les stratégies d'action qu'elle s'est données* ».

De leur part, THEVENET, et AL. (2009 : P 429) ont différencié les concepts « motivation », « satisfaction », et « implication », de la manière suivante :

- La Motivation : ce qui pousse à faire, agir, travailler, être présent, la Motivation est une FORCE
- La Satisfaction : l'évaluation de cette action pour la personne, la satisfaction est un ETAT
- L'Implication : la relation qui est tissé avec son travail, son organisation, son milieu, l'implication est une RELATION

3. Examen des grandes théories sur la motivation au travail

Il existe globalement dans la littérature trois familles classiques de théorie de la motivation, soient la motivation par le contenu (l'employé est intéressé par ce qu'il fait), soient la motivation par les processus (l'enchaînement des événements est une source de motivation), et même encore la motivation par les renforcements (un comportement entraîne une récompense ou une conséquence) (PROULX, 2008 : P 250).

¹ <https://ordrecrha.org/ressources/developpement-organisationnel/2009/11/la-mobilisation-gage-de-reussite-organisationnelle-les-leviers-de-mobilisation#>

Lorsque nous avons examiné les travaux de recherches antérieures, nous nous sommes rendu compte que certains chercheurs ont mis en lumière que les premières théories abordant le thème de la motivation remontent ainsi au 19^{ème} siècle depuis les travaux de Taylor.

3.1 Quelques théories de base de la motivation

- TAYLOR et l'OST :

Lors des premières tentatives d'organisation scientifique du travail, la motivation était implicite parce qu'elle ne posait pas problème (ALEXANDRE-BAILLY et TRAN, 2013 : P 149). Pour Taylor (1912), il était évident que les individus étaient tous motivés par le même objectif, celui de gagner mieux leur vie. Les bons salaires encourageaient les travailleurs à travailler davantage. Mais les dirigeants ayant eu recours, à cette période, à l'OST se sont très vite rendu compte qu'elle manquait d'efficacité.

- La théorie de MAYO :

A partir de son étude à l'Usine de Hawthorne Works, Elton MAYO (1933) a prouvé, contrairement à TAYLOR, que le personnel ne travaille pas uniquement pour gagner de l'argent. Mayo a constaté que le fait d'appartenir à un groupe, qui joue à la fois le rôle de définition de normes et de soutien, est un facteur de Motivation. Il mettra également en évidence l'importance de degré de considération que les chefs ont pour les individus et du sentiment de sécurité qu'éprouvent ces derniers (COBUT et BOMAL, 2009 : P 29).

- Les théories X et Y de McGregor :

Le socio-psychologue américain McGregor (1960) détermine deux conceptions extrêmes de l'homme au travail, deux visions opposées qui peuvent servir de modèle pour décrire l'action de leader, et cela dans le cadre de deux théories nommées : « la théorie X » et « la théorie Y ». La théorie X voit plutôt l'homme d'une manière négative qui n'aime pas travailler et évite la responsabilité. Cette théorie préconise l'utilisation des récompenses et des sanctions pour motiver l'individu. Alors que, sa théorie Y voit plutôt l'homme d'une manière positive. Cette théorie prescrit le développement des responsabilités (VERNIER, 2001 : P 9).

La théorie Y annonce le courant de l'excellence par la motivation : "amener des gens ordinaires à faire des choses extraordinaires". McGregor isole le lien interactif existant entre l'organisation, le style de management et les motivations du personnel (RIVALEAU, 2003 : P 9).

3.2 Théories de contenu

Des questions de base ayant animé ces théories de Motivation, est celle de son contenu. Qu'est-ce qui motive les individus ? La réponse la plus classique ayant été donnée à cette problématique est celle du besoin (COBUT et BOMAL, 2009 : P 31). D'après ALEXANDRE-BAILLY et TRAN (2013 : P 151), ces théories proposent une analyse des besoins des individus, qui les pousseront à agir de façon à satisfaire leurs attentes, elles expliquent par quoi telle personne sera motivée et indiquent des éléments pouvant être offerts à différents types de population, tant en termes d'organisation du travail qu'en termes de récompenses.

FOUDRIAT (2007 : P 128) souligne que les théories dites de Contenu cherchent à identifier les facteurs de la motivation des individus. Ces théories proposent donc des typologies de besoins, ceux-ci étant la source de la motivation.

Parmi les théories appartenant à ce groupe, nous allons aborder celles les plus célèbres.

- La théorie de la hiérarchisation des besoins selon MASLOW (1954) :

MASLOW développe un modèle théorique qui sera appliqué quelques années après aux organisations surtout les entreprises. A travers ce modèle, MASLOW, propose une théorie de hiérarchisation des besoins à partir d'observations cliniques. Cette théorie apporte une réponse aux questions suivantes : qu'est-ce qui motive ? Quels sont les facteurs de la motivation ? (ROUSSEL, 2000 : P 5).

La théorie de MASLOW repose sur une hiérarchie des besoins de la manière suivante (LOUART, 2002 : P 5) :

- Besoins physiologiques liés à la survie de l'individu (manger, boire, se vêtir, dormir, etc.),
- Besoins de sécurité qui proviennent de l'aspiration de chacun d'entre nous à être protégé physiquement et moralement (avoir un abri, avoir des revenus, stabilité au travail, etc.),
- Besoins d'appartenance correspondant aux besoins d'amour et de relations avec des personnes (affection, l'acceptation par les autres, etc.),
- Besoins d'estime liés aux besoins de considération, de reconnaissance, et de gloire.
- Besoins de réalisation de soi correspondant au besoin de se réaliser, d'exploiter et de mettre en valeur son potentiel personnel dans tous les domaines de la vie.

D'après LOURAT (2002 : P 6), l'idée essentielle de cette théorie est la réponse à un besoin en fait émergé d'autres situés à des niveaux plus élevés. L'homme n'est pas qu'instinctuel, il a des besoins supérieurs qui sont moins animaux, moins tangibles, plus vastes, mais afin de pouvoir y répondre, il doit sortir de la crainte, car celle-ci est pathogène.

- **La théorie ERG D'ALDERFER :**

Une seconde théorie des besoins, nommée ERG, est développée quelques années plus tard par Clayton ALDERFER (1969). Cette théorie présente une évolution de la théorie de besoin de MASLOW dans le sens où il répartit les besoins des individus sur trois niveaux au lieu de cinq (COBUT et BOMAL, 2009 : P 34).

ROUSSEL (2000 : P 3) souligne que contrairement à la théorie de MASLOW, il n'existerait pas, selon cette théorie, de hiérarchie de préséance entre les catégories de besoins. Chaque besoin peut agir de manière simultanée, et la motivation dépendrait de l'intensité d'un besoin, elle-même liée au degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense.

De leur part, ALEXANDRE-BAILLY et TRAN (2013 : P 149) remarquent qu'ALDERFER (1969) classe les besoins des individus en trois types : les besoins d'Existence (E) liés aux besoins physiologiques et de sécurité, les besoins de Relations (R) liés aux besoins d'être en contact avec la famille, les amis, et d'autre, et les besoins de Croissance (G) liés aux besoins d'évoluer au travail.

A cet effet, ALDERFER a introduit le nouveau principe : « Frustration-Régression », selon lequel lorsqu'un individu est constamment frustré dans ses efforts pour satisfaire un niveau supérieur de besoins, il peut cesser d'être concerné par ce besoin, il y aura régression et réorientation des efforts vers un niveau inférieur plus facile à satisfaire (COBUT et BOMAL, 2009 : P 34).

- La théorie bifactorielle de HERZBERG :

HERZBERG (1971) complète l'approche de MASLOW, en élaborant sa théorie bifactorielle stipulant que la satisfaction et l'insatisfaction au travail agissent mais d'une manière indépendante (COBUT et BOMAL, 2009 : P 20). Dans ce cadre VERNIER (2001 : P 9) avance que l'idée de base de cette théorie est que les facteurs de satisfaction évitent la démotivation, mais ne motivent pas. Les facteurs d'insatisfaction ne démotivent pas en leur absence, mais motivent en leur présence.

D'après la théorie de HERZBERG, deux types de facteurs intervenant sur la psychologie du travail (LOURAT, 2002 : P 8) comme suit :

- Les premiers sont extrinsèques, nommés aussi les facteurs d'hygiène. Ils concernent avant tout la qualité de l'environnement, ils répondent à des besoins en l'absence desquels on est mal à l'aise ou frustré. Leur manque ou leurs dysfonctionnements rendent insatisfaits, donc poussent les salariés à réclamer en leur faveur (par exemple en matière d'hygiène et sécurité, de conditions de travail, de rémunération de base, de rapports hiérarchiques ou de relations professionnelles), mais leur présence apaise sans vraiment motiver.

- Les seconds facteurs sont intrinsèques, nommés également les facteurs moteurs ou de Motivation. Ils font partie de l'intérêt au travail, les responsabilités reçues, les rémunérations d'ordre incitatif, les possibilités de reconnaissance et d'accomplissement à travers l'activité professionnelle. Ce sont eux qu'Herzberg préconise de développer par un enrichissement du travail incluant la préparation, le contrôle, la discussion des objectifs et la complexification des tâches.

HERZBERG distingue également deux sortes de besoins : ceux qui sont propres à tous les êtres vivants et ceux qui sont particuliers à l'homme. Seuls ces derniers sont source de motivation, les besoins d'hygiène, eux dès qu'ils sont pourvus réduisent l'insatisfaction et ne sont donc plus motivants. Sachant que le besoin de se réaliser est le seul facteur de motivation, pour satisfaire ce besoin, l'homme ne se lasse pas d'en faire le plus possible, non seulement pour l'atteindre mais aussi pour dépasser l'objectif qu'il s'est fixé (RIVALEAU, 2003 : P 3).

Sur la base des conclusions de HERZBERG (1971), ROUSSEL (2000 : P 7) a mis l'accent sur les idées suivantes : la conclusion d'une façon catégorique que la satisfaction est indépendante de l'insatisfaction, c'est à dire que les facteurs de motivation peuvent produire de la satisfaction, ou, dans le pire des cas, de la non satisfaction, et ils ne sont pas aussi à l'origine de l'insatisfaction. A l'inverse, les facteurs d'hygiène peuvent générer de l'insatisfaction chez une personne, ou au mieux, l'absence d'insatisfaction plutôt que de la satisfaction.

3.3 Théories des attentes ou théories du Processus

Les théories de processus ne cherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation, de quoi elle est faite, mais elles s'interrogent sur son fonctionnement. Cela veut dire que la question centrale est le comment ? (COBUT et BOMAL, 2009 : P 36). A cet effet, ALEXANDRE-BAILLY et TRAN (2013 : P 151) soulignent que ces théories dites de processus proposent une réflexion sur les éléments à mettre en place pour assurer un fonctionnement optimal des mécanismes de motivation.

Parmi les théories appartenant à ce groupe, nous allons aborder celles les plus célèbres.

- Le Modèle V.I.E. de VROOM

VROOM (1964) part du principe que tout comportement motivé est bâti selon certaines probabilités d'atteindre un résultat plus ou moins valorisé par son auteur, ce qu'on pourrait appeler au sens large : « une récompense ». Dès lors les motivations au travail réfèrent à des actions perçues comme susceptibles de nous permettre certains objectifs ou plus généralement certain état du futur plus ou moins clairement anticipés (COBUT et BOMAL, 2009 : P 36).

D'après ROUSSEL (2000 : P 7), le modèle de VROOM conçoit la motivation comme une force déterminée par trois facteurs qui se combinent de façon multiplicative : l'attente (expectation) qui est une perception de sa propre capacité à atteindre la performance, l'instrumentalité qui est une perception de la probabilité que telle performance permettra d'accéder à la récompense, et la valence qui est la valeur attribuée par l'individu à la récompense.

ALEXANDRE-BAILLY et TRAN (2013 : P 151) expliquent l'idée de base du modèle de VROOM selon laquelle, une personne n'est motivée que si elle pense atteindre un objectif (expectation), qui lui procurera une récompense à coup sûr (instrumentalité), et si cette récompense est d'une quelconque valeur pour elle (valence). Ces trois composantes sont essentielles à la motivation et ces notions subjectives varient d'un individu à l'autre, et constituent aussi des axes directeurs pour le management (RIVALEAU, 2003 : P 5).

- La Théorie de l'équité d'ADAMS

La théorie d'équité de Stacy ADAMS (1963) part du principe que la satisfaction au travail est mesurée par comparaison de sa propre situation à celle d'individus repères et à celle que l'on estime mériter (VERNIER, 2001 : P 9). Dans ce cadre, PROULX (2008 : P 270) souligne que l'équité c'est la perception que tous et chacun peuvent avoir être bien traités, dans la mesure où leurs efforts sont reconnus à leur juste valeur l'équité ce n'est pas l'égalité, l'équité reconnaît, en principe, que les efforts et les résultats sont différents et que l'on devait tenir compte, particulièrement en Gestion.

Cette théorie donne aussi une place centrale aux comparaisons que fait le salarié pour déterminer sa satisfaction au travail. Celle-ci est vue comme la question du rapport entre ce que l'individu donne à son entreprise et à ce qu'il reçoit, et entre ce qu'il donne et reçoit et ce que les autres donnent et reçoivent (COBUT et BOMAL, 2009 : P 38).

D'après ADAMS (1963), les individus ne cessent de se comparer avec leurs collègues, s'ils apprennent que ces derniers, en récompense d'efforts qu'ils jugent inférieurs ou égaux à leurs, reçoivent deux fois plus, il est évident que ce constat aura pour eux un effet démotivant.

- La théorie de Renforcement de SKINNER

L'environnement des individus comprend des stimuli qui déclenchent des comportements comportant des conséquences positives ou négatives. La production d'un comportement peut donc être, selon l'approche de SKINNER, favorisée, entretenue, ou affaiblie par des changements au niveau des conséquences qui suivent le comportement (FOUDRIAT, 2007 : P 141). La théorie de SKINNER (1938) identifie donc quatre techniques de modifications des comportements :

- 1) Le renforcement positif qui fait intervenir des conséquences désirables immédiatement après l'émission du comportement (avantages économiques, marque de reconnaissance, ..);
- 2) Le renforcement négatif qui élimine une conséquence indésirable, redoutée (par exemple l'évitement de la sanction);
- 3) L'extinction qui se traduit par l'absence de conséquences à la suite de comportement.
- 4) La punition qui correspond à la présentation de conséquences indésirables ou déplaisantes lors de l'émission du comportement.

De ces types de renforcements, le plus efficace est le renforcement positif, qu'il prenne la forme d'une récompense matérielle ou symbolique car mieux vaut récompenser un effort que punir le manque de celui-ci (COBUT et BOMAL, 2009 : P 38).

3.4 Théories interactionnistes

Les théories interactionnistes mettent l'accent sur la relation, dans le processus motivationnel, entre l'individu et le contexte où il évolue (ALEXANDRE-BAILLY et TRAN, 2013 : P 151). Sachant que dans ces théories dites interactionnistes l'individu est non seulement un processeur d'informations mais aussi un acteur qui a une influence sur le contexte avec lequel il interagit (ROUSSEL, 2000 : P 13-14).

D'après COBUT et BOMAL (2009 : P 40), les auteurs appartenant à ce groupe considèrent que la motivation naît de la rencontre de l'individu et son environnement. La motivation dépend du contexte et de la perception de ce contexte par cet individu. A cet effet, si les théories précédentes étaient centrées sur l'individu, les théories interactionnistes intègrent le contexte et considèrent que la motivation naît de la rencontre entre l'individu et son environnement, en l'occurrence de l'entreprise (DELHAYE, 2003 : P 20).

Les principaux auteurs appartenant à ce groupe sont **LEWIN (1938)** et **NUTTIN (1991)**.

- La Théorie des champs de vie de LEWIN

LANDRY (2008 : P 74) souligne que « *La théorie des champs* est le nom donné au modèle complexe de la personnalité développé par *LEWIN en 1934* ». D'après LEWIN le comportement d'une personne est donc une fonction de cette personne et de son milieu, et ce dernier désigne le milieu éprouvé par la personne et non le milieu « objectif » accessible à un observateur de la personne. Dans cette perspective, le concept de champ, que LEWIN nomme aussi espace de vie, est défini comme l'environnement psychologique total dont une personne a l'expérience subjective (BRISSAUD, 2002 : P 2).

Selon BRISSAUD (2002 : P 2) cet espace de vie comprend, d'après LEWIN, tous les faits qui ont une réalité pour la personne et exclut tous ceux qui n'en ont pas. Il inclut donc ses besoins, ses buts, les influences de son inconscient, ses souvenirs, ses croyances, les événements de nature politique, économique, sociale et autre qui influent directement sur son comportement.

L'idée de base de la théorie de LEWIN, est que les actes de l'être humain sont influencés par sa culture, son environnement physique et la perception qu'il en a, et à chaque instant, il essaie de satisfaire certains motifs. Des forces d'intensité variable le poussent à combler un besoin, et lorsqu'il se rapproche de la satisfaction de ce besoin, ses motifs acquièrent une valence positive. Le même désir de répondre à un besoin engendre une valence négative envers à tous ce qui s'y oppose. Il résulte de cette interaction que l'homme est obligé d'abandonner son « champ » (PETROF, 1993 : P 76).

- La Théorie individu-environnement de NUTTIN

NUTTIN (1991) met au centre de sa théorie les interactions entre l'individu et le monde. Ce chercheur part du principe que le dynamisme de base d'un individu repose sur le fait qu'il ne peut laisser le monde en l'état où il le trouve, qu'il cherche toujours à intervenir et tire plaisir de ces

interventions. Le travail est censé être un lieu où l'on change le monde, où l'on produit et l'on construit (DELHAYE, 2003 : P 20).

COBUT et BOMAL (2009 : P 40) mettent l'accent sur le fait que NUTTIN insiste sur l'importance que revêt pour chacun l'impression d'agir sur le monde, de pouvoir produire un effet, et c'est ce qu'il appelle « le plaisir de causalité ». Cela veut dire que l'organisation est censée être un lieu où l'on change le monde, ou l'on produit et construit.

NUTTIN propose une théorie achevée de la motivation permettant le passage du besoin au projet d'action, c'est-à-dire une orientation dynamique continue qui règle le fonctionnement également continu, de l'individu en interaction avec son milieu. La motivation humaine est conçue, selon NUTTIN, par la durée et par rapport à deux échelles de valeurs : l'une subjective, qui concerne les préférences des individus, l'autre objective, qui se réfère à l'échelle de la valeur de la société globale (DANVERS, 2009 : P 373).

4. Diversité des leviers de la motivation au travail

Partant de l'idée développée par PROULX (2008 : P 250), selon laquelle la motivation n'a pas de sens en soi, car l'important ce n'est pas tant de comprendre pourquoi quelque chose, mais plutôt comment faire en sorte qu'il le fasse, nous souhaiterions, mettre l'accent sur les facteurs susceptibles de motiver le personnel, c'est ce que nous nommons, le plus souvent, dans notre le cadre de notre recherche : « les leviers de motivation »¹.

4.1 Leviers de motivation selon Colette HAMON

D'après HAMON (2010 : P 30), il n'y a pas de bonnes recettes pour motiver mais nous pouvons citer quelques bons ingrédients favorisant le développement de la motivation au travail à savoir :

- Associer les collaborateurs le plus en amont possible aux projets en créant un dialogue ouvert et franc ;
- Les rendre acteurs de leurs activités ;
- Leur laisser une marge d'autonomie dans leur quotidien ;
- Donner de la lisibilité sur les décisions prises, surtout si celles-ci ne vont pas dans leur sens ;
- Leur donner du feed-back sur leurs réalisations, surtout s'ils sont loin du bout de la chaîne ;
- Les aider à comprendre pour qui et quoi ils œuvrent ;
- Savoir donner de la reconnaissance aux collaborateurs et valoriser les réalisations : leur montrer « le beau » et « l'utile » de leur production ;
- Donner les moyens au collaborateur de remplir sa mission (objectifs atteignables, les bons outils et la formation adéquate) ;
- Garder constamment le contact et maintenir le dialogue pour éviter les malentendus.

¹ Beaucoup de chercheurs utilisent l'expression : « leviers de motivation » pour parler des facteurs ou moyens susceptibles de motiver le personnel au travail à savoir : F. PONTOIZEAU (2019), C. DEJOUX, R. ZUNINO (2019), T. PACAUD (2015), S. RAMBOATIANA (2018), Y. AN (2013), S. LEMERCIER (2016), C. LEVY-LEBOYER (2006), etc.

4.2 Leviers de Motivation selon Bruno GALLAN

En s'inspirant des recherches de LEVY-LEBOYER (2006), GALLAN (2006 : P 11-14) met l'accent sur les stratégies pour stimuler la motivation au travail, de la manière suivante :

- 1) Récompenser pour motiver. C'est-à-dire l'échange entre les résultats du travail et les salaires, les récompenses diverses reste un des fondements rationnels de la motivation, mais ces récompenses doivent être bien ajustées aux valeurs, aux besoins de chacun, et tenir compte du fait que ces besoins varient selon les individus, et changent dans le temps. Donc un même système de récompenses motivera les uns mais pas les autres, et copier ne garantit pas l'efficacité. Sachant que les récompenses peuvent être financières (salaires, de primes liées aux résultats ou associées à la mobilité...), comme elles peuvent aussi être constituées d'avantages en nature (prêts à des taux très bas, voyages, cadeaux, mettre à la disposition d'une voiture de fonction, etc.).
- 2) Changer le travail pour le rendre motivant. Le Taylorisme à travers la simplification des tâches a eu pour effet la routinisation, et l'ennui ayant causé la démotivation des salariés. A cet effet, il y a eu toute une recherche pour l'enrichissement des tâches, et cela à travers l'augmentation du contrôle de chacun sur l'organisation de son travail et sur les décisions qui le concernent, en plus de l'élargissement des tâches consistant à accroître le nombre des opérations exécutées.
- 3) Les 3 C : Complexité, Contrôle, Communication.
 - Plus les activités de travail sont complexes, et plus elles ont de chance d'être motivantes, par opposition aux tâches parcellaires, monotones, routinières, trop élémentaires pour donner à celui qui les fait l'impression de réaliser quelque chose de significatif.
 - Contrôle et autonomie à travers la création d'un partenariat entre différents niveaux de la hiérarchie, ce partenariat implique l'élaboration et la circulation d'informations sur les résultats du travail mais aussi sur le rôle exact joué par chacun des partenaires.
 - Communication : C'est l'information sur les résultats obtenus. Ces informations n'ont de sens que si chacun peut les situer par rapport aux résultats obtenus avant et à l'objectif poursuivi.
- 4) Le leadership. Nous avons tous rencontré des cadres pour qui nous avons travaillé avec un enthousiasme, voire un dévouement particulier, et des collègues qui reconnaissent avoir fait des efforts qu'ils n'auraient pas acceptés sous l'autorité d'un autre. Qu'est-ce qui fait que certains savent motiver les autres ? Les leaders charismatiques possèdent un sens aigu de leur mission voire une vision à long terme des objectifs à atteindre et ils savent entraîner les autres dans cette direction.

4.3. Leviers de Motivation selon BELRHITI et CHAGAR

Selon une étude menée par BELRHITI et CHAGAR (2013 : P 37) auprès des professionnels de la santé, la motivation des soignants est un phénomène complexe lié aux facteurs suivants :

- Aux besoins de réalisation, de responsabilité vis-à-vis du patient, de réputation, de développement des compétences et un besoin de feed-back et de circulation de l'information ;
- Aux caractéristiques du travail, en particulier les conditions de celui-ci, la variété de la tâche, l'autonomie et la flexibilité des horaires de garde ;
- A la satisfaction par la reconnaissance des efforts fournis, à l'équité de l'évaluation. Salaire et rémunération sont souvent sources d'insatisfaction, notamment dans le secteur public ;
- A l'implication, intimement liée au sens moral et à la responsabilité envers les patients et à la volonté de servir l'intérêt général ;
- A la relation au leader : le style de management, participatif, et la prise en compte de la dimension humaine du professionnel sont un facteur réel de mobilisation.

- A la cohésion du groupe qui joue aussi un rôle fédérateur des équipes hospitalières. Cela est dû à la nature interdisciplinaire de la pratique médicale hospitalière.

D'après BELRHITI et CHAGAR (2013 : P 37), la motivation est un phénomène universel, complexe et dynamique, et toute stratégie de développement des ressources humaines, devrait tenir compte des facteurs clés de la motivation, en particulier les déterminants non financiers.

4.5 Leviers de Motivation selon BURGER-HELMCHEN et DONZE

BURGER-HELMCHEN et DONZE (2015 : P 5) ont mis en lumière les moyens monétaires à la disposition des entreprises pour motiver leurs salariés, et cela à travers le paiement de primes associées à la réalisation d'objectifs individuels de performance absolue, de bonus associés à des objectifs de performance relative ou de rémunérations monétaires fondées sur la performance d'une équipe. Sachant que les incitations monétaires sont efficaces lorsque l'organisation est capable d'identifier l'effort et/ou la performance de l'individu qui va toucher la gratification.

L'accent est mis également par ces chercheurs sur trois grands types d'incitations non monétaires visant à motiver les salariés sans qu'il y ait de paiement financier :

- *Les récompenses sous la forme d'objets ou de services que l'organisation accorde à un employé lorsqu'il atteint certains objectifs (trophées, tickets de concert, voyages, repas gratuits, etc.).*

- *Les relations entre employeurs et employés et également les activités sociales dans l'organisation : communiquer davantage avec les employés, valoriser leurs opinions, reconnaître qu'un travail a été bien accompli et le faire savoir, organiser des activités sociales pendant lesquelles les membres de l'organisation passent du temps ensemble sont autant de moyens qui permettent à un employeur ou un manager de motiver la force du travail.*

- *Leur fixer des objectifs clairs.* Le but de ce troisième type d'incitations non monétaires est de rendre le travail plus agréable et plus intéressant.

Selon BURGER-HELMCHEN et DONZE (2015 : P 11), pour qu'une incitation non monétaire soit efficace, il est nécessaire que les besoins de subsistance de base des salariés soient satisfaits. Alors, une fois ce niveau dépassé, il est fréquent qu'à niveau des mêmes dépenses pour l'organisation, une incitation non monétaire soit plus efficace qu'une incitation monétaire classique.

4.6 Leviers de Motivation selon ZEDINI, et AL.

Suite à une étude menée auprès des paramédicaux d'un hôpital, ZEDINI, et AL. (2016 : P 613) ont constaté que le niveau de motivation varie en fonction de : l'âge, le genre, l'ancienneté professionnelle et l'horaire du travail des participants. D'après ces chercheurs les facteurs de motivation extrinsèques sont les plus motivants pour les paramédicaux avec respectivement les « rémunérations » et la « collaboration » en premier et second rang. Les facteurs intrinsèques « l'accomplissement » et les « attributs de l'emploi » occupent respectivement la troisième et la quatrième position.

- « *La rémunération* » qui est un facteur extrinsèque apparaît comme le facteur le plus motivant pour les paramédicaux. L'importance du salaire et son influence sur la motivation ont été discutées dans la quasi-totalité des études réalisées sur la problématique de la motivation.

- « *La collaboration* » se situe au second rang de point de vue influence sur la motivation des répondants. Dans ce facteur, la répartition des tâches qu'elle soit équitable entre les employés ou en fonction des exigences du travail prend une place importante dans leur motivation.

- Quant à « *l'accomplissement au travail* » occupant la troisième position, les axes qui se révèlent les plus intéressants étaient la formation professionnelle d'une part, la promotion et l'avancement de carrières d'autre part.

- Le facteur « *attributs de l'emploi* », a eu l'influence la plus faible sur la motivation. Pour ce facteur, seulement trois axes se sont révélés intéressants pour la motivation des répondants, il s'agit de la diversification des tâches, de la reconnaissance et de l'évaluation des performances.

4.7 Leviers de Motivation selon GACHA

D'après une étude menée par GACHA (2015 : P 215) dans une banque Ivoirienne, il a constaté que les facteurs qui sont censés améliorer la motivation des employés sont comme suit :

- La rémunération et les gratifications. Les employés se disent souvent satisfaits de leur condition salariale et estiment que le salaire est à l'image du prestige de la Banque, et ils soutiennent aussi que la banque peut faire davantage. Sachant que cette dernière utilise aussi les gratifications pour récompenser les employés qui ont consenti plus d'efforts dans la production.

- Le système des prêts et de couverture médicale. Le système de prêt scolaire permet, en début d'année scolaire, au personnel de disposer d'un bon d'achat dans certaines librairies. Le système de prêt immobilier quant à lui permet à l'employé d'être propriétaire d'un habitat. Sachant que les employés bénéficient d'une prise en charge médicale et qui s'étend aux conjoints et enfants.

- La formation et la gestion des carrières. Le constat est que la politique de gestion des carrières est à l'état embryonnaire, et l'organisation privilégie le système des diplômes de telle sorte qu'une personne qui totalise peu d'années d'expériences, mais qui détient un diplôme élevé, a un poste de responsabilité. Quant à la politique de formation, elle comprend plusieurs stades : le stade obligatoire dont bénéficient tous les embauchés, le stade à la demande de l'employé, et le stade de nécessité intervenant lorsque le Service de formation juge qu'un Service en a besoin.

- La communication. Des séminaires sont organisés dans le but d'instruire les travailleurs sur les rapports professionnels qu'ils doivent avoir entre eux, sur la manière de donner des ordres pour éviter toute frustration.

Le personnel interrogé par GACHA (2015 : P 223) a souligné ces pratiques le motive car ses intérêts sont pris en compte. Il a également confirmé qu'il y a une amélioration au niveau de la performance de la banque lorsque de nouvelles dispositions sont prises par les dirigeants en faveur des employés.

5. Motivation des managers intermédiaires face au changement

Nous mettons l'accent sur les recherches antérieures ayant abordé la motivation des managers intermédiaires en contexte de changement. Il semblait utile, de s'intéresser à ces études afin d'identifier particulièrement les leviers dont dispose les top managers pour développer et maintenir la motivation de cette couche organisationnelle face au changement. En effet, BEN DELHOUMA SGHAIRI (2016 : P 5) a suggéré qu'un vrai travail de soutien, de suivi, de formation et de coaching doit être entretenue de la part de la haute direction sur les managers moyens afin de garantir leur motivation et par la suite leur l'engagement dans le changement.

Dans une interview de Jim BURKE, qui a été publiée par *Business Digest*¹, l'expert a évoqué à la fois le rôle primordial joué par les managers intermédiaires en contexte de changement, et l'importance de leur motivation afin de dépasser les difficultés rencontrées. A cet effet, BURKE

¹ <https://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/management/les-cadres-intermediaires-ces-incompris/523781>, consulté 10/10/2019.

affirme que : « *Sans un vrai investissement -intellectuel et affectif - des managers intermédiaires, une organisation ne peut pas déployer tout son potentiel* », cela veut dire que les managers intermédiaires ont un besoin réel et pressant de relations de travail de qualité.

Au début, BURKE insiste sur la valeur stratégique de ce manager qui se trouve dans une position médiane à proximité de tous les acteurs (équipe dirigeante, opérationnels,..). Cette situation en fait des acteurs essentiels, sans leur adhésion aucun changement ne peut être implanté et suivi efficacement. A cet effet, BURKE trouve que leur motivation et leur enthousiasme doivent être réellement pris en compte par la haute direction, en mettant l'accent sur les actions suivantes :

- *Stimuler le goût du défi.* Quand un nouveau défi fait surface dans une réunion de direction, le manager supérieur doit avoir le réflexe de se demander qui, parmi les managers moyens, est le mieux placé pour répondre aux exigences du projet.

- *Valoriser la contribution individuelle.* Car l'impression chez un manager moyen que la direction n'estime pas sa contribution à sa juste valeur ouvre la porte à l'hostilité.

- *Accorder du temps de qualité.* BURKE recommande aux managers supérieurs et moyens d'échanger sur leurs attentes en matière de tâches à accomplir lors du changement, car grâce à processus, le manager moyen peut se sentir impliqué dans les décisions de la haute direction.

- *Aller toujours jusqu'au bout.* Il faut savoir que les managers ne sont pas dupes quand leur avis est sollicité sans réelle intention d'en tenir compte. Cela entraîne un sentiment d'exclusion, pouvant aboutir au manque de respect pour les tops managers.

D'après VEILLET (1995 : P 2), les facteurs de motivation des managers moyens en contexte de changement les plus essentiels sont l'accomplissement, la reconnaissance et le travail en lui-même. Selon ce chercheur, la motivation au travail des managers moyens émerge en fonction de la perception ou de l'anticipation d'un impact positif au niveau des facteurs de motivation. Même si leur contexte de travail ne leur procure pas encore de modifications stimulantes, la perspective d'un travail plus cohérent, permet d'anticiper un sentiment d'accomplissement beaucoup plus fort et d'espérer une plus grande reconnaissance pour le travail accompli.

Pour que les managers intermédiaires participent positivement dans le changement organisationnel, ils ont besoin de la motivation et de l'appui de la haute direction et de ceux qui proposent le programme de changement (JOHNSON et HÄRTEL, 2014 : P 26). Parmi les facteurs d'appui à ces managers intermédiaires, JOHNSON et HÄRTEL (2014 : P 26) mettent l'accent sur:

- Inclure ces managers dans la définition et la mise en œuvre du programme de changement.
- S'assurer que les communications reconnaissent l'important rôle de leadership que ces managers jouent dans la mise en œuvre de macro et micro-niveau de changement.

- Fournir une formation et un développement contextualisés et un soutien proportionné pour affiner les compétences au fur et à mesure de la mise en œuvre du changement.

- Développer une communication opportune et fournir des détails à ces managers moyens et leurs équipes pour permettre l'improvisation dans le vecteur ou la portée du changement.

- Être membre d'un organisme professionnel peut protéger le sentiment d'identité d'une personne en tant que manager professionnel, en le connectant aux ressources et au soutien de collègues professionnels et en encadrant le changement par rapport à des problèmes nationaux ou internationaux.

Pour BALOGUN (2003) cité par AUTISSIER, VANDANGEON, et VAS (2010 : P 75) pour que les managers moyens jouent leurs rôles dans un changement, ils doivent s'engager dans un

changement personnel à travers la prise de conscience du changement et de leurs nouvelles responsabilités. Cette prise de conscience est facilitée par la communication horizontale des managers intermédiaires entre eux tout autant que par la communication verticale avec leur supérieurs hiérarchiques (managers supérieurs).

BALOGUN (2003) montre que les managers moyens vont avoir besoin de communiquer avec leurs collègues, de collecter des informations, de poser des questions, d'échanger des expériences et des histoires alors qu'ils essayent d'interpréter ce que l'on attend d'eux dans le changement. Ces échanges informels avec leurs pairs peuvent également s'accompagner d'une communication plus formalisée avec les managers supérieurs afin de leur fournir une orientation sur leur rôle au sein du changement et de la nouvelle organisation. Sachant que la communication n'est pas le seul levier pour réaliser le changement sur eux-mêmes. Les actions de leurs supérieurs vont être interprétées comme autant des signes et signaux leur permettant de mieux comprendre le changement.

HERZIG et JIMMIESON (2006 : P 641) ont identifié également des facteurs comme étant des facilitateurs de l'expérience des managers moyens en matière de gestion de l'incertitude en contexte de changement, tout en mettant l'accent surtout sur le rôle des managers supérieurs comme suit :

- Avant la mise en œuvre, pour aider les managers moyens à jouer leur rôle dans le changement, ils devraient être impliqués dans le développement stratégique du changement. Ces managers doivent recevoir aussi de la part de ces top managers un soutien sous forme de soutien informationnel, d'approbation et d'autonomie pour agir. Une communication bidirectionnelle et des canaux clairs doivent être utilisés entre les managers moyens, les managers supérieurs et les employés, pour garantir que tous les niveaux ont une compréhension claire du changement.

- Pendant la mise en œuvre, les managers supérieurs devraient continuer à fournir un soutien aux managers sous la forme du soutien instrumental et informationnel, ainsi que de l'autonomie. Un soutien informationnel accru devrait être accordé aux managers non impliqués dans la conception stratégique, et pour développer davantage des idées pour la mise en œuvre pratique du changement, les managers de milieu devraient également participer à une communication bidirectionnelle avec les employés, permettant la participation des employés. Les contacts des managers moyens avec leurs collègues devraient également être encouragés pour les aider à surmonter les difficultés de mise en œuvre du changement.

Différents conseils ont été donnés par KNUYT (2013) aux managers supérieurs pour appuyer et motiver les managers intermédiaires dans ces projets de changement à savoir¹ :

- L'implication précoce des managers intermédiaires n'est pas toujours possible, mais il faut prévoir leur implication dès que possible.

- Un plan de communication solide aidera à transmettre des informations, à cette population, en temps opportun sur ce qui se passe. Il faut leur expliquer clairement quel est leur terrain de jeu pour la prise de décision et quels aspects du programme sont décidés par la direction.

- Des programmes d'apprentissage et de coaching adaptés aux besoins de ces managers devront être programmés lors de la phase de mise en œuvre de la transformation.

- Encouragez les managers intermédiaires à parler, à agir et à faire valoir leurs idées.

¹ <https://silo.tips/download/levering-middle-managers-as-your-best-change-agents-a-hands-on-view-of-the-role>

Dans un même sens, des conseils ont été donnés par COLLERETTE (2010 : P 40) aux managers supérieurs afin de motiver les managers intermédiaires en contexte de changement à savoir :

- L'organisation des rencontres de préparation entre les managers supérieurs et les managers intermédiaires pour spécifier le rôle attendu de ces managers moyens, les résultats espérés, expliciter le plan de travail et discuter la méthodologie.

- La Discussion des motifs qui sont à l'origine des solutions nouvelles mises en avant, au lieu de rester concentrés sur les objectifs poursuivis.

- Eviter de garder l'information au niveau des managers supérieurs, car cela crée de la méfiance chez les managers moyens et constitue une entrave à la réussite du changement.

- Veiller à ne pas surcharger les managers moyens d'informations nouvelles. Cela signifie que les managers supérieurs devraient se concentrer sur un nombre limité d'idées, notamment dans les cas de changements comportant des ruptures ou de la complexité.

- S'assurer de l'engagement direct des managers supérieurs qui devient très important pour compenser les lacunes des managers intermédiaires. Ces derniers étant parfois incapables d'assurer une communication efficace du changement, soit en raison d'une surcharge de travail ou les changements poursuivis se démarquent tellement de ce qu'ils connaissent qu'ils ne réussissent pas à se les approprier suffisamment pour en être les porteurs.

- Eviter l'erreur commise par beaucoup de top managers qui mettent fortement l'accent sur la communication au début d'un changement dans l'espoir d'engager le personnel dans la voie du changement, ensuite leur investissement en matière de communication décline de façon marquée.

PASTOR (2005 : P 75-79) souligne que s'il existe des résistances aux changements il existe aussi des leviers pouvant aider à les réussir. L'accent est mis sur cinq leviers contribuant à motiver et à obtenir par conséquent une forte implication du personnel surtout les managers, à savoir :

- La responsabilisation des équipes, en passant par les étapes suivantes : la création de vraies équipes ; l'encouragement de la créativité et la répartition équilibrée des rôles ; l'envoi des signes de reconnaissance ; et surtout sceller la cohésion des groupes.

- L'implication des acteurs. Il est nécessaire pour un directeur de projet d'être vigilant au choix des relais porteurs du mouvement et les impliquer à travers : la constitution d'une équipe de projet ; l'utilisation du réseau de changement ; l'appui du réseau sur les cadres qui sont plus proches des préoccupations du terrain ; le développement de l'autonomie des salariés; et la légitimation du changement par les sponsors.

- L'information et la communication. Il existe souvent une différence entre ce que l'on souhaite transmettre et les mots que l'on emploie, et aussi une différence entre les paroles transmises et la manière dont elles sont comprises, c'est pour cela il faut être vigilant.

- Le développement des compétences et la reconnaissance des compétences acquis. Il arrive parfois dans un changement que la formation finisse à être le seul outil de sa mise en œuvre. Il est utile d'ouvrir plus largement la démarche et de considérer la notion de développement de compétences comme un concept clé de l'évolution du personnel.

- L'accompagnement du changement afin de réduire les incompréhensions, les risques de dérives, les manques de communication. Pour cela, il faut prévoir les impacts et accompagner les agents à travers l'organisation des sessions d'échanges de pratiques entre services ou sites ; instauration des séminaires de formation complémentaires sur des points faisant difficulté, etc.

De leur côté, CONWAY et MONKS (2011 : P 200) ont mis l'accent sur l'existence d'une façon de tirer parti du rôle important joué par les managers moyens en contexte de changement serait de pouvoir utiliser les réseaux auxquels ces managers appartenaient. L'utilisation de réseaux

pourrait conduire au développement d'un système de communication plus étendu qui informera les managers moyens des changements à l'avance des machines à rumeurs et des mécanismes plus informels à travers lesquels certains managers semblaient glaner un aperçu des changements (CONWAY et MONKS, 2011 : P 200).

Conclusion

En se basant sur les recherches disponibles, l'accent a été mis au début de ce chapitre, sur l'absence de définition universelle et communément admise dans la littérature sur le sujet de « Management » ainsi que le métier qui lui correspond (métier de Manager). Sachant que la divergence a touché également la division de la structure de management au sein des organisations dans le sens où un groupe de chercheurs divise les organisations en deux couches organisationnelles uniquement à savoir : le top management et le management intermédiaire, alors qu'un autre groupe rajoute une autre couche supplémentaire étant celle du management de première ligne.

Tout au long de ce deuxième chapitre, nous avons fixé notre intérêt sur deux catégories clés dans la ligne hiérarchique qui jouent un rôle primordial en contexte de changement organisationnel à savoir : « les managers supérieurs » et « les managers intermédiaires ». Ces managers sont considérés, par les chercheurs, comme des acteurs phares capables d'inspirer leurs collaborateurs et de développer leur capacité à agir durant ces périodes de transition devenant l'élément majeur de la survie des entreprises dans un environnement de plus en plus turbulent et hostile.

Dans la ligne de ces travaux de recherche, nous avons dressé un bilan des principaux rôles attribués par les chercheurs aux managers supérieurs et aux managers intermédiaires, et les difficultés pouvant être rencontrées en contexte de changement organisationnel. A propos du rôle des managers intermédiaires dans ces projets organisationnels, le processus la création de sens (**sensemaking**) et la diffusion de sens (**sensegiving**) sont des rôles moins distincts que les deux faces d'une même pièce, l'un implique l'autre et ne peut exister sans lui.

L'accent a été mis à la fin sur un thème ayant fait couler l'ancre de plusieurs chercheurs en management, étant celui de : « la motivation au travail », particulièrement les leviers pouvant être utilisés par les managers supérieurs pour motiver les managers moyens en contexte de changement. Il s'agit essentiellement de l'implication précoce des managers moyens dans le changement, la communication opportune sur le projet, la reconnaissance des efforts de ces managers, la mobilisation des moyens nécessaires, la fixation des objectifs claires, la formation pour affiner les compétences, etc.

Conclusion de la partie 1

Cette première partie nous a permis, au départ, de mettre en lumière les principales notions ayant une relation avec le processus du changement organisationnel et d'appréhender surtout ce phénomène faisant partie intégrante de la vie des organisations.

Ensuite Nous avons tenté aussi de focaliser notre attention sur deux catégories de managers en contexte de changement à savoir : « les managers supérieurs » et « les managers intermédiaires ». D'ailleurs, la littérature consacrée à ces managers en contexte de changement organisationnel nous a montré abondamment l'importance des rôles qu'ils peuvent jouer ainsi que les multiples difficultés qu'ils peuvent rencontrer en contexte de changement.

A cet effet, partant d'un nombre considérable des recherches montrant à la fois les rôles primordiaux joués par les managers intermédiaires en contexte de changement organisationnel et l'importance de leur motivation afin qu'ils participent positivement dans ces projets de changement, nous avons pu mettre l'accent sur quelques leviers pouvant être utilisés par les managers supérieurs pour motiver les managers intermédiaires face à un changement organisationnel.

DEUXIEME PARTIE :

ETUDE EMPIRIQUE AU SEIN DES ENTREPRISES AYANT CONNUE UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

« Rien n'est permanent, sauf le changement ».

Héraclite d'EPHESE 

DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE AU SEIN DES ENTREPRISES AYANT CONNUE UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Les entreprises algériennes ont rencontré depuis plusieurs décennies des mutations et des réformes à l'origine de la mise en place de plusieurs changements organisationnels. Ces changements ont eu lieu dans ces circonstances et bien évidemment d'autres (Rareté des ressources, Situation sociale tendue aggravée par des problèmes d'ordre sécuritaire, Economie algérienne dépendante des orientations du FMI,...etc.) créant, par conséquent des difficultés à ces entreprises particulièrement leurs managers ayant des tâches de supervision. Devant la multiplication et la complexité des changements organisationnels vécus par les entreprises algériennes, nous nous sommes attachés à l'étude des leviers utilisés et les difficultés rencontrées par les managers supérieurs pour motiver les managers intermédiaires en contexte de changement.

A cet effet, nous avons réalisé notre étude de terrain au sein de six entreprises publiques algériennes qui ont vécu quatre types de changements (fusion absorption, lancement de nouveaux produits, mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle ; et mise en place d'un système Management Intégré unifié). La vérification de la motivation des managers intermédiaires de ces entreprises durant les trois phases du processus du changement, et l'identification des leviers utilisés et des difficultés rencontrées par les manager supérieurs pour motiver les managers intermédiaires face aux changements, nous a permis des situations différentes d'un cas d'entreprise à l'autre.

Cette partie est composée de deux chapitres, le troisième chapitre présente l'ensemble des points clés relatifs à notre choix méthodologique et les différentes étapes et précautions prises pour garantir la fiabilité de notre recherche et la robustesse de nos résultats, et le quatrième chapitre présente l'analyse et la discussion des résultats de notre étude de terrain qui a été effectuée au sein des six entreprises publiques algériennes.

CHAPITRE III :

« METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE »

« Tout changement est difficile au début, compliqué au milieu
et magnifique à la fin »

Robin SHARMA



CHAPITRE III : Méthodologie de recherche

Introduction

Le présent chapitre qui est composé de trois sections a pour objectif d'expliquer l'ensemble des points clés relatifs à notre choix méthodologique et les différentes étapes suivies afin de collecter les données sur les changements vécus par les entreprises enquêtées.

Dans la première section, nous présentons les démarches méthodologiques que nous avons suivies au cours de notre étude de terrain. A cet effet, l'accent est mis sur le design de notre recherche, la formulation de la problématique et des hypothèses de la recherche, l'approche méthodologique adoptée, les étapes et les outils utilisés pour la collecte des données empiriques, et la définition des variables de recherche.

La deuxième section porte sur la population et notre échantillon. Pour cela, nous mettons en lumière les caractéristiques des entreprises constituant l'échantillon (secteurs d'activité, taille, ...), et les managers intermédiaires aussi (sexe, âge, ancienneté, niveau d'instruction, ...).

La troisième section est consacrée pour une présentation détaillée des six entreprises enquêtées. En effet, six études de cas ont été menées auprès de six entreprises publiques algériennes qui ont pratiqué, avec plus ou moins de succès, la motivation des managers intermédiaires face à un changement organisationnel important. Les données ont été recueillies auprès d'acteurs internes relevant d'un seul niveau hiérarchique, qui est celui des managers intermédiaires qui ont vécu un changement organisationnel important et relativement récent au sein des six entreprises étudiées. Notons que les changements organisationnels étudiés dans le cadre de notre étude de terrain, sont relativement récents qui ne dépassent pas les 5 ans (à compter de la date de l'annonce du changement).

Section I : Les démarches méthodologiques suivie

A travers cette première section, nous présentons les démarches méthodologiques que nous avons suivies au cours de notre étude de terrain. A cet effet, nous abordons successivement le design de notre recherche, la formulation de la problématique et des hypothèses de la recherche, les étapes et les outils utilisés pour la collecte des données empiriques, et la définition des variables de recherche.

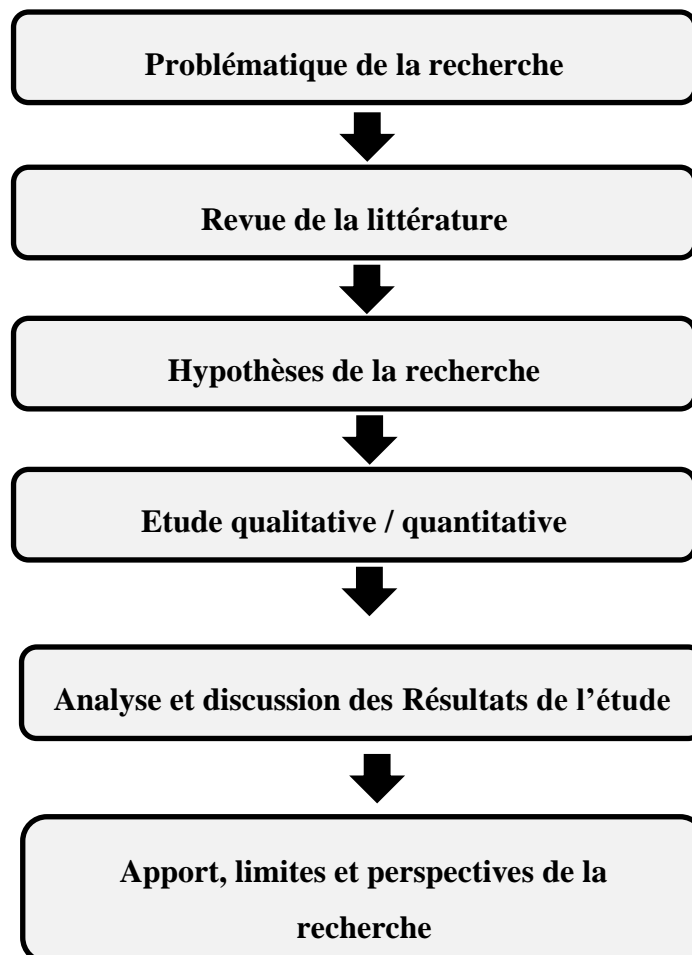
1. Design et objectifs de notre recherche de terrain

1.1 Design de la recherche

Pour mener notre recherche, nous avons élaboré plusieurs hypothèses à partir de la littérature, et nous les avons confrontés ensuite aux données empiriques afin d'identifier les leviers utilisés et les difficultés rencontrées par les managers supérieurs des entreprises publiques pour motiver les managers intermédiaires face au changement.

Le schéma ci-dessous expose l'articulation des principaux éléments de notre thèse.

Figure 26: « Design de la recherche »



1.2 Objectifs de la recherche

Les objectifs visés à travers notre étude de terrain sont multiples nous citons particulièrement :

1. Vérifier la motivation des managers intermédiaires des entreprises publiques enquêtées durant tout le processus du changement organisationnel (l'annonce, la mise en place et la stabilisation du changement),
2. Identifier les leviers financiers et les leviers non financiers utilisés par les managers supérieurs des entreprises publiques enquêtées pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel.
3. Vérifier si les managers supérieurs des entreprises publiques enquêtées utilisent les six leviers non financiers étudiés pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel.
4. Identifier les difficultés financières et les difficultés non financières rencontrées par les managers supérieurs des entreprises enquêtées pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel
5. Vérifier si les managers supérieurs des entreprises publiques enquêtées rencontrent les trois groupes de difficultés non financières étudiées, pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel.

2. Formulation de la problématique et des hypothèses de la recherche

La revue de la littérature que nous avons réalisée dans la première partie de cette thèse, nous a permis de mettre sur les points qui suivent.

2.1 Construction de la problématique de la recherche

La littérature consacrée aux managers supérieurs et aux managers intermédiaires en contexte de changement organisationnel soulignent à la fois l'importance des rôles pouvant être joués par ces deux catégories de managers (ZOGJANI et RAÇI, 2015, ALBRECHT, 2002, IONESCU, MERUT et DRAGOMIROIU, 2014, VAS, 2005, BALOGUN (2003) cité par AUTISSIER, VANDANGEON, et VAS, 2010, COLLERETTE, 2010, WEICK, 1993, GIOIA et CHITTIPEDDI, 1991, GUILMOT et VAS, 2011, BALOGUN et JOHNSON, 2004, ROULEAU, 2005, VESEAU, 2008, MAITLIS et CHRISTIANSON, 2014, ALIS et V. FERGELOT, 2012, FLOYD et WOOLDRIDGE, 1992, HUY, 2002, 2001, BEN DELHOUMA SGHAIRI, 2016, KANTER, 1982, NONAKA, (1988-1994), DUTTON et AL., 1997, BALOGUN, 2003), ainsi que les multiples difficultés qu'ils peuvent rencontrer en contexte de changement (MELKONIAN, 2006, ZOGJANI et RAÇI, 2015, ANDRE et LEGERON, 1999, M CANN, HASSARD et MORRIS, 2004, ALBRECHT (1990) cité par L. OLDENHOF, 2015, MCCONVILLE et HOLDEN, 1999, PICHAULT et SCHOENAERS, 2012, HOGAN, BENNELL et TAYLOR, 2011, UYTERHOEVEN, 1989, HUY, 2001, WANOUS et AL. (2000) cité par JOHNSON et HÄRTEL, 2014, HERZIG et JIMMIESON, 2006, D. ALIS et V. FERGELOT, 2012, FERGELOT, 2015, FLOYD et WOOLDRIDGE (1997) cité par AUTISSIER, VANDANGEON, et VAS, 2010, CONWAY et MONKS, 2011).

Notre recherche vise à mettre l'accent sur les leviers utilisés et les difficultés rencontrées par les managers supérieurs des entreprises publiques algériennes pour motiver les managers intermédiaires en contexte de changements organisationnel.

A cet effet, partant d'un nombre considérable des recherches montrant à la fois les rôles primordiaux joués par les managers intermédiaires en contexte de changement organisationnel (KNUYT, 2013, AUTISSIER, VANDANGEON, et VAS 2010, ROULEAU 2005, , BALOGUN et JOHNSON, 2005, BALOGUN, 2003, GUILMOT et VAS, 2011, ALIS et FERGELOT, 2012, FLOYD et WOOLDRIDGE, 1992, HUY, 2001, CONWAY et MONKS, 2011, JUNEJA, HERZIG et JIMMIESON, 2006, FERGELOT, 2015, BEN DELHOUMA SGHAIRI, 2016, BUSS et KUYVENHOFEN, 2011, SAUNDERS, TOSEY, et AKINCI, 2013, M.GATENBY, C.REES, K. TRUSS, K. ALFES, et E. SOANE, 2014, KANTER, 1982, NONAKA , 1994, DUTTON et AL., 1997) et l'importance de leur motivation par les managers supérieurs afin qu'ils participent positivement dans ces projets de changement en utilisant plusieurs leviers (BEN DELHOUMA SGHAIRI, 2016, Jim BURKE, JOHNSON et HÄRTEL, 2014, BALOGUN, 2003 cité par AUTISSIER, VANDANGEON, et VAS, 2010, HERZIG et JIMMIESON, 2006, KNUYT, 2013, COLLERETTE, 2010, CONWAY et MONKS, 2011, BUCKE), nous posons la problématique de recherche suivante :

Dans un contexte caractérisé par la multiplication des changements organisationnels au sein des entreprises publiques algériennes, Quels sont les leviers utilisés et les difficultés rencontrées par les managers supérieurs pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel ?

2.2 Les Questions spécifiques de recherche

À partir de la problématique de recherche formulée auparavant, il est possible d'identifier les questions suivantes :

Question 1 : D'après les managers intermédiaires, quels sont les leviers utilisés par les managers supérieurs pour les motiver face au changement organisationnel ?

Q1.1 : D'après les managers intermédiaires, quels sont les leviers non financiers utilisés par les managers supérieurs pour les motiver face au changement organisationnel ?

Question 2 : D'après les managers intermédiaires, quelles sont les difficultés rencontrées par les managers supérieurs pour les motiver face au changement organisationnel ?

Q2.1 : D'après les managers intermédiaires, quelles sont les difficultés non financières rencontrées par les managers supérieurs pour les motiver face au changement organisationnel ?

2.3 Les hypothèses de recherches

La réussite des changements organisationnels est largement tributaire du degré de motivation des ressources humaines impliquées, notamment des managers intermédiaires grâce à la position médiane qui les met à proximité de tous les acteurs de l'organisation. En effet, plusieurs leviers sont utilisés et différentes difficultés sont rencontrées par les managers supérieurs pour motiver les managers moyens en contexte de changement, nous pouvons dégager les hypothèses suivantes dans les six cas traités dans notre étude de terrain.

Nous commençons par l'hypothèse principale :

Dans un contexte caractérisé par la multiplication des changements organisationnels au sein des entreprises publiques algériennes, les managers supérieurs utilisent des leviers et rencontrent des difficultés pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel

Hypothèse₁ : D'après les managers intermédiaires, les managers supérieurs utilisent des leviers financiers et des leviers non financiers pour les motiver face au changement organisationnel

H_{1.1} : D'après les managers intermédiaires, la communication, la reconnaissance, l'implication, l'équité d'évaluation, la mobilisation des moyens, et l'autonomie sont des leviers non financiers utilisés par les managers supérieurs pour les motiver face au changement organisationnel.

Hypothèse₂ : D'après les managers intermédiaires, les managers supérieurs rencontrent des difficultés financières et des difficultés non financières pour les motiver face au changement organisationnel

H_{2.1} : D'après les managers intermédiaires, leurs comportements de résistance, la complication du changement lui-même, et la position délicate des managers supérieurs sont des difficultés non financières rencontrées par les managers supérieurs pour les motiver face au changement organisationnel.

3. Approche méthodologique adoptée

L'approche méthodologique utilisée pour effectuer notre étude empirique est la méthode des cas tout en s'appuyant sur l'étude quanti-qualitative à travers l'utilisation de plusieurs outils de collectes et d'analyse de données à savoir les observations, l'analyse de contenus des documents internes des entreprises, un guide d'entretien et un questionnaire destiné aux managers intermédiaires des entreprises enquêtées, et l'analyse statistique.

3.1 Méthode des études de cas

Au départ, l'expression « méthode des études de cas » est rarement utilisée car elle est remplacée souvent par les expressions « étude de cas » (HAMEL, 1997) ou « la méthode des cas » (POELLHUBER)¹. Cette expression peut être utilisée pour des fins d'enseignement dans le domaine des sciences administratives, comme elle peut aussi être utilisée dans le domaine de recherche en sociologie, en anthropologie et en sciences politiques (COLLERETTE, 1997 : P 81).

A cet effet, il est important d'éviter, dès le départ, toute confusion entre l'approche pédagogique par les études de cas initiée par la Harvard Business School dès les années 1920, qui sont généralement utilisées afin d'aider les étudiants à mieux appréhender les théories et concepts à la lumière de cas concrets et pratiques ; et la méthodologie de recherche de l'étude de cas (BARLATIER, 2018, P 3).

¹ <https://aide.ccdmd.qc.ca/oas/fr/node/106>

Dans le domaine d'enseignement, la méthode des études de cas permet de faire des liens entre la théorie et la pratique et de résoudre des problèmes propres à la discipline. Il s'agit de soumettre des problèmes que les élèves doivent résoudre et les oblige à analyser, juger, comparer en vue d'en arriver à une solution ; elle semble donc un moyen privilégié d'atteindre un des objectifs fondamentaux du programme : Habilitier l'élève à planifier, coordonner, contrôler le flux de travail, les ressources matérielles, les ressources humaines au niveau d'une unité de bureau » (VAN STAPPEN, 1989 : P15). Alors que dans le domaine de la recherche, il s'agit d'une méthodologie de recherche très prisée en sciences sociales, utilisée pour étudier des phénomènes complexes nouveaux en situation réelle ou étendre les connaissances sur des phénomènes déjà investigués. Les études de cas apportent ainsi une analyse détaillée et en profondeur sur un nombre limité de sujets (BARLATIER, 2018, P 3). Ainsi, la méthode des études de cas est une méthode mixte de la recherche, qui permet une approche exploratrice, descriptive et explicative du phénomène étudié (YIN, 2003), elle peut aussi avoir une direction plutôt qualitative ou quantitative en fonction de la posture du chercheur, de la question de départ, le terrain choisi, etc. (TOULOUPAKI, et AL, 2018 : P 311). De ce fait l'étude de cas n'est pas une technique de collecte de données en soi, mais une approche méthodologique qui s'accommode d'un certain nombre de dispositifs de collecte de données. Quelles que soient la ou les techniques de recueil employées, les informations collectées sont en général riches et détaillées (BARLATIEREN, 2008).

Nous avons choisi ce type de recherche, car elle dispose les caractéristiques qui la rendent plus appropriée dans le cadre de notre étude de terrain :

1) L'étude en profondeur des phénomènes dans le sens où elle permet de comprendre davantage le comment et le pourquoi des phénomènes lorsque le chercheur dispose de très peu d'informations sur le phénomène étudié (EISENHARDT, 1989 ; YIN, 2014, 2017). En effet, à notre connaissance aucun chercheur au niveau national a étudié le sujet objet de notre de recherche.

2) La méthode de l'étude de cas nous permet également d'utiliser simultanément plusieurs méthodes de collecte de données (EISENHARDT, 1989), ce qui est notre cas (Observation, Analyse de contenus des documents internes des entreprises, Guide d'entretien et un questionnaire destiné aux managers intermédiaires des entreprises enquêtées, ...etc.).

3) Nous l'utilisons dans le cas où il est impossible à travers une étude quantitative normalisée de saisir la réalité du phénomène étudié (ETTL et WELTER, 2010). Dans le cadre de notre étude, nous étions confrontés à l'impossibilité d'effectuer une étude de terrain 100 % quantitative, ce qui nous a conduit à combiner les deux volets quantitative et qualitative à travers ce que nous appelons l'étude quanti- qualitative.

3.2 Etapes de collecte des données empiriques

Pour collecter les données relatives à notre étude de terrain, nous sommes passés par les étapes suivantes :

Etape 1 : Nous avons élaboré et lancé un guide d'entretien destiné principalement aux managers des entreprises enquêtées. L'objectif central de ce guide d'entretien est de collecter pour chaque entreprise des informations sur la nature du changement, sa profondeur, son rythme de mise en place, ses raisons, points de vue des managers concernant ce changement et les difficultés rencontrées face à cette transition.

Etape 2 : Après la validation du questionnaire par les cinq enseignants chercheurs ayant évalué sa pertinence par rapport à la problématique et les hypothèses de recherche, nous sommes passés à l'étude principale au sein des entreprises enquêtées : la DRE MEI, l'entreprise ALFON, le DMO SADEG, la TABEL KAHRAKIB, le LTP Ouest, et l'entreprise NAFTAL. Cette étude de terrain s'est déroulée durant la période suivante : du 01 Mai 2017 au 30 septembre 2021. A noter qu'au début de notre recherche empirique, nous avons souhaité adresser notre questionnaire à deux acteurs importants pour notre recherche, qui sont à la fois : « les managers intermédiaires » et « les managers supérieurs » au sein des six entreprises étudiées, et cela pour avoir deux points de vue différents (du haut et du bas). Cette méthode aura nous aidé à faire une comparaison des points de vue en utilisant des outils statistiques adéquats, malheureusement nous n'avons pas pu avoir l'accès aux managers supérieurs malgré nos tentatives répétées. La réalité du terrain était enfin de compte, déconnectée car nous avons rencontrés beaucoup de difficultés pour accéder à ces managers, vu leurs contraintes de temps, la charge de travail, et surtout la délicatesse de notre sujet de recherche. Tout cela nous a forcé à éliminer cette catégorie de managers de notre étude malgré l'importance de leur réponse pour enrichir les résultats de notre étude.

Etape 3 : A partir des guides d'entretien et des questionnaires récupérés auprès des managers intermédiaires une base de données a été construite.

4. Les outils utilisés pour la collecte d'informations

Deux instruments ont été élaborés : un Guide d'entretien et un questionnaire.

4.1. Guide d'entretien

La majorité des questions figurant dans ce Guide vient d'un ancien guide d'entretien que nous avons lancé dans une pré-enquête effectuée déjà au sein de l'Ecole Préparatoire en Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion d'Oran (EPSECG d'Oran). Cette dernière a vécu un changement organisationnel en devenant depuis l'année universitaire 2016-2017, une Ecole Supérieure d'Economie d'Oran (ESE d'Oran).

4.1.1 Objectif du guide d'entretien

L'objectif principal de ce guide d'entretien (voir annexe 2) est d'obtenir de la part des managers intermédiaires une explication détaillée du changement organisationnel (objectifs, causes, difficultés, préparatifs, communication, etc.). A cet effet, les entrevues personnelles réalisées à travers ce guide nous ont aidé à obtenir un complément d'informations que nous avons jugé utiles pour approfondir les données issues des questionnaires récupérés.

La lecture de documents internes des entreprises (les rapports annuels, les documents de travail sur le plan d'organisation, etc.) nous a servi également à recueillir des données en plus pouvant être utiles pour analyser et enrichir les discussions de nos résultats. Ajoutant à tout cela, les discussions occasionnelles que nous avons entretenues avec les autres salariés des entreprises visitées à savoir quelques opérationnels.

4.1.2 Structure du Guide d'entretien

Le guide a porté sur une série de questions, il comprend au total treize questions dont une question ouverte et douze questions à réponses multiples. La structure globale du guide peut être articulée autour de deux principaux points suivants :

1. Informations générales sur le changement organisationnel à savoir : la phase où il se situe, les dates relatives dans ce changement, son rythme de mise en œuvre, ses raisons, etc.
2. Points de vue des managers sur ce changement, et leurs éventuelles critiques.

4.2 Questionnaire

Avant d'élaborer notre questionnaire et bien évidemment notre guide d'entretien, nous avons consulté à l'avance beaucoup de questionnaires existants en relation avec la question du changement organisationnel d'une manière générale, et mêmes des recherches existant sur les leviers utilisés par les managers supérieurs pour motiver les managers intermédiaires en contexte de changement et les difficultés qu'ils peuvent rencontrer

Notre questionnaire est constitué de questions qui viennent essentiellement des théories ou de questionnaires préalablement existants concernant le phénomène des changements organisationnels.

4.2.1 Objectif du questionnaire

Ce questionnaire a pour objectif principal d'identifier les leviers utilisés et les difficultés rencontrées par les managers supérieurs des entreprises publiques algériennes pour motiver les managers intermédiaires face à un changement organisationnel.

4.2.2 Structure du questionnaire

Afin de connaître les leviers utilisés et les difficultés rencontrées par les managers supérieurs des entreprises publiques enquêtées pour motiver les managers intermédiaires face à un changement organisationnel, nous avons adressé et accompagné notre questionnaire auprès des managers intermédiaires, ce qui nous permis d'avoir des explications détaillées aux questions posées. Ce questionnaire est organisé comme suit :

Un premier axe dans lequel nous avons formulé des expressions qui nous aident à la fois à mieux comprendre la nature, la profondeur du changement organisationnel menée au sein de l'entreprise étudiée, et surtout les rôles joués par les managers intermédiaires et les managers supérieurs face à ce changement organisationnel. Cet axe contient 6 questions fermées dont une question à réponse unique, deux questions à réponses multiples et trois questions à réponses multiples avec une échelle de Likert à 5 points. Les réponses à ce dernier type de questions comptent 33 items à l'échelle sémantique suivante :

1. Tout à fait d'accord
2. D'accord
3. Neutre
4. Pas d'accord
5. Pas du tout d'accord

Un deuxième axe qui vise à vérifier la motivation des managers intermédiaires ciblés durant les trois phases du changement à savoir : la phase de l'annonce du changement, la phase de la mise en place du changement, et la phase de la stabilisation du changement. Cet axe contient 6 questions dont trois questions ouvertes et 3 questions fermées à réponses multiples avec une échelle de Likert à 5 points. Les réponses à ce dernier type de questions comptent 3 items à l'échelle sémantique suivante :

1. Tout à fait d'accord
2. D'accord
3. Neutre
4. Pas d'accord
5. Pas du tout d'accord

Un troisième axe a été consacré spécialement pour connaître les leviers utilisés par les managers supérieurs pour motiver les managers intermédiaires face à ce changement. Sachant que deux types de leviers de motivation ont été étudiés dans le cadre de cet axe : « Les leviers financiers » et « les leviers non financiers ». Pour les leviers de motivation non financiers utilisés dans le cadre du changement organisationnel, nous avons étudié : la reconnaissance, l'équité d'évaluation, la communication, l'implication, l'autonomie, et enfin les moyens mobiliser pour mener à bien leur mission durant le changement organisationnel étudié. Cet axe contient trois questions fermées dont deux questions à réponses multiples et une question à réponses multiples avec une échelle de Likert à 5 points. La réponse à cette question compte 24 items à l'échelle sémantique suivante :

1. Tout à fait d'accord
2. D'accord
3. Neutre
4. Pas d'accord
5. Pas du tout d'accord

Un quatrième axe est destiné pour savoir les difficultés rencontrées par les managers supérieurs pour motiver les managers intermédiaires face à ce changement¹. Sachant que deux principaux types de difficultés ont été mises en lumière dans ce questionnaire à savoir : « les difficultés financières » et « les difficultés non financières ». Pour les difficultés de motivation non financières rencontrées par les managers supérieurs dans le cadre du changement organisationnel, nous avons trois catégories (ou groupes) de difficultés : difficultés liées aux comportements de résistance des managers intermédiaires face au changement, difficultés liées à la complication du changement lui-même, difficultés liées à la position des managers supérieurs lors de ce changement. Cet axe contient une question fermée à réponses multiples avec une échelle de Likert à 5 points. La réponse à cette question compte 13 items à l'échelle sémantique suivante :

1. Tout à fait d'accord
2. D'accord
3. Neutre
4. Pas d'accord
5. Pas du tout d'accord

A noter aussi qu'une partie a été rajoutée en fin de questionnaire et ayant contenu des informations sociodémographiques du répondant à savoir : son sexe, son âge, son ancienneté dans l'entreprise étudiée, son niveau d'instruction, et même son poste actuel. Tout cela va nous aider à déterminer, en fin de chaque étude de cas, les caractéristiques générales du public (des managers intermédiaires) qui a été retenu pour former le groupe cible sur lequel portera notre étude de terrain.

Ce questionnaire a été soumis à cinq enseignants chercheurs afin de juger sa capacité et bien évidemment la capacité du guide d'entretien qu'il a accompagné à capturer les différentes informations jugées nécessaires à approfondir et à traiter le phénomène étudié.

Au cours des échanges organisés dans le cadre des séances de travail avec les chercheurs consultés, le questionnaire a été épuré et ramené de 84 Items à 73 (répartis sur quatre axes). D'ailleurs de nombreux énoncés ont été modifiés afin d'améliorer leur compréhensibilité et leur capacité à capturer les données relatives aux variables étudiées.

L'ensemble de ces démarches peuvent être considérées comme un travail long mais important pour nous car il nous a permis l'amélioration du questionnaire, en attirant notre attention sur des points que nous avons ignoré auparavant particulièrement la longueur du questionnaire de départ, l'incompressibilité de certain énoncés, la redondance de certains items, etc.

¹ Sachant que spécialement dans ce quatrième axe du questionnaire qui est intitulé « Difficultés rencontrées par les managers supérieurs pour motiver les managers intermédiaires face au changement », nous aurions vraiment souhaité avoir la réponse des managers supérieurs car sur ces expressions, nous sommes conscients qu'ils sont seuls aptes à nous répondre avec précision. Mais face à l'impossibilité d'adresser notre questionnaire aux managers supérieurs des entreprises étudiées, nous avons décidé de se contenter du point de vue des managers intermédiaires concernant les difficultés rencontrées par les managers supérieurs pour les motiver face au changement.

4.2.3 Fiabilité et validité du questionnaire utilisé

Il devient évident que l'on doit vérifier les propriétés d'un instrument de mesure afin de pouvoir utiliser ses résultats pour faire des conclusions sur l'objet de l'étude (MIDY, 1996 : P 4). En effet, BACHELET (2020 : P 6) met l'accent sur deux préoccupations : le dispositif de recherche doit être valide, et la mesure doit être fiable.

MIDY (1996 : P 5) stipule qu' : « *une mesure est dite valide lorsque la part du biais dans les résultats obtenus est peu importante. Cela revient à se demander si la cible visée par l'instrument est effectivement celle que l'on s'était fixé comme objectif de l'étude* ». De son côté, BACHELET (2020 : P19) souligne que la fiabilité d'une recherche est l'opération qui consiste à établir et vérifier que les différentes opérations d'une recherche pourront être répétées avec le même résultat par des chercheurs différents.

La vérification de la fiabilité des outils de mesure passe, d'après TOUZANI et SALAANI (2000 : P 295) par la vérification de principales propriétés psychométriques : la stabilité (test-retest), la cohérence interne, (corrélations inter items, alpha de Cronbach et Kuder-Richardson) et l'équivalence (formes alternatives).

Dans le cadre de note recherche, le principal test de fiabilité utilisé est celui des coefficients de consistance interne alpha de CRONBACH.

Nous avons utilisé dans notre étude de terrain, l'instrument de fiabilité Alpha de CRONBACH le plus utilisé par les chercheurs (TOUZANI et SALAANI, 2000 : P 297). A noter qu'Alpha de Cronbach dépend du nombre d'items, les échelles de 2 ou 3 items affichant généralement des alphas particulièrement petits par rapport aux échelles à plus de 3 items. Et indicateur dépend également du mode d'administration du questionnaire : l'auto administration permet d'aboutir à des alphas supérieurs à ceux obtenus par une administration en face à face.

Les tests statistiques des données collectées ont été effectués avec le logiciel SPSS version 20.0.

4.2.3.1 Fiabilité du questionnaire

Pour tester la fiabilité du questionnaire, nous avons opté pour le calcul du coefficient Alpha CRONBACH. Cet instrument de mesure sert, d'après TOUZANI et SALAANI (2000 : P 297), à évaluer les corrélations entre les énoncés d'une échelle qui mesure un concept. Il s'interprète comme un coefficient de corrélation classique : plus il est proche de 1, plus l'échelle est fiable (0,6 et 0,8). C'est sans doute l'instrument de fiabilité le plus utilisé par les chercheurs (Cronbach, 1951).

Dans le cadre de notre étude, le coefficient Alpha CRONBACH est de 0.90, ce qui est considéré comme très satisfaisant (Voir Annexe 3).

4.2.3.2 Validité du questionnaire sur le changement organisationnel

Pour tester la validité du questionnaire, nous avons opté pour le calcul de la corrélation inter-items, Cette technique consiste d'après TOUZANI et SALAANI (2000 : P 296), à évaluer le degré de corrélation entre les items et le score total. Dans le cadre de notre étude, l'ensemble des corrélations a été mesuré par la corrélation multiple en utilisant le coefficient de Pearson. Ce dernier est significatif dans l'intervalle 0,05 et 0,01 (Voir annexe 4).

5. Les variables de recherche

Nous identifions maintenant les variables retenues dans le cadre de notre travail de recherche tout en essayant de lier les concepts théoriques aux données empiriques.

5.1 Définition de la variable dépendante

La variable dépendante utilisée est **la motivation des managers intermédiaires en contexte de changement**. Au regard de la recherche bibliographique, nous avons constaté la multiplication des définitions relatives au concept : « motivation ». Nous adoptons dans le cadre de notre étude empirique celle de COBUT et BOMAL (2009 : P 20-21) qui considère la motivation comme un processus d'activation de comportement. C'est donc la force et le moteur qui pousse les individus à agir. Ces chercheurs expliquent aussi que :

- **La motivation générale n'existe pas**, la motivation est toujours la motivation pour quelque chose, il n'y a donc pas dans l'absolu de motivation en soi.
- **La motivation est une dynamique**, c'est-à-dire un comportement en mouvement, il faut la situer dans un champ précis. Pour une même fonction un collaborateur peut à la fois apparaître en fonction des tâches qui lui incombent comme très motivé, peu motivé, voire démotivé.
- **L'idée de motivation globale et identique pour tous reste à tort bien ancrée dans les esprits**. L'environnement suscite plus ou moins la motivation pour un collaborateur particulier dans le sens un élément qui motive un collaborateur ne peut pas motiver nécessairement un autre.

La motivation est un processus d'activation de comportement. C'est donc la force et le moteur qui pousse les individus à agir COBUT et BOMAL (2009 : P21)

La vérification de la motivation des managers intermédiaires durant les trois phases du processus du changement organisationnel (Annonce, Mise en place, et stabilisation) peut prendre plusieurs facettes. Nous avons opté au calcul de la Moyenne Théorique et la Moyenne Calculées à partir des réponses de ces managers sur le questionnaire distribué (voir Annexe 1).

5.2 Définition des variables indépendantes

Les variables indépendantes sélectionnées, à partir de la littérature, et qui influent sur la motivation des managers intermédiaires en contexte de changement organisationnel sont présentées dans les deux tableaux suivants :

- Tableau relatif aux leviers de motivation (financiers et non financiers)
- Tableau relatif aux difficultés de motivation (financières et non financières)

Le tableau ci-dessous présente les éléments constituant les deux variables indépendantes :

Tableau 22 : « Les éléments constituant la variable leviers de motivation »

Variable	Eléments constituant le variable	
Les leviers de motivation financiers	➤ Les primes prévues par les managers supérieurs aux managers intermédiaires en fonction de leurs efforts dans le changement	
	➤ Les salaires avantageux prévus aux managers intermédiaires fondés sur les nouveaux résultats réalisés par l'entreprise après le changement	
	➤ Les gratifications prévues aux managers intermédiaires en fonction des bénéfices réalisés par l'entreprise suite au changement.	
Les leviers de motivations non financiers	Reconnaissance	➤ Reconnaître continuellement les efforts fournis par les managers intermédiaires lors du changement
		➤ Montrer aux managers intermédiaires les avantages de leurs contributions aux actions relatives à la mise en place de ce changement
	Equité d'évaluation	➤ Chercher à valoriser la contribution de chaque manager intermédiaire lors de ce changement
		➤ Uniformiser les critères pour évaluer avec justesse les efforts fournis par les managers intermédiaires durant la mise en place du changement
	Communication	➤ Développer une communication opportune au profit des managers intermédiaires en leur fournissant des détails sur ce changement
		➤ Fournir aux managers intermédiaires des messages devant renforcer chez eux le besoin de changement
		➤ Participer à une communication bilatérale avec les managers intermédiaires pour les aider à surmonter les difficultés du changement
		➤ Maintenir les échanges avec les managers intermédiaires tout au long du changement afin d'éviter que les malentendus s'installent
		➤ <i>Encourager les discussions des managers intermédiaires avec leurs pairs afin de leur garantir une compréhension claire du changement</i>
		➤ <i>Encourager les discussions des managers intermédiaires avec leurs équipes afin garantir que tous les niveaux ont une compréhension claire du changement</i>
	Implication	➤ Encourager constamment <i>les managers intermédiaires à faire valoir leurs idées en faveur de la mise en place du changement.</i>
		➤ Solliciter continuellement <i>les avis des managers intermédiaires avec une intention réelle d'en tenir compte lors de changement.</i>
		➤ Essayer d'impliquer <i>les managers intermédiaires dans tout le processus du changement (préparation, mise en œuvre, et stabilisation).</i>
		➤ <i>Echanger avec les managers intermédiaires sur leurs attentes en matière des tâches à accomplir lors du changement.</i>
		➤ Montrer aux managers intermédiaires qu'ils sont les mieux placés pour piloter leurs équipes afin qu'ils répondent aux exigences du changement
	Autonomie	➤ Fournir <i>aux managers intermédiaires de l'autonomie lors du pilotage de leurs équipes</i> afin qu'ils répondent aux exigences du changement
➤ Donner aux managers intermédiaires de l'approbation (acceptation) sur les activités qu'ils jugent nécessaires à la mise en place du changement		
Donner les moyens pour remplir la mission	➤ Cadrer les actions des managers intermédiaires lors de la mise en place du changement en leur fixant des objectifs individuels clairs et atteignables	
	➤ Mettre continuellement à la disposition des managers intermédiaires tous les moyens qu'ils jugent nécessaires <i>à la mise en place du changement</i>	
	➤ Gérer les inquiétudes engendrées par le changement chez les managers intermédiaires en créant un environnement de travail favorable	
	➤ Programmer aux managers intermédiaires des formations <i>pour affiner leurs compétences afin qu'elles soient adaptées aux besoins du changement</i>	

Tableau 23 « Les éléments constituant la variable difficultés de motivation »

Les difficultés de motivations	Difficultés de motivation financières	Incapacité des managers supérieurs à :	➤ Mettre à la disposition des managers intermédiaires tous les moyens qu'ils jugent nécessaires à la mise en place du changement.	
			➤ Récompenser financièrement les managers intermédiaires suite à leurs efforts dans ce changement.	
			➤ Programmer des formations permettant aux managers intermédiaires de s'adapter aux modifications apportées à leur poste après ce changement.	
	Difficultés de motivations non financières	Comportements de résistance.		➤ Faire face au manque de soutien des managers intermédiaires au changement
				➤ Faire face aux critiques des managers intermédiaires du changement mené
				➤ Faire face à la démission de certains managers intermédiaires suite à la mise en place de ce changement
				➤ Faire face à l'absence de certains managers intermédiaires pour éviter de s'impliquer dans des tâches jugées nécessaires à la concrétisation du changement
				➤ Faire face aux comportements des managers intermédiaires visant à ralentir la mise en place du changement
		Changement compliqué		➤ Obligation de communiquer de temps en temps aux managers intermédiaires des mauvaises nouvelles lors de ce changement
				➤ Faire croire aux managers intermédiaires que tout se passe bien alors qu'il y a des mauvaises nouvelles à annoncer lors de ce changement
				➤ Existence d'un écart entre les intentions des managers supérieurs et celles des managers intermédiaires quant à la façon de réaliser ce changement.
		Position délicate des managers supérieurs		➤ Incompréhension des managers intermédiaires de la position des managers supérieurs lors de ce changement (ils sont sous la direction de leurs superviseurs et des superviseurs des managers intermédiaires)
	➤ Faire face aux conflits d'intérêts existant entre leurs supérieurs (ex managers du groupe auquel ils appartiennent) et les managers intermédiaires lors de ce changement.			

Section II : Population et échantillon

La présente section porte sur la population et l'échantillon de notre étude. Pour cela, nous mettons en lumière les caractéristiques des entreprises constituant l'échantillon (secteurs d'activité, taille, ...), et les managers intermédiaires aussi (sexe, âge, ancienneté, niveau d'instruction, ...).

1. Population

La population touchée par notre étude de terrain est les entreprises publiques algériennes. Ces dernières ont rencontré depuis plusieurs décennies des mutations et des réformes à l'origine de la mise en place de plusieurs changements organisationnels. Pour comprendre l'origine des mutations vécues et les réformes mis en place au sein de ces entreprises, nous avons trouvé qu'il est judicieux de faire un bref retour historique qui retrace l'évolution de l'économie algérienne où elles ont évolué ces entités économiques publiques.

- La décennie 1970 est une période de constitution d'un appareil productif national et d'une économie rentière, elle s'est traduite spécialement par la création d'un secteur public économique érigé sous la forme de sociétés nationales couvrant chacune une filière d'activité spécifique.

- Les années 1980 ont vu l'introduction de la restructuration organique et financière des entreprises publiques qui a conduit à la réduction de leur taille par leur segmentation en fonction de la nature de leurs activités, de leurs fonctions et même parfois de leur implantation géographique. Cette période est marquée principalement par une chute drastique, en 1986, du prix du baril de pétrole ayant engendré une crise économique dès la fin de la décennie 1980.

- Les années 1990 sont marquées par des nouvelles lois et de stratégies visant principalement une évolution progressive vers l'économie de marché. Deux principales refontes ont caractérisé l'organisation du secteur public marchand : d'abord la mise en place des fonds de participation conformément aux dispositions de la loi de 1988 portant sur l'autonomie des entreprises, puis la création des holdings à la place des fonds de participations dans le cadre de l'application de l'ordonnance n° 95 -25 relative à la gestion des capitaux marchands de l'État.

- La décennie 2000 est marquée principalement par la volonté des pouvoirs publics d'accélérer la privatisation des Entreprises Publiques Economique (EPE) et de faciliter l'accès au marché des capitaux pour le développement de l'investissement national et des Investissement Direct Etrangers (IDE). Cette période s'est caractérisée par la promulgation de l'ordonnance n° 01 -04 relative à la gestion, l'organisation et la privatisation des EPE qui a abrogé la loi de 1995 et ses textes d'application, ainsi que la mise en place des sociétés de gestion des participations (SGP) qui ont succédé aux holdings.

- En 2008, le Conseil des participations de l'État a voté une résolution en vertu de laquelle les SGP ont été rattachées aux ministères sectoriels dont les titulaires deviennent de fait les présidents de leur assemblée générale.

- En 2014, le CPE a pris, lors de sa session du 28 août 2014, une résolution qui prononce la dissolution des SGP, et la création de Groupes économiques publics qui regroupent les entreprises par filière d'activité. Cette résolution s'inscrit dans cadre du plan d'actions du Gouvernement pour la période 2014 – 2019. Les principes de base de cette restructuration sont la constitution des groupe industriels d'une taille suffisante¹.

¹ <https://slidetodoc.com/restructuration-du-spmi-mise-en-place-des-groupes/>

Tout cela donne un aperçu de la complexité de la situation par laquelle est passée le secteur marchand algérien, et les principales mutations ayant accompagné cette situation et ayant rendu la flexibilité des entreprises appartenant à ce secteur une exigence fondamentale. Dans ce cadre, plusieurs changements organisationnels ont eu lieu (des compressions des effectifs, des fusions absorption, des privatisations, lancement de nouveaux produits, etc.).

A cet effet, parmi les vingtaines d'entreprises publiques et privées de la wilaya d'Oran sollicitées pour effectuer notre étude de terrain, six entreprises publiques uniquement ont accepté de nous recevoir. Notre choix pour les entreprises publiques est justifié donc par les facilités qui nous ont été données par ces entreprises pour accéder à l'information.

2. Echantillon d'étude

Parmi les vingtaines entreprises de la wilaya d'Oran ayant connu des changements organisationnels et ayant été sollicitées pour effectuer notre étude de terrain, six entreprises publiques ont accepté de nous recevoir pour réaliser notre recherche à savoirs :

- **DRE-MEI** (fusion-Absorption externe SONELGAZ)
- **ALFON** (fusion Absorption externe IMETAL)
- **DMO -SADEG** (fusion Absorption interne SONELGAZ)
- **TABEL KAHRAKIB** (lancement de deux nouveaux produits stratégiques)
- **LTP Ouest** (nouvelle structure organisationnelle)
- **NAFTAL** (système management intégré unifié entre les trois branches d'activité)

2.1 Distribution du questionnaire, relance et taux de retour

Pour réaliser la présente recherche, les questionnaires fut expédié successivement à **81** managers intermédiaires de la manière suivante :

Tableau 24 : « Nombre de questionnaires répartie par cible de managers et par entreprise »

	DRE MEI SONELGAZ	ALFON FONDAL IMETAL	DMO SADEG SONELGAZ	TABEL KAHRAKIB SONELGAZ	GIECA LTP Ouest	NAFTAL SONATRACH
Managers Intermédiaires	11	18	13	09	10	20

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

À la date de retour, seulement **65** questionnaires ont été retournés de la part des managers intermédiaires soit un taux de réponse de **80 %**, et seulement **01** questionnaire a été retourné de la part des managers supérieurs (un taux très faible, mais ce résultat est fort attendu compte tenu de leurs propres contraintes de temps et la charge de travail, ce que nous a poussé à éliminer les managers supérieurs de notre étude de terrain pour ne retenir que les managers intermédiaires).

Tableau 25 : « Nombre de questionnaires retournés par cible de managers et par entreprise »

	DRE MEI SONELGAZ	ALFON FONDAL IMETAL	DMO SADEG SONELGAZ	TABEL KAHRAKIB SONELGAZ	GIECA LTP Ouest	NAFTAL SONATRACH
Managers Intermédiaires	08	15	07	09	10	16

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

2 Caractéristiques des entreprises constituant l'échantillon

Les entreprises enquêtées sont de différentes tailles, de différents secteurs d'activité, et ont vécus des changements organisationnels de différents types.

2.2.1 Secteur d'activité des entreprises

Parmi les six entreprises de notre échantillon, deux tiers appartiennent au secteur tertiaire en exerçant des activités différentes, et le reste appartient au secteur industriel produisant également des produits variés. (Tableau ci-dessous)

Tableau 26: « Répartition des entreprises de l'échantillon par secteur d'activité »

Répartition		DRE MEI	ALFON	DMO	TABEL	LTP Ouest	NAFTAL
Secteurs	Activités	SONELGAZ	FONDAL IMETAL	SADEG SONELGAZ	KAHRAKIB SONELGAZ	GIECA	SONATRACH
Service	Études géotechniques/ Expertise/ Contrôle					*	
	Distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés						*
	Réparation des Moteurs Electriques	*					
	Réparation des transformateurs MT/ BT			*			
Industrie	Fonderie/ Usinage/ chaudronnerie		*				
	Fabrication des Tableaux électriques BT				*		

Source : Elaboré par nous -même à partir des questionnaires renseignés

2.2.2 Taille des entreprises

Parmi les six entreprises enquêtées, trois sont des moyennes entreprises, deux sont des grandes entreprises et une entreprise très grande. (Tableau ci-dessous)

Tableau 27 « Répartition des entreprises de l'échantillon par taille »

	DRE MEI SONELGAZ	ALFON FONDAL IMETAL	DMO SADEG SONELGAZ	TABEL KAHRAKIB SONELGAZ	LTP Ouest GIECA	NAFTAL SONATRACH	Total	
							Nbre	(%)
Moyenne	*		*	*			03	50
Grande		*			*		02	33
Très Grande						*	01	17
Total	-	-	-	-	-	-	06	100

Source : Elaboré par nous -même à partir des questionnaires renseignés

2.2.3 Types de changements vécus par les entreprises

Parmi les six entreprises étudiées, trois ont vécu des fusions absorption, une a mis en place une nouvelle structure organisationnelle, une autre a lancé des nouveaux produits, et une dernière a mise en place un système management intégrée unifié. (Tableau ci-dessous)

Tableau 28: « Répartition des entreprises de l'échantillon par type de changement »

	DRE MEI SONELGAZ	ALFON FONDAL IMETAL	DMO SADEG SONELGAZ	TABEL KAHRAKIB SONELGAZ	LTP Ouest GIECA	NAFTAL SONATRACH	Total	
							Nbre	(%)
Fusion absorption	*	*	*				03	50
Mise en place d'une nouvelle structure					*		01	16,66
Lancement de nouveaux produits				*			01	16,66
Mise en place d'un SMI unifié						*	01	16,66
Total	-	-	-	-	-	-	06	100

Source : Elaboré par nous -même à partir des questionnaires renseignés

2.3 Caractéristiques des managers intermédiaires constituant l'échantillon

Les managers intermédiaires ciblés sont presque tous des universitaires, et majoritairement sont des hommes. Ils appartiennent à de tranches d'âges et occupent des fonctions différentes.

2.3.1 Sexe des managers intermédiaires

Parmi les 65 managers intermédiaires ciblés, plus de deux tiers sont des hommes, et presque un tiers sont des femmes (Tableau ci-dessous).

Tableau 29: « Répartition des managers intermédiaires de l'échantillon par Sexe »

	DRE MEI SONELGA Z		ALFON FONDAL IMETAL		DMO SADEG SONELGA Z		TABEL KAHRAKIB SONELGAZ		LTP Ouest GIECA		NAFTAL SONATRAC H		TOTAL	
	Nbre	(%)	Nbre	(%)	Nbre	(%)	Nbre	(%)	Nbre	(%)	Nbre	(%)	Nbre	(%)
Homme	07	87	09	60	06	86	06	67	08	80	11	69	47	72
Femme	01	13	06	40	01	14	03	33	02	20	05	31	18	28
Total	08	100	15	100	07	100	09	100	10	100	16	100	65	100

Source : Elaboré par nous -même à partir des questionnaires renseignés

2.3.2 Age des managers intermédiaires

L'âge de la majorité des managers intermédiaires (77%) est de 41 ans et plus (Tableau ci-dessous).

Tableau 30: « Répartition des managers intermédiaires de l'échantillon par Age »

	DRE MEI SONELGAZ		ALFON FONDAL IMETAL		DMO SADEG SONELGAZ		TABEL KAHRAKIB SONELGAZ		LTP Ouest GIECA		NAFTAL SONATRACH		TOTAL	
	Nbre	(%)	Nbre	(%)	Nbre	(%)	Nbre	(%)	Nbre	(%)	Nbre	(%)	Nbre	(%)
- 30 ans	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	02	13	02	3
31-35 ans	-	-	02	13	01	14	03	34	-	-	01	6	07	11
36-40 ans	01	12	02	13	-	-	01	11	01	10	01	6	06	9
41-45 ans	02	25	03	20	03	43	02	22	05	50	04	25	19	29
46-50 ans	-	-	02	14	02	29	02	22	01	10	04	25	11	17
+ 50 ans	05	63	06	40	01	14	01	11	03	30	04	25	20	31
Total	08	100	15	100	07	100	09	100	10	100	16	100	65	100

Source : Elaboré par nous -même à partir des questionnaires renseignés

2.3.3 Ancienneté des managers intermédiaires

Plus que la moitié des managers intermédiaires (près de 67%) possède une expérience qui varie dépassent 10 ans, 31 % leur expérience dépasse 20 ans et le reste (2%) possède une expérience qui ne dépassent pas 5 ans. (Tableau ci-dessous)

Tableau 31: « Répartition des managers intermédiaires de l'échantillon par ancienneté »

	DRE MEI SONELGAZ		ALFON FONDAL IMETAL		DMO SADEG SONELGAZ		TABEL KAHRAKIB SONELGAZ		GIECA LTP Ouest		NAFTAL SONATRACH		TOTAL	
	Nbre	(%)	Nbre	(%)	Nbre	(%)	Nbre	(%)	Nbre	(%)	Nbre	(%)	Nbre	(%)
- 5 ans	-	-	01	7	-	-	-	-	-	-	-	-	01	2
5-10 ans	-	-	02	13	01	14	05	56	-	-	04	26	12	18
11-20 ans	06	75	06	40	04	57	02	22	08	80	06	37	32	49
+20 ans	02	25	06	40	02	29	02	22	02	20	06	37	20	31
Total	08	100	15	100	07	100	09	100	10	100	16	100	65	100

Source : Elaboré par nous -même à partir des questionnaires renseignés

2.3.4 Niveau d'instruction des managers intermédiaires

Presque la totalité (plus de 94%) des managers intermédiaires ciblés sont des universitaires. (Tableau ci-dessous)

Tableau 32: « Répartition des managers intermédiaires de l'échantillon par niveau d'instruction »

	DRE MEI SONELGAZ		ALFON FONDAL IMETAL		DMO SADEG SONELGAZ		TABEL KAHRAKIB SONELGAZ		GIECA LTP Ouest		NAFTAL SONATRACH		TOTAL	
	Nbre	(%)	Nbre	(%)	Nbre	(%)	Nbre	(%)	Nbre	(%)	Nbre	(%)	Nbre	(%)
Moyen	-	-	01	6,66	-	-	-	-	-	-	-	-	01	2
Secondaire	-	-	01	6,66	-	-	-	-	-	-	-	-	01	2
Universitaire	07	88	12	80	07	100	09	100	10	100	16	100	61	94
Formation professionne -lle	01	12	01	6,66	-	-	-	-	-	-	-	-	02	3
Total	08	100	15	100	07	100	09	100	10	100	16	100	65	100

Source : Elaboré par nous -même à partir des questionnaires renseignés

2.3.5 Fonction des managers intermédiaires

Puisque notre étude de terrain soit effectuée au sein des entreprises publiques appartenant toutes à des groupes publics économiques, nous avons ciblé les managers intermédiaires et les managers supérieurs comme suit :

- **Les managers supérieurs** sont tous les managers qui se trouvent au niveau du groupe (commençant par le PDG du groupe) jusqu'à le PDG de la filiale.
- **Les managers intermédiaires** sont tous les managers situés en dessous du Président Directeur Général de la filiale. Ces managers occupent des postes de responsabilités différents allant d'un chef de service jusqu'à un directeur central. (Tableau ci-dessous).

Tableau 33: « Les fonctions des managers intermédiaires ciblés »

	DRE MEI SONELGAZ		ALFON FONDAL IMETAL		DMO SADEG SONELGAZ		TABEL KAHRAKIB SONELGAZ		GIECA LTP Ouest		NAFTAL SONATRACH		TOTAL	
	Nbre	(%)	Nbre	(%)	Nbre	(%)	Nbre	(%)	Nbre	(%)	Nbre	(%)	Nbre	(%)
Chef de division	-	-	-	-	03	42	-	-	-	-	08	50	11	17
Chef de service	04	50	09	60	02	29	06	67	04	40	05	31	30	46
Chef de département	-	-	03	20	02	29	02	22	-	-	-	-	07	11
Directeur d'unité	01	12,5	-	-	-	-	01	11	-	-	-	-	02	3
Chef de section	02	25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	02	3
Chef d'atelier	01	12,5	03	20	-	-	-	-	-	-	-	-	04	6
Directeur Central	-	-	-	-	-	-	-	-	06	60	-	-	06	9
Chef de Centre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	02	13	02	3
Chef d'unité											01	6	01	2
Total	08	100	15	100	07	100	09	100	10	100	16	100	65	100

Source : Elaboré par nous -même à partir des questionnaires renseignés

Section III : Présentation détaillée du terrain de recherche

Nous présentons, dans cette section, les six entreprises constituant notre échantillon. La présentation de chaque entreprise s'articule, d'une manière globale, autour des points suivants : présentation du groupe auquel elle appartient, s'il s'agit d'une direction nous procédons aussi à la présentation de la filiale à laquelle elle appartient, en plus une évolution des chiffres clés est mis en lumière (CA et le nombre du personnel).

1. Présentation des entreprises appartenant au groupe SONELGAZ : DRE MEI, DMO SADEG, et TABEL KARAKIB

Avant de présenter les trois entreprises appartenant au même groupe SONELGAZ, nous commençons par une présentation du groupe lui-même.

Héritière d'électricité et Gaz d'Algérie (EGA créé par décret 47-1002 du 05 juin 1947 lui confiant la gestion des entreprises nationalisées d'électricité et du Gaz en Algérie), SONELGAZ exerce depuis 1969 (Ordonnance N°69-59 du 26 Juillet 1969 portant dissolution D'EGA et création de la Société Nationale de l'électricité et du Gaz dénommée SONELGAZ) sa mission de service public.

SONELGAZ, Société Nationale de l'électricité et du Gaz, produit, Transporte et distribue l'électricité pour sa clientèle. En même temps, l'entreprise transporte et distribue sur le territoire national le Gaz naturel, qu'elle achète de la SONATRACH, et qui est destiné à la consommation intérieure du pays.

Dès 1978, SONELGAZ met en œuvre un plan national d'électrification avec l'ambition de fournir l'électricité des foyers algériens, raccorder 1 200 000 foyers, construire 60 000 KM de lignes et plus de 11 000 postes de transformation et de distribution de l'électricité tel était l'objectif. Grace aux effets menés sans relâche depuis lors, le taux d'électrification de 34 % est passé à 80 % en 1988.

Satisfaire, 24 heures sur 24, les besoins en électricité et en gaz d'une clientèle en constante évolution demande une organisation, sachant que, l'Algérie présente des caractéristiques particulières, climatiques qu'il convient de prendre en compte bénéficiant d'une longue expérience, c'est pour cela la SONELGAZ cherche à améliorer régulièrement la qualité de son service d'électricité.

Investi de la mission de service public dans son domaine de compétence, le Groupe SONELGAZ a vu ses prérogatives s'entendre à la faveur du décret présidentiel n° 02-195 du 1^{er} juin 2002 portant statut de la société algérienne de l'électricité et du Gaz (SONELGAZ). Les récents réaménagements des statuts consacrent la réorganisation de SONELGAZ en société holding.

1.1 DRE MEI (ex ARMEL)

La première entreprise au sein de laquelle nous avons effectué nous étude de terrain est nommée « la Direction des Réparations Électriques MEI » par abréviation « DRE-MEI », elle est localisée à Oran plus précisément à la Zone Industrielle Es-Senia. Sachant que cette dénomination est nouvelle, car cette entreprise était nommée auparavant l'Atelier de Réparation de Matériels Electriques par abréviation ARMEL, c'est-à-dire avant sa Fusion absorption par la MEI SONELGAZ.

En s'appuyant sur des documents internes (rapport d'activités, rapport de stages, etc.), le site internet de la MEI, et aussi le groupe SONELGAZ, ainsi que leur page officielle sur Facebook, nous procédons maintenant à la présentation de la filiale MEI, ainsi que sa direction.

1.1.1 Présentation de la filiale MEI

La Société de Maintenance des Equipements Industriels, par abréviation la MEI, est une société par actions (SPA) appartenant au Groupe SONELGAZ. La MEI est créée en 1997, suite à la filialisation des activités périphériques de la SONELGAZ dans l'optique de réunir les principaux corps de métier de la maintenance développés au sein de ce groupe, afin de pallier aux différents problèmes de ses unités de production de l'électricité.

Le siège social ainsi que les ateliers sont situés au lieu-dit Draa El Hadja à 06 Km au Nord - Ouest de la ville de M'sila. La MEI est une société spécialisée dans les divers métiers de la maintenance industrielle sur site et en ses ateliers. Elle dispose d'un important parc machines et d'une logistique intégrée à l'entreprise (jusqu'à 60 t), capables de traiter des pièces de grande dimension. Les compétences de son personnel s'étendent dans les domaines suivants :

- La réparation des turbines à gaz et à vapeur,
- La Maintenance des moteurs et des générateurs Diesel,
- La remise en état des machines électriques tournantes,
- La Maintenance mécanique.

Avec un effectif de plus de 500 employés, ils assurent des prestations simples ou complexes sur du prototype, de la pièce unitaire ou de la petite série, à près de 200 entreprises appartenant à divers secteurs : production d'énergie, pétrole, sidérurgie, parachimie, mécanique, agro-alimentaire..., ceci sur site ou dans un de leurs ateliers.

A noter également, cette ancienne filiale avec un capital de 475 000 000 00 DA, elle pratique l'une des activités de soutiens du grand Groupe SONELGAZ, elle cumule près de 30 ans d'expérience dans le domaine de la maintenance des équipements industriels, et elle compte plus de dix ateliers implantés en Algérie, dont celui de Msila s'étendant sur une superficie de 130.000 M². Outre ce dernier, on peut citer les ateliers régionaux comme celui d'Oran, de Bechar, de Touggourt, de Blida, de Sétif et d'Annaba.

1.1.2 Présentation de la DRE MEI

Cette entreprise a été fondée en 1980, par l'ancienne société nommée « SONELEC », sous le nom de RME (Réparation des Moteurs Electriques). Ensuite après la Restructuration de SONELEC, en 1982, l'entreprise est devenue une unité de l'entreprise ENEL (Entreprise Nationale).

Quelques années après, cette dernière (ENEL) a subi une autre restructuration en 1998, l'entreprise fût constituée en « EURL » sous le nom d'ARMEL¹, dotée d'un capital social de 12 750 000 DDZ.

¹ D'après les déclarations des managers de cette entreprise, l'ARMEL appartenait, suite à cette restructuration, au groupe SGP.CABLEC regroupant 13 sociétés (dont ARMEL).

A noter que, l'activité d'ARMEL se situait dans les trois services centraux suivants :

- **BOBINAGE** : Bobinage en fil de cuivre et cuivre en barre jusqu'à 4 MW (Moteurs asynchrones, Moteurs à courant continu : induit et inducteur, Freins pour moteurs électriques, Alternateurs, génératrices), et mêmes les Bobinages sur les transformateurs Haute Tension et Basse Tension.
- **REPARATION** : **MOTEURS** (Réparation, reconstruction mécanique et électrique sur moteurs à courant continu et moteurs asynchrones), **TRANSFORMATEURS** (Maintenance des transformateurs à huile, Diagnostics, mesures diélectriques, Dépollution, Changement des régleurs à vide et en charge, Dépose et repose sur site), **POMPES** (Réparation et maintenance tous types, toutes marques, Changement garniture mécanique + kit étanchéité)
- **PRESTATIONS SUR SITE** : Planification et réalisation de travaux de maintenance corrective ou préventive sur le site du client : **TRANSFORMATEURS** (Diagnostics, Analyse d'huile, dépollution), **MOTEURS** (Démontage, diagnostic, Changement de roulements et de coussinets, Remontage, mise en service).

Sachant que la fin 2012, la Filiale MEI du grand Groupe SONELGAZ a fait la Fusion Absorption de cette entreprise (l'EURL ARMEL), suite à cela sa dénomination a changé et elle est devenue : « la Direction des Réparations Électriques MEI » par abréviation « DRE-MEI »

1.1.3 Evolution des chiffres Clés

Sur la base des informations qui nous ont été fournies par les managers de la Direction des Réparations Électriques MEI Oran, nous présentons maintenant l'évolution de quelques agrégats importants :

1.1.3.1 Evolution du CA

Le CA de la DRE MEI est depuis 2013 (date de la fusion absorption) en fluctuation.

Tableau 34: « Evolution du CA de la DRE MEI Oran (en KDA) »

Années	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CA (DRE MEI)	/	185690	254345	358883	263461	298147	353909	314077	332589

Source : documents internes de l'entreprise

1.1.3.2 Evolution du personnel

Le nombre du personnel de la DRE MEI a connu aussi, depuis 2013 (date de la fusion absorption), des fluctuations relativement légères.

Tableau 35: « Evolution du Nombre du personnel de la DRE MEI Oran »

Années	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Personnel (DRE MEI)	61	65	63	64	63	54	57	57	61

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des documents internes

1.2 DMO SADEG (ex Pole transfo MEI)

Nous procédons maintenant à la présentation d'une autre entreprise au sein de laquelle nous avons effectué notre étude de terrain étant nommée le DMO SADEG (département de Maintenance d'Oran SADEG) qui se situe à Oran. Sachant que cette dénomination est nouvelle, car cette entreprise était nommée auparavant : « Pole transfo MEI », c'est-à-dire avant sa Fusion absorption par la SADEG SONELGAZ.

En s'appuyant sur des documents internes (rapport d'activités, rapport de stages, etc.), le site internet du groupe SONELGAZ, ainsi que sa page officielle sur Facebook, nous procédons maintenant à la présentation de la filiale SADEG, ainsi que son département de maintenance.

1.2.1 Présentation de la filiale SADEG

La Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, dénommée SADEG. Spa, est une Filiale jeune, elle présente le résultat de la fusion - absorption des sociétés SONELGAZ suivantes : la SDC (la Société de Distribution Centre), la SDE (la Société de Distribution Est), la SDO (la Société de Distribution Ouest) et la SDA (la Société de Distribution d'Alger).

Créée le 22 mai 2017, au capital social de 64 milliards de Dinars, la SADEG est une société par actions et dont le siège social est situé au niveau de l'immeuble 500 bureaux- Route nationale n°38- Gué de Constantine- Alger.

Cette filiale du Grand groupe SONELGAZ pratique l'une des métiers de base du groupe qui est : « la distribution du GZA et de l'électricité », et elle gère aussi à travers ses cinquante-trois (53) Directions de Distribution, 48 concessions électricité et gaz s'étendant sur le territoire national. De par ses missions et attributions, la SADEG met au service de ses clients pas moins de 187 Districts Electricité et 186 Districts Gaz ainsi que 378 agences commerciales.

1.2.2 Présentation du DMO SADEG

Depuis quelques années, la SONELGAZ avait entrepris une réflexion visant la filialisation de certaines activités périphériques de l'établissement SONELGAZ. Le résultat de cette réflexion a été la mise en place progressive jusqu'à 1998 de trois (03) Filiales juridiquement autonomes en la forme de sociétés par action (SPA), qui constituaient la branche d'activité « réparations des transformateurs MT/ BT¹ » dont : Transfo Ouest, Transfo Centre, et Transfo Est.

Quelques années après, et cela dans le cadre de la restructuration interne SONELGAZ, les trois Filiales ont été intégrées dans le cadre d'une seule Filiale nommée : « Sharikat Khadamet Mouhaouilat Kahrabaia ». La SKMK SPA est une société créée en 2005 avec un capital social de 75 000 000,00 DA, cette société était juridiquement autonome en la forme de société par Actions (SPA), et elle se composait de trois directions régionales situées respectivement dans :

- L'Ouest (DRO : Direction Régionale Ouest), cette direction est située à Oran et elle chapote trois unités opérationnelles à savoir : celle à Oran, celle à Chleff, et celle à Bechar.

- Le Centre (DRC : Direction Régionale Centre), cette direction est située à Blida et elle chapote quatre unités opérationnelles à savoir : celle à Blida, celle à Alger, celle à Wargla, et une autre spécialisée dans le traitement des huiles à Blida.

- L'Est (DRE : Direction Régionale Est), cette direction est située à Sétif et elle chapote elle-même trois unités opérationnelles à savoir : celle à Constantine, celle à Annaba, et une autre à Sétif.

La société SKMK a subi aussi, en 2017 dans le cadre toujours de la restructuration interne SONELGAZ, une fusion absorption avec la MEI (filiale de la SONELGAZ), elle est devenue par la suite : Pole transfo MEI. Cette situation n'a pas duré longtemps, car en 2019, cette même entreprise a été absorbée par la SADEG (filiale de la SONELGAZ), et elle est devenue Département de Maintenance SADEG.

1.2.3 Evolution des chiffres Clés

Sur la base des informations qui nous ont été fournies par les managers du Département de Maintenance d'Oran SADEG (ex DRO SKMK), nous présentons maintenant l'évolution de quelques agrégats importants² :

1.2.3.1 Evolution du CA

Le CA du DMO SADEG est depuis 2011 en fluctuation. En 2020, nous n'avons pas mentionné le Chiffre d'Affaires, car l'ex- Pole transfo MEI ainsi que ses trois directions (Ouest, Centre, et Est) ont été déjà absorbés par la SADEG, et cette dernière leur ont interdit de fournir leurs services hors la SADEG (le CA est devenu Nul).

¹ Moyenne Tension / Basse Tension

² À noter que les Chiffres présentés dans le Tableau concernant le DMO SADEG, désigne des chiffres relatifs au Siège du Département de Maintenance Ouest qui se situe à Oran ainsi que les trois unités qui lui appartiennent (celle d'Oran, celle de Chleff, et celle de Béchar).

Tableau 36: « Evolution du CA (KDA) du Département de Maintenance d’Oran SADEG »

Années	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CA (SADEG)	402 489	447 154	641 998	593 764	673 555	378 964	278 000	340 075	417 279	-

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des documents internes

1.2.3.2 Evolution du personnel

Le nombre du personnel de la DRE MEI a connu aussi, depuis 2013 (date de la fusion absorption), des fluctuations relativement légères.

Tableau 37: « Evolution du Nombre du personnel du Département de Maintenance d’Oran SADEG »

Années	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Personnel (SADEG)	73	75	77	76	78	82	73	80	79	69

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des documents internes

1.3 TABEL KAHRAKIB

KAHRAKIB est une filiale du groupe public SONELGAZ, sa direction qui se situe à Oran est nommée : « la Direction des Tableaux Electriques », elle s’appelle aussi par abréviation soit : « la **TABEL**¹ » ou « la **DTE**² ». En s’appuyant sur des documents internes (rapport d’activités, rapport de stages, etc.), le site internet du groupe SONELGAZ et la Filiale KAHRAKIB, ainsi que sa page officielle sur Facebook, nous procédons à une présentation de la filiale et sa direction.

1.3.1 Présentation de la Filiale KAHRAKIB

La SPA KAHRAKIB est une filiale appartenant à 100 % au groupe SONELGAZ, son métier est celui des travaux et du montage de tout ce qui est électrique. Elle a participé au développement du réseau de transport énergétique national en réalisant un nombre important des ouvrages énergétiques de SONELGAZ. Cette Filiale est spécialisée dans le secteur, de la réalisation ‘clés en main’ des infrastructures de transport de l’électricité, toutes tensions confondues (MT, HT, THT).

¹ En se référant à la nomination Tableau Electrique

² En se référant à la nomination Direction des Tableaux Electriques

Ainsi, KAHRAKIB réalise une grande partie des ouvrages de transport électriques, comme les lignes aériennes, les câbles souterrains et les postes de transformation électrique. Ses missions consistent en l'étude, le procurement, la construction et la mise en service des Postes de transformation électrique haute et très haute tension, des Lignes de transport de l'énergie électrique (lignes aériennes) haute et très haute tension, des Réseaux souterrains de transport de l'énergie électrique (câbles HT et THT) ainsi que l'éclairage public. L'entreprise est aussi chargée de la fabrication des équipements électriques basse tension et des postes Shelters moyenne tension.

KAHRAKIB disposent quatre directions à savoir : la Direction des Tableaux Electriques (DTE), la Direction trame ligne et câble (DTLC), la Direction Logistique et Maintenance (DLM), et la Direction Poste Industriel (DTPI)

1.3.2 Présentation de la TABEL KAHRAKIB

La société KAHRAKIB s'est dotée d'une unité de fabrication électrique basse tension dénommée « TABEL », installée à Oran. Créée en 1974, cette unité de production s'adresse à la clientèle des différents secteurs industriels, tertiaires, résidentiels et distributions publiques. Elle est spécialisée dans la fabrication de tableaux électriques BT (Basse Tension) avec une capacité de production de plus de 3500 unités/an.

Les équipes de la TABEL se chargent de fabriquer différents produits, à savoir :

- Tableau Général basse tension (T.G.B.T).
- Cellule de protection transformateurs (CLPG) toutes gammes (160A-250A-400A-630A-1000A- 1250A -1600A -2000A - 2500A et 3200A).
- Armoires inverseurs de source jusqu'à 3200A.
- Services Auxiliaires pour les postes Industriels.
- Tableau Urbain Réduit T.U.R 400, 800, 1200 et 1800A.
- Coffrets de Protection cathodique gammes 4A, 6A, 10A et 20A.
- Armoires de commande et protection numérique.
- Châssis de relayage, armoires synoptiques
- Armoires de compensation d'énergie réactive.
- Armoires et coffrets démarrage moteur et pompes.
- Coffrets prise de courant et d'éclairage.
- Armoires et coffrets de distributions toutes gammes.

La Direction des Tableaux Electriques assure la réalisation depuis la fabrication et la commercialisation jusqu'à l'installation et l'assistance à l'exploitation des équipements électriques BT.

1.3.3 Evolution des chiffres Clés

Sur la base des informations qui nous ont été fournies par les managers de la « TABEL », nous présentons l'évolution de quelques agrégats importants :

1.3.3.1 Evolution du CA

Le CA de la TABEL est depuis 2011 en progression continue. Depuis 2019 la progression du CA était considérable suite à la vente des premières commandes Shelters.

Tableau 38: « Evolution du Nombre du CA en U.KDA de la TABEL »

Années	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CA (TABEL)	117736	294109	388016	549701	555975	579035	585561	585056	821419	1007888

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des documents internes

1.3.3.2 Evolution du personnel

Le nombre du personnel de la TABEL est depuis 2011 en progression continue. Depuis 2019 cette progression était considérable suite à une masse de recrutement important pour assurer la production des nouveaux produits (Shelters et Skids).

Tableau 39: « Evolution du Nombre du personnel de la TABEL »

Années	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Personnel (TABEL)	72	78	104	86	133	131	124	150	159	157

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des documents internes

2. Présentation de l'unité de production FONDAL appartenant au groupe IMETAL

Une autre entreprise au sein de laquelle nous avons effectué notre étude de terrain est nommée « Algérienne des Fonderies d'Oran », par abréviation « ALFON », cette dernière est localisée au centre-ville de la Wilaya d'Oran. Sachant que cette dénomination est ancienne, car suite à de la Fusion absorption entre le groupe FONDAL et le grand groupe IMETAL, le groupe FONDAL est devenu une Filiale, et les filiales lui appartenant ont subi elles-mêmes un changement organisationnel dans les sens où elles sont devenues des Unités de production. A cet effet, la nomination des Filiales a changé dont ALFON, qui est devenue : « unité de production FONDAL Oran ».

En s'appuyant sur des documents internes (rapport d'activités, rapport de stages, etc.), le site internet du groupe IMETAL, ainsi que sa page officielle sur Facebook, nous procédons à la présentation à la filiale FONDAL et son unité de production (ex-ALFON), mais avant cela, nous commençons par une présentation du groupe lui-même.

Le Groupe IMETAL est né de la réorganisation du secteur public marchand dans le cadre de la mise en œuvre de la résolution du CPE n°01/142/28/2014, et il est issu également de la transformation juridique des ex-SGP TRANSOLB et CONSQTRUMET avec un capital social de 65.386 MDA.

Ce groupe est actif dans les domaines de la production de la sidérurgie, de la métallurgie, de la transformation métallique ainsi que de la récupération et dans les services liés à son activité. Le groupe IMETAL est considéré aujourd'hui donc comme un groupe algérien Géant car il possède un portefeuille considérable constitué de trois types de filiales ¹:

- 21 filiales détenues à 100% par le groupe (dont **FONDAL**) ;
- 18 Filiales où le Groupe est directement actionnaire. Le groupe est majoritaire dans 11 entreprises et détient des participations minoritaires dans 07 entreprises.
- 12 participations à travers les EPE affiliées au groupe, dont 05 majoritaires et 07 minoritaires.

2.1 Présentation de la Filiale FONDAL

L'Entreprise Nationale des Fonderies Algériennes, par abréviation, EPE FONDAL (SPA), au début de sa création, en 2000, avait le statut d'un Groupe, elle était nommée le Groupe Industriel des Fonderies Algériennes " G.I.FONDAL ". Ce groupe est issu de la restructuration de l'EPE ENF (Entreprise Nationale des Fonderies), il assurait depuis sa création la mission de pilotage stratégique, de cohérence et d'appui aux filiales qui assuraient elles-mêmes la production et la commercialisation de produits de fonderie. Ces filiales sont : la Fonderie d'El Harrach, nommé par abréviation ALFEL, la Fonderie de Tiaret, nommée par abréviation ALFET, et la Fonderie d'Oran nommée par abréviation ALFON.

Le groupe FONDAL avait donc auparavant la forme juridique de Société Anonyme (SA), avec un capital de 2141 000 000 DA. Depuis sa création et jusqu'à présent, l'entreprise est présente, dans tous les secteurs d'activités économiques notamment les matériaux de construction, la sidérurgie, le ferroviaire, le machinisme agricole, l'hydraulique, l'embellissement, et le mobilier urbain, la mécanique, et la voirie, et d'autres.

2.2 Présentation de l'unité de production FONDAL (ex ALFON)

L'ex Algérienne des Fonderies d'Oran (ex ALFON SPA) est une filiale du groupe industriel FONDAL (capital social de 150 000 000 DA) issue de l'ancienne appellation " Unité de Fonderie d'Oran (UFO) ". Elle a été créée par C. DUCROS et BRUSTLEIN en 1921, sous l'appellation : « Ateliers et Fonderie CELESTIN DUCROS (AFCD) ».

¹ <https://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/IMETAL.pdf>

L'usine avait commencé par la confection de petites pièces unitaires forgées, et au fil du temps, il s'est grandi pour aboutir à la fabrication de pièces d'armement et de tracteurs par le procédé de coulée. La société était dotée de personnels compétents et des structures qui se prêtaient à développer davantage les activités de fonderie, d'usinage et de chaudronnerie.

Suite à la restructuration industrielle des entreprises en 1983, l'unité fut placée sous l'égide de l'Entreprise Nationale de Fonderie (ENF SPA).

L'unité fonctionnait jusqu'à 1990 avec un rythme de production assez régulier, d'un niveau de qualité acceptable, mais ces qualités restaient insuffisantes pour entretenir l'espoir quant à l'avenir. L'unité a souffert durant cette époque comme toutes les entreprises industrielles algériennes, d'un environnement très peu favorable, et cela suite à des sévères turbulences dues surtout aux différentes mutations économiques et un désordre politique et sécuritaire.

En l'an 2000, l'unité a été transférée sous le statut de filiale du groupe industriel FONDAL (Algérienne des Fonderies) tout en conservant les mêmes activités.

Concernant ses activités, ALFON a fait, au fil des ans, ses preuves dans le domaine de l'éclairage public de style et d'intérieur. On citera les candélabres et lustres d'intérieur, les candélabres de boulevards et ceux de places publiques faisant le charme de plusieurs villes.

Aussi, l'unité a développé son savoir-faire dans le domaine des mobiliers urbains tels que les bancs publics simples et doubles et les grilles de clôtures : grilles de clôture d'art, grilles de garde-fous, balcons et rampes. Il s'agit d'une gamme qui met la filiale dans la capacité de répondre à toutes les demandes de sa clientèle, dans le domaine de l'embellissement.

Le dernier évènement ayant marqué l'histoire de cette ancienne entreprise est la fusion absorption du groupe FONDAL auquel elle appartient par le grand groupe IMETAL. En 2016, la Filiale a été transférée, dans le cadre de la réorganisation du secteur public marchand, sous le statut d'unité de production appartenant à la Filiale FONDAL plusieurs changements ont accompagné cette transition (ces changements seront expliqués par la suite).

2.3 Evolution des chiffres Clés

Sur la base des informations qui nous ont été fournies par les managers de l'unité de production FONDAL Oran, nous présentons l'évolution de quelques agrégats importants :

2.3.1 Evolution du CA

Le CA de l'unité FONDAL est depuis 2011 en fluctuation. Il a connu depuis 2017 (c'est-à-dire une année après la date de la fusion absorption du groupe FONDAL par le Groupe IMETAL) jusqu'à 2020, une diminution du CA. Nous observons une chute considérable du CA de l'unité FONDAL en 2020, soit une régression de près de 300 % (le CA a diminué de trois fois). Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette régression considérable du CA (effets de la pandémie COVID 19, conjoncture économique, etc.).

Tableau 40: « Evolution du CA (en MDA) de l'unité de production FONDAL Oran »

Années	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Personnel (FONDAL Oran)	280	280	280	275	250	250	221	214	215	204

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des documents internes

2.3.2 Evolution du personnel

Après quelques années de stabilité, le nombre du personnel de l'unité FONDAL est depuis 2014 en régression. Depuis 2011 jusqu'à 2020, nous constatons une diminution du nombre du personnel de près de 76 personnes.

Tableau 41 : « Evolution du Nombre du personnel de l'unité de production FONDAL Oran »

Années	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CA (FONDAL Oran)	400	430	410	460	425	520	500	380	300	170

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des documents internes

3. Présentation de la Filiale LTP Ouest appartenant au groupe GEICA

La cinquième entreprise au sein de laquelle nous avons poursuivi notre étude de terrain est une Filiale appartenant au groupe public GIECA nommée le LTP Ouest. La direction générale de cette Filiale ainsi que son unité de production se trouve à Oran. En s'appuyant sur des documents internes (rapport d'activités, rapport de stages, etc.), le site internet du groupe GEICA, ainsi que sa page officielle sur Facebook, nous procédons à la présentation de la filiale LTPO, mais avant cela, nous commençons par une présentation du groupe lui-même.

Le Groupe d'Études d'Infrastructures, de Contrôle et d'Assistance par abréviation « GEICA », a été créé le 27 juin 2016 dans le cadre de la réorganisation des entreprises du secteur marchand des Travaux Publics, décidée conformément aux orientations de la 2ème résolution de la 144^{ème} session du Conseil des Participations de l'État du 28/03/2015. Le Groupe GEICA a pour principale mission le suivi, la coordination et le contrôle des entreprises qu'il détient.

Le Groupe GEICA compte dans son portefeuille 4 laboratoires d'études géotechniques issus de l'ancien groupe LCTP. Ces laboratoires assurent une couverture nationale :

- Le Laboratoire Central des Travaux Publics (LCTP)
- Le Laboratoire des Travaux Publics de l'Est (LTP-Est)
- **Le Laboratoire des Travaux Publics de l'Ouest (LTP-Ouest)**
- Le Laboratoire des Travaux Publics du Sud (LTP-Sud)

Le Groupe GEICA compte dans son portefeuille 4 bureaux d'études techniques. Ces bureaux d'études assurent une couverture nationale :

- La Société Algérienne des Etudes Techniques d'Infrastructures (SAETI)
- La Société des Etudes Techniques de Sétif (SET-Sétif)
- La Société des Etudes Techniques d'Oran (SET-Oran)
- La Société des Etudes Techniques d'Annaba (SET-Annaba)

Le Groupe d'Études d'Infrastructures, de Contrôle et d'Assistance compte également dans son portefeuille un Laboratoire des Etudes Maritimes (LEM).

3.1 Présentation de la Filiale LTPO

Le Laboratoire Travaux Publics de l'Ouest, est né le 12 mars 1983 de la restructuration du LNTBP. Cette entreprise publique économique, est une société par actions, filiale du Groupe GEICA, depuis le 29 Novembre 2016, son siège social est situé à Oran.

Le laboratoire est un bureau d'engineering ayant pour mission les études géotechniques, les expertises et le contrôle de la qualité des matériaux du BTPH. Le LTP Ouest a pour vocation :

- La réalisation des études géotechniques pour la construction de tous les projets de BTPH ;
- L'analyse des matériaux de construction ;
- La conception des formulations des bétons hydrauliques et bitumineux ;
- Le suivie et le control des chantiers du secteur BTPH ;
- L'expertise des édifices, des ouvrages d'art, et des routes.

Le laboratoire emploie six cents (600) salariés, dont plus de 70 % d'ingénieurs et techniciens spécialisés en travaux publics, mécanique de sols, géologie et géophysique, physicochimie des matériaux, topographie, essais de laboratoires et in-situ.

Avec des unités implantées à Tlemcen, Béchar, Tiaret, et neuf antennes, à Saida, Sidi Bel-Abbes, Mostaganem, Ain Temouchent, Relizane, Nâama, Adrar, Tindouf et Tissemsilt, le LTP Ouest est bien déployé géographiquement pour couvrir l'Ouest et le Sud-Ouest Algériens.

3.2 Evolution des chiffres Clés

Sur la base des informations qui nous ont été fournies par les managers du LTP Ouest nous présentons maintenant l'évolution de quelques agrégats importants :

3.2.1 Evolution du CA

Le CA du LTP Ouest est depuis 2011 en fluctuation. Il a connu en 2020 une diminution importante. Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette régression considérable du CA (Arrêt des chantiers pendant la période de confinement liée à la covid-19 et à la reprise très lente de ces derniers, le rythme ralenti que connaissent les projets en cours de réalisation et à la non-inscription de nouveaux projets, particulièrement dans le secteur des Travaux Publics, etc.).

Tableau 42: « Evolution du Nombre du CA en U.KDA du LTPO »

Années	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CA (LTPO)	993 668	937 011	1 035 944	1 096 772	1 151 310	1 179 527	1 122 753	1 121 168	1 071 455	868 478

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des documents internes

3.2.2 Evolution du personnel

Le nombre du personnel du LTPO a connu, depuis 2011, des fluctuations relativement légères.

Tableau 43: « Evolution du Nombre du personnel du LTPO »

Années	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Personnel (LTPO)	660	642	633	638	641	590	585	598	602	590

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des documents internes

4. Présentation de la Filiale NAFTAL appartenant au groupe SONATRACH

En s'appuyant sur des documents internes (rapport d'activités, rapport de stages, etc.), le site internet de la Filiale NAFTAL et le groupe SONATRACH, nous procédons maintenant à la présentation de la sixième et la dernière entreprise dans laquelle nous avons effectué notre étude, étant la société NAFTAL. Mais avant cela, nous commençons par une présentation globale du groupe SONATRACH.

La SONATRACH est la compagnie nationale algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisations, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivées. Elle exerce ses activités dans quatre principaux domaines l'Amont, l'Aval, le Transport par Canalisations et la Commercialisation. Elle est présente dans plusieurs projets avec différents partenaires en Afrique, en Amérique Latine et en Europe.

La SONATRACH s'est adaptée au nouvel environnement économique mondial en diversifiant ses activités. Et, a, par conséquent, investit d'autres créneaux économiques notamment la génération électrique, l'eau, le transport aérien et maritime. A cet effet, ce grand groupe public contient 154 filiales et participations à l'échelle nationale et internationale. 105 sociétés se trouvent en Algérie et 49 autres à travers le monde, tel qu'au Pérou, en Angleterre, en Espagne, au Mali, au Niger, etc. Les principales filiales de la société SONATRACH sont ¹:

¹ <https://s3.amazonaws.com/rge-documents/dedf9856d11138b1e4140c0653737fb0da721175.pdf>, Page 15.

- ENAFOR (Réalisation d'opérations de forage) cependant
- ENAGEO (Réalisation des prospections géophysiques)
- ENSP (Réalisation de services aux puits)
- ENTP (Forage et Work over de puits hydrocarbures)
- ENGTP (Etudes et réalisation d'installations Industrielles)
- GCB (Génie Civil et Bâtiment)
- ENAC (Engineering, Construction et Pose de canalisations)
- SAFIR (Engineering et réalisation d'unités industrielles)
- **NAFTAL, (Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers)**
- HYPROC SC (Shipping)
- Tassili Airlines (Transport aérien)

Issue de SONATRACH en avril 1980, l'Entreprise Nationale de Raffinage et de Distribution des Produits Pétroliers ERDP est renommée NAFTAL en février. Depuis août 1987, NAFTAL est chargée uniquement de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés sur le marché national. En avril 1998, elle a changé de statut pour devenir une Société par actions (Spa), filiale à 100% du Groupe SONATRACH, elle est organisée comme suit¹:

- Ligne produit, centrée sur les métiers de base ;
- Structures opérationnelles décentralisées ;
- Coordination et cohérence d'ensemble assurées par les structures centrales (siège Direction Générale).

Les activités de la Société NAFTAL sont les suivantes²:

1) L'activité Carburants qui englobe l'Aviation et Marine (Approvisionnement, stockage, ravitaillement et commercialisation des produits Aviation et Marine), et les Carburants Terre (Approvisionnement, stockage, ravitaillement en carburants terre).

L'activité Carburants est certifiée ISO 9001 version 2008, OHSAS 18001 et ISO 14001 version 2004.³

2) L'activité GPL qui est chargée de l'approvisionnement, du stockage, du ravitaillement, de l'emplissage et de la commercialisation des GPL (vrac, conditionné et GPL carburant).

3) L'activité Commerciale qui s'occupe de la distribution et la commercialisation des Carburants terre, des Lubrifiants terre, des Bitumes, des Pneumatiques et d'autres produits destinés à l'automobile ; la Commercialisation des GPL (Bouteilles Butane et GPL carburant) sur le réseau stations-service en gestion NAFTAL; et la Conversion des véhicules au GPL carburant.

¹ <https://docplayer.fr/2449068-Presentation-de-la-societe-naftal.html>, Page 2.

² file:///C:/Users/User/Downloads/pdfcoffee.com_presentation-de-la-societe-naftalpdf-pdf-free%20(1).pdf

³ <https://docplayer.fr/2449068-Presentation-de-la-societe-naftal.html>, Page 6.

Conclusion

Dans le cadre de notre étude de terrain qui vise principalement l'identification des leviers utilisés et les difficultés rencontrées par les managers supérieurs des entreprises publiques enquêtées pour motiver les managers intermédiaires face au changement, nous nous sommes basés sur la méthode des études de cas en s'appuyant sur l'étude quanti-qualitative à travers l'utilisation de plusieurs outils de collectes et d'analyse de données à savoir les observations, l'analyse de contenus des documents internes des entreprises, un guide d'entretien et un questionnaire destiné aux managers intermédiaires des entreprises enquêtées, et l'analyse statistique.

Après avoir procédé à la présentation de la population et les caractéristiques de notre échantillon de terrain, nous avons constaté d'une part que les entreprises enquêtées sont de différentes tailles, de différents secteurs d'activité, et ont vécu des changements organisationnels de différents types, et d'autres part, les managers intermédiaires ciblés sont presque tous des universitaires, et majoritairement sont des hommes, appartenant à de tranches d'âges et occupent des fonctions différentes.

La présentation détaillée des entreprises enquêtées s'est articulée autour de trois principaux points à savoir : la présentation du groupe auquel elle appartient l'entreprise enquêtée, la présentation de la filiale s'il s'agit d'une direction, en plus d'une évolution des chiffres clés (CA et le nombre du personnel). Afin de faciliter cette présentation, nous avons procédé au regroupement des entreprises enquêtées par groupe auxquelles elles appartiennent.

CHAPITRE IV :

« PRESENTATION, ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE »

« Vivre c'est changer, voilà la leçon que les saisons nous enseignent »

Paulo COELHO 

CHAPITRE IV : Présentation, analyse et discussion des résultats de la recherche empirique

Introduction

L'objectif de ce quatrième chapitre est la présentation, l'analyse et la discussion des résultats de notre étude de terrain qui a été effectuée au sein de six entreprises publiques algériennes.

A travers la première section, nous procédons à une description des changements organisationnels vécus par les entreprises publiques algériennes ayant constitué notre échantillon d'étude en mettant l'accent sur la nature de leur changement, la phase où ils se situent, les raisons de mise en place, et les principales actions ayant accompagné chaque changement organisationnel étudié. A cet effet, quatre types de changement ont été étudiés à savoir : la fusion absorption ; le lancement de nouveaux produits ; la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle ; la mise en place d'un système management intégré unifié.

La deuxième section porte sur la vérification de la motivation des managers intermédiaires des six entreprises enquêtées durant les trois phases du changement organisationnel, l'identification des leviers utilisés ainsi que les difficultés rencontrées par les managers supérieurs de ces entreprises pour motiver les managers intermédiaires en contexte de changement.

La troisième section vise la synthèse et la discussion des résultats de notre étude de terrain. A cet effet, nous procédons à une synthèse des quatre types de changements organisationnels vécus par les six entreprises enquêtées, la discussion des hypothèses par cas d'entreprise, et la mise en lumière des Constats de notre recherche.

Section I : Changements organisationnels vécus par les entreprises enquêtées

A travers cette première section, nous procédons à une description des changements organisationnels vécus par les entreprises publiques algériennes ayant constitué notre échantillon d'étude en mettant l'accent sur la nature de leur changement, la phase où ils se situent, les raisons de mise en place, et les principales actions ayant accompagné chaque changement organisationnel étudié. A cet effet, nous nous appuyons sur les documents internes des entreprises étudiées, et les déclarations de leurs managers lors de nos entretiens avec eux (voir le Guide d'entretien. Annexe 2). Quatre types de changement ont été étudiés à savoir :

- Fusion absorption ;
- Lancement de nouveaux produits ;
- Mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle ;
- Mise en place d'un système management intégré unifié.

1. Fusion-Absorption : Cas de DRE MEI, DMO SADEG et ALFON

Avant d'entamer les trois cas ayant vécu des fusions-absorptions, nous présentons les caractéristiques générales qui sont liées à ce type de changement organisationnel.

La fusion-absorption est une forme de croissance externe, elle est définie par MEIER et SCHIER (2009 : 81) comme : « *une opération au cours de laquelle la société absorbée disparaît tandis que son patrimoine est transmis dans sa totalité à la société absorbante* ». Cette opération implique, d'après ces chercheurs, la réalisation simultanée de plusieurs opérations en particulier : l'augmentation de capital de l'absorbant, la transmission universelle du patrimoine de l'absorbée vers l'absorbante, et la dissolution de l'absorbée.

Par référence au Code de commerce algérien (2014), trois grandes phases peuvent intervenir lors d'une opération de fusion-absorption :

- La phase préparatoire qui comprend l'élaboration du projet, son approbation par le conseil d'administration et sa publicité (dépôt du projet auprès du notaire, insertion dans un journal d'annonces légales, et sa communication à un -ou plusieurs- commissaire aux comptes).
- La phase finale d'approbation du projet de fusion. Cette phase consiste d'abord à mettre à la disposition des actionnaires, les documents d'information du projet, les comptes annuels ainsi que les rapports de gestion et un état comptable. Ensuite, il doit être déposé au siège social de chaque société le rapport du commissaire aux comptes. Enfin, les sociétés concernées réunissent les assemblées générales extraordinaires des deux sociétés pour approuver les différentes résolutions.
- L'opération de fusion doit être La phase d'enregistrement et de publicité de la fusion. enregistrée, puis publiée dans un journal d'annonces légales au BOAL et auprès de l'administration fiscale.

MEIER et SCHIER (2009 : 81-82) déclarent aussi que les effets de la fusion-absorption sont multiples et touchent pratiquement toutes les parties prenantes de l'entreprise, à savoir :

- Les actionnaires en modifiant la répartition du pouvoir de contrôle. Lors d'une fusion, les actionnaires de la société cible deviennent des actionnaires souvent importants du nouvel ensemble, entraînant une modification de la répartition du pouvoir de contrôle.
- Les dirigeants en modifiant la répartition du pouvoir managérial. La fusion-absorption impliquant la dissolution de l'entreprise absorbée, l'opération réduit d'autant plus les postes clés du management, et la discussion de la répartition de ces postes est par conséquent un enjeu central.
- Les salariés de l'absorbée en modifiant certaines conditions de travail. Au cours d'une fusion, l'entreprise absorbante reprenant l'ensemble des engagements de l'absorbée, les contrats de travail sont repris automatiquement. En revanche, les statuts, les conventions collectives et les organes de représentation du personnel qui s'appliquent sont ceux de la société absorbante.

Trois situations différentes de fusion absorption sont vécues par les entreprises faisant partie de notre échantillon d'étude :

- Fusion absorption, en 2013, de l'ex ARMEL par la filiale MEI appartenant au groupe SONELGAZ, lancée dans le cadre de redressement des entreprises publiques économiques
- Fusion absorption, en 2016, du groupe FONDAL par le groupe IMETAL, lancée dans le cadre de la restructuration du Secteur Public Marchand Industriel (SPMI).
- Fusion absorption, en 2020, du pole transfo MEI par la SADEG SONELGAZ, lancée dans le cadre de la restructuration interne de la SONELGAZ.

1.1 Nature du changement

A partir de la littérature disponible sur les changements, nous avons constaté l'existence de plusieurs typologies de changements organisationnels ayant été développées par les auteurs (THIEBAUD ;1998, AUTISSIER et MOUTOT ; 2003, GIROUX ; 1991, MEIER ; 2009, AUTISSIER, VANDANGEON, et VAS ; 2010, etc.). Parmi ces modèles, nous avons choisi la typologie de GIROUX (1991) pour classer les changements organisationnels vécus par les entreprises constituant notre terrain de recherche. Ce choix se justifie par la simplicité et la clarté de sa démarche, car il s'est appuyé sur trois critères de classement à savoir : l'étendue, la profondeur et le rythme du changement (tableaux ci-dessous).

1.1.1 Cas de la DRE MEI

D'après la typologie de GIROUX, le changement organisationnel vécu par la DRE MEI nous pouvons le considérer à la fois comme global, majeur et lent (Tableau ci-dessous)

Tableau 44 : « Caractéristiques du changement vécu par la DRE MEI à partir de la typologie de GIROUX »

Changement Organisationnel	Typologie de changement selon GIROUX (1991)			Caractéristiques du changement vécu par la DRE MEI
	Critères	Motivation face au changement	Caractéristiques	
Fusion Absorption	Etendue	Global	<ul style="list-style-type: none"> - Il touche toutes les activités et les unités - Il vise une modification interne et externe 	<ul style="list-style-type: none"> - Il a touché toutes les structures (suppression de certaines structures, révisions des postes de responsabilités, etc.) et les activités de l'entreprise (certaines activités ont été abandonnées). - Il a visé une modification interne (structures, procédures de travail, centralisation des décisions, etc.) et externe de l'entreprise (les produits ont changé, les clients ont changé mêmes les prix auparavant flexibles sont devenus fixes).
		Partiel	<ul style="list-style-type: none"> - Il touche une partie de l'organisation en réservant la stratégie, la culture et la structure. - Il s'avère insuffisant pour modifier la performance de l'organisation - Il survient suite à la nécessité de la coopération et la coordination 	/
	Profond eur	Majeur	<ul style="list-style-type: none"> - Il marque une grande différence avec le passé et une rupture apparente. - Il modifie le contenu de la stratégie, les processus, la structure, système, processus décisionnels, système de récompenses, la culture et la performance de l'organisation. - Il tient à assurer un nouvel équilibre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Il a provoqué une grande différence avec le passé et une rupture apparente. - Il a modifié le contenu de la stratégie, la structure organisationnelle, processus décisionnels, système de récompenses, procédures de travail, et la performance de l'entreprise (amélioration). - Il tient à assurer un nouvel équilibre.
		Marginal	<ul style="list-style-type: none"> - Il s'agit d'un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation. 	/
	Rythme	Lent	<ul style="list-style-type: none"> - Il consiste à une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Il a été réalisé à travers une démarche graduelle afin d'arriver à un nouvel équilibre.
		Rapide	<ul style="list-style-type: none"> - Il s'agit d'un redressement et d'une révolution contre une situation passée. 	/

Source : Elaboré par nous-même à partir des réponses des managers intermédiaires

1.1.2 Cas de l'entreprise ALFON

D'après la typologie de GIROUX, le changement vécu par l'entreprise ALFON est considéré global, majeur et lent (Tableau ci-dessous)

Tableau 45 : « Caractéristiques du changement vécu par l'entreprise ALFON à partir de la typologie de GIROUX »

Changement Organisationnel	Typologie de changement selon GIROUX (1991)			Caractéristiques du changement vécu par ALFON
	Critères	Motivation face au changement	Caractéristiques	
Fusion Absorption	Etendue	Global	<ul style="list-style-type: none"> - Il touche toutes les activités et les unités - Il vise une modification interne et externe 	<ul style="list-style-type: none"> - Il a touché toutes les structures (révisions de la structure organisationnelle, et des postes de responsabilité) et les activités de l'entreprise (collaboration entre unités). - Il a visé une modification interne (structure, procédure de travail, centralisation des décisions, responsables, etc.) et externe de l'entreprise (obtenir des nouveaux marchés à travers la répartition du marché entre unités)
		Partiel	<ul style="list-style-type: none"> - Il touche une partie de l'organisation en réservant la stratégie, la culture et la structure. - Il s'avère insuffisant pour modifier la performance de l'organisation - Il survient suite à la nécessité de la coopération et la coordination 	/
	Profondeur	Majeur	<ul style="list-style-type: none"> - Il marque une grande différence avec le passé et une rupture apparente. - Il modifie le contenu de la stratégie, les processus, la structure, système, processus décisionnels, système de récompenses, la culture et la performance de l'organisation. - Il tient à assurer un nouvel équilibre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Il a provoqué une grande différence avec le passé et une rupture apparente. - Il a modifié le contenu de la stratégie, la structure organisationnelle, les processus décisionnels, les procédures de travail, et la performance de l'entreprise (Diminution). - Il tient à assurer un nouvel équilibre.
		Marginal	<ul style="list-style-type: none"> - Il s'agit d'un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation. 	/
	Rythme	Lent	<ul style="list-style-type: none"> - Il consiste à une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Il a été réalisé à travers une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre.
		Rapide	<ul style="list-style-type: none"> - Il s'agit d'un redressement et d'une révolution contre une situation passée. 	/

Source : Elaboré par nous-même à partir des réponses des managers intermédiaires

.1.3 Cas de la DMO SADEG

D'après la typologie de GIROUX, le changement organisationnel vécu par le DMO SADEG est considéré global, majeur et lent (Tableau ci-dessous)

Tableau 46 : « Caractéristiques du changement vécu par le DMO SADEG à partir de la typologie de GIROUX »

Changement Organisationnel	Typologie de changement selon GIROUX (1991)			Caractéristiques du changement vécu par le DMO SADEG
	Critères	Motivation face au changement	Caractéristiques	
Fusion Absorption	Etendue	Global	<ul style="list-style-type: none"> - Il touche toutes les activités et les unités - Il vise une modification interne et externe 	<ul style="list-style-type: none"> - Il a touché toutes les structures (suppression de certaines structures, révision des postes de responsabilité) et les activités de l'entreprise (beaucoup d'activités ont été abandonnées) - Il a visé une modification interne (structure, procédure de travail, centralisation des décisions, responsables, etc.) et externe de l'entreprise (élimination des clients hors la SADEG)
		Partiel	<ul style="list-style-type: none"> - Il touche une partie de l'organisation en réservant la stratégie, la culture et la structure. - Il s'avère insuffisant pour modifier la performance de l'organisation - Il survient suite à la nécessité de la coopération et la coordination 	/
	Profondeur	Majeur	<ul style="list-style-type: none"> - Il marque une grande différence avec le passé et une rupture apparente. - Il modifie le contenu de la stratégie, les processus, la structure, système, processus décisionnels, système de récompenses, la culture et la performance de l'organisation. - Il tient à assurer un nouvel équilibre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Il a provoqué une grande différence avec le passé et une rupture apparente. - Il a modifié le contenu de la stratégie, la structure organisationnelle, les processus décisionnels, les procédures de travail, et la performance de l'entreprise (Diminution). - Il tient à assurer un nouvel équilibre.
		Marginal	<ul style="list-style-type: none"> - Il s'agit d'un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation. 	/
	Rythme	Lent	<ul style="list-style-type: none"> - Il consiste à une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre. 	- Il a été réalisé à travers une démarche graduelle.
		Rapide	<ul style="list-style-type: none"> - Il s'agit d'un redressement et d'une révolution contre une situation passée. 	/

Source : Elaboré par nous-même à partir des réponses des managers intermédiaires

1.2 Phase du changement

Le processus du changement organisationnel a été abordé par plusieurs auteurs (LEWIN ;1940, COLLERETTE, SCHNEIDER, et LEGRIS ; 2003, ROCCA ; 2013, BAREIL; 2004, GRIMAND et VANDANGEON – DERUMEZ ; 2000, etc.), mais le modèle de base reste celui de LEWIN (1940). Nous distinguons, à partir de ce processus, trois phases fondamentales à savoir : la phase de l'annonce du changement, la phase de sa mise en place, et la phase de sa stabilisation.

1.2.1 Cas de la DRE MEI

Le changement organisationnel vécu par la DRE MEI se situe en phase de stabilisation. En effet, cette fusion absorption a été annoncée en septembre 2012, la mise en place a duré près 6 ans, et elle est depuis 2018 en phase de stabilisation. Sachant que jusqu'à le mois de Mai 2020 (la date de la réalisation de mon étude de terrain) le changement n'était pas encore achevé à 100 % car plusieurs actions n'ont pas été accomplies (absence d'un organigramme claire, absence de fiches de poste actualisées des salariés précisant les nouvelles tâches, etc.).

1.2.2 Cas de l'entreprise ALFON

Le changement Organisationnel vécu par ALFON se situe en phase de stabilisation. En effet, cette fusion absorption a été annoncée en 2016, la mise en place a duré près 4 ans durant laquelle deux managers supérieurs (deux PDG) ont été désignés à la tête de l'entreprise mère FONDAL, le premier a commencé la mise en place du changement d'une manière lente, mais le dernier est venu en quelque sorte accéléré cette phase car beaucoup de décisions rentrant dans le cadre de l'application de ce changement ont été prises par ce manager supérieur (centralisation de la décision, révisions des procédures de travail, etc.).

A cet effet, la fusion absorption est depuis 2020 en phase de stabilisation, et jusqu'à le mois de Juillet 2021 (la date de la réalisation de mon étude de terrain) le changement n'était pas encore achevé à 100 % car il y avait toujours des volets fondamentaux qui n'ont pas été finalisés particulièrement l'organigramme de l'entreprise.

1.2.3 Cas de la DMO SADEG

La fusion absorption vécue par le DMO SADEG (ex. Pole transfo MEI) se situe encore en phase de mise en place. En effet, ce changement a été lancé en janvier 2020, et jusqu'à le mois de Mai 2021 (la date de la réalisation de mon étude de terrain) le changement n'était pas encore achevé car plusieurs actions n'ont pas été accomplies (absence d'organigramme claire et actualisé, absence de procédures de travail claires, mutation des managers dont les services ont disparu, etc.).

L'attente de la stabilisation et que leur avenir s'éclaircisse représentent les principales préoccupations du personnel de cette entreprise, et cela tellement le changement était bouleversant (arrêt des prestations fournies aux clients hors la SADEG, chômage quasi-totale, mutations aléatoires, manque des moyens mobilisés malgré les capacités financières non négligeables de l'entreprise absorbante, etc.)

1.3 Raisons du changement Organisationnel

Plusieurs raisons sont à l'origine des projets de fusion absorption menés au sein du secteur Public Marchand Industriel (SPMI) en Algérie.

1.3.1 Cas de la DRE MEI

Les raisons à l'origine du changement organisationnel vécu par la DRE MEI (ex-ARMEL), sont :

- Assurer la survie de cette entreprise et préserver les postes d'emplois. En effet l'ex-ARMEL était en difficulté financière, et cette fusion absorption lui a permis de dépasser cette situation et de sauvegarder près de 75 postes d'emploi.
- Bénéficier de son activité stratégique et de son expérience de plus que 30 ans dans la réparation de gros moteurs électriques de Moyenne Tension. Les managers de la MEI voulaient développer à la fois l'activité de la réparation des moteurs électriques de moyens tension, la réparation des transformateurs de haute tension, la fabrication des pièces de rechanges, et mêmes des activités de sous-traitance avec les partenaires étrangers qui sont installés en Algérie (plusieurs contrats sont signés mais ils sont en cours de mise en œuvre).
- Profiter aussi de son emplacement géographique stratégique, car cette entreprise se situe à la zone industrielle d'es-Senia d'Oran. A cet effet, son local est à la fois proche de la raffinerie d'ARZEW d'Oran, la zone industrielle HASSI AMER d'Oran, les centrales électriques (MARSA EL HADJADJ, TERGA,..), et même le port et l'aéroport d'Oran, etc.

1.3.2 Cas de l'entreprise ALFON

En 2015, dans le cadre de la restructuration, du Secteur Public Marchand Industriel (SPMI), 14 sociétés de gestion des participations de l'Etat créées à leur tour en remplacement des holdings ont été transformées en 12 groupes. A travers cette restructuration, le groupe FONDAL a été absorbé par le grand groupe public IMETAL qui rassemble aujourd'hui toutes les fonderies algériennes. En effet, FONDAL est devenu une filiale et les filiales qui lui appartiennent sont devenues des unités de production dont ALFON. Cette entreprise alors a connu une fusion absorption, suite à la décision prise par le Conseil de Participation de l'Etat (en application du plan d'actions du Gouvernement pour la période 2014 – 2019)¹, et dont les raisons sont :

- La diminution du nombre des organes de gestion (groupes et filiales) afin d'arriver à une souplesse de gestion interne.
- La centralisation des décisions au niveau des filiales dans le but de limiter le pouvoir décisionnel aux managers des unités de productions étant auparavant autonomes afin d'éviter les erreurs de gestion.
- La recherche des moyens afin d'assurer leur équilibre financier

1.3.3 Cas de la DMO SADEG

Dans des communiqués officiels diffusés par les responsables du Groupe SONELGAZ, sur le site de l'entreprise, les fusions absorptions menées au sein du groupe rentrent dans le cadre de sa restructuration interne pour diminuer le nombre des organes de gestion (filiales) et arriver en fin de compte à une souplesse de gestion interne groupe, et une rationalisation des coûts jugés inutiles². A cet effet, grâce à cette restructuration le Groupe est passé depuis quelques années de 46 filiales à 16 filiales.

¹ <https://slidetodoc.com/restructuration-du-spmi-mise-en-place-des-groupes/>

² <http://lecourrier-dalgerie.com/restructuration-du-groupe-sonelgaz-le-nombre-de-filiales-reduit-a-14/>

Les responsables du Groupe ont déclaré également que cette organisation a été révisée suite à un processus d'évaluation de l'efficacité de la restructuration des activités du Groupe. Ce processus a été entamé par la SONELGAZ en 2015 au moment où les états généraux du Groupe ont été convoqués afin d'évaluer avec un œil critique et constructif son organisation et la structuration de son fonctionnement et ainsi réfléchir à son optimisation pour mieux répondre à la demande nationale en énergie et assurer un meilleur développement de ses métiers. L'objectif recherché était donc d'asseoir une organisation qui soit la plus opportune, la plus fonctionnelle et la plus flexible qui permet la mutualisation, l'harmonisation, la transparence, le contrôle, l'évaluation, l'exercice et la détermination des responsabilités¹.

En conséquence, et pour asseoir la nouvelle organisation, l'Assemblée Générale a approuvé plusieurs projets de Fusion Absorption en interne du Groupe. Pour ces hauts responsables grâce à cette nouvelle organisation, le Groupe SONELGAZ sera constitué des sociétés dont la holding SONELGAZ assurera le contrôle direct².

1.4 Actions ayant accompagné le changement

Nous abordons maintenant les principales actions ayant caractérisé les fusions absorptions vécues par les trois entreprises DRE MEI, DMO SADEG, et ALFON.

1.4.1 Cas de la DRE MEI

Dans le but de concrétiser la fusion absorption au sein de cette entreprise, plusieurs changements ont été effectués par les managers supérieurs de la MEI, nous citons particulièrement :

- La réorganisation de l'entreprise. A cet effet, il a été procédé à la suppression des départements et mêmes certains services, et la centralisation de la majorité des structures au niveau de l'entreprise absorbante (MEI).
- La Centralisation des décisions au niveau de M'sila (achats, ventes, recrutements, etc.), c'est-à-dire la direction générale de la MEI.
- Le changement de plusieurs responsables. En effet, pour les quelques postes de responsabilité restant ont été désignés des personnes choisies par les managers supérieurs de la MEI.
- La mise en place des nouvelles procédures de travail exigées par la MEI (nouvelles procédures d'approvisionnement et de commercialisation, nouveau système d'évaluation du personnel, etc.).
- Le changement au niveau des prestations fournies par la direction. Ils se sont concentrés sur Certaines prestations (réparation des moteurs à Basse Tension et à Moyenne Tension), et les autres considérées non rentables ont été abandonnées (réparation des pompes émergées, les groupes électrogènes et la fabrication des moteurs kits moyens tensions, etc.).

¹ <https://www.elwatan.com/archives/economie-archives/le-groupe-sonelgaz-se-reorganise-2-12-02-2017>

² <https://www.energy.gov.dz/?article=m.le-ministre-de-lrenergie-preside-lrassemblee-generale-ordinaire-de-sonelgaz>
(consulté le 26/08/2021)

1.4.2 Cas de l'entreprise ALFON

Dans le but de concrétiser cette fusion absorption au niveau de l'entreprise ALFON, plusieurs changements ont été effectués par les managers supérieurs de l'entreprise mère FONDAL, nous citons particulièrement :

- La réorganisation de l'entreprise. A cet effet, il a été procédé au remplacement des directions par les départements et la création de nouveaux postes de responsabilité tel que le poste de contremaître principal. Ainsi le poste de directeur général était remplacé par le poste de directeur d'unité, le poste de directeur par le poste de chef de département, etc.
- La centralisation des décisions au niveau d'Alger (achats, ventes, recrutements, etc.), c'est-à-dire la direction générale de l'entreprise mère FONDAL.
- Le changement de plusieurs responsables suite à un audit interne, certains responsables ont été suspendus et d'autres salariés ont été promus dans des postes de responsabilités.
- La mise en place des nouvelles procédures de travail exigées par l'entreprise FONDALE (nouvelles procédures d'approvisionnement, de commercialisation, de finance et comptabilité, etc.)
- La collaboration entre les trois unités de production dont ALFON pour répondre sur certaines commandes clients importantes, sous-traiter certaines activités, et échanger la matière première afin de dépasser les ruptures de stock.

1.4.3 Cas de la DMO SADEG

Dans le but de concrétiser la fusion absorption au sein de cette entreprise plusieurs changements ont été effectués par les managers supérieurs de la SADEG, nous citons particulièrement :

- La réorganisation de l'entreprise. A cet effet, il a été procédé, au niveau d'Oran qui était organisée en un siège et trois unités opérationnelles (Oran, Chleff, Bechar), à la suppression au niveau du siège des divisions (division administration générale, division technico- commerciale, etc.) et certains services, et la centralisation de la majorité des structures au niveau de l'entreprise absorbante (SADEG).
- La centralisation des décisions au niveau d'Alger (achats, ventes, recrutements, etc.), c'est-à-dire au niveau de la direction générale de la SADEG. Ensuite la centralisation est passée vers la Wilaya d'Oran au niveau de la direction Régionale Ouest (RDO SADEG).
- Le changement de plusieurs responsables. En effet, les quelques postes de responsabilité restant (tels que le poste de chef de département) ont été désignés des personnes choisies par les managers supérieurs de la SADEG.
- La mutation d'un nombre non négligeable de salariés vers les structures SADEG. Au niveau du département d'Oran seul nous avons assisté – au moment de réalisation de notre étude- le départ de 11 salariés, ce qui représente 45 % du personnel administratif¹, donc beaucoup de managers sont en attente de leur affectation vers des structures SADEG car leurs structures ont disparu.
- Le changement au niveau des prestations fournies par le département. Ils se sont concentrés sur une seule activité étant la réparation, le contrôle, les essais et l'expertise des transformateurs

¹ Tous les salariés mutés appartenaient au département administratif (Département Maintenance Ouest), donc le départ n'a pas touché les managers et les opérationnels travaillant au niveau des trois unités opérationnelles.

MT/BT, et les autres ont été abandonnées¹. En plus suite à une décision prise par les managers supérieurs de la SADEG, ils étaient privés de fournir des services Hors la SADEG.

2. Lancement de nouveaux produits : Cas de TABEL KAHRAKIB

Le lancement d'un nouveau produit sur le marché est une des phases cruciales du cycle de vie d'un produit. Il présente ainsi une des types de stratégies marketing (stratégies de rupture, d'extension de gamme, de rénovation de gamme, de repositionnement et de réduction des coûts) ce qui est considéré par des auteurs (AUTISSIER et VANDANGEON-DERUMER, 2007; AUTISSIER et MOUTOT, 2013) comme un changement organisationnel stratégique.

Avant de mettre le produit sur le marché, ce dernier passe par une phase de préparation appelée phase de développement d'un nouveau produit où les fonctions recherche et développement et de marketing jouent des rôles importants. Aussi, cette phase est considérée comme une innovation produit du fait qu'il se caractérise par : « *l'introduction sur le marché d'un produit / service nouveau ou visiblement modifié au regard de ses caractéristiques fondamentales, de ses spécifications techniques, des logiciels incorporés ou de tout autre composant immatériel, ainsi que de l'utilisation prévue ou de la facilité d'usage* ». (Manuel d'Oslo).

Le Développement d'un nouveau produit peut suivre un processus allant de l'idéation initiale au lancement final sur le marché en passant par le prototypage et les tests de performance (CHRISTOPHE et HAON, 2005). Globalement le lancement d'un nouveau produit sur le marché passe par plusieurs étapes à savoir :

- La Génération et sélection des idées nouvelles
- La Transformation des idées en plusieurs concepts
- La Sélection des concepts
- La Matérialisation des concepts en prototype puis en produit fini
- Les Tests de produit fini et de mise en œuvre afin de réduire les risques d'échec une fois lancé sur le marché
- Le lancement du produit sur le marché
- La gestion du cycle de vie de produit

Le lancement d'un nouveau produit permet à l'entreprise non seulement à survivre, mais aussi à se développer car un lancement réussi d'un nouveau produit permet :

- L'augmentation de la part de marché
- La motivation et la rétention des employés
- L'adaptation aux changements du marché
- D'être compétitif.
- De suivre les changements technologiques.

Cependant, le lancement d'un nouveau produit présente un risque pour l'entreprise car elle doit allouer des ressources importantes, préparer son personnel et tracer des stratégies marketing pertinentes².

¹ La liste des activités abandonnées : montage des transformateurs en Kit, Fourniture et installation des transformateurs neufs, Fourniture et montage des équipements de postes, Confection et montage des boîtes souterraines de câble électriques, Confection et montage des boîtes souterraines de câble électriques, Maintenance des postes électriques en service, Analyse chimique des huiles diélectriques en laboratoires, Traitements des huiles diélectriques des transformateurs HT/THT en service, Traitement physique et chimique des huiles diélectriques, Traitement des transformateurs ASKAREL, Récupération des transformateurs réformés, Location des transformateurs.

² <https://pascalkermarrec.com/2020/06/11/le-lancement-dun-nouveau-produit-le-choix-dun-couple-produit-marche/#:~:text=Mais%20le%20lancement%20d'un,produit%20par%20rapport%20au%20march%C3%A9.>

2.1 Nature du changement

D'après la typologie de GIROUX, le changement organisationnel vécu par la TABEL KAHRAKIB est considéré global, majeur et rapide (Tableau ci-dessous).

Tableau 47 : « Caractéristiques du changement vécu par la TABEL KAHRAKIB à partir de la typologie de GIROUX »

Changement organisationnel	Typologie de changement selon GIROUX (1991)			Caractéristiques du changement vécu par la TABEL KAHRAKIB
	Critères	Motivation face au changement	Caractéristiques	
Lancement de nouveaux produits	Etendue	Global	<ul style="list-style-type: none"> - Il touche toutes les activités et les unités - Il vise une modification interne et externe 	<ul style="list-style-type: none"> - Il a touché toutes les structures (ayant toutes participé) et les activités de l'entreprise (créer des nouvelles activités étant la production des Shelters et skids). - Il a visé une modification interne (révision de la structure, des méthodes de travail, des moyens mobilisés, la technologie utilisés, etc.) et externe de l'entreprise (Visé des nouveaux marchés très rentables)
		Partiel	<ul style="list-style-type: none"> - Il touche une partie de l'organisation en réservant la stratégie, la culture et la structure. - Il s'avère insuffisant pour modifier la performance de l'organisation - Il survient suite à la nécessité de la coopération et la coordination 	
	Profondeur	Majeur	<ul style="list-style-type: none"> - Il marque une grande différence avec le passé et une rupture apparente. - Il modifie le contenu de la stratégie, les processus, la structure, système, processus décisionnels, système de récompenses, la culture et la performance de l'organisation. - Il tient à assurer un nouvel équilibre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Il a provoqué une grande différence avec le passé et une rupture apparente. - Il a modifié le contenu de la stratégie, la structure organisationnelle, le système de récompenses, les méthodes de travail, moyens mobilisés, et la performance de l'entreprise (augmentation considérable du CA). - Il tient à assurer un nouvel équilibre.
		Marginal	<ul style="list-style-type: none"> - Il s'agit d'un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation. 	
	Rythme	Lent	<ul style="list-style-type: none"> - Il consiste à une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre. 	
		Rapide	<ul style="list-style-type: none"> - Il s'agit d'un redressement et d'une révolution contre une situation passée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Il s'agit d'une amélioration de la situation passée, faite d'une manière rapide (il a pris près d'une année)

Source : Elaboré par nous-même à partir des réponses des managers intermédiaires

2.2 Phase du changement

Le changement organisationnel vécu par la TABEL KAHRAKIB touche à sa fin (fin de la phase de la stabilisation). En effet, le lancement dans la fabrication de ces nouveaux produits a été annoncé au personnel en décembre 2016, la mise en place a duré près de 4 mois (la livraison de la première commande des postes Shelters s'est faite le 18 Avril 2017), et elle est depuis le mi 2017 en phase de stabilisation. Sachant que jusqu'à le mois de septembre 2020 (la date de la réalisation de mon étude de terrain) le changement s'approche à sa fin c'est-à-dire sa stabilisation quasi-totale et la consolidation des nouvelles pratiques et comportements car les actions nécessaires à sa mise en place ont été presque toutes achevées (effectifs recrutés, plateforme de production mis en place, tous les moyens mobilisés, liste des fournisseurs sélectionnés pour approvisionnement est finalisée, etc.), il n'y a que la nouvelle structure organisationnelle qui a été tracée au départ pour accompagner ces nouveaux produits qui n'a pas été totalement mise en place, car il y avait un service Shelters qu'ils voulaient le créer spécialement pour la réalisation de ces nouveaux produits mais elle n'a pas été faite sous la contrainte temps.

2.3 Raisons du changement Organisationnel

La raison principale à l'origine du changement organisationnel vécu par la TABEL KAHRAKIB, est la demande faite, en 2016, par la tutelle au groupe SONELGAZ de régler le problème de coupure de l'électricité dans les villages et les casernes isolés dans l'extrême SUD et les frontières. En fait, ce problème d'électricité et d'autres (le taux de chômage élevé, insuffisances des infrastructures publiques, la cherté de la vie, etc.) a provoqué, en 2016, des grandes manifestations au sud algérien. Tout cela a fait de la production des Shelters et des Skids une nécessité pour le groupe SONELGAZ.

A cet effet, les managers supérieurs du Groupe ont proposé la fabrication des Shelters et les Skids aux managers de la filiale KAHRAKIB dont le PDG qui l'ont adopté et ont sélectionné la DTE pour ses compétences dans le domaine de la fabrication électrique (les postes électriques, et les lignes haute tension et très haute tension).

2.4 Actions ayant accompagné le changement

Dans le but de concrétiser et d'assurer la réussite de la production des Shelters et des Skids au sein de cette entreprise plusieurs changements ont été effectués par les managers supérieurs de la filiale KAHRAKIB, nous citons particulièrement :

- Le recrutement d'une masse importante de salariés particulièrement dans la production.
- L'extension du chantier du travail afin de réaliser ces nouveaux produits à travers la mise en place d'une grande plate-forme de travail.
- La mobilisation des nouveaux moyens de production à travers l'acquisition des moyens de transport et de manutention, Outillage de production, des nouvelles fournitures (les nouvelles composantes nécessaires à la production des Shelters et des Skids).
- L'extension de quelques sections de travail dans le service production (équipement, machine à outils, assemblage, et Contrôle), et cela afin d'assurer à la fois la production des produits standards et les nouveaux produits. Même dans les structures administratives, la DTE a procédé à l'extension de la section méthode et la section bureau d'étude en recrutant des nouveaux ingénieurs en électrotechnique afin de répondre toujours aux exigences des nouveaux produits.

- La révision des méthodes de travail dans les ateliers de production à travers la mise en place d'une nouvelle démarche basée sur l'alternance entre les équipes pour fabriquer les produits standards, et les nouveaux produits afin d'assurer la continuité de la production.
- L'acquisition des nouvelles technologies de travail (des équipements de travail ont été achetés possédant une technologie plus avancée, tels que des équipements AMADA), et l'utilisation des nouveaux logiciels (logiciels de programmation de la production, etc.).

3. Mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle : Cas de LTP Ouest

D'après LUSTHAUS et AL. (2003 :80) : « *la structure organisationnelle est la capacité d'une organisation à diviser le travail et à assigner des rôles et des responsabilités aux individus et aux groupes ainsi que le processus par lequel elle coordonne sa main-d'œuvre et ses groupes* ». La structure organisationnelle constitue donc le squelette formel du fonctionnement interne de l'organisation. Plusieurs typologies de structures organisationnelles sont proposées par les auteurs, nous citons particulièrement : la structure fonctionnelle, la structure hiérarchique, la structure par projet ou structure matricielle, la structure divisionnelle, la structure en réseau, etc.

La réorganisation structurelle d'une entreprise ne pourra pas donner des résultats à travers la révision de son organigramme seule, mais elle nécessite une transformation profonde de l'entreprise. Elle doit s'accompagner d'autres remaniement de type : changement des moyens de communication, changement de procédures de travail, des habitudes de travail, etc.¹

En effet, les entreprises économiques algériennes particulièrement celles appartenant au secteur public ont connu, depuis plusieurs années, des réorganisations structurelles récurrentes. D'après M. BELATTAF (1997 : P4), ces transformations sont souvent faites d'une manière profonde dans le sens où elles touchent plusieurs aspects au sein de l'entreprise.

Dans ce cadre, nous présentons les caractéristiques de la réorganisation structurelle vécue par le Laboratoire des Travaux Publics de l'Ouest.

3.1 Nature du changement

D'après la typologie de GIROUX, le changement organisationnel vécu par le LTP Ouest est considéré global, majeur et lent (Tableau ci-dessous).

¹ <https://www.hrinnovation.be/fr/services-rh-fr/reorganisationstruct-fr>

Tableau 48: « Caractéristiques du changement vécu par le LTP Ouest à partir de la typologie de GIROUX »

Changement organisationnel	Typologie de changement selon GIROUX (1991)			Caractéristiques du changement vécu par le LTP Ouest
	Critères	Motivation face au changement	Caractéristiques	
Mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle	Etendue	Global	<ul style="list-style-type: none"> - Il touche toutes les activités et les unités - Il vise une modification interne et externe 	<ul style="list-style-type: none"> - Il a touché toutes structures (suppression de certaines structures, apparition de nouvelles structures, centralisation des décisions, utilisation des TIC), et les activités. - Il a visé une modification interne (révision de la structure, processus décisionnel, moyens de communication, etc.), et externe (changement de stratégie marketing)
		Partiel	<ul style="list-style-type: none"> - Il touche une partie de l'organisation en réservant la stratégie, la culture et la structure. - Il s'avère insuffisant pour modifier la performance de l'organisation - Il survient suite à la nécessité de la coopération et la coordination 	
	Profondeur	Majeur	<ul style="list-style-type: none"> - Il marque une grande différence avec le passé et une rupture apparente. - Il modifie le contenu de la stratégie, les processus, la structure, système, processus décisionnels, système de récompenses, la culture et la performance de l'organisation. - Il tient à assurer un nouvel équilibre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Il a provoqué une grande différence avec le passé et une rupture apparente. - Il a modifié la structure organisationnelle, le processus décisionnel, le système de récompenses, moyens de communication, procédures de travail, et la performance de l'entreprise (maintien du cap malgré la conjoncture sanitaire et économique difficiles).
		Marginal	<ul style="list-style-type: none"> - Il s'agit d'un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation. 	
	Rythme	Lent	<ul style="list-style-type: none"> - Il consiste à une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Il a été réalisé à travers une démarche graduelle afin d'arriver à un nouvel équilibre.
		Rapide	<ul style="list-style-type: none"> - Il s'agit d'un redressement et d'une révolution contre une situation passée. 	

Source : Elaboré par nous-même à partir des réponses des managers intermédiaires

3.2 Phase du changement

Le changement organisationnel vécu par le LTP Ouest se situe en phase de la stabilisation. En effet, cette nouvelle structure organisationnelle a été annoncée au personnel en septembre 2017, la mise en place a duré près de 3 ans, et elle est depuis 2020 en phase de stabilisation. Sachant que jusqu'au mois d'octobre 2021 (la date de la réalisation de mon étude de terrain) le changement n'était pas encore achevé car quelques actions n'ont pas été encore accomplies (révision des appellations de certaines directions, la désignation des responsables de niveaux inférieurs (N-1) pour aider les directeurs centraux dans leurs fonctions, etc.).

3.3 Raisons du changement Organisationnel

Plusieurs raisons étaient à l'origine du changement organisationnel vécu par le LTP Ouest, nous citons particulièrement :

- La volonté du PDG de la Filiale LTPO de mettre en place une nouvelle structure organisationnelle qui pourrait régler les dysfonctionnements de l'ancienne structure.
- L'expérience réussie du Laboratoire Centre des Travaux Publics (LCTP) du groupe GEICA ayant mis en place déjà une structure organisationnelle similaire à celle prévue par le LTP Ouest.
- La volonté de rationaliser les charges, en se basant sur la centralisation des décisions, la consolidation de tous les efforts et les moyens du Laboratoire, etc.

2.4 Actions ayant accompagné le changement

Dans le but de concrétiser une nouvelle structure organisationnelle au sein de cette entreprise plusieurs changements ont été effectués par les managers supérieurs du LTP Ouest, nous citons particulièrement :

- La réorganisation de l'entreprise en une structure matricielle. A cet effet, les managers supérieurs ont procédé à la fusion de l'unité d'Oran et la direction générale en supprimant le poste de directeur d'unité d'Oran, et en créant des nouveaux postes de directeurs centraux. Ils ont vécu donc à travers ce changement un éclatement de l'unité d'Oran en plusieurs directions centrales chargées chacune de chapoter fonctionnellement les autres unités de production LTPO.
- Le changement n'a pas touché uniquement la direction générale du LTP Ouest et son unité d'Oran, il a touché aussi les autres unités du LTPO.
- La Centralisation des décisions (achats, ventes, recrutements, etc.), au niveau de la direction générale du LTP Ouest.
- La mobilisation des nouvelles technologies de communication (vidéo conférence, intranet, ERP, etc.) afin de faciliter la communication à distance entre les managers de la Filiale particulièrement les directeurs centraux et les managers des autres unités.
- Le renouvellement du matériel technique pour les domaines d'étude et de Labo, qui sont des domaines clés de la Filiale LTPO (l'acquisition récente d'un véhicule multifonction d'auscultation des chaussées, nommé : « le DZ-SCANROAD ».)

4. Mise en place d'un Système Management Intégré Unifié : Cas de NAFTAL

Ces dernières années se caractérisent par une volonté accrue des entreprises à réinitialiser leur système de management pour veiller à être en mesure de remplir toutes les tâches nécessaires afin d'atteindre leurs objectifs. En effet, ces systèmes de management sont développés, souvent, autour des exigences des normes ISO 9001, pour le système de management de la qualité, ISO 14001 pour le système de management environnemental et de OHSAS 18001 pour le système de management de la santé et de la sécurité au travail. Sachant que l'intégration de ces trois normes de management conduit à la mise en place d'un Système de Management Intégré (SMI).

En résumé, un Système de Management Intégré (SMI) est une démarche volontaire d'amélioration continue qui concerne à la fois le management de la qualité, de la santé et de l'environnement au sein du même système tout en prenant en compte la nature de l'activité, les moyens humains et les moyens financiers. Un système de management de la qualité cherche à la fois la satisfaction du client, la protection de l'environnement et la sécurité du personnel tout en prenant en considération les parties prenantes. (GILLET-GOINARD, 2006).

Dans un même contexte, BELLINI et PARRY (2010 : P 4) souligne qu'un Système de Management Intégré consiste à un système qui présente des sous-ensembles qualité, sécurité, environnement pouvant avoir des parties communes et d'autres spécifiques.

La mise en place d'un Système de Management Intégré nécessite au départ la préparation de collaborateurs afin qu'ils comprennent la démarche et qu'ils y soient impliqués, l'accent est mis également sur les étapes suivantes¹:

- **Étape 1** : Audit initial QSE de l'entreprise. Cette étape consiste à faire un bilan de la situation actuelle de l'entreprise (la qualité de ses processus, ses points forts et points faibles ainsi que l'évaluation de ses risques).
- **Étape 2** : Mise en place de l'équipe de pilotage du projet. La direction doit se rassembler pour choisir les pilotes de cette démarche et aussi discuter les ressources allouées.
- **Étape 3** : Planification du projet. Quelles seront les actions menées ? Quelles sont les ressources nécessaires ? (Formations et sensibilisation des collaborateurs)
- **Étape 4** : Définir le fonctionnement. Quelles sont les responsabilités de chacun ? La mise en place d'un système documentaire est essentielle à cette étape du déploiement.
- **Étape 5** : Contrôler et corriger. Quel est l'état d'avancement du projet ? La mise en place un dispositif de surveillance permet de suivre la démarche de plus près.

D'après GILLET-GOINARD (2006 : P 17- 18), les avantages de l'intégration d'un SMI sont multiples, car un système management intégré va garantir la prise en compte des aspects qualité-sécurité-environnement dans un souci de rentabilité et de cohérence. Il s'agit :

- 1) D'optimiser les ressources : une seule équipe d'auditeurs, par exemple, pour auditer en une seule fois le système intégré plutôt qu'au travers de 3 audits séparés,
- 2) D'éviter les redondances notamment documentaires :
 - Pourquoi créer pour un poste une consigne sécurité, une consigne de travail et une consigne de contrôle ?

¹ <https://pyx4.com/blog/systeme-de-management-integre-veritable-outil-de-performance/>

- Pourquoi proposer aux clients aux parties intéressées 3 manuels ?

- 3) D'assurer un équilibre permanent dans la prise de décision. On pourrait décider d'une action à impact bénéfique sur un domaine mais négatif sur un autre. L'examen de chaque projet, chaque décision sous les trois angles permet d'éviter ce risque,
- 4) De faciliter l'appropriation du système par les collaborateurs. Trop d'information n'aide pas forcément à l'implication

NAFTAL, la filiale appartenant au groupe SONATRACH, qui s'est engagée depuis 2005 dans la certification ISO de ses trois branches d'activité, elle s'est lancée, en 2017, dans la mise en place d'un système management qualité unifié que nous allons étudier les caractéristiques dans les points qui suivent.

4.1 Nature du changement

D'après la typologie de GIROUX, le changement organisationnel vécu par l'entreprise NAFTAL est considéré global, majeur et lent (Tableau ci-dessous).

Tableau 49: « Caractéristiques du changement vécu par l'entreprise NAFTAL à partir de la typologie de GIROUX »

Change ment organis ationnel	Typologie de changement selon GIROUX (1991)			Caractéristiques du changement vécu par NAFTAL
	Critères	Motivation face au changement	Caractéristiques	
Mise en place d' un SMI unifié	Etendue	Global	<ul style="list-style-type: none"> - Il touche toutes les activités et les unités - Il vise une modification interne et externe 	<ul style="list-style-type: none"> - Il a touché toutes les structures (ces structures ont été touchées à des degrés différents) et les activités de l'entreprise (le développement et la commercialisation des produits verts : GPLC). - Il a visé une modification interne (révision de la structure organisationnelle, mobilisation des moyens, révisions des procédures, instructions, et documents de travail, etc.) et externe de l'entreprise (création des nouveaux marchés, amélioration de l'image nationale et internationale de l'entreprise, etc.)
		Partiel	<ul style="list-style-type: none"> - Il touche une partie de l'organisation en réservant la stratégie, la culture et la structure. - Il s'avère insuffisant pour modifier la performance de l'organisation - Il survient suite à la nécessité de la coopération et la coordination 	
	Profondeur	Majeur	<ul style="list-style-type: none"> - Il marque une grande différence avec le passé et une rupture apparente. - Il modifie le contenu de la stratégie, les processus, la structure, système, processus décisionnels, système de récompenses, la culture et la performance de l'organisation. - Il tient à assurer un nouvel équilibre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Il a provoqué une grande différence avec le passé et une rupture apparente (exigence de combinaison entre les normes de qualité, sécurité au travail, et respect de l'environnement). - Il a modifié le contenu de la stratégie, la structure organisationnelle, les processus décisionnels, les procédures, les instructions, et les documents de travail, les procédures de contrôle, le système d'évaluation, etc. - Il tient à assurer un nouvel équilibre.
		Marginal	<ul style="list-style-type: none"> - Il s'agit d'un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation. 	
	Rythme	Lent	<ul style="list-style-type: none"> - Il consiste à une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Il a été réalisé à travers une démarche graduelle afin d'arriver à un nouvel équilibre.
		Rapide	<ul style="list-style-type: none"> - Il s'agit d'un redressement et d'une révolution contre une situation passée. 	

Source : Elaboré par nous-même à partir des réponses des managers intermédiaires

4.2 Phase du changement

Le changement organisationnel vécu par l'entreprise NAFTAL se situe en phase de la Mise en place. En effet, la mise en place du Système Management Intégré unifié a été annoncée au personnel en 2017, mais sa mise en place a duré plus de 4 ans, et au mois de Novembre 2021 (la date de la réalisation de notre étude de terrain), cette phase n'est pas encore achevée car la certification n'a pas été encore obtenue. Beaucoup de contraintes ayant participé au ralentissement de la mise en place de cette transition : le COVID 19 (formations arrêtées, des réunions annulées ou reportées, etc.), la taille importante de l'entreprise NAFTAL et le nombre considérable de ces branches et leurs structures, la désignation à la tête de cette entreprise de plusieurs PDG, etc.

4.3 Raisons du changement Organisationnel

Trois raisons principales étaient à l'origine du changement organisationnel vécu par l'entreprise NAFTAL :

- Faire face au déséquilibre constaté entre les branches d'activités de l'entreprise NAFTAL en matière de certification en Système Management Qualité (des branches étaient en avance par rapport à d'autre). Les managers supérieurs ont décidé donc de stopper la dualité et de s'engager dans la mise en place d'un Système Management Intégré et son uniformisation entre ces trois branches (carburant, commerciale, GPL).
- Améliorer l'image de l'entreprise sur le marché international, pour certains clients, la conformité aux normes ISO est un critère essentiel. Sachant que beaucoup de clients et de fournisseurs de l'entreprise NAFTAL sont des entreprises étrangères.
- Vouloir assurer à travers ce système l'amélioration continue du fonctionnement interne, et la prise en conscience généralisée de l'enjeu de la sécurité au travail et la protection de l'environnement au sein des structures appartenant à l'entreprise NAFTAL.

4.4 Actions ayant accompagné le changement

Dans le but de concrétiser et d'assurer la réussite du SMI unifié au sein des structures NAFTAL plusieurs changements ont été effectués, nous citons particulièrement :

- La mise en place des nouvelles procédures de Travail et leur uniformisation entre les structures des trois branches NAFTAL, pour qu'elles soient conformes aux exigences du nouveau système (la procédure de traitement des écarts et leur amélioration, la procédure de médecine de travail, la procédure de réforme des biens, la procédure générale des analyses réglementaires, etc.). Sachant qu'il a été procédé à l'uniformisation des procédures de Gestion (HSE, Ressources Humaines, Finance et comptabilités, etc.) tout en gardant les spécificités de chaque branche en matière de processus d'exploitation. Certains processus d'exploitation n'ont pas pu être unifiés entre les branches car chaque branche possède des processus qui lui sont spécifiques.
- La mise à jour des instructions de gestion, des procédures de travail, et les ERQ (Enregistrement Qualité) pour qu'ils soient conformes aux exigences du nouveau système management qualité intégré.
- Le déploiement de la nouvelle politique SMI auprès du personnel des trois branches NAFTAL afin leur donner une idée sur ce nouveau système, son utilité pour leur entreprise, les objectifs qu'il vise, et surtout les efforts attendus du personnel de la NAFTAL

- La signature des conventions de partenariat avec des entreprises, comme celles spécialisées dans la récupération des déchets (ex. Entreprise Nationale de Récupération des Ferrailles -ENRF), afin de veiller à la bonne application des exigences du SMI.
- Le suivi de l'état d'avancement des structures des trois branches NAFTAL, en matière d'application des exigences de ce nouveau système à travers l'envoi des auditeurs internes. En effet, dans le but d'assurer l'uniformisation du SMI entre les branches, des auditeurs internes ont été échangés entre les branches pour bénéficier de l'expérience de celles qui sont en avance en matière de certification.
- L'uniformisation des appellations de certains postes entre les structures appartenant aux trois branches. Ces mêmes postes avaient auparavant des appellations différentes d'une branche d'activité à l'autre (ex. uniformisation des appellations des postes relevant de la fonction Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE)).
- La création des nouvelles structures afin de se conformer aux exigences de ce système (Direction de Métrologie, Direction de Communication, etc.).
- La mobilisation des moyens pour répondre aux exigences du SMI (renforcement du personnel, mise en place d'un plan de formation riche, le renforcement des Equipements de la Protection Individuelle, la modernisation des équipements de travail dans les sites de production, la création des nouveaux dépôts avec de grandes capacités de stockages, le renouvellement du parc distribution à travers l'achat des camions, l'achat de trois navires de dépotage, etc.).
- Le développement et la commercialisation de l'entreprise NAFTAL, dans le but d'honorer ces engagements en matière de la certification SMI, des produits moins polluants, tels que le Carburant Vert, nommé aussi « SIRGHAZ », et cela pour réduire la pollution de l'air plus particulièrement en milieu urbain.

Section II : Présentation et analyse des résultats (motivation, leviers utilisés et difficultés rencontrées par les managers supérieurs des entreprises enquêtées face au changement)

Après avoir présenté les changements organisationnels vécus par les entreprises enquêtées, nous essayons à travers cette section d'étudier la motivation des managers intermédiaires durant le changement organisationnel, les leviers utilisés ainsi que les difficultés rencontrées par les managers supérieurs des entreprises constituant notre échantillon. Les hypothèses testées sont les suivantes :

L'hypothèse principale : Dans un contexte caractérisé par la multiplication des changements organisationnels au sein des entreprises publiques algériennes, les managers supérieurs utilisent des leviers et rencontrent des difficultés pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel.

Ceci suppose les hypothèses suivantes :

Hypothèse₁ : D'après les managers intermédiaires, les managers supérieurs utilisent des leviers financiers et des leviers non financiers pour les motiver face au changement organisationnel

Hypothèse₂ : D'après les managers intermédiaires, les managers supérieurs rencontrent des difficultés financières et des difficultés non financières pour les motiver face au changement organisationnel

1. Motivation des managers intermédiaires par entreprise durant les phases du processus du changement

Avant d'aborder l'axe relatif aux leviers utilisés ainsi que les difficultés rencontrées par les managers supérieurs des entreprises enquêtées pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel, nous vérifions, en premier lieu, la motivation de ces managers moyens durant chaque phase du processus du changement (la phase de l'annonce du changement, la phase de la mise en place du changement, et la phase de la stabilisation du changement), et nous analysons, en second lieu, l'évolution de cette motivation durant ces phases.

1.1 Motivation des managers intermédiaires par entreprise en phase de l'annonce du changement

Le tableau suivant présente le degré de motivation des managers intermédiaires en phase de l'annonce du changement par entreprise enquêtée.

Tableau 50: « Motivation des managers intermédiaires en phase de l'annonce du changement par entreprise »

Entreprises enquêtées	Changement organisationnel	Nombre Des managers intermédiaires	Moyenne Calculée (MC)	Moyenne Théorique (MT)	Constats
DRE MEI	Fusion Absorption	08	5	3	Très motivés (MC > MT)
FONDAL ORAN		15	3,2	3	Motivés (MC > MT)
DMO SADEG		07	5	3	Très motivés (MC > MT)
LTP Ouest	Nouvelle structure organisationnelle	10	4,2	3	Très motivés (MC > MT)
TABEL KAHRAKIB	Lancement de nouveaux produits	9	5	3	Très motivés (MC > MT)
NAFTAL	Mise en place d'un SMI unifié entre les branches	16	2,75	3	<u>Peu motivé</u> (MC < MT)

Source : Elaboré par nous-même à partir des réponses des managers intermédiaires

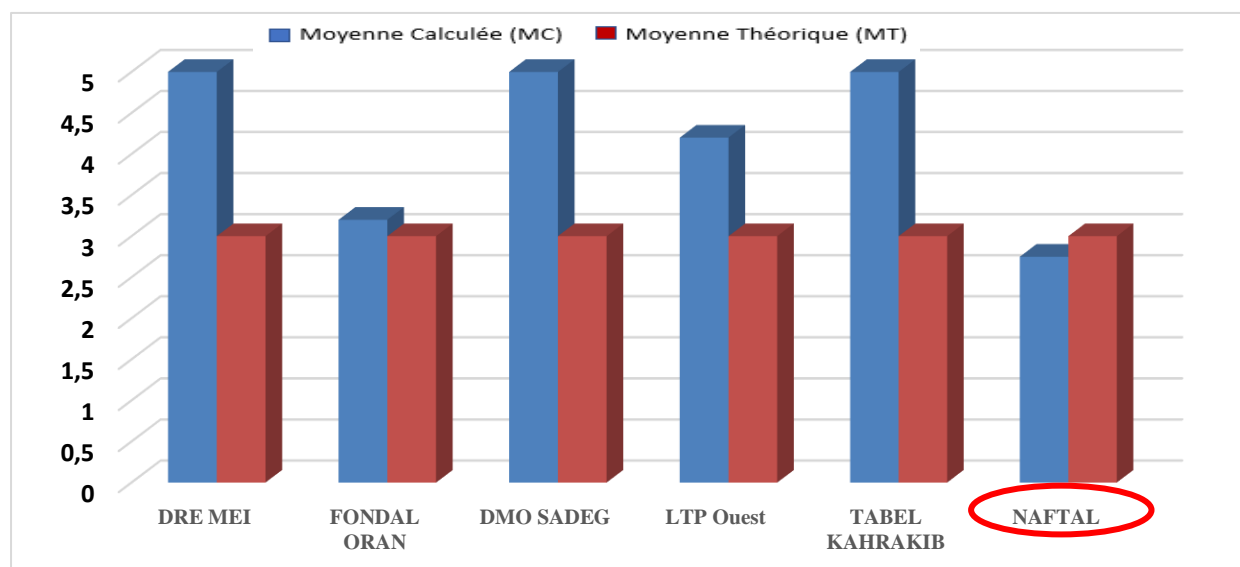


Figure 27: « Motivation des managers intermédiaires en phase de l'annonce du changement par entreprise »

Si nous observons le tableau et le graphe relatifs à la motivation des managers intermédiaires face au changement, nous constatons qu'en phase de l'annonce des changements organisationnels mise à part l'entreprise NAFTAL, les managers intermédiaires étaient motivés, à des degrés différents (la moyenne calculée est supérieure à la moyenne théorique). Dans ce cadre, plusieurs arguments ont été avancés par ces managers que se soient pour justifier leur motivation ou leur démotivation face au changement (ces arguments sont cités et expliqués ultérieurement).

1.2 Motivation des managers intermédiaires par entreprise en phase de la mise en place du changement

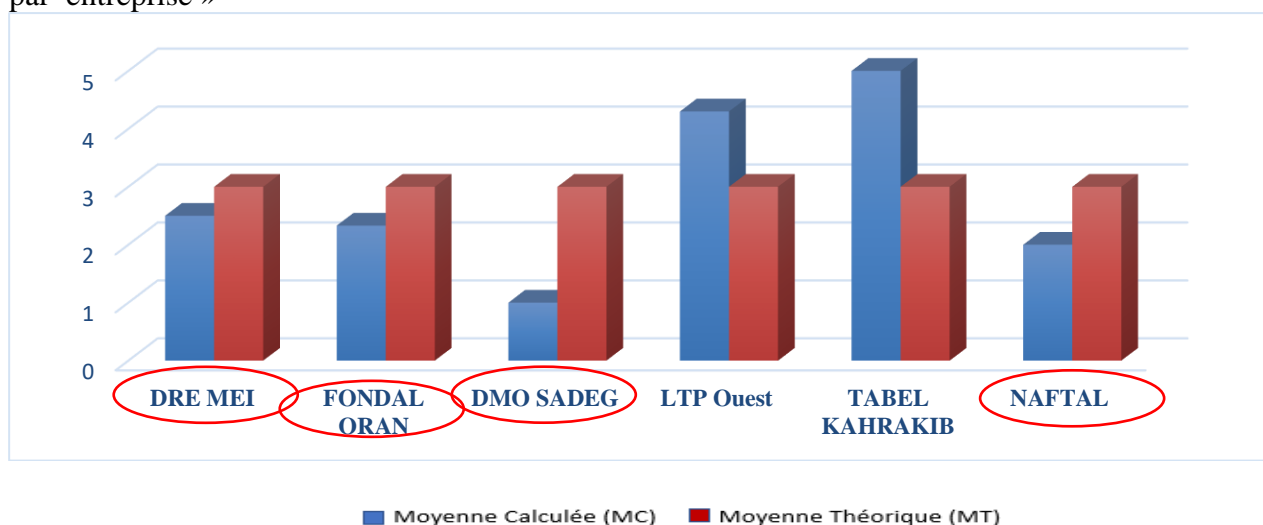
Le tableau ci-dessous présente la motivation des managers intermédiaires des entreprises enquêtées en **phase de la mise en place du changement**.

Tableau 51: « Motivation des managers intermédiaires en phase de la mise en place du changement par entreprise »

Entreprises enquêtées	Changement organisationnel	Nombre Des managers intermédiaires	Moyenne Calculée (MC)	Moyenne Théorique (MT)	Constat
DRE MEI	Fusion Absorption	08	2,5	3	<u>Peu motivés</u> (MC < MT)
FONDAL ORAN		15	2,33	3	<u>Peu motivés</u> (MC < MT)
DMO SADEG		07	1	3	<u>Démotivés</u> (MC < MT)
LTP Ouest	Nouvelle structure organisationnelle	10	4,3	3	Très motivés (MC > MT)
TABEL KAHRAKIB	Lancement de nouveaux produits	9	5	3	Très motivés (MC > MT)
NAFTAL	Mise en place d'un SMI unifié entre les branches	16	2	3	<u>Peu motivé</u> (MC < MT)

Source : Elaboré par nous-même à partir des réponses des managers intermédiaires

Figure 28 : « Motivation des managers intermédiaires en phase de la mise en place du changement par entreprise »



Si nous observons le tableau N°52 et le graphe relatif à la motivation des Managers Intermédiaires en phase de la mise en place du changement, nous constatons des situations très différentes d'une entreprise à une autre. Pour certaines entreprises la **motivation** des managers intermédiaires a baissé à des degrés différents, et cela dans le cas de la **DRE MEI** (la moyenne

calculée a baissé en passant de passée de **5 vers 2,5**), de l'**Unité de production FONDAL Oran** (la moyenne calculée a baissé en passant de **3,2 vers 2,33**), de la **DMO SADEG** (la moyenne calculée a baissé en passant de **5 vers 1**), et de **NAFTAL** (la motivation est passée de **2,75 vers 2**). Tandis que pour d'autres entreprises, la **motivation** des managers intermédiaires soit elle est restée **stable**, c'est le cas de **KAHRAKIB** (la moyenne calculée est restée **5**), soit elle a **augmenté**, c'est le cas du **LTP Ouest** (la moyenne calculée a augmenté en passant de **4,2 vers 4,3**).

Dans les six cas étudiés, plusieurs arguments ont été avancée par les managers intermédiaires interviewés que se soient pour justifier leur motivation ou leur démotivation face au changement (ces arguments seront cités et expliqués ultérieurement).

1.3 Motivation des managers intermédiaires par entreprise en phase de la stabilité du changement

Le tableau ci-dessous présente le degré de motivation des managers intermédiaires des entreprises enquêtées en phase de la stabilité de changement.

Tableau 52: « Motivation des managers intermédiaires en phase la stabilisation du changement par entreprise »

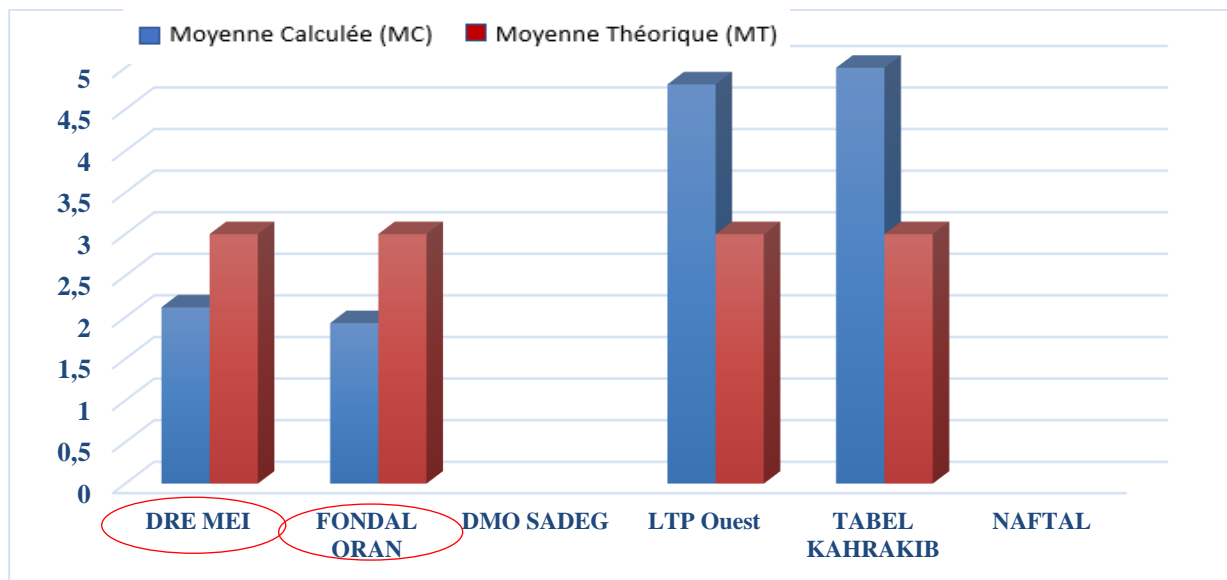
Entreprises enquêtées	Changement organisationnel	Nombre Des managers intermédiaires	Moyenne Calculée (MC)	Moyenne Théorique (MT)	Constats
DRE MEI	Fusion Absorption	08	2,12	3	Peu motivés (MC < MT)
FONDAL ORAN		15	1,93	3	Démotivés (MC < MT)
DMO SADEG ¹		07	-	-	-
LTP Ouest	Nouvelle structure organisationnelle	10	4,8	3	Très motivés (MC > MT)
TABEL KAHRAKIB	Lancement de nouveaux produits	9	5	3	Très motivés (MC > MT)
NAFTAL ²	Mise en place d'un SMI unifié entre les branches	16	-	-	-

Source : Elaboré par nous-même à partir des réponses des managers intermédiaires

¹ Au moment de la réalisation de notre étude de terrain cette entreprise était en phase de mise en place du changement.

² Au moment de la réalisation de notre étude de terrain cette entreprise était en phase de mise en place du changement.

Figure 29 : « Motivation des managers intermédiaires en phase de la stabilisation du changement par entreprise »



Si nous observons le tableau et le graphe relatifs à la motivation des Managers Intermédiaires en phase de la stabilité du changement, nous constatons des situations aussi très différentes d'une entreprise à une autre. Pour certaines entreprises la motivation des managers intermédiaires a continué à baisser à des degrés différents, et cela dans le cas de la MEI (la moyenne calculée est passée de 2,5 vers 2,12), et de l'Unité de production FONDAL Oran (la moyenne calculée est passée de 2,33 vers 1,93). Tandis que pour d'autres entreprises, la motivation des managers intermédiaires soit elle est restée toujours stable, c'est le cas de KAHRAKIB (la moyenne calculée est restée 5), soit elle a continué à progresser, c'est le cas du LTP Ouest (la moyenne calculée est passée de 4,3 vers 4,8).

Dans les six cas étudiés, plusieurs arguments ont été avancée également par les managers intermédiaires interviewés que se soient pour justifier leur motivation ou leur démotivation face au changement (ces arguments seront cités et expliqués ultérieurement).

1.4 Evolution de la motivation des managers intermédiaires durant les phases du changement par entreprise »

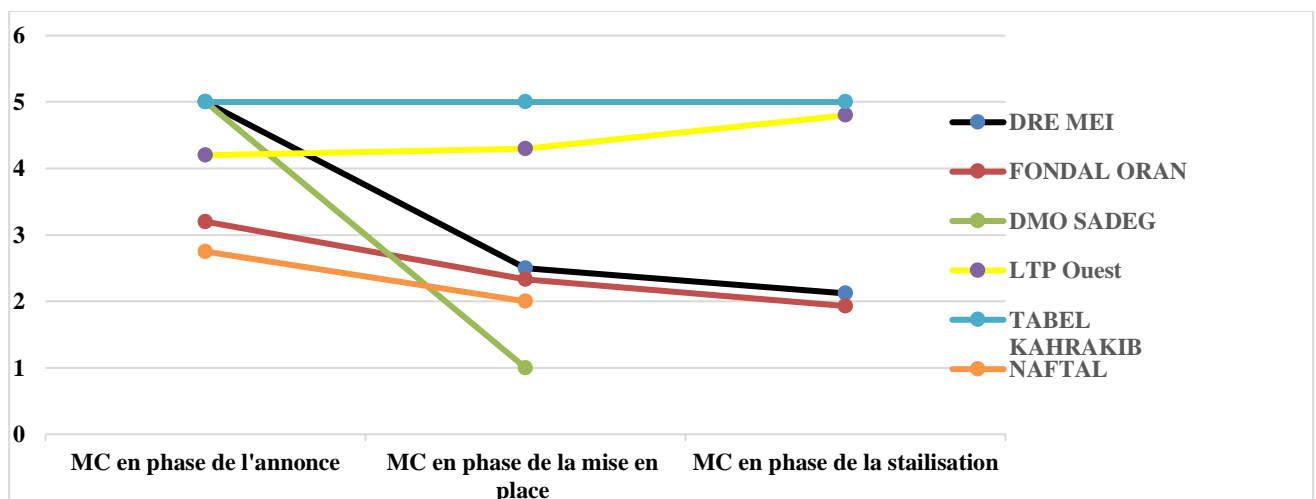
Le tableau et le graphe suivants présentent l'évolution de la motivation des managers intermédiaires durant les trois phases du changement à travers l'étude de l'évolution de la moyenne calculée.

Tableau 53 : « Evolution de la motivation des managers intermédiaires durant les phases du changement par entreprise »

Entreprises enquêtées	Changement organisationnel	Nombre des Managers intermédiaires Interviewés	Phase de l'annonce du changement			Phase de la mise en place du changement			Phase de la stabilisation du changement		
			MC	MT	Observation	MC	MT	Observation	MC	MT	Moyenne Calculée
DRE MEI	Fusion Absorption	08	5	3	Très motivés (MC > MT)	2,5	3	Peu motivés (MC < MT)	2,12	3	Peu motivés (MC < MT)
FONDAL ORAN		15	3,2	3	Motivés (MC > MT)	2,33	3	Peu motivés	1,93	3	Démotivés (MC < MT)
DMO SADEG		07	5	3	Très motivés (MC > MT)	1	3	Démotivés (MC < MT)	-	-	-
LTP Ouest	Nouvelle structure organisationnelle	10	4,2	3	Très motivés (MC > MT)	4,3	3	Très motivés (MC > MT)	4,8	3	Très motivés (MC > MT)
TABEL KAHRAKIB	Lancement de nouveaux produits	9	5	3	Très motivés (MC > MT)	5	3	Très motivés (MC > MT)	5	3	Très motivés (MC > MT)
NAFTAL	Mise en place d'un SMI unifié entre les branches	16	2,75	3	Peu motivés (MC < MT)	2	3	Peu motivés (MC < MT)	-	-	-

Source : Elaboré par nous-même à partir des réponses des managers intermédiaires

Figure 30 : « Evolution de la motivation des managers intermédiaires durant les phases du changement par entreprise »



Si nous observons ce dernier tableau et le graphe récapitulant l'évolution de la motivation des managers intermédiaires des six entreprises enquêtées durant les trois phases du processus du changement, nous remarquons des situations différentes d'une entreprise à une autre :

- Pour le cas de la DRE MEI et de l'unité de production FONDAL Oran, ayant vécu les deux le même type du changement organisationnel étant la Fusion Absorption, la motivation des managers intermédiaires a baissé durant tout le processus du changement, tandis que pour le cas du DMO SADEG, ayant aussi vécu une Fusion Absorption, la motivation des managers intermédiaires a chuté (la moyenne calculée est passée de 5 à 1), et cela durant les deux premières phases du processus du changement.

- Pour le cas de la société NAFTAL ayant vécu la mise en place d'un Système Management Intégré unifié entre ses trois branches, la motivation a baissé durant les deux premières phases du processus du changement.

- Pour le cas de la société TABEL KAHRAKIB ayant vécu un changement organisationnel de type différent s'agissant du lancement de deux nouveaux produits stratégiques (Shelters et skids) aussi bien pour le groupe SONELGAZ que l'état Algérien, la motivation des managers intermédiaires est restée toujours stable et très importante durant tout le processus du changement (la moyenne calculée est égale à 5).

- Pour le cas du LTP Ouest ayant vécu la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle, la motivation des managers intermédiaires a augmenté continuellement durant tout le processus du changement.

2. Leviers utilisés et difficultés rencontrées par les managers supérieurs de chaque entreprise enquêtée pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel

Nous essayons maintenant d'identifier et d'analyser, au sein de chaque entreprise faisant partie de notre échantillon, les leviers utilisés ainsi que les difficultés rencontrées par les managers supérieurs, pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel. Sachant que parmi ces entreprises enquêtées, il y a certaines entreprises ayant vécu des changements organisationnels de même nature étant la fusion absorption (cas de l'ARMEL, d'ALFON, et du Pole transfo MEI), tandis que les autres entreprises ont vécu des changements organisationnels de nature différente à savoir : le lancement des nouveaux produits (cas de la TABEL KAHRAKIB), la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle (cas du LTP Ouest), et la mise en place d'un nouveau système management intégré unifié (le cas de la NAFTAL).

2.1 Cas de la DRE MEI (ex. ARMEL) : Fusion absorption de l'ARMEL par la MEI

Dans le cas de la DRE MEI, nous essayons d'identifier et d'analyser les leviers utilisés ainsi que les difficultés rencontrées par les managers supérieurs de la MEI pour motiver les managers intermédiaires de l'ex ARMEL face au changement organisationnel.

Rappelons que la DRE MEI (ex ARMEL) a vécu un changement organisationnel de type Fusion – absorption, et suite à ce changement, l'ex ARMEL est passée d'une situation où elle était une entreprise autonome appartenant au groupe SGP CABLEC sous la tutelle du ministère de l'industrie vers une situation où elle est devenue une direction appartenant à la société MEI qui dépend elle-même du groupe SONELGAZ, sous la tutelle du ministère de l'énergie et de la mine. Durant ce changement la motivation a baissé, les arguments avancés par les managers intermédiaires pour justifier leur attitude envers le changement (Motivation/démotivation), sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 54: « La motivation des managers intermédiaires de l'ex ARMEL durant les trois phases de changement »

Phases du changement	Changement organisationnel	Moyenne Calculée	Moyenne Théorique	Constats	Arguments avancés par les managers intermédiaires	
					Arguments de motivation	Arguments de démotivation
Annnonce du changement	Fusion Absorption (08 Managers intermédiaires Interviewés)	5	3	Très motivés (MC > MT)	- Survie de l'entreprise - Appartenir à la SONELGAZ - S'aligner aux barèmes de leurs salaires avantageux	/
Mise en place du changement		2,5	3	Peu motivés (MC < MT)	- Survie de l'entreprise - Avantages financiers (salaires élevés, primes, ..)	- Insuffisance des moyens mobilisés par rapport aux capacités de la MEI - Non tenue des promesses - Absence de récompenses financières malgré les efforts lors du changement - Ambiguïté quant aux actions relatives à la mise en place du changement - Perte d'autonomie et de pouvoir décisionnel (Centralisation à M'sila) - confusion dans la répartition des tâches et des responsabilités (absence d'organigramme claire)
Stabilisation du changement		2,12	3	Peu motivés (MC < MT)	- Survie de l'entreprise	-Perte d'autonomie et de pouvoir décisionnel - Confusion dans la répartition des tâches et des responsabilités (absence d'organigramme claire)

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.1.1 Leviers de motivation des managers intermédiaires

Vérifions maintenant l'hypothèse ci-dessous concernant l'entreprise **MEI**

H1 : D'après les managers intermédiaires, les managers supérieurs de la **MEI** utilisent des leviers financiers et non financiers pour les motiver face au changement organisationnel

2.1.1.1 Leviers de motivation financiers

Les managers supérieurs de l'entreprise **MEI** n'ont pas utilisé des leviers financiers pour motiver les managers intermédiaires face à ce changement, du fait que la moyenne calculée de ces leviers est inférieure à la moyenne théorique (soit **1,83 < 3**, Voir tableau N°56).

Tableau 55: « Les moyennes calculées des leviers financiers utilisés par les managers supérieurs de la **MEI** »

		Primes	Salaires	Gratifications
N	Valide	8	8	8
	Manquante	0	0	0
Moyenne		1,2500	2,50000	1,7500

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

Tandis qu'un groupe minoritaire (près de 38 %, tableau N° 57) a considéré l'augmentation de leurs salaires suite à ce changement comme une récompense financière qui les a beaucoup motivés. En effet, les salaires ont augmenté près de trois fois suite à leur alignement aux barrâmes des salaires pratiqués par la Filiale **MEI** appartenant au Groupe public **SONELGAZ**. Sachant que pour le premier groupe étant majoritaire, cette augmentation de salaires ne peut être considérée comme une motivation financière du fait que l'absorption de l'ex-**ARMEL** a obligé les managers supérieurs de la **MEI** d'aligner leurs salaires aux barrâmes pratiqués par cette société. D'ailleurs, l'accent a été mis souvent par ces managers sur les efforts qu'ils ont fournis durant cette transition malgré l'insuffisance de moyens mobilisés (Mise en place des nouvelles procédures de travail pratiquées par la **MEI**, déplacements répétitifs à la direction générale à Msila pour assister aux réunions de coordinations, etc.).

Le tableau ci-dessous présente le nombre et le pourcentage des managers intermédiaires ayant considéré cette augmentation des salaires comme levier de motivation face au changement.

Tableau 56: « Le salaire comme levier de motivation des managers intermédiaires de la DRE **MEI** »

Q2 Promettre les managers intermédiaires des salaires avantageux fondés sur les résultats réalisés par l'entreprise après ce changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	25,0	25,0	25,0
	Pas d'accord	3	37,5	37,5	62,5
	D'accord	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.1.1.2 Leviers de motivation non financiers

Les managers supérieurs de la **MEI** n'ont pas utilisé des leviers non financiers pour motiver les managers intermédiaires face à ce changement, du fait que la moyenne calculée de ces leviers est inférieure à la moyenne théorique (soit **2,30 < 3**, Voir tableau N° 58).

Tableau 57: « Les moyennes calculées des leviers non financiers utilisés par les managers supérieurs de la MEI »

		Reconnaissance		Equité d'évaluation		Communication						
		Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	
N	Valide	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Moyenne		1,7500	2,1250	1,7500	2,0000	2,5000	3,3750	3,0000	2,0000	3,1250	3,0000	
		Implication					Autonomie		Moyens mobilisés			
		Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
N	Valide	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,6250	1,6250	2,2500	2,0000	2,5000	1,8750	2,0000	2,5000	1,7500	2,2500	3,5000

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

En vérifiant par élément de motivation, certaines actions ont enregistré une moyenne calculée supérieure à 3, et le reste moins de 3.

2.1.1.2.1 Communication

Selon les résultats de l'entretien, les managers intermédiaires ont mis tous l'accent sur l'insuffisance des informations fournies par les managers supérieurs durant le changement, ce qui leur a créé de grandes ambiguïtés. Selon ces managers, les hauts responsables de la MEI se sont contentés des actions suivantes : une assemblée générale pour annoncer et expliquer l'utilité du changement en présence de tous les concernés (les managers l'ex ARMEL, les opérationnels, des représentants de la MEI et la SONELGAZ), et quelques réunions de coordinations.

Tableau 58: « Actions de communications utilisées par les managers supérieurs de la MEI »

Q9 Fournir aux managers intermédiaires des messages devant renforcer chez eux le besoin de changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	25,0	25,0	25,0
	D'accord	5	62,5	62,5	87,5
	Tout à fait d'accord	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	
Q12 Encourager les discussions des managers intermédiaires avec leurs pairs afin de leur garantir une compréhension claire du changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	25,0	25,0	25,0
	Pas d'accord	1	12,5	12,5	37,5
	D'accord	4	50,0	50,0	87,5
	Tout à fait d'accord	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.1.1.2.2 Reconnaissance

Les managers intermédiaires interviewés se sont mis tous d'accord sur l'absence de la reconnaissance durant le changement, et cela malgré les efforts déployés (éloignement de la direction générale à M'sila, nouvelles procédures de travail à mettre en place, ..etc.).

2.1.1.2.3 Implication

Du fait que la fusion Absorption était imposée, les managers intermédiaires interrogés ont avancé majoritairement de l'absence des actions utilisées pour les impliquer véritablement dans le changement organisationnel (non valorisation des idées, non-participation dans la préparation, etc.).

2.1.1.2.4 Equité d'évaluation

Les managers intermédiaires se mis tous d'accord sur l'absence des actions destinées à évaluer équitablement leurs efforts durant le processus du changement organisationnel.

2.1.1.2.5 Moyens mobilisés

Les managers intermédiaires ont mis l'accent sur l'insuffisance des moyens mobilisés pour qu'ils remplissent convenablement leur rôle durant le changement, et cela malgré les capacités financières non négligeables de la société absorbante. Selon ces managers, les responsables de la MEI se sont contentés de la programmation de quelques formations (Tableau ci-dessous), la mobilisation de certains moyens mobiliers (machine de traitement d'huile, quelques outillages lourds, deux véhicules de service, etc.).

Par ailleurs, l'élément qui a été fortement critiqué est la fuite d'un nombre important des salariés spécialisés partants en retraite anticipée qu'ils n'ont pas assuré la relève.

Tableau 59: « Moyens mobilisés par les managers supérieurs de la MEI »

Q24 Programmer aux managers intermédiaires des formations pour affiner leurs compétences afin qu'elles soient adaptées aux besoins du changement				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	1	12,5	12,5	12,5
Pas d'accord	1	12,5	12,5	25,0
Valide D'accord	5	62,5	62,5	87,5
Tout à fait d'accord	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.1.1.2.6 Autonomie

Les managers interviewés ont déclaré également que suite à ce changement, ils ont perdu l'autonomie et le pouvoir décisionnel, dans le sens où toutes les décisions ont été centralisées au niveau de la direction générale.

Comme conclusion, les managers supérieurs de la MEI n'ont pas utilisé, d'une manière globale, ni les leviers financiers, ni les leviers non financiers pour les motiver face au changement organisationnel, ce qui infirme la première hypothèse.

2.1.2 Difficultés de motivation des managers intermédiaires

Vérifions maintenant l'hypothèse ci-dessous concernant l'entreprise MEI

H₂ : D'après les managers intermédiaires, les managers supérieurs de la MEI rencontrent des difficultés financières et non financières pour les motiver face au changement organisationnel

2.1.2.1 Difficultés de motivation financières

Les managers supérieurs de la MEI n'ont pas rencontré des difficultés financières pour motiver les managers intermédiaires face au changement, du fait que la moyenne calculée de ces difficultés est inférieure à la moyenne théorique (soit $1,91 < 3$, Voir tableau N°61). Ces managers interviewés expliquent que la MEI fait partie des Filiales de la SONELGAZ connue par ses capacités financières importantes. Ce groupe énergétique détient le monopole de la production, la distribution, et la commercialisation d'électricité, et de l'achat, le transport, la distribution et la commercialisation de gaz naturel (près de 10 millions de consommateurs de l'électricité et 6 Millions de consommateurs de Gaz). Même sa Filiale MEI cumule près de 30 ans d'expérience dans le domaine de la maintenance des équipements industriels, et compte plus de 10 ateliers implantés en Algérie, elle est connue par sa situation budgétaire confortable. A cet effet, d'après eux, il est irrationnel de penser que cette filiale rencontre des difficultés financières empêchant ses managers de les motiver face au changement.

Tableau 60 : « Les moyennes calculées des difficultés financières de motivation rencontrées par les managers supérieurs de la MEI »

		Incapacité à mobiliser les moyens matériels	Incapacité à récompenser financièrement	Incapacité à programmer les formations
N	Valide	8	8	8
	Manquante	0	0	0
Moyenne		2,000	2,0000	1,7500

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaire

2.1.2.2 Difficultés de motivation non financières

Les managers supérieurs de la MEI n'ont pas rencontré des difficultés non financières pour motiver les managers intermédiaires face au changement, du fait que la moyenne calculée de ces difficultés est inférieure à la moyenne théorique (soit $2,79 < 3$, Voir tableau N°62).

Tableau 61 : « Les moyennes calculées des difficultés Non financières rencontrées par les managers supérieurs de la MEI »

		Comportements de résistance des Managers intermédiaires					Complication du changement lui-même			Position délicate des managers supérieurs	
		Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37
N	Valide	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,8750	3,0000	1,6250	2,2500	2,5000	2,8750	4,3750	4,5000	2,6250	3,1250
Moyenne calculée		2,45 < 3					3,91 > 3			2,87 < 3	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

En Vérifiant par difficultés de Motivation non financières, certaines difficultés ont enregistré une moyenne calculée supérieure à 3, et le reste moins de 3.

2.1.2.2.1 Comportements de résistance des managers intermédiaires

Les managers intermédiaires interviewés se mis tous d'accord sur l'absence de résistance face au changement organisationnel.

2.1.2.2.2 Complication du changement lui-même

Selon les résultats de l'entretien, les managers intermédiaires ont évoqué la complication du changement organisationnel comme une source de difficultés ayant confronté les managers supérieurs de la MEI pour les motiver face au changement (tableau N°63).

Tous les managers intermédiaires interviewés (Tableau N°63) ont déclaré qu'ils ont ressenti la gêne des managers supérieurs de la MEI, de leur faire croire dans que tout va bien se passer pour leur direction, mais en même temps de leur annoncer, à chaque rencontre, des mauvaises nouvelles (suppression des postes de responsabilité, incapacité à mobiliser les moyens, etc.).

Les managers intermédiaires se sont mis majoritairement d'accord (près de 88 %, voir le tableau ci-dessous) sur l'existence d'un écart entre leurs intentions et celles des managers supérieurs de la MEI quant à la façon de réaliser ce changement, et cela s'est apparu clairement lors des réunions de coordination. Les managers intermédiaires déclarent qu'ils n'étaient pas contre le changement lui-même qui est venu d'après eux sauver leur entreprise, mais ils étaient contre la manière avec laquelle il a été réalisé (perte d'autonomie, perte des postes de responsabilité, absence des investissements tels qu'il a été promis, etc.).

Tableau 62: « Difficultés de motivation non financières rencontrées des managers supérieurs de la MEI »

Faire croire aux managers intermédiaires que tout se passe bien alors qu'il y a des mauvaises nouvelles à annoncer lors de ce changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	5	62,5	62,5	62,5
	Tout à fait d'accord	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	
Existence d'un écart entre les intentions des managers supérieurs et celles des managers intermédiaires quant à la façon de réaliser ce changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	1	12,5	12,5	12,5
	D'accord	1	12,5	12,5	25,0
	Tout à fait d'accord	6	75,0	75,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.1.2.2.3 Position délicate des managers supérieurs

Selon le tableau N° 64, la position délicate des managers supérieurs n'était pas une source de difficultés qui les empêche à motiver les managers intermédiaires face au changement. Mais en vérifiant les items, les conflits d'intérêts existant entre leurs supérieurs et les managers intermédiaires lors de ce changement présente une source de difficultés de motivation, sachant que cette fusion absorption a été prise par le CPE (Tableau ci-dessous).

Tableau 63: « Les conflits d'intérêts existant entre leurs supérieurs et les managers intermédiaires lors du changement »

Faire face aux conflits d'intérêts existant entre leurs supérieurs (la tutelle) et les managers intermédiaires lors de ce changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	1	12,5	12,5	12,5
	Neutre	4	50,0	50,0	62,5
	D'accord	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

Comme conclusion, les managers supérieurs de la MEI n'ont pas rencontré, d'une manière globale, ni des difficultés financières, ni des difficultés non financières pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel, ce qui infirme la deuxième hypothèse.

2.2 Cas de l'unité de production FONDAL Oran : Fusion absorption FONDAL-IMETAL

Dans le cas de l'unité de production FONDAL Oran (ex-ALFON), nous essayons d'identifier et d'analyser les leviers utilisés ainsi que les difficultés rencontrées par les managers supérieurs de cette entreprise pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel.

Rappelons que le changement vécu par cette entreprise est la Fusion Absorption du Groupe FONDAL par le grand groupe IMETAL, le groupe FONDAL dont l'activité principale est la production et la commercialisation des produits de fonderie est devenu suite à ce changement une Filiale du groupe IMETAL. Sachant que l'ex-ALFON ou nous avons effectué notre étude de terrain est l'une des unités de productions appartenant à FONDAL, donc elle est passée d'une situation où elle était une Filiale appartenant au Groupe FONDAL, à une nouvelle situation où elle est devenue une unité de production appartenant à la Filiale FONDAL. A noter que l'entreprise FONDAL rassemble maintenant trois unités de production (ALFON, ALFEL et ALFET). Durant ce changement la motivation a baissé, les arguments avancés par les managers intermédiaires pour justifier leur attitude envers le changement, sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 64 : « Motivation des Managers Intermédiaires de l'unité de production FONDAL Oran durant les trois phases de changement »

Phases du changement	Changement organisationnel	Moyenne Calculée	Moyenne Théorique	Constats	Arguments avancés par les managers intermédiaires	
					Arguments de motivation	Arguments de démotivation
Annonce du changement	Fusion Absorption (15 Managers intermédiaires Interviewés)	3,2	3	Motivés (MC > MT)	- Régler les problèmes (vétusté des moyens de production, pénurie de la MP suite aux dettes, conditions de travail difficiles, ..)	- Peur de l'inconnu et le non tenue des promesses.
Mise en place du changement		2,33	3	<u>Peu motivés</u> (MC < MT)	- Survie de l'entreprise	- Persistance des problèmes (vétusté des moyens de production, pénurie de la MP suite aux dettes, conditions de travail difficiles, retard de paiement des salaires, etc.) - Perte d'autonomie et de pouvoir décisionnel (Centralisation sur Alger).
Stabilisation du changement		1,93	3	<u>Démotivés</u> (MC < MT)	- Survie de l'entreprise	-Diminution continue du CA - Persistance des problèmes (vétusté des moyens de production, pénurie de la MP suite aux dettes, conditions de travail difficiles, etc.)

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.2.1 Leviers de motivation des managers intermédiaires

Vérifions maintenant l'hypothèse ci-dessous concernant l'unité de production FONDAL Oran

H1 : D'après les managers intermédiaires, les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL utilisent des leviers financiers et non financiers pour les motiver face au changement organisationnel

2.2.1.1 Leviers de motivation financiers

Les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL n'ont pas utilisé des leviers financiers pour motiver les managers intermédiaires face à ce changement, du fait que la moyenne calculée de ces leviers est inférieure à la moyenne théorique (soit $1,53 < 3$, Voir tableau N°66). L'accent a été mis par ces managers sur les efforts qu'ils ont fournis durant cette transition malgré les conditions de travail difficiles (mise en place des nouvelles procédures de travail, déplacements répétitifs à la direction générale sur Alger pour assister aux réunions de coordinations, etc.).

En revanche les managers interviewés soulignent la suppression des primes d'encouragement malgré les bénéfices réalisés auparavant par leur unité (avant la détérioration de leur situation financière), et cela sous prétexte que le CA global des trois unités a diminué. Ce comportement a été critiqué par les salariés d'ALFON et a provoqué une grande vague de contestations qui s'est traduite par des tentatives de grèves.

Tableau 65 : « Les moyennes calculées des leviers financiers utilisés par les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL »

		Primes	Salaires	Gratifications
N	Valide	15	15	15
	Manquante	0	0	0
	Moyenne	1,2667	1,9333	1,4000

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.2.1.2 Leviers de motivation non financiers

Les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL ont utilisé des leviers non financiers pour motiver les managers intermédiaires face à ce changement, du fait que la moyenne calculée de ces leviers est supérieure à la moyenne théorique (soit $3,17 > 3$, Voir Tableau N°67).

Tableau 66: « Les moyennes calculées des leviers non financiers utilisés par les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL »

		Reconnaissance		Equité d'évaluation		Communication						
		Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	
N	Valide	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Moyenne		4,2667	3,0000	3,5333	2,8000	3,0000	3,9333	4,0000	3,4667	3,2000	2,1333	
		Implication					Autonomie		Moyens mobilisés			
		Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
N	Valide	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,7333	3,8000	3,1333	1,6667	3,6667	2,8667	3,7333	2,8000	2,0000	3,4667	2,5333

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

Comme conclusion, les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL n'ont pas utilisé, les leviers financiers, alors qu'ils ont utilisé les leviers non financiers pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel, ce qui confirme une partie de la première hypothèse.

H_{1.1} : D'après les managers intermédiaires, la communication, la reconnaissance, l'implication, l'équité d'évaluation, la mobilisation des moyens, et l'autonomie sont des leviers non financiers utilisés par les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL pour les motiver face au changement organisationnel.

Tableau 67: « Les moyennes calculées par levier non financiers utilisés par les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL »

		Reconnaissance		Equité d'évaluation		Communication						
		Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	
N	Valide	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Moyenne		4,2667	3,0000	3,5333	2,8000	3,0000	3,9333	4,0000	3,4667	3,2000	2,1333	
Moyenne calculée		3,63 >3		3,16 >3		3,28 >3						
		Implication					Autonomie		Moyens mobilisés			
		Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
N	Valide	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,7333	3,8000	3,1333	1,6667	3,6667	2,8667	3,7333	2,8000	2,0000	3,4667	2,5333
Moyenne calculée		3,19 >3					3,31 >3		2,7 <3			

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

Si nous observons le tableau ci-dessus, nous constatons, que les managers supérieurs de l'Unité de production FONDAL Oran ont utilisé les leviers non financiers étant la communication, la reconnaissance, et l'implication, l'équité d'évaluation, et l'autonomie pour motiver les managers intermédiaires face au changement (les moyennes calculées de ces leviers sont supérieures à la moyenne théorique (3.28, 3.63, 3.19, 3.16, 3.31 > 3)).

En Vérifiant par élément de motivation, beaucoup d'actions ont enregistré une moyenne calculée supérieure à 3, et le reste moins de 3.

2.2.1.2.1 Communication

Les managers interviewés jugent que les actions de communication, provenant des managers supérieurs de l'entreprise FONDAL, lors de l'annonce et au début de la mise en place du changement, étaient relativement faibles. Les informations circulaient au départ plus d'une manière officieuse ce qui a alimenté les rumeurs, l'incertitude, et a généré des tentatives de Grèves. Mais pour face à cette situation, ils ont bénéficié, de la part de leurs supérieurs, des actions destinées à éclaircir les décisions ayant accompagné cette Fusion absorption, et cela durant la mise en place du changement et sa stabilisation. Les managers ont mis l'accent sur les actions de communication suivantes : réunions de coordination mensuelles et trimestrielles réunissant les managers intermédiaires des trois unités de production, visites inattendues aux unités de production pour entendre leurs préoccupations et voir leur état d'avancement quant à l'application des décisions accompagnant le changement, des visites aux opérationnels sur les sites de production pour expliquer le changement et les rassurer de la situation de l'entreprise, etc.

Par ailleurs, les managers ont déclaré qu'ils n'étaient pas encouragés à expliquer le changement à leurs équipes, mais ils le faisaient souvent par leur propre initiative (Tableau ci-dessous).

Tableau 68: « Actions de communications non utilisées par les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL »

Q13 Encourager les discussions des managers intermédiaires avec leurs équipes afin garantir que tous les niveaux ont une compréhension claire du changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	3	20,0	20,0	20,0
	Pas d'accord	9	60,0	60,0	80,0
	Neutre	1	6,7	6,7	86,7
	D'accord	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.2.1.2.2 Reconnaissance

Les managers intermédiaires de l'unité de production FONDAL Oran se sont mis tous d'accord, que leurs managers supérieurs, n'hésitaient pas à reconnaître leurs efforts pour appliquer les décisions ayant accompagné cette fusion absorption, et cela dans les rencontres, souvent devant leurs collègues des autres unités de production (ALFET et ALFEL). Dans ce cadre, leurs managers supérieurs reconnaissaient à chaque fois les conditions de travail difficiles auxquelles les salariés de l'ex- ALFON font face (vétusté d'équipement technique causant des pannes, pénurie de la matière première causant des arrêts répétitifs de la production, ancienneté des infrastructures datant de la période coloniale, etc.).

2.2.1.2.3 Implication

Du fait que la fusion Absorption était imposée, les managers intermédiaires interrogés ont souligné majoritairement leur non-participation dans la préparation à ce changement, tandis que lors

de la mise en place effective ils déclarent avoir été encouragés à faire valoir leurs idées en faveur de la mise en place du changement, sachant que beaucoup de leurs propositions ont été prises en compte. Le tableau ci-dessous présente le nombre et le pourcentage des managers ayant souligné l'absence des échanges avec leurs supérieurs sur les tâches qu'ils voulaient accomplir lors de cette fusion absorption.

Tableau 69: « Actions d'implication non utilisées par les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL »

Q17 Echanger avec les managers intermédiaires sur leurs attentes en matière des tâches à accomplir lors du changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	7	46,7	46,7	46,7
	Pas d'accord	6	40,0	40,0	86,7
	Neutre	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.2.1.2.4 Equité d'évaluation

La majorité des managers intermédiaires se sont mis d'accord que leurs managers supérieurs ont essayé, depuis la mise en place du changement d'évaluer équitablement leurs efforts. Dans ce cadre, plusieurs actions ont été faites : des audits afin de détecter les défaillances de gestion et de réprimander ceux qui étaient responsables, les visites inopinées aux différentes structures ALFON pour voir leur état d'avancement quant à l'application des décisions relatives à cette transition, etc.

Tableau 70: « Les actions d'évaluation non utilisées par les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL »

Q7 Uniformiser les critères pour évaluer avec justesse les efforts fournis par les managers intermédiaires durant la mise en place du changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	13,3	13,3	13,3
	Pas d'accord	5	33,3	33,3	46,7
	Neutre	3	20,0	20,0	66,7
	D'accord	4	26,7	26,7	93,3
	Tout à fait d'accord	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.2.1.2.5 Moyens mobilisés

D'après le tableau N° 68 , les managers supérieurs de l'unité de production FONDAL Oran n'ont pas mobilisé les moyens nécessaires pour assurer la réussite du changement, malgré l'achat de quelques équipements (machines de moulage, grand four de traitement thermique, grande balance, renforcement des Equipements de Protection Individuelle, etc.).

Les managers ciblés déplorent la vétusté du matériel technique, et la pénurie de la matière première causant des arrêts répétitifs de la production. L'accent a été mis également sur les salaires trop bas malgré les conditions pénibles dans lesquelles les salariés de l'unité ALFON surtout les ouvriers travaillent (vieillessement des infrastructures datant de la période Coloniale, chaleur du four, poussière dangereuse venant de la fonte causant des maladies pulmonaires, nuisance des

ateliers et des bureaux de travail, bruits des machines, etc.). Par ailleurs, l'élément qui a aggravé la situation de leur unité est la fuite d'un nombre important des salariés compétents et l'absence de la relève. Ces salariés ont quitté ALFON soit pour bénéficier de la retraite anticipée soit pour travailler dans d'autres entreprises offrant des conditions de travail plus intéressantes.

En revanche les managers interviewés (73 %) ont souligné que malgré l'insuffisance des moyens mobilisés, leurs managers supérieurs ont fait quand même quelques efforts afin de leurs créer un environnement de travail plus au moins favorable pour qu'ils participent positivement dans le changement (Tableau ci-dessous). A cet effet, ils étaient satisfaits du fait que leurs salaires sont maintenus et versés dans une date commune pour les trois unités de production malgré les difficultés financières de leur unité (absence de retards de paiement de salaires enregistrés auparavant).

Par ailleurs, les managers intermédiaires ont mis en lumière également les efforts fournis par leurs supérieurs ces dernières années pour prendre en charge leurs difficultés surtout celle relative à la pénurie en matière première. Dans le but d'assurer la disponibilité de la matière première, le PDG s'est engagé personnellement devant certains fournisseurs importants pour régler leurs dettes.

Tableau 71: « Moyens mobilisés par les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL »

Q21 Gérer les inquiétudes engendrées par le changement chez les managers intermédiaires en créant un environnement de travail favorable				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas d'accord	4	26,7	26,7	26,7
Valide D'accord	11	73,3	73,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.2.2.2.6 Autonomie

D'après le tableau N°68, les managers intermédiaires disposaient de l'autonomie lors de la mise en place du changement. L'accent a été mis par ces managers particulièrement sur le fait que les managers supérieurs ont souvent accepté ouvertement leurs propositions concernant des actions jugées nécessaires à la mise en place du changement. Mais en vérifiant les items, nous constatons l'absence de la liberté quant au pilotage de leurs équipes afin qu'ils répondent aux exigences du changement à cause de la centralisation de toutes les décisions au niveau de la direction générale (Tableau ci-dessous).

Tableau 72: « Actions d'autonomie non utilisées par les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL »

Q19 Fournir aux managers intermédiaires de liberté lors du pilotage de leurs équipes afin qu'ils répondent aux exigences du changement				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	2	13,3	13,3	13,3
Pas d'accord	6	40,0	40,0	53,3
Valide D'accord	6	40,0	40,0	93,3
Tout à fait d'accord	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

Comme conclusion, les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL ont utilisé les leviers non financiers étant la communication, la reconnaissance, l'implication, l'autonomie, et l'équité d'évaluation pour motiver les managers intermédiaires face du changement, ce qui confirme une partie de la sous deuxième hypothèse stipulant que les managers supérieurs. En effet, il y a que le

levier des moyens mobilisés qui n'a pas été utilisé par les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL.

2.2.2 Difficultés de motivation des managers intermédiaires

Vérifions maintenant l'hypothèse ci-dessous concernant l'unité de production FONDAL Oran.

H₂ : D'après les managers intermédiaires, les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL rencontrent des difficultés financières et non financières pour les motiver face au changement organisationnel

2.2.2.1 Difficultés financières de motivation

Les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL ont rencontré des difficultés financières pour motiver les managers intermédiaires face au changement, du fait que la moyenne calculée de ces difficultés est supérieure à la moyenne théorique, ($3,93 > 3$, Tableau N°74).

Les managers soulignent que leur unité de production et même l'entreprise mère FONDAL passent, depuis quelques années, par une situation financière difficile, ce qui a empêché leurs responsables de leur attribuer des récompenses financières malgré les efforts fournis pour mettre en place ce changement. Certains managers déclarent être satisfaits de recevoir leurs salaires mensuels dans une date fixe car auparavant, leur unité enregistrait des retards de paiement pouvant aller jusqu'à deux mois.

D'après les managers interviewés, plusieurs causes sont à l'origine de cette situation financière difficile, à savoir :

- Vétusté du matériel de production ce qui provoque des pannes répétitives, des retards de livraison, et la perte des clients,
- COVID 19 et les événements ayant l'accompagné : confinement, fermeture de l'entreprise pour quelques mois, ralentissement des échanges commerciaux internationaux et la pénurie en matière première.
- Conjoncture politique vécue par notre pays en 2019 (changement des walis et la stagnation du marché de construction publique surtout les projets d'embellissement des wilayas.
- Concurrence à la fois locale (petites entreprises privées fabricant des produits similaires à ceux fabriqués par ALFON), et étrangère. Cette concurrence offre souvent des produits de qualité moyenne mais avec des prix compétitifs par rapport à ceux proposés par ALFON.

Tableau 73: « Les moyennes calculées des difficultés financières de motivation rencontrées par les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL »

	Incapacité à mobiliser les moyens matériels	Incapacité à récompenser financièrement	Incapacité à programmer les formations
N Valide	15	15	15
N Manquante	0	0	0
Moyenne	4,0667	4,2667	3,4667

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.2.2.2 Difficultés non financières de motivation

Les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL rencontrent des difficultés non financières pour les motiver face au changement du fait que la moyenne calculée de ces leviers est supérieure à la moyenne théorique (soit $3,08 > 3$, Tableau N°75).

Tableau 74: « Les moyennes calculées des difficultés Non financières de motivation rencontrées par les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL »

	Comportements de résistance des Managers intermédiaires					Complication du changement lui-même			Position délicate des managers supérieurs	
	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37
N Valide	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,2667	3,2000	1,8000	2,4000	2,8000	3,6000	4,1333	4,0000	3,4000	3,2667

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

Comme conclusion, les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL ont rencontré, des difficultés financières, et des difficultés non financières pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel, ce qui confirme la deuxième hypothèse (ce point sera expliqué en détails ultérieurement).

H_{2.1} : D'après les managers intermédiaires, leurs comportements de résistance, la complication du changement lui-même, et la position délicate des managers supérieurs sont des difficultés non financières rencontrées par les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL pour les motiver face au changement organisationnel.

Tableau 75: « Les moyennes calculées par groupes de difficultés de motivation non financières rencontrées par les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL »

	Comportements de résistance des Managers intermédiaires					Complication du changement lui-même			Position délicate des managers supérieurs	
	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37
N Valide	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,2667	3,2000	1,8000	2,4000	2,8000	3,6000	4,1333	4,0000	3,4000	3,2667
Moyenne calculée	<u>2,69 < 3</u>					3,91 > 3			3,33 > 3	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

Si nous observons le tableau ci-dessus, nous remarquons, que les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL rencontrent les difficultés non financières de motivation suivantes: la complication du changement, et la position délicate des managers supérieurs du fait que les moyennes calculées sont supérieures à la moyenne théorique (**3,91** et **3,33** > 3), alors que les comportements de résistance des managers intermédiaires ne présente pas une source de difficulté pour ces managers supérieurs (sa moyenne calculée est inférieure à la moyenne théorique, soit **2,69** < 3).

2.2.2.2.1 Comportements de résistance des managers intermédiaires

Selon le tableau N° 76, les managers intermédiaires de l'unité de production FONDAL Oran n'avaient des comportements de résistance ayant créé des difficultés majeures aux managers supérieurs pour les motiver face au changement. Mais en vérifiant les items, faire face au manque de soutien des managers intermédiaires et leurs critiques du changement ont présenté quand même une source de difficultés de motivation (Tableau ci-dessous).

Tableau 76: « Comportements de résistances des managers intermédiaires rencontrés par les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL »

Q28 Faire face au manque de soutien des managers intermédiaires au changement					
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	Pas du tout d'accord	2	13,3	13,3	13,3
	Pas d'accord	3	20,0	20,0	33,3
	Neutre	2	13,3	13,3	46,7
	D'accord	5	33,3	33,3	80,0
	Tout à fait d'accord	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
Q29 Faire face aux critiques des managers intermédiaires du changement mené					
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	Pas du tout d'accord	3	20,0	20,0	20,0
	Pas d'accord	2	13,3	13,3	33,3
	Neutre	2	13,3	13,3	46,7
	D'accord	5	33,3	33,3	80,0
	Tout à fait d'accord	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.2.2.2.2 Complication du changement lui-même

Selon les résultats de l'entretien, les managers intermédiaires ont évoqué la complication du changement comme une source de difficulté ayant confronté les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL pour les motiver (tableau N°76).

Les managers intermédiaires ont ressenti souvent la gêne des managers supérieurs dans les réunions de les faire croire, afin de les encourager face à ce changement, que tout va bien pour leur entreprise alors qu'ils savent très bien qu'elle passe par des moments difficiles (chute continue du CA, cumule des dettes de fournisseurs, concurrence exacerbée, pénurie en Matière Première, vétusté du matériel technique et des infrastructures, conditions de travail pénibles, etc.). Sachant que ces managers supérieurs étaient obligés de leur annoncer de temps en temps des mauvaises nouvelles (suppressions des primes d'encouragement, incapacité à mobiliser les moyens nécessaires, perte de certains managers de leur poste de responsabilités et centralisation des décisions au niveau de la direction générale, etc.)

Par ailleurs, les managers intermédiaires ont mis en lumière l'écart existant entre leurs intentions et les intentions managers supérieurs quant à la façon de réaliser ce changement. Les managers intermédiaires déclarent qu'ils n'étaient pas contre le changement lui-même qu'ils souhaitaient au départ qu'il règle leurs problèmes, mais ils étaient contre la manière avec laquelle il a été mise en place (perte d'autonomie, perte des postes de responsabilité, absence des investissements, etc.).

2.2.2.2.3 Position délicate des managers supérieurs

Selon les résultats de l'entretien, les managers intermédiaires ont mis en lumière la position délicate des managers supérieurs de l'entreprise FONDAL comme une source de difficulté qui les a empêchés à motiver ces managers moyens face au changement (tableau N° 76).

La majorité des managers intermédiaires reconnaissent que beaucoup entre eux, soit par incompréhension, soit par négligence, oublient la position délicate de leurs managers supérieurs lors de ce changement. Ces managers supérieurs sont des superviseurs mais ils sont en même temps supervisés par d'autres (la tutelle), donc certaines décisions concernant ce changement ne leur appartiennent pas toujours (décisions imposées du haut).

En outre les managers interviewés se sont mis d'accord que leurs managers supérieurs font aussi face aux conflits d'intérêts existant entre les managers intermédiaires de l'unité de production FONDAL Oran et leurs supérieurs (la tutelle) lors de ce changement. Sachant que les décisions imposées du haut telles que la centralisation des décisions au niveau de la direction générale était fortement critiquée par les managers intermédiaires de l'unité de production ALFON.

Comme conclusion, les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL ont rencontré les difficultés non financières étant la complication du changement, et la position délicate des managers supérieurs pour motiver les managers intermédiaires face du changement, ce qui confirme une partie de la sous deuxième hypothèse. En effet, il y a que la difficulté liée aux comportements de résistance des managers intermédiaires qui n'a pas été rencontrée par les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL.

2.3 Cas du DMO SADEG (ex. Pole transfo MEI) : Fusion absorption du Pole transfo MEI par la SADEG)

Dans le cas du DMO SADEG, nous essayons d'identifier et d'analyser les leviers utilisés ainsi que les difficultés rencontrées par les managers supérieurs de l'entreprise SADEG pour motiver les managers intermédiaires face au changement.

Rappelons que le changement vécu par cette entreprise, en 2020, est sa Fusion Absorption par la SADEG. Sachant que les deux structures appartenant au Groupe SONELGAZ, le pôle transfo MEI (et bien évidemment ses directions) est spécialisée dans les activités de télésurveillances et de réparation des transformateurs, et la SADEG exerce l'une des principales activités de la SONELGAZ étant : « la Distribution de l'Electricité et du Gaz ». Durant ce changement la motivation a chuté, les arguments avancés par les managers intermédiaires pour justifier leur attitude envers le changement (Motivation/démotivation), sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 77: « Motivation des Managers Intermédiaires du DMO SADEG durant les trois phases de changement »

Phases du changement	Changement organisationnel	Moyenne Calculée	Moyenne Théorique	Constats	Arguments avancés par les managers intermédiaires	
					Arguments de motivation	Arguments de démotivation
Annonce du changement	Fusion Absorption (07Managers intermédiaires Interviewés)	5	3	Très motivés (MC > MT)	-Appartenir à l'une des plus grandes filiales de la SONELGAZ (SADEG) pratiquant une activité clés du groupe.	/
Mise en place du changement		1	3	Démotivés (MC < MT)	-	<ul style="list-style-type: none"> - Manque flagrant des moyens mobilisés malgré les capacités de la SADEG. - Perte d'autonomie et de pouvoir décisionnel (centralisation des décisions au niveau de la SADEG) - Ambiguïté quant aux actions accompagnant la mise en place du changement - Absence d'un organigramme claire et actualisé répartissant les tâches et les responsabilités - Absence des procédures de travail claires.).
Stabilisation du changement		-	-	-	-	-

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.3.1 Leviers de motivation des managers intermédiaires

Vérifions maintenant l'hypothèse ci-dessous concernant l'entreprise SADEG

H1 : D'après les managers intermédiaires, les managers supérieurs de la SADEG utilisent des leviers financiers et non financiers pour les motiver face au changement organisationnel

2.3.1.1 Leviers de motivation financiers

Pour cette troisième entreprise qui a connu également une fusion absorption, les managers supérieurs n'ont pas utilisé des leviers financiers pour motiver les managers intermédiaires face à ce changement, du fait que la moyenne calculée de ces leviers est inférieure à la moyenne théorique (soit $1 < 3$, Voir tableau N° 79). L'accent a été mis par ces managers sur les efforts qu'ils ont fourni quotidiennement pour s'adapter aux bouleversements créés par le changement : suppression des postes de responsabilités (suppression des divisions et des services), mutation aléatoire des managers vers les structures SADEG, absence de procédures de travail claires, absence d'un organigramme claire, etc.

Sachant que le personnel de cette entreprise a connu deux fusions absorptions consécutives pleines d'ambiguïtés dans un espace de temps très court (près 2 ans). Ils ont connu une fusion absorption en 2017 avec la MEI (filiale de la SONELGAZ), et en 2019, ils ont connu une autre fusion absorption avec SADEG (filiale de la SONELGAZ), ce qui a augmenté leur incertitude quant à leur avenir dans le Groupe.

Tableau 78: « Les moyennes calculées des leviers financiers utilisés par les managers supérieurs de la SADEG »

	Primes	Salaires	Gratifications
N			
Valide	7	7	7
Manquante	0	0	0
Moyenne	1,0000	1,0000	1,0000

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.3.1.2 Leviers de motivation non financiers

Les managers supérieurs de la SADEG n'ont pas utilisé des leviers non financiers pour motiver les managers intermédiaires face à ce changement, du fait que la moyenne calculée de ces leviers est inférieure à la moyenne théorique (soit $2,12 < 3$, Voir tableau N° 80).

Tableau 79: « Les moyennes calculées des leviers non financiers utilisés par les managers supérieurs de la SADEG »

		Reconnaissance		Equité d'évaluation		Communication						
		Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	
N	Valide	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Moyenne		3,2857	1,5714	1,4286	2,4286	1,4286	3,4286	3,4286	1,5714	2,4286	2,5714	
		Implication					Autonomie		Moyens mobilisés			
		Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
N	Valide	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,0000	1,5714	1,1429	1,1429	3,0000	1,8571	2,0000	1,0000	1,7143	2,7143	1,8571

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

En Vérifiant par élément de motivation, beaucoup d'actions ont enregistré une moyenne calculée inférieur à 3, et le reste moins de 3.

2.3.1.2.1 Communication

D'après les résultats de l'entretien, les managers intermédiaires ont mis tous l'accent sur l'insuffisance des informations fournies par les managers supérieurs durant le changement, ce qui leur a créée de grandes ambiguïtés. Selon ces managers, les hauts responsables de la SADEG se sont contentés des actions suivantes (Tableau ci-dessous): réunion pour annoncer et expliquer l'utilité du changement en présence de tous les concernés (les managers de l'ex Pole transfo MEI, les opérationnels, le partenaire social, et les représentants de la SADEG), quelques réunions de coordinations pour les aider à surmonter les difficultés du changement, etc.

Tableau 80: « Actions de communications utilisées par les managers supérieurs de la SADEG face au changement »

Q9 Fournir aux managers intermédiaires des messages devant renforcer chez eux le besoin de changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	3	42,9	42,9	42,9
	D'accord	2	28,6	28,6	71,4
	Tout à fait d'accord	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	
Q10 Participer à une communication bilatérale avec les managers intermédiaires pour les aider à surmonter les difficultés du changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	2	28,6	28,6	28,6
	D'accord	5	71,4	71,4	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.3.1.2.2 Reconnaissance

Les managers intermédiaires ont souligné l'insuffisance des actions destinées à reconnaître leurs efforts durant la mise en place du changement. Selon ces managers, les managers supérieurs de la SADEG se sont contentés de reconnaître, de temps en temps, leurs efforts afin de supporter les bouleversements créés par cette transition, surtout lorsque ces managers supérieurs se trouvent incapables à régler des problèmes soulevés par ces managers moyens (Tableau N° 82).

Tableau 81: « Action de reconnaissance utilisée par les managers supérieurs de la SADEG face au changement »

Reconnaitre continuellement les efforts fournis par les managers intermédiaires lors du changement				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	28,6	28,6
	D'accord	4	57,1	85,7
	Tout à fait d'accord	1	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.3.1.2.3 Implication

Du fait que la fusion Absorption était imposée, les managers interrogés ont avancé majoritairement l'absence des actions utilisées pour les impliquer véritablement dans le changement organisationnel (non valorisation de leurs idées, non-participation dans la préparation à ce changement, etc.).

2.3.1.2.4 Equité d'évaluation

Les managers intermédiaires interviewés se sont mis tous d'accord sur l'absence des actions destinées à évaluer équitablement leurs efforts durant la mise en place du changement.

2.3.1.2.5 Moyens mobilisés

Tous les managers intermédiaires ont souligné l'insuffisance des moyens mobilisés pour assurer la réussite du changement malgré les capacités financières importante de la SADEG. Ces managers déplorent le manque de véhicules de service, la vétusté du matériel de production, le manque de la matière première, l'insuffisance des équipements de protection individuelle, le manque de fournitures de bureau, etc.

2.3.1.2.6 Autonomie

Tous les managers intermédiaires ont déclaré que suite à ce changement, ils ont perdu l'autonomie et le pouvoir décisionnel, car toutes les décisions ont été centralisées au niveau de la direction générale de la SADEG. Les managers déplorent, à titre d'exemple, la décision prise par leurs managers supérieurs de ne pas fournir des prestations à des clients hors la SADEG, alors que les autres marchés étaient très rentables (établissements militaires, collectivités locales, autres structures SONELGAZ, entreprises privées et publiques, etc.). Face à cette situation, les managers se trouvent maintenant les mains liées (chômage quasi-total).

Comme conclusion, les managers supérieurs de la SADEG n'ont pas utilisé, d'une manière globale, ni les leviers financiers ni les leviers non financiers pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel, ce qui infirme la première hypothèse.

2.3.2 Difficultés de motivation des managers intermédiaires

Vérifions maintenant l'hypothèse ci-dessous concernant l'entreprise SADEG

H₂ : D'après les managers intermédiaires, les managers supérieurs de la SADEG rencontrent des difficultés financières et non financières pour les motiver face au changement organisationnel

2.3.2.1 Difficultés de motivation financières

Les managers supérieurs de la SADEG n'ont pas rencontré des difficultés financières pour motiver les managers intermédiaires face au changement, du fait que la moyenne calculée de ces difficultés est inférieure à la moyenne théorique (soit $1,57 < 3$, Voir tableau N° 83). Les managers interviewés expliquent que la SADEG fait partie des grandes Filiales de la SONELGAZ, qui exerce l'une des activités de base étant la Distribution du Gaz et de l'électricité, tout en détenant le

monopole du marché algérien. La SADEG utilise seule 35% de l'effectif global du groupe, et elle gère un nombre considérable de clients (10,5 millions de clients électricité et 6,5 millions de clients Gaz), ce qui lui procure une situation financière très confortable. A cet effet, il est irrationnel de penser que cette filiale rencontre des difficultés financières empêchant ses managers supérieurs de motiver les managers intermédiaires face au changement.

Tableau 82: « Les moyennes calculées des difficultés financières rencontrées par les managers supérieurs de la SADEG »

		Incapacité à mobiliser les moyens matériels	Incapacité à récompenser financièrement	Incapacité à programmer les formations
N	Valide	7	7	7
	Manquante	0	0	0
Moyenne		1,5714	1,8571	1,2857

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.3.2.2 Difficultés de motivation non financières

Les managers supérieurs de la SADEG ont rencontré des difficultés non financières pour motiver les managers intermédiaires face au changement, du fait que la moyenne calculée de ces difficultés est supérieure à la moyenne théorique (soit $3,1 > 3$, Voir tableau N°84).

Tableau 83: « Les moyennes calculées des difficultés Non financières rencontrées par les managers supérieurs de la SADEG »

		Comportements de résistance des Managers intermédiaires					Complication du changement lui-même			Position délicate des managers supérieurs	
		Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37
N	Valide	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,8571	3,5714	1,4286	1,8571	1,8571	3,0000	4,2857	4,2857	3,0000	3,2857

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

Comme conclusion, les managers supérieurs de l'entreprise SADEG n'ont pas rencontré des difficultés financières, alors qu'ils ont rencontré des difficultés non financières pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel, ce qui confirme une partie de la deuxième hypothèse.

H_{2.1} : D'après les managers intermédiaires, leurs comportements de résistance, la complication du changement lui-même, et la position délicate des managers supérieurs sont des difficultés non financières rencontrées par les managers supérieurs de l'entreprise SADEG pour les motiver face au changement organisationnel.

Tableau 84: « Les moyennes calculées par groupe de difficultés de motivation Non financières rencontrées par les managers supérieurs de la SADEG »

		Comportements de résistance des Managers intermédiaires					Complication du changement lui-même			Position délicate des managers supérieurs	
		Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37
N	Valide	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,8571	3,5714	1,4286	1,8571	1,8571	3,0000	4,2857	4,2857	3,0000	3,2857
Moyenne calculée		2,31 < 3					3,85 > 3			3,14 > 3	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

Si nous observons le tableau ci-dessus, nous remarquons, que les managers supérieurs de l'entreprise SADEG rencontrent les difficultés non financières de motivation suivantes: la complication du changement, et la position délicate des managers supérieurs du fait que les

moyennes calculées sont supérieures à la moyenne théorique (3,85 et 3,14 > 3), alors que les comportements de résistance des managers intermédiaires ne présente pas une source de difficulté pour ces managers supérieurs (sa moyenne calculée est inférieure à la moyenne théorique).

2.3.2.2.1 Comportements de résistance des managers intermédiaires

Selon le tableau précédant (tableau N° 85), les managers intermédiaires de l'ex Pole transfo MEI n'avaient pas des comportements de résistance ayant créé des difficultés aux managers supérieurs pour les motiver face au changement. Mais en vérifiant les items, les critiques des managers intermédiaires du changement ont présenté quand même une source de difficultés de motivation (Tableau ci-dessous).

Tableau 85: « Comportements de résistance des managers intermédiaires rencontrés par les managers supérieurs de la SADEG »

Q29 Faire face aux critiques des manages intermédiaires du changement mené					
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	Pas d'accord	1	14,3	14,3	14,3
	Neutre	3	42,9	42,9	57,1
	D'accord	1	14,3	14,3	71,4
	Tout à fait d'accord	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.3.2.2.2 Complication du changement lui-même

Selon les résultats de l'entretien, les managers intermédiaires ont évoqué la complication du changement organisationnel comme une source de difficultés ayant confronté les managers supérieurs de la SADEG pour les motiver face au changement (tableau précédant N° 85).

Tableau 86: « Difficultés de motivation non financières rencontrées par les managers supérieurs de la SADEG »

Q34 Faire croire aux managers intermédiaires que tout se passe bien alors qu'il y a des mauvaises nouvelles à annoncer lors de ce changement					
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	Neutre	2	28,6	28,6	28,6
	D'accord	1	14,3	14,3	42,9
	Tout à fait d'accord	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	
Q35 Existence d'un écart entre les intentions des managers supérieurs et celles des managers intermédiaires quant à la façon de réaliser ce changement					
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	Neutre	2	28,6	28,6	28,6
	D'accord	1	14,3	14,3	42,9
	Tout à fait d'accord	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

La majorité des managers intermédiaires interviewés (71,4%, Voir le tableau N° 87) ont déclaré qu'ils ont ressenti la gêne des managers supérieurs de la SADEG, de leur faire croire que tout va bien se passer pour leur direction, mais en même temps de leur annoncer, à chaque rencontre, des mauvaises nouvelles (suppression des postes de responsabilité, incapacité à mobiliser les moyens nécessaires, mutations aléatoires des managers vers les structures SADEG, etc.).

Les managers intermédiaires se sont mis majoritairement d'accord (71,4 %, voir le tableau N°87) sur l'existence d'un écart entre leurs intentions et celles des managers supérieurs de la SADEG quant à la façon de réaliser ce changement, et cela s'est apparu clairement lors des réunions

de coordination. Les managers intermédiaires déclarent qu'ils n'étaient pas contre le changement lui-même qui est venu donner une place plus importante à leur entreprise au sein du Groupe (appartenir à une grande Filiale SONELGAZ pratiquant une activité clé), mais ils étaient contre la manière avec laquelle il a été réalisé (perte d'autonomie, perte des postes de responsabilité, absence des moyens mobilisés malgré les capacités de la SADEG, etc.).

2.2.2.2.3 Position délicate des managers supérieurs

Selon les résultats de l'entretien, la position délicate des managers supérieurs de la SADEG était considérée comme une source de difficultés qui les a confrontés à motiver les managers intermédiaires face au changement (tableau précédent N° 58).

Les managers intermédiaires (près 29 %, Voir le tableau ci-dessous) ont déclaré que les managers supérieurs de la SADEG font face, lors de ce changement, aux conflits d'intérêts existant entre les managers intermédiaires de l'ex Pole transfo MEI et leurs supérieurs (la tutelle). Sachant que les décisions imposées du haut telles que la centralisation des décisions au niveau de la direction générale de la SADEG était fortement critiquée par les managers intermédiaires interviewés ;

Par ailleurs, les managers intermédiaires constatent que, depuis la mise en place de cette transition, les managers supérieurs de la SADEG se retrouvent souvent incapables à justifier certaines décisions communiquées, et afin d'absorber leurs inquiétudes, ils essaient d'avancer des promesses et des dates pour régler leurs situations, mais rien ne s'est tenu, ce qui met ces hauts responsables dans une situation critique.

Tableau 87: « Difficultés de motivation non financières rencontrées par les managers supérieurs de la SADEG »

Q34 Faire face aux conflits d'intérêts existant entre leurs supérieurs (la tutelle) et les managers intermédiaires lors de ce changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	5	71,4	71,4	71,4
	D'accord	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

Comme conclusion, les managers supérieurs de l'entreprise SADEG ont rencontré les difficultés non financières étant la complication du changement, et la position délicate des managers supérieurs pour motiver les managers intermédiaires face du changement, ce qui confirme une partie de la sous deuxième hypothèse. En effet, il y a que la difficulté liée aux comportements de résistance des managers intermédiaires qui n'a pas été globalement rencontrée par les managers supérieurs.

2.4 Cas de la TABEL KAHRAKIB : Lacement de nouveaux produits

Dans le cas de l'entreprise KAHRAKIB, nous essayons d'identifier et d'analyser les leviers utilisés ainsi que les difficultés rencontrées par les managers supérieurs de cette entreprise pour motiver les managers intermédiaires de sa direction (DTE) face au changement organisationnel.

Rappelons que le changement vécu par cette entreprise est la production de deux nouveaux produits : « les Shelters » et « les skids ». Ces derniers sont des cabinets mobiles de production de l'électricité destinés à couvrir tout le territoire national particulièrement l'extrême sud. Sachant que la TABEL est la première entreprise et elle reste l'unique, à l'échelle nationale qui s'est lancée, à partir de 2017 dans la fabrication, l'installation, le transport, le montage, la mise en service et même la maintenance de ces produits. Durant ce changement la motivation est restée stable et en même temps importante (ils étaient très motivés), les arguments avancés par les managers intermédiaires pour justifier leur attitude envers le changement (Motivation), sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 88: « Motivation des Managers Intermédiaires de la TABEL KAHRAKIB durant les trois phases de changement »

Phases du changement	Changement organisationnel	Moyenne Calculée	Moyenne Théorique	Constats	Arguments avancés par les managers intermédiaires	
					Arguments de motivation	Arguments de démotivation
Annonce du changement	Lancement de nouveaux produits (09Managers intermédiaires Interviewés)	5	3	Très motivés (MC > MT)	- Production des produits stratégiques pour l'état algérien et la SONELGAZ - Gagner des marchés porteurs, caractérisés par l'absence de la concurrence nationale.	/
Mise en place du changement		5	3	Très motivés (MC > MT)	- Clarté des actions relatives à la mise en place du changement - Mobilisation de tous les moyens nécessaires (recrutements, équipements de production, composants nécessaires, etc.).	/
Stabilisation du changement		5	3	Très motivés (MC > MT)	- Augmentation considérable du CA de la TABEL. - Bénéficiaire des récompenses financières selon les efforts fournis (salaires et primes) - Bénéficiaire des récompenses non financières (remerciements, reconnaissances, trophées, réceptions, etc.). - Gagner une confiance pour se lancer dans des nouveaux produits (nouveaux produits sont en cours de lancement). - Gagner une bonne réputation au sein du Groupe SONELGAZ. - Perspective de s'adresser au marché africain et Magrébin.	/

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.4.1 Leviers de motivation des managers intermédiaires

Vérifions maintenant l'hypothèse ci-dessous concernant l'entreprise KAHRAKIB

H1 : D'après les managers intermédiaires, les managers supérieurs de la KAHRAKIB utilisent des leviers financiers et non financiers pour les motiver face au changement organisationnel

2.4.1.1 Leviers de motivation financiers

Pour cette quatrième entreprise qui a connu un changement organisationnel de type différent étant la production de nouveaux produits, les managers supérieurs de la KAHRAKIB ont utilisé des leviers financiers pour motiver les managers intermédiaires face à ce changement, du fait que la moyenne calculée de ces leviers est supérieure à la moyenne théorique (soit $4,62 > 3$, Voir tableau N° 90). L'accent a été mis par ces managers sur les primes exceptionnelles (nommées les primes Shelters) dont ils ont tous bénéficié, suite à la réalisation des premiers postes Shelters, les primes collectives (PRC) puisque le bénéfice collectif a augmenté (CA a augmenté près de 5 fois), et même les Primes Individuelles (PRI). Concernant ces dernières primes, beaucoup de salariés ont obtenu le maximum dans les notes d'évaluation (jusqu'à 20), cela selon les efforts fournis pour la réussite de la production des nouveaux produits.

Beaucoup de travailleurs ayant fourni des efforts surtout ceux qui ont accepté de se déplacer dans l'extrême sud, pour mettre en service les premiers postes Shelters, ont bénéficié des augmentations de salaires suite à des avancements dans les classes, alors que d'autres ont bénéficié de la permanisation dans leurs postes. Le PDG de la Filiale KAHRAKIB personnellement encourageait le Directeur de la DTE de payer les heures supplémentaires aux salariés ayant fait des efforts pour honorer leur engagement en matière de délais de livraison des premières commandes Shelters, et pour supporter le rythme de travail, des poses café, des repas ainsi que des moyens de transport gratuits ont été consacrés aux travailleurs ayant travaillé le soir tard pour que ce projet réussisse.

Tableau 89: « Les moyennes calculées des leviers financiers utilisés par les managers supérieurs de la KAHRAKIB »

	Primes	Salaires	Gratifications
N	9	9	9
Valide	9	9	9
Manquante	0	0	0
Moyenne	4,6667	4,5556	4,6667

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.4.1.2 Leviers de motivation non financiers

Les managers supérieurs de la KAHRAKIB ont utilisé des leviers non financiers pour motiver les managers intermédiaires face à au changement, du fait que la moyenne calculée de ces leviers est supérieure à la moyenne théorique (soit $4,82 > 3$, Voir tableau N° 91).

Tableau 90: « Les moyennes calculées des leviers non financiers utilisés par les managers supérieurs de KAHRAKIB »

		Reconnaissance		Equité d'évaluation		Communication						
		Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	
N	Valide	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Moyenne	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	4,8889	5,0000	
		Implication					Autonomie		Moyens mobilisés			
		Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
N	Valide	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,8889	5,0000	5,0000	2,1111	5,0000	5,0000	4,8889	4,7778	5,0000	5,0000	4,8889

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

Comme conclusion, les managers supérieurs de la KAHRAKIB ont utilisé, pratiquement, tous les leviers financiers et les leviers non financiers pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel, ce qui confirme la première hypothèse.

H_{1.1}: D'après les managers intermédiaires, la communication, la reconnaissance, l'implication, l'équité d'évaluation, la mobilisation des moyens, et l'autonomie sont des leviers non financiers utilisés par les managers supérieurs de la KAHRAKIB pour les motiver face au changement organisationnel.

Tableau 91: « Les moyennes calculées par leviers non financiers utilisés par les managers supérieurs de KAHRAKIB »

		Reconnaissance		Equité d'évaluation		Communication						
		Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	
N	Valide	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Moyenne	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	4,8889	5,0000	
Moyenne calculée		5 > 3		5 > 3		4,98 > 3						
		Implication					Autonomie		Moyens mobilisés			
		Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
N	Valide	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,8889	5,0000	5,0000	2,1111	5,0000	5,0000	4,8889	4,7778	5,0000	5,0000	4,8889
Moyenne calculée		4,4 > 3					4,94 > 3		4,91 > 3			

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

Si nous observons le tableau ci-dessus, nous remarquons, que les managers supérieurs de la société KAHRAKIB ont utilisé les leviers non financiers étant la communication, la reconnaissance, l'implication, l'équité d'évaluation, les moyens mobilisés, et l'autonomie pour motiver les managers intermédiaires de la DTE face du changement (les moyennes calculées de ces leviers sont supérieures à la moyenne théorique, soit 5, 5, 4.98, 4.4, 4.94, 4.91 > 3).

En Vérifiant par élément de motivation, presque toutes les actions ont enregistré une moyenne calculée supérieure à 3 (s’approchant à 5), et une action reste moins de 3.

2.4.1.2.1 Communication

Les managers intermédiaires déclarent avoir bénéficié, dès l’annonce du changement, d’un programme de communication riche destiné à éclaircir cette transition (raisons, objectifs, impacts, les décisions qui vont l’accompagner, etc.). Les managers ont mis l’accent sur les actions de communication suivantes : réunion d’information avec tous les managers de la DTE, visites aux ouvriers sur les sites de production dans le but les sensibiliser de l’importance de ce projet, réunions de coordination continues surtout après la fin de chaque phase du projet, suivi quotidien de leur état d’avancement à travers des vidéos et des photos, des notes d’information, etc.

Pour les aider à surmonter les difficultés, surtout celles relatives à l’approvisionnement, le PDG leur a donné des dérogations d’approvisionnement auprès des fournisseurs qui ne sont pas pré-qualifiés, alors que le règlement interne de la SONELGAZ oblige ses Filiales de s’approvisionner auprès des fournisseurs pré-qualifiés.

2.4.1.2.2 Reconnaissance

Les managers intermédiaires se sont mis tous d’accord, que la production de ces nouveaux produits leur a permis de recevoir des expressions de remerciement et de reconnaissance tout au long de ce projet (remerciement après la réussite de chaque étape du projet). Ainsi les managers ont mis en lumière les actions de reconnaissance suivantes : réception organisée après la réalisation de la première commande Shelters au profit du personnel de la DTE, trophée donné au personnel de la DTE, vidéo diffusée sur la Chaine nationale Algérienne et les écrans des différentes Filiales de la SONELGAZ contenant les étapes de la réalisation d’un poste Shelters ou le PDG a reconnu les efforts de tout le personnel de la DTE, etc.

En outre la production de ces nouveaux produits, leur a permis de recevoir des lettres remerciements de la part des hauts responsables de la SONELGAZ. Dans ce cadre les managers supérieurs, dont le PDG du Groupe, sont venus leur rendre une visite officielle pour exprimer leur satisfaction quant aux bons résultats réalisés par cette direction de KAHRAKIB notamment après la production des Shelters et Skids.

2.4.1.2.3 Implication

Tous les managers intermédiaires déclarent avoir été impliqué dans tous les phases de ce projet (préparation, mise en place effective et stabilisation), tout en les encourageant à faire valoir leur idée avec une intention réelle de les prendre en compte. Les managers soulignent, ainsi, que plusieurs de leurs idées ont été prises en compte, ce qui a facilité leur tâche et même favorisé leur implication dans ce projet. Les idées ont concerné surtout les étapes de développement des nouveaux produits.

Néanmoins, en vérifiant les items, nous avons constaté, d’après 78% des managers interviewés, l’absence des échanges entre eux et leurs managers supérieurs sur leurs attentes en matière des tâches à accomplir lors du changement (Tableau N° 93).

Tableau 92: « Action d’implication non utilisée par les managers supérieurs de la KAHRAKIB face au changement »

Q17 Echanger avec les managers intermédiaires sur leurs attentes en matière des tâches à accomplir lors du changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	Pas du tout d'accord	4	44,4	44,4	44,4
	Pas d'accord	3	33,3	33,3	77,8
Valide	D'accord	1	11,1	11,1	88,9
	Tout à fait d'accord	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.4.1.2.4 Equité d'évaluation

Les managers intermédiaires ont considéré les managers supérieurs de KAHRAKIB très **équitable** en matière d'évaluation depuis le lancement du changement. Dans le but d'évaluer avec justesse les efforts fournis par le personnel durant cette transition, le PDG personnellement a veillé sur ce dossier, au point qu'il a demandé l'envoi mensuel de la liste des salariés ayant effectué des tâches importantes dans la réalisation de ces nouveaux produits, ainsi il a donné des instructions strictes au directeur de l'unité TABEL afin de récompenser financièrement tout le personnel de la DTE ayant fait des efforts, surtout ceux qui ont accepté de se déplacer dans l'extrême sud algérien pour mettre en service les premiers Shelters.

2.4.1.2.5 Moyens mobilisés

Les managers interviewés, ont tous confirmé que dans le but d'assurer la réussite de cette transition, beaucoup de moyens ont été mobilisés, à travers l'acquisition des nouveaux moyens de transport et de manutention (camions, voitures nouvelles doubles cabines, les nacelles, grand Clark, Jember, etc.), des outillage de production (postes à soudeuse, mêles portatives, presseuses, etc.), et des nouvelles fournitures nécessaires à la production des Shelters et des Skids (peinture anti corrosion, climatiseurs tropicaux, portes spéciales, système anti incendie spécial, etc.). Ils ont même renforcé leurs capacités en matière d'Equipements de la Protection Individuelle (casques de sécurité, les élingues de sécurité, etc.) pour les ouvriers étant exposés aux dangers surtout ceux exerçant des activités en hauteur.

Dans ce cadre, la DTE a signé, des conventions avec des entreprises algériennes (BATICIM, ORCIM, ENAD, etc.) pour lui fournir les composantes nécessaires à la production des nouveaux produits, ainsi une convention de collaboration a été signée avec la Filiale TRANSMEX SONELGAZ, pour assurer le transport des Shelters vers l'extrême sud Algérien.

Par ailleurs, la DTE a procédé également à la mise en place d'une grande plate-forme de travail pour la production de ces nouveaux produits, au recrutement d'une masse importante de salariés (près de 40 personnes ont été recrutées : des soudeurs homologués, peintres, ingénieurs en électrotechniques, électriciens, techniciens en télésurveillance, des apprentis pour réaliser les petites tâches), et la mise en place d'un programme de formation dans les différents domaines (programmation des cellules et le contrôle des commandes numériques, habilitation électrique, méthode d'analyse des accidents de travail et des incidents professionnels, conduites défensives, sécurités et prévention routières, montage des Skids, etc.).

2.4.1.2.6 Autonomie

Tous les managers intermédiaires de la TABEL confirment avoir bénéficié, depuis le lancement du changement, une marge d'autonomie importante pour mettre en place tout ce qu'ils jugent nécessaire pour la réussite du changement. D'après ces managers, une sorte de carte blanche leur a été donnée par les managers supérieurs de KAHRAKIB, pour faire les actions jugées nécessaires, seulement il leur a été demandé d'informer la direction de ce qu'ils voulaient faire, et parfois même prendre leur avis avant de s'engager dans des opérations importantes.

Comme conclusion, les managers supérieurs de l'entreprise KAHRAKIB ont utilisé tous les leviers non financiers étant la communication, la reconnaissance, l'implication, l'autonomie, l'équité d'évaluation, et les moyens mobilisés pour motiver les managers intermédiaires face du changement, ce qui confirme la sous première hypothèse.

2.4.2 Difficultés de motivation des managers intermédiaires

Vérifions maintenant l'hypothèse ci-dessous concernant l'entreprise KAHRAKIB

H₂ : D'après les managers intermédiaires, les managers supérieurs de KAHRAKIB rencontrent des difficultés financières et non financières pour les motiver face au changement organisationnel.

2.4.2.1 Difficultés financières de motivation

Les managers supérieurs de la filiale KAHRAKIB n'ont pas rencontré des difficultés financières pour motiver les managers intermédiaires face au changement, du fait que la moyenne calculée de ces difficultés est supérieure à la moyenne théorique (soit $1,70 < 3$, Voir tableau N°94). Ces managers se sont mis d'accord que la société KAHRAKIB fait partie des Filiales du groupe SONELGAZ connu par ces capacités financières importantes, donc ils n'ont jamais pensé que leur société rencontre des difficultés financières pouvant empêcher leurs supérieurs à les motiver financièrement face à cette transition. Selon ces managers, le PDG de KAHRAKIB ne leur a jamais fait ressentir qu'il rencontre des problèmes financiers, au contraire il leur a donné, dès le départ, une carte Blanche et toutes les facilités financières nécessaires pour mener à bien ce changement.

Tableau 93: « Les moyennes calculées des difficultés financières rencontrées par les managers supérieurs de KAHRAKIB »

		Incapacité à mobiliser les moyens matériels	Incapacité à récompenser financièrement	Incapacité à programmer les formations
N	Valide	9	9	9
	Manquante	0	0	0
Moyenne		1,5556	1,6667	1,8889

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.4.2.2 Difficultés de motivation non financières

Les managers supérieurs de la filiale KAHRAKIB n'ont pas rencontré des difficultés non financières pour motiver les managers intermédiaires face au changement, du fait que la moyenne calculée de ces difficultés est supérieure à la moyenne théorique (soit $1,91 < 3$, Voir tableau N°95). D'après ces managers, le PDG de KAHRAKIB a su attirer le personnel de la DTE envers ce projet durant tout le processus du changement. En effet, il a utilisé tous les moyens pour les pousser à participer positivement dans la production de ces nouveaux produits (messages de reconnaissance, plan de communication riche, mobilisation de tous les moyens nécessaires, etc.), ce qui lui a permis, de minimiser voire même d'éliminer la majorité des difficultés pouvant être rencontrées pour motiver les collaborateurs lors d'un changement organisationnel.

Tableau 94: « Les moyennes calculées des difficultés Non financières rencontrées par les managers supérieurs de KAHRAKIB »

		Comportements de résistance des Managers intermédiaires					Complication du changement lui-même			Position délicate des managers supérieurs	
		Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37
N	Valide	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,8750	1,7778	1,7778	1,5556	1,6667	1,8889	1,6667	1,7778	1,8889	2,3333

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

Comme conclusion, les managers supérieurs de la KAHRAKIB n'ont pas rencontré, ni des difficultés financières ni des difficultés non financières pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel, ce qui infirme la deuxième hypothèse.

2.4.2.2.1 Comportements de résistance des managers intermédiaires

Selon le tableau N°95, les managers intermédiaires de la TABEL n'avaient des comportements de résistance ayant créé des difficultés aux managers supérieurs pour les motiver face au changement.

2.4.2.2.2 Complication du changement lui-même

Selon le tableau N° 95 le changement organisationnel n'était pas compliqué au point de créer des difficultés aux managers supérieurs de KAHRAKIB pour motiver les managers intermédiaires face au changement (absence de mauvaises nouvelles à annoncer, absence d'écart entre les intentions des managers intermédiaires et leur managers supérieurs quant à la façon de réaliser le changement, etc.).

2.4.2.2.3 Position délicate des managers supérieurs

Selon les résultats de l'entretien, la position des managers supérieurs de KAHRAKIB n'était pas considérée comme une source de difficultés qui les a confrontés à motiver les managers intermédiaires face au changement.

2.5 Cas du LTP Ouest : Mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle

Dans le cas de l'entreprise LTP Ouest, nous essayons d'identifier et d'analyser les leviers utilisés ainsi que les difficultés rencontrées par les managers supérieurs de cette entreprise pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel.

Rappelons que le changement vécu par cette entreprise est la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle au niveau du **LTP Ouest** appartenant au Groupe **GEICA** à travers la fusion de son siège et son unité d'Oran qui se situe juste à proximité. Le changement était accompagné par la suppression du poste de directeur d'unité d'Oran, et la création des nouveaux postes de directeurs centraux. Cela veut dire qu'à travers ce changement cette Filiale a vécu un éclatement de l'unité d'Oran en plusieurs directions centrales chapotées directement par le PDG de la Filiale, et chaque direction est chargée elle-même selon son domaine d'activité de chapoter fonctionnellement les autres unités de production du LTP Ouest. Durant ce changement la motivation a augmenté, les arguments avancés par les managers intermédiaires pour justifier leur attitude envers le changement (Motivation/démotivation), sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 95: « Motivation des Managers Intermédiaires du LTP Ouest durant les trois phases de changement »

Phases du changement	Changement organisationnel	Moyenne Calculée	Moyenne Théorique	Constats	Arguments avancés par les managers intermédiaires	
					Arguments de motivation	Arguments de démotivation
Annnonce du changement	Mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle (10 Managers intermédiaires Interviewés)	4,2	3	Très motivés (MC > MT)	-Régler les problèmes de l'ancienne structure organisationnelle (conflits de pouvoir)	-Peur de l'inconnu
Mise en place du changement		4,3	3	Très motivés (MC > MT)	-Clarté des actions relatives à la mise en place du changement - Centralisation des décisions au niveau de la Direction et l'utilisation des TIC (agir à temps, contrôle rigoureux sur les structures LTPO). -Bénéficier des récompenses financières et matérielles selon les efforts fournis (salaires avantageux, primes de postes, voiture de fonctions, etc.)	-Surcharge de travail en l'absence des responsables de niveaux inférieurs. -Absence d'autonomie. - Ne pas bénéficier d'un poste de responsabilité - être en désaccord sur les personnes désignées dans les nouveaux postes.
Stabilisation du changement		4,8	3	Très motivés (MC > MT)	-Tenir le cap malgré la conjoncture difficile (COVID 19, la gèle des projets des travaux publics, ..). - Rationalisation des dépenses, grâce à l'utilisation optimale des ressources et le contrôle rigoureux	/

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.5.1 Leviers de motivation des managers intermédiaires

Vérifions maintenant l'hypothèse ci-dessous concernant le LTPO

H1 : D'après les managers intermédiaires, les managers supérieurs de la LTPO utilisent des leviers financiers et non financiers pour les motiver face au changement organisationnel

2.5 .1.1 Leviers de motivation financiers

Pour cette cinquième entreprise qui a mis en place une nouvelle structure organisationnelle, les managers supérieurs du LTPO ont utilisé des leviers financiers pour motiver les managers intermédiaires face à ce changement, du fait que la moyenne calculée de ces leviers est supérieure à la moyenne théorique (soit $3,9 > 3$, Voir tableau N° 97). L'accent a été mis par les managers intermédiaires sur l'augmentation des salaires dont ils ont bénéficié les personnes qui ont été promu en poste de directeurs centraux, en plus des primes de postes. Ces directeurs centraux sont devenus des cadres supérieurs avec des salaires hors grilles et une partie variable selon l'atteinte des objectifs fixés au départ. Ils ont bénéficié également d'autres récompenses liées aux nouveaux postes à savoir les véhicules de fonction et les puces gratuites.

En outre, ces récompenses financières n'ont pas touché uniquement les directeurs centraux, mais elle a touché aussi les chefs de département et les chefs d'antennes au niveau des autres unités récemment promus dans ces postes, et faisant partie de la nouvelle structure organisationnelle.

Tableau 96: « Les moyennes calculées des leviers financiers utilisés par les managers supérieurs du LTPO »

		Primes	Salaires	Gratifications
N	Valide	10	10	10
	Manquante	0	0	0
Moyenne		3,8000	4,1000	3,8000

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.5.1.2 Leviers de motivation non financiers

Les managers supérieurs du LTPO ont utilisé des leviers non financiers pour motiver les managers intermédiaires face au changement, du fait que la moyenne calculée de ces leviers est supérieure à la moyenne théorique (soit $3,62 > 3$, Voir tableau N°98)

Tableau 97: « Les moyennes calculées des leviers non financiers utilisés par les managers supérieurs de la LTPO »

		Reconnaissance		Equité d'évaluation		Communication						
		Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	
N	Valide	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Moyenne		4,9000	4,1000	3,9000	2,9000	4,4000	4,6000	4,8000	4,7000	4,1000	3,4000	
		Implication				Autonomie		Moyens mobilisés				
		Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
N	Valide	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,9000	2,3000	3,6000	1,7000	4,4000	2,1000	2,3000	2,9000	4,0000	3,6000	3,7000

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

Comme conclusion, les managers supérieurs de la Filiale LTPO ont utilisé, les leviers financiers et les leviers non financiers pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel, ce qui confirme la première hypothèse.

H_{1.1} : D'après les managers intermédiaires, la communication, la reconnaissance, l'implication, l'équité d'évaluation, la mobilisation des moyens, et l'autonomie sont des leviers non financiers utilisés par les managers supérieurs du LTPO pour les motiver face au changement organisationnel.

Tableau 98 : Les moyennes calculées des leviers non financiers utilisés par les managers supérieurs de la LTPO »

		Reconnaissance		Equité d'évaluation		Communication						
		Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	
N	Valide	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,9000	4,1000	3,9000	2,9000	4,4000	4,6000	4,8000	4,7000	4,1000	3,4000	
Moyenne calculée		4,5 > 3		3,4 > 3		4,33 > 3						
		Implication				Autonomie		Moyens mobilisés				
		Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
N	Valide	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,9000	2,3000	3,6000	1,7000	4,4000	2,1000	2,3000	2,9000	4,0000	3,6000	3,7000
Moyenne calculée		4,4 > 3				2,2 < 3		3,55 > 3				

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

Si nous observons le tableau ci-dessus, nous remarquons, que les managers supérieurs de la Filiale LTPO ont utilisé, les leviers non financiers étant la communication, la reconnaissance, l'implication, l'équité d'évaluation, et les moyens mobilisés pour les motiver face au changement, (les moyennes calculées de ces leviers sont supérieures à la moyenne théorique, 4.33, 4.5, 4.4, 3.4, 3.55 > 3).

2.5.1.2.1 Communication

D'après les managers moyens, dès l'annonce de ce changement, un programme de communication riche a été mis en place pour enlever les incertitudes et accompagner le personnel du LTPO particulièrement les directeurs centraux (les postes clés de la nouvelle structure organisationnelle). L'accent a été mis par ces managers sur les Briefings répétitifs dès que c'est nécessaire, les réunions de coordination, les assemblées générales, etc.

Ainsi et toujours dans le but de faciliter la communication durant le changement, les managers ont souligné une prise en compte des TIC à travers la mise en place d'un réseau intranet reliant les différentes unités du LTPO, et un logiciel ERP reliant les directions centrales de la filiale et les autres structures (unités LTPO et leurs antennes), ce qui a beaucoup aidé à enregistrer les informations à temps et à pratiquer un contrôle rigoureux.

2.5.1.2.2 Reconnaissance

Les managers intermédiaires se sont mis majoritairement d'accord que pour les encourager à participer positivement dans la nouvelle structure organisationnelle, leurs managers supérieurs se sont appuyés lors des rencontres soit sur la reconnaissance de leurs efforts, soit en leur montrant les avantages de leurs contributions quant aux actions relatives à la mise en place du changement, ce qui a contribué à les encourager à faire face aux difficultés de cette transition (surcharge de travail, résistances de certains collaborateurs, etc.).

2.5.1.2.3 Implication

D'après le tableau précédent (tableau N° 99), les managers supérieurs du LTPO se sont appuyés sur plusieurs actions pour faciliter l'implication des managers intermédiaires dans cette transition. L'accent a été mis surtout sur la participation des managers intermédiaires dans tout le processus du changement, et leur responsabilisation chacun selon son domaine d'activité, pour piloter leurs équipes afin de répondre aux exigences du changement.

En outre, les managers ont déclaré qu'ils étaient encouragés souvent à faire valoir leurs idées en faveur de la mise en place du changement mais beaucoup de leurs idées n'ont pas été tenues compte. Il a été aussi souligné l'absence des échanges sur leurs attentes en matière des tâches à accomplir lors du changement. Le tableau ci-dessous présente le nombre et le pourcentage des managers ayant mise en lumière les actions d'implication qui n'ont pas été utilisées par les managers supérieurs du LTPO.

Tableau 99: « Actions d'implication non utilisées par les managers supérieurs du LTPO face au changement »

Q15 Solliciter continuellement les avis des managers intermédiaires avec une intention réelle d'en tenir compte lors de changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	3	30,0	30,0	30,0
	Pas d'accord	4	40,0	40,0	70,0
	D'accord	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Q17 Echanger avec les managers intermédiaires sur leurs attentes en matière des tâches à accomplir lors du changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	5	50,0	50,0	50,0
	Pas d'accord	4	40,0	40,0	90,0
	D'accord	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.5.1.2.4 Equité d'évaluation

Les managers intermédiaires du LTPO se sont mis d'accord, que leurs managers supérieurs étaient globalement équitables lors de l'évaluation de leurs efforts durant le changement. Dans ce sens, il a été souligné que leurs managers supérieurs ont cherché souvent à valoriser la contribution de chaque manager intermédiaire lors de ce changement, sachant que les managers désignés dans les postes de directeurs centraux étaient considérés comme des personnes compétentes (postes mérités).

En vérifiant les items, nous avons constaté, d'après les déclarations de 50 % des managers, l'absence d'uniformisation des critères pour évaluer avec justesse les efforts fournis par les managers intermédiaires durant la mise en place du changement (Tableau ci-dessous).

Tableau 100:« Action d'évaluation non utilisées par les managers supérieurs du LTPO face au changement »

Q15 Uniformiser les critères pour évaluer avec justesse les efforts fournis par les managers intermédiaires durant la mise en place du changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	5	50,0	50,0	50,0
	Neutre	1	10,0	10,0	60,0
	D'accord	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.5.1.2.5 Moyens mobilisés

Les managers intermédiaires, ont tous confirmé que la réussite de ce changement n'a pas nécessité la mobilisation de grands moyens, mais cela n'empêche pas qu'il y avait des efforts fournis pour bien accompagner ce changement. A cet effet, il a été procédé

- Au renouvellement du matériel technique pour les domaines d'étude et de Labos (domaines clés pour le LTPO),

- A la mise en place d'un réseau intranet reliant les différentes unités du LTPO, et un logiciel ERP reliant les directions centrales de la filiale et les autres structures, ce qui a beaucoup aidé à enregistrer les informations à temps et à pratiquer un contrôle rigoureux.

- A l'acquisition récente d'un véhicule multifonction d'auscultation des chaussées, nommé : « le DZ-SCANROAD », et cela pour assurer les missions de contrôle, d'auscultation et d'expertise des chaussées routières, portuaires et aéronautiques. Cet investissement important peut réduire considérablement, les coûts de main d'œuvre et les durés d'intervention et d'interprétation, car son étude s'effectue d'une façon automatisée, avec une très grande précision.

- A la Mise en place d'un programme de formation (en management de projet, nouvelle loi de finance, les logiciels de calculs, etc.) au profit de managers surtout ceux ayant été désignés dans les nouveaux postes pour affiner leurs compétences afin qu'elles soient adaptées aux besoins du changement.

En vérifiant les items, nous avons constaté, d'après les déclarations de 50 % des managers intermédiaires, que dans le but de cadrer leurs actions lors de la mise en place du changement, les managers supérieurs leur ont fixé des objectifs individuels clairs, mais non atteignables. D'après ces managers les objectifs fixés durant cette transition étaient toujours au-delà de leurs capacités.

Tableau 101: « Objectifs fixés aux managers intermédiaires par les managers supérieurs du LTPO face au changement »

Q21 Cadrer les actions des managers intermédiaires lors de la mise en place du changement en leur fixant des objectifs individuels clairs et atteignables					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	Pas du tout d'accord	2	20,0	20,0	20,0
	Pas d'accord	3	30,0	30,0	50,0
Valide	D'accord	4	40,0	40,0	90,0
	Tout à fait d'accord	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.5.1.2.6 Autonomie

Les managers intermédiaires du LTPO se sont mis majoritairement d'accord que le changement organisationnel vécu ne leur a pas permis de disposer de l'autonomie.

Comme conclusion, les managers supérieurs de l'entreprise LTPO ont utilisé tous les leviers non financiers étant la communication, la reconnaissance, l'implication, l'équité d'évaluation, et les moyens mobilisés pour motiver les managers intermédiaires face du changement, ce qui confirme une partie de la sous première hypothèse. En effet, il y a que le levier de l'autonomie qui n'a pas été utilisé par les managers supérieurs de l'entreprise LTPO.

2.5.2 Difficultés de motivation des managers intermédiaires

Vérifions maintenant l'hypothèse ci-dessous concernant la Filiale **LTPO**

H₂ : D'après les managers intermédiaires, les managers supérieurs du LTPO rencontrent des difficultés financières et non financières pour les motiver face au changement organisationnel

2.5.2.1 Difficultés de motivation financières

Les managers supérieurs du LTP Ouest n'ont pas rencontré des difficultés financières pour motiver les managers intermédiaires face au changement, du fait que la moyenne calculée de ces difficultés est inférieure à la moyenne théorique (soit **1,43** < 3, Voir tableau N° 103). D'après ces managers, le PDG du LTPO, dès le début de ce projet étant son idée de base, ne leur a pas vraiment fait ressentir qu'il est confronté à des obstacles financiers qu'ils l'empêchent à les motiver face au changement.

Tableau 102: « Les moyennes calculées des difficultés financières rencontrées par les managers supérieurs du LTPO »

		Incapacité à mobiliser les moyens matériels	Incapacité à récompenser financièrement	Incapacité à programmer les formations
N	Valide	10	10	10
	Manquante	0	0	0
Moyenne		1,2000	1,8000	1,3000

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.5.2.2 Difficultés de motivation non financières

Les managers supérieurs du LTP Ouest n'ont pas rencontré des difficultés non financières pour motiver les managers intermédiaires face au changement, du fait que la moyenne calculée de ces difficultés est inférieure à la moyenne théorique (soit **2,56** < 3, Voir tableau N° 104).

Tableau 103: « Les moyennes calculées des difficultés Non financières rencontrées par les managers supérieurs de la LTPO »

		Comportements de résistance des Managers intermédiaires					Complication du changement lui-même			Position délicate des managers supérieurs	
		Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37
N	Valide	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,4000	3,5000	2,3000	1,4000	3,7000	1,5000	3,3000	3,9000	1,2000	1,4000

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

En Vérifiant par élément de difficultés de Motivation non financières, certaines difficultés ont enregistré une moyenne calculée supérieure à 3, et le reste moins de 3.

2.5.2.2.1 Comportements de résistance des managers intermédiaires

Selon le tableau précédent (tableau N°104), le changement n'a pas provoqué des comportements de résistances majeurs chez les managers intermédiaires pouvant créer des difficultés aux managers supérieurs du LTPO pour les motiver face au changement. Mais en vérifiant les items, nous avons constaté l'existence des comportements de résistance chez certains managers au début de ce changement, soit parce qu'ils n'ont bénéficié des postes de responsabilités souhaités dans la nouvelle structure organisationnelle, soit parce qu'ils ont jugés les personnes désignées dans les nouveaux postes incompetentes. Cette résistance s'est traduite par des attitudes visant à ralentir la mise en place de la structure organisationnelle, des critiques et le manque de soutien de la transition (Tableau ci-dessous).

Tableau 104: « Les comportements de résistances rencontrés par les managers supérieurs du LTPO »

Q28 Faire face au manque de soutien des manages intermédiaires au changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	1	10,0	10,0	10,0
	Pas d'accord	2	20,0	20,0	30,0
	D'accord	6	60,0	60,0	90,0
	Tout à fait d'accord	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Q29 Faire face aux critiques des manages intermédiaires du changement mené					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	20,0	20,0	20,0
	D'accord	7	70,0	70,0	90,0
	Tout à fait d'accord	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Q32 Faire face aux comportements des managers intermédiaires visant à ralentir la mise en place du changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	20,0	20,0	20,0
	Pas d'accord	1	10,0	10,0	30,0
	D'accord	2	20,0	20,0	50,0
	Tout à fait d'accord	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.5.2.2.2 Complication du changement lui-même

Selon le tableau précédent (tableau N°104), le changement n'était pas compliqué au point de créer des difficultés aux managers supérieurs du LTPO pour motiver les managers intermédiaires face au changement. Mais en vérifiant les items, nous avons constaté l'existence de quelques difficultés (Tableau N° 106). La majorité des managers (70 %, Tableau N° 106) ont déclaré que la mise en place de ce changement a obligé parfois le PDG d'effectuer des ajustements qui a été mal prises par certains managers moyens (révision des postes de responsabilité, centralisation de la décision a fait perdre certains managers leur pouvoir décisionnel, etc.)

Les managers ont souligné également (80 %, voir le tableau N° 106) l'existence d'un écart entre leurs intentions et les intentions des managers supérieurs quant à la façon de réaliser ce changement. D'après ces managers la nouvelle structure organisationnelle a réalisé certes des résultats positifs (pratique d'un contrôle rigoureux sur les autres structures du LTPO, rationaliser les coûts de fonctionnement, dépasser les conflits de pouvoirs existant dans l'ancienne structure,

etc.), mais ils avaient des réserves sur certains ajustements ayant accompagné cette transition (citées précédemment).

Tableau 105: « Difficultés de motivation non financières rencontrées par les managers supérieurs du LTPO »

Q34 Faire croire aux managers intermédiaires que tout se passe bien alors qu'il y a des mauvaises nouvelles à annoncer lors de ce changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	3	30,0	30,0	30,0
	D'accord	5	50,0	50,0	80,0
	Tout à fait d'accord	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Q35 Existence d'un écart entre les intentions des managers supérieurs et celles des managers intermédiaires quant à la façon de réaliser ce changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	20,0	20,0	20,0
	D'accord	3	30,0	30,0	50,0
	Tout à fait d'accord	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.5.2.2.3 Position délicate des managers supérieurs

Selon les résultats de l'entretien, la position des managers supérieurs du LTPO n'était considérée pas comme une source de difficultés qui les a confrontés à motiver les managers intermédiaires face au changement (Tableau précédent N° 104).

Comme conclusion, les managers supérieurs de la Filiale LTPO n'ont pas rencontré, d'une manière globale, ni des difficultés financières, ni des difficultés non financières pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel, ce qui infirme la première hypothèse.

2.6 Cas de l'entreprise NAFTAL : Mise en place d'un Système Management Intégré unifié entre les trois branches

Dans le cas de l'entreprise NAFTAL, nous essayons d'identifier et d'analyser les leviers utilisés ainsi que les difficultés rencontrées par les managers supérieurs de cette entreprise pour motiver les managers intermédiaires face au changement.

Rappelons que le changement vécu par cette entreprise est la mise en place d'un Système Management Intégré (SMI) unifié entre les trois branches d'activités de l'entreprise NAFTAL à savoir : la branche Carburant, la branche Commerciale, et la branche GPL (GAZ). Sachant que ces trois branches se sont engagées auparavant dans la mise en place d'un Système Management Qualité (SMQ) mais avec un rythme très différent, ce qui a créé un certain déséquilibre entre les branches, et cette situation a poussé leurs managers supérieurs de décider de stopper la dualité et se lancer, en 2017, dans la mise en place d'un SMI unifié entre les trois branches. Durant ce changement la motivation a baissé, les arguments avancés par les managers intermédiaires pour justifier leur attitude envers le changement (Motivation/démotivation), sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 106: « Motivation des Managers Intermédiaires de NAFTAL durant les trois phases de changement »

Phases du changement	Changement organisationnel	Moyenne Calculée	Moyenne Théorique	Constats	Arguments avancés par les managers intermédiaires	
					Arguments de motivation	Arguments de démotivation
Annonce du changement	Mise en place d'un SMI unifié (16 Managers intermédiaires Interviewés)	2,7	3	Peu motivés (MC < MT)	- Amélioration de l'image de NAFTAL sur le marché international	-Surcharge de travail surtout pou le personnel de l'exploitation. -Contrôle rigoureux (audits répétitifs)
Mise en place du changement		2	3	Peu motivés (MC < MT)	- Prise de conscience généralisée des enjeux de l'organisation et la sécurité au travail, et la protection de l'environnement - Faire monter les contraintes à plus haut niveau -Traçabilité, transparence, et responsabilisation des gens -Meilleur contrôle et une minimisation des dysfonctionnements internes (audits)	-Surcharge de travail (beaucoup de papiers à rempli, enregistrements des opérations, ..) -Contrôle rigoureux (audits répétitifs) -Manque des moyens nécessaires pour se conformer aux exigences du système. -Difficultés quant à l'application de certaines actions relatives à la mise en place du changement (informations insuffisantes, manque d'accompagnement, etc.)
Stabilisation du changement		-	-	-	-	-

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.6.1 Leviers de motivation des managers intermédiaires

Vérifions maintenant l'hypothèse ci-dessous concernant l'entreprise **NAFTAL**

H1 : D'après les managers intermédiaires, les managers supérieurs de NAFTAL utilisent des leviers financiers et non financiers pour les motiver face au changement organisationnel.

2.6.1.1 Leviers financiers de motivation

Pour cette dernière entreprise qui a mise en place un Système Management Intégré unifié entre ces trois branches d'activité, les managers supérieurs de NAFTAL n'ont pas utilisé des leviers financiers pour motiver les managers intermédiaires face au changement, du fait que la moyenne calculée de ces leviers est inférieure à la moyenne théorique (soit $1 < 3$, Voir tableau N°108). L'accent a été mis par ces managers sur la surcharge de travail qu'ils ont subi suite aux réunions de coordination fréquentes, aux nouveaux documents de redéploiement à remplir, aux enregistrements des actions quotidiennes (exigence de traçabilité), l'arrivée répétitive des auditeurs pour voir leur état d'avancement en matière de l'application de ce nouveau système, etc.

D'après les managers interrogés, la certification a créé une surcharge de travail pour tout le personnel de la NAFTAL dont les managers, particulièrement ceux travaillant dans l'exploitation sur les sites de production, car en plus de leurs tâches ardues quotidiennement sur le terrain, ils sont obligés de remplir à chaque fois des nouveaux documents générés par le nouveau Système Management Intégré, et se conformer aux exigences de cette nouvelle certification (sécurité au travail et la respect de l'environnement).

Tableau 107: « Les moyennes calculées des leviers financiers utilisés par les managers supérieurs de NAFTAL »

		Primes	Salaires	Gratifications
N	Valide	16	16	16
	Manquante	0	0	0
Moyenne		1,0000	1,0625	1,0000

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.6.1.2 Leviers de motivation non financiers

Les managers supérieurs de NAFTAL n'ont pas utilisé des leviers non financiers pour motiver les managers intermédiaires face au changement, du fait que la moyenne calculée de ces leviers est supérieure à la moyenne théorique (soit $2,91 < 3$, Voir tableau N°109).

Tableau 108: « Les moyennes calculées des leviers non financiers utilisés par les managers supérieurs de NAFTAL »

		Reconnaissance		Equité d'évaluation		Communication						
		Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	
N	Valide	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Moyenne		2,8750	2,6250	2,3750	2,4375	2,8750	3,0000	3,1250	2,5000	3,1250	3,1250	
Moyenne calculée		2,75 < 3		2,4 < 3		2,95 < 3						
		Implication				Autonomie		Moyens mobilisés				
		Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
N	Valide	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,4375	3,4375	3,1875	3,1875	3,5000	2,7500	3,3125	4,0625	3,2500	2,4375	3,9375
Moyenne calculée		2,95 < 3				3,03 > 3		3,42 > 3				

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

En Vérifiant par leviers de motivation, certains leviers ont enregistré une moyenne calculée supérieure à 3, et le reste moins de 3.

2.6.1.2.1 Communication

Selon les résultats de l'entretien, les managers intermédiaires ont mis majoritairement l'accent sur l'insuffisance des informations fournies par les managers supérieurs depuis le lancement du changement, ce qui leur a créée parfois des ambiguïtés. Selon ces managers, les hauts responsables de la NAFTAL se sont contentés des actions suivantes : Organisation des sessions d'information et de sensibilisation, désignation au niveau de chaque structure NAFTAL (district, centre, dépôt) un pilote de communication pour s'occuper du volet informationnel relatif à ce système, affichage dans les bureaux des lettres d'engagements des managers supérieurs dans la mise en place du SMI pour rappeler le personnel de l'importance de ce changement, réunions de coordinations, etc.

Tableau 109: « Les actions de communication utilisées par les managers supérieurs de la NAFTAL »

Q10 Participer à une communication bilatérale avec les managers intermédiaires pour les aider à surmonter les difficultés du changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	12,5	12,5	12,5
	Pas d'accord	4	25,0	25,0	37,5
	D'accord	10	62,5	62,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	
Q12 Encourager les discussions des managers intermédiaires avec leurs pairs afin de leur garantir une compréhension claire du changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	12,5	12,5	12,5
	Pas d'accord	4	25,0	25,0	37,5
	D'accord	10	62,5	62,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	
Q13 Encourager les discussions des managers intermédiaires avec leurs équipes afin garantir que tous les niveaux ont une compréhension claire du changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	12,5	12,5	12,5
	Pas d'accord	4	25,0	25,0	37,5
	D'accord	10	62,5	62,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.6.1.2.2 Reconnaissance

La majorité des managers interviewés ont souligné l'absence des messages de reconnaissance malgré les efforts qu'ils ont déployés pour faire face aux difficultés de la mise en place du SMI (surcharge de travail, insuffisance des moyens mobilisés, ambiguïtés de certaines instructions de travail, etc.). D'après ces managers, leurs efforts n'étaient jamais considérés, comme des activités supplémentaires qui méritent d'être reconnues, mais comme des tâches faisant partie du travail habituel.

2.6.1.2.3 Implication

Selon le tableau précédent (tableau N°109), les managers intermédiaires de la NAFTAL n'étaient pas impliqués dans le changement, mais en vérifiant les items, nous avons constaté la mise en place des actions non négligeables (Tableau ci-dessous). Ils étaient encouragés, d'après eux, depuis la préparation à ce changement à faire valoir leurs idées qui ont été souvent prises en compte. Dans ce cadre, une boîte à idée, ainsi qu'une fiche d'amélioration sont mises à leur disposition pour

proposer des améliorations concernant les documents et les procédures de travail pour qu'ils soient compatibles à des structures de NAFTAL et les exigences du SMI.

En outre, depuis l'annonce de cette transition, des journées d'étude ont été organisées où des groupes de travail ont été créés, en présence de tous les concernés (directeurs de branches, propriétaires de processus, managers des structures surtout ceux en relation avec l'exploitation, etc.), et cela afin de discuter les idées qu'ils jugent pertinentes pour la mise en place du SMI.

Tableau 110: « Les actions d'implication utilisées par les managers supérieurs du NAFTAL »

Q14 Encourager constamment les managers intermédiaires à faire valoir leurs idées en faveur de la mise en place du changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	12,5	12,5	12,5
	Pas d'accord	2	12,5	12,5	25,0
	D'accord	11	68,8	68,8	93,8
	Tout à fait d'accord	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	
Q15 Solliciter continuellement les avis des managers intermédiaires avec une intention réelle d'en tenir compte lors de changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	12,5	12,5	12,5
	Pas d'accord	2	12,5	12,5	25,0
	D'accord	11	68,8	68,8	93,8
	Tout à fait d'accord	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	
Q16 Essayer d'impliquer les managers intermédiaires dans tout le processus du changement (préparation, mise en œuvre, et stabilisation)					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	12,5	12,5	12,5
	Pas d'accord	4	25,0	25,0	37,5
	D'accord	9	56,3	56,3	93,8
	Tout à fait d'accord	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	
Q18 Montrer aux managers intermédiaires qu'ils sont les mieux placés pour piloter leurs équipes afin qu'ils répondent aux exigences du changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	12,5	12,5	12,5
	Pas d'accord	2	12,5	12,5	25,0
	D'accord	10	62,5	62,5	87,5
	Tout à fait d'accord	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.6.1.2.4 Equité d'évaluation

Les managers intermédiaires se sont majoritairement d'accord sur l'absence des actions destinées à évaluer équitablement leurs efforts durant le processus du changement organisationnel.

2.6.1.2.5 Moyens mobilisés

Selon le tableau précédent (tableau N° 109), les managers supérieurs de la NAFTAL ont mobilisé des moyens non négligeables afin d'assurer la réussite du changement organisationnel. L'accent a été mis par les managers interviewés sur l'encadrement de leurs actions en leur fixant des objectifs individuels clairs et atteignables, la mise en place d'un plan de formation riche, et les efforts fournis pour mettre à leur disposition les moyens jugés nécessaires à la mise en place du SMI. Dans ce sens, plusieurs actions ont été valorisées : la rénovation, l'extension et la création de nouvelles stations-services, le renforcement du personnel, le renforcement des Equipements de Protection Individuelle, la modernisation des équipements de travail, la création des mégas

centres de stockage, l'encouragement du transport sécurisant des produits à travers la canalisation et les navires, le renouvellement du parc de distribution à travers l'achat des camions, la dotation des moyens de stockage des déchets dangereux (achat des Bacs à Boue), l'acquisition de trois navires de dépotages possédant de grandes capacités de stockage, etc.

Mais en vérifiant les items, nous avons constaté que les moyens mobilisés par les managers supérieurs de NAFTAL étaient jugés tellement insuffisants qu'ils ne permettent pas de créer un environnement de travail favorable aux managers intermédiaires. Ces derniers soulignent les inquiétudes que leur créent souvent ces insuffisances, et cela vue les exigences du SMI et la nature des produits NAFTAL qui sont à la fois stratégiques et dangereux.

Tableau 111: « Les moyens mobilisés par les managers supérieurs de la NAFTAL »

Q23 Gérer les inquiétudes engendrées par le changement chez les managers intermédiaires en créant un environnement de travail favorable					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	1	6,3	6,3	6,3
	Pas d'accord	11	68,8	68,8	75,0
	D'accord	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.6.1.2.6 Autonomie

D'après le tableau précédent (tableau N° 109), les managers intermédiaires disposaient de l'autonomie lors de la mise en place du changement. L'accent a été mis par ces managers particulièrement sur le fait que les managers supérieurs ont souvent accepté ouvertement leurs propositions concernant des actions jugées nécessaires à la mise en place du changement.

Mais en vérifiant les items, nous constatons l'absence de la liberté des managers intermédiaires pour piloter leurs équipes afin de répondre aux exigences du changement à cause de la nature du changement (Tableau ci-dessous). D'après ces managers, le SMI est un ensemble de normes à respecter en matière de management, de sécurité au travail et de protection de l'environnement, et ces normes se traduisent par des procédures de travail, des instructions de gestions, et des documents de qualité dont ils sont obligés de respecter. L'élément ayant dérangé plus les managers ayant des taches importantes de supervision c'est que les modifications qu'ils sont amenés parfois à faire avec leurs équipes sous différentes pressions, sont soulignées par les auditeurs venant souvent vérifier l'application du SMI comme des réserves même lorsqu'ils sont parfois pertinents. Pour eux la certification SMI, c'est des normes à respecter ou il n'y a pas lieu à la liberté et à la modification.

Tableau 112: « Autonomie fournie aux managers intermédiaires par les managers supérieurs de NAFTAL face au changement »

Q19 Fournir aux managers intermédiaires la liberté lors du pilotage de leurs équipes afin qu'ils répondent aux exigences du changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	4	25,0	25,0	25,0
	Pas d'accord	4	25,0	25,0	50,0
	D'accord	8	50,0	50,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

Comme conclusion, les managers supérieurs de l'entreprise NAFTAL n'ont pas utilisé, d'une manière globale, ni les leviers financiers ni les leviers non financiers pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel, ce qui infirme la première hypothèse.

2.6.2 Difficultés de motivation des managers intermédiaires

Vérifions maintenant l'hypothèse ci-dessous concernant l'entreprise **NAFTAL**

H₂ : D'après les managers intermédiaires, les managers supérieurs de NAFTAL rencontrent des difficultés financières et non financières pour les motiver face au changement organisationnel

2.6.2.1 Difficultés de motivation financières

Les managers supérieurs de NAFTAL n'ont pas rencontré des difficultés financières pour motiver les managers intermédiaires face au changement, du fait que la moyenne calculée de ces difficultés est inférieure à la moyenne théorique (soit $1,35 < 3$, Voir tableau N°114). Ces managers se sont mis d'accord que la filiale NAFTAL fait partie du groupe public SONATRACH, connu par ses capacités financières non négligeables. Le nom de la SONATRACH est associé à une entreprise hautement stratégique qui détient le monopole de la production et du transport de gaz et de pétrole en Algérie, sachant qu'elle réalise seule près de 95 % des recettes de l'exploitation du pays et elle fournit aussi près de 60 % des recettes du budget de l'Etat. En plus même la Filiale NAFTAL à laquelle ils appartiennent est une société très importante dans le sens où elle est considérée comme l'une des filiales les plus grandes de ce groupe, spécialisée dans la distribution et la commercialisation, sur le marché algérien, des produits pétroliers hautement stratégiques pour le marché algérien à savoir les carburants, les lubrifiants, les fluides spéciaux, le fioul, les bitumes, les additifs et les carburants spéciaux, etc.

A cet effet, d'après eux, il est irrationnel de penser que cette filiale rencontre des difficultés financières empêchant ses managers supérieurs de les motiver face au changement.

Tableau 113: « Les moyennes calculées des difficultés financières rencontrées par les managers supérieurs de la NAFTAL »

	Incapacité à mobiliser les moyens matériels	Incapacité à récompenser financièrement	Incapacité à programmer les formations
N Valide	16	16	16
N Manquante	0	0	0
Moyenne	1,3750	1,4375	1,2500

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.6.2.2 Difficultés de motivation non financières

Les managers supérieurs de NAFTAL n'ont pas rencontré des difficultés non financières pour motiver les managers intermédiaires face au changement, du fait que la moyenne calculée de ces difficultés est inférieure à la moyenne théorique (soit $2,31 < 3$, Voir tableau N°115).

Tableau 114: « Les moyennes calculées des difficultés Non financières rencontrées par les managers supérieurs de NAFTAL »

	Comportements de résistance des Managers intermédiaires					Complication du changement lui-même			Position délicate des managers supérieurs	
	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37
N Valide	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,6250	2,1250	1,4375	2,0000	3,6875	1,1250	1,3125	4,6250	1,8125	1,3750

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

En Vérifiant par élément de difficultés de Motivation non financières, certaines difficultés ont enregistré une moyenne calculée supérieure à 3, et le reste moins de 3.

2.6.2.2.1 Comportements de résistance des managers intermédiaires

Selon le tableau précédent (tableau N°115), le changement n'a pas provoqué des comportements de résistances majeurs chez les managers intermédiaires pouvant créer des difficultés aux managers supérieurs de l'entreprise NAFTAL pour les motiver face au changement. Mais en vérifiant les items, nous avons constaté l'existence des comportements de résistance chez certains managers surtout au début de ce changement pour différentes causes (surcharge de travail, insuffisance des moyens mobilisés, etc.). Cette résistance s'est traduite par des attitudes visant à ralentir la mise en place du SMI, et le manque de soutien de la transition (Tableau ci-dessous).

Tableau 115: « Les comportements de résistances rencontrés par les managers supérieurs de l'entreprise NAFTAL »

Q28 Faire face au manque de soutien des manages intermédiaires au changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	12,5	12,5	12,5
	Neutre	1	6,3	6,3	18,8
	D'accord	12	75,0	75,0	93,8
	Tout à fait d'accord	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	
Q29 Faire face aux comportements des managers intermédiaires visant à ralentir la mise en place du changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	12,5	12,5	12,5
	Neutre	1	6,3	6,3	18,8
	D'accord	11	68,8	68,8	87,5
	Tout à fait d'accord	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.6.2.2.2 Complication du changement lui-même

Selon le tableau précédent (tableau N°115), le changement n'était pas compliqué au point de créer des difficultés aux managers supérieurs de l'entreprise NAFTAL pour motiver les managers intermédiaires face au changement. Mais en vérifiant les items, nous avons constaté l'existence d'un écart entre les intentions des managers supérieurs et celles des managers intermédiaires quant à la façon de réaliser ce changement. L'accent mis en place sur le manque de moyens nécessaires pour répondre aux exigences de la certification, manque d'informations de la part des supérieurs et les personnes qu'ils ont délégués (manque d'accompagnement et l'existence des ambiguïtés).

Tableau 116: « Aspects de complication du changement rencontrés par les managers supérieurs de NAFTAL »

Q35 Existence d'un écart entre les intentions des managers supérieurs et celles des managers intermédiaires quant à la façon de réaliser ce changement					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	1	6,3	6,3	6,3
	D'accord	4	25,0	25,0	31,3
	Tout à fait d'accord	11	68,8	68,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des réponses des managers intermédiaires

2.6.2.2.3 Position délicate des managers supérieurs

Selon les résultats de l'entretien, la position des managers supérieurs du NAFTAL n'était considérée pas comme une source de difficultés qui les a confrontés à motiver les managers intermédiaires face à la mise en place du SMI.

Comme conclusion, les managers supérieurs de l'entreprise NAFTAL n'ont pas rencontré, d'une manière globale, ni des difficultés financières ni des difficultés non financières pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel, ce qui infirme la deuxième hypothèse.

Section III : Synthèse et discussion des résultats

Cette section vise la synthèse et la discussion des résultats de notre étude de terrain. A cet effet, nous procédons à une synthèse des quatre types de changements organisationnels vécus par les six entreprises enquêtées, la discussion des hypothèses par cas d'entreprise, et la mise en lumière des Constats de recherche.

1. Synthèse des changements vécus par les entreprises enquêtées

Nous procédons à une synthèse des quatre types de changements organisationnels vécus par les six entreprises enquêtées pour effectuer notre recherche de terrain à savoir :

- Les Fusions absorptions vécues par la DRE MEI, le DMO SADEG, et l'unité FONDAL Oran ;
- Le lancement de nouveaux produits vécu par la TABEL KAHRAKIB ;
- La mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle vécu par le LTP Ouest ;
- La mise en place d'un système Management Intégré unifié vécu par l'entreprise NAFTAL.

1.1 Les Fusions absorptions

Les fusions absorptions vécues par les entreprises cibles sont à la fois : Global, Majeur, et Lent (GIROUX, 1991), les objectifs centraux de ces changements sont la centralisation de la gestion des entreprises, la mutualisation et la rationalisation des coûts. Ces fusions absorptions ont permis la réorganisation des entreprises qui l'ont vécues, elles se sont concrétisées principalement à travers :

- La centralisation des décisions au niveau des filiales (leur direction générale) ;
- La Révision de l'organigramme et les postes de responsabilités (changements des responsables) ;
- et l'adoption des nouvelles procédures de travail.

1.2 Le lancement de nouveaux produits

Le changement organisationnel vécu par TABEL KAHRAKIB était à la fois global, majeur, et rapide (GIROUX, 1991), il avait comme objectif central l'acquisition des nouveaux marchés porteurs caractérisés principalement par l'absence de la concurrence nationale. Ce changement s'est caractérisé principalement à travers :

- L'extension du chantier de travail, l'acquisition des nouvelles technologies (ex. des équipements AMADA), et la mobilisation des nouveaux moyens de transport et de manutention ;
- Révision des méthodes de travail (alternance entre les équipes) ;
- Recrutement, formation des salariés et l'extension des équipes de travail (ex. bureau méthode).

1.3 La mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle

Le changement organisationnel vécu par le LTP Ouest était à la fois global, majeur, et lent (GIROUX, 1991), il avait comme objectifs centraux la rationalisation des coûts et la mutualisation des moyens. Ce changement s'est concrétisé principalement à travers :

- La centralisation des décisions au niveau de la direction générale ;
- La mobilisation des nouvelles technologies (intranet et ERP) pour faciliter la communication entre les structures.
- Et le renouvellement du matériel technique pour les domaines d'étude et de Labo (domaines clés pour la filiale).

1.4 La mise en place d'un système Management Intégré unifié

Le changement organisationnel vécu par NAFTAL était à la fois global, majeur, et lent (GIROUX, 1991), il avait comme objectifs centraux l'amélioration en continue du fonctionnement interne et son image sur le marché international. Ce changement s'est concrétisé à travers :

- Le déploiement du SMI au près du personnel des trois branches NAFTAL ;
- La mise en place et/ou mise à jour de nouvelles instructions, procédures de Travail et des nouveaux documents qualité ;
- Le Suivi de l'état d'avancement des structures NAFTAL, en matière d'application du SMI à travers l'envoi continu des auditeurs internes.
- La Signature des conventions de partenariat avec des entreprises comme celles spécialisées dans la récupération des déchets
- L'uniformisation entre les structures des appellations de certains postes (ex. la fonction QHSE).
- La création des nouvelles structures (ex. Direction de Métrologie), et la mobilisation des nouveaux moyens pour répondre aux exigences du SMI.
- Le développement et la commercialisation des produits moins polluants.

2. Discussion des Hypothèses par cas d'entreprise

En se référant aux résultats de notre étude de terrain, nous essayerons de discuter nos hypothèses de recherche par cas d'entreprise.

2.1 Le cas de la TABEL KAHRAKIB

Dans le cas du changement organisationnel vécu par la TABEL KAHRAKIB étant le lancement de nouveaux produits (Schelters et Skids), les résultats de notre étude ont montré que les managers intermédiaires étaient motivés durant tout le processus du changement (l'annonce, la mise en place et la stabilisation du changement). Dans ce cadre, les managers intermédiaires ont déclaré que les managers supérieurs ont utilisé des leviers et ils n'ont pas rencontré des difficultés pour les motiver face au changement.

Pour motiver les managers intermédiaires de la TABEL, les managers supérieurs de la société KAHRAKIB ont utilisé à la fois des leviers financiers (BURGER-HELMCHEN et DONZE (2015), ZEDINI, BEN CHEIKH, LIMAM, et AL. (2016) et des leviers non financiers (Hypothèse 1 est confirmée). En effet, les six leviers non financiers étudiés dans le cadre de notre recherche ont été utilisés (sous Hypothèse 1 est confirmée) à savoir : la communication (HAMON, 2010 ; GALLAN, 2006 ; BELRHITI et CHAGAR, 2013 ; BURGER-HELMCHEN et DONZE , 2015 ; GACHA, 2015 ; JOHNSON et HÄRTEL, 2014 ; BALOGUN, 2003 ; HERZIG et JIMMIESON, 2006 ; KNUYT, 2013 ; COLLERETTE, 2010), la reconnaissance (HAMON, 2010 ; BELRHITI et CHAGAR, 2013 ; BURGER-HELMCHEN et DONZE , 2015 ; VEILLET, 1995 ; JOHNSON et HÄRTEL, 2014), l'implication (HAMON, 2010 ; BELRHITI et CHAGAR, 2013 ; BURGER-HELMCHEN et DONZE , 2015 ; BURKE, JOHNSON et HÄRTEL, 2014 ; HERZIG et JIMMIESON, 2006 ; KNUYT, 2013), l'équité d'évaluation (BURKE ; ZEDINI, BEN CHEIKH, LIMAM, et AL. 2016), la mobilisation des moyens nécessaires (HAMON ; 2010), et même l'autonomie (HAMON, 2010 ; GALLAN, 2006 ; HERZIG et JIMMIESON, 2006). En ce qui concerne l'implication, une seule action n'a pas été utilisée par les managers supérieurs de la KAHRAKIB étant l'échange sur leur attente en matière des tâches à accomplir lors du changement.

Par ailleurs, les managers intermédiaires ont souligné aussi que les managers supérieurs de la société KAHRAKIB n'ont pas rencontré ni des difficultés financières ni des difficultés non financières (Hypothèse 2 est infirmée). A cet effet plusieurs raisons ont été mis en évidence à savoir :

- La nature du changement qui n'était pas d'après eux, compliqué. Dès le début, le changement organisationnel était d'après eux, clair et bénéfique pour leur avenir et l'avenir de leur entreprise (opportunité de gagner des nouveaux marchés rentables caractérisés par l'absence de la concurrence nationale, absence des menaces de perte de postes d'emplois ou de remise en cause des compétences, possibilité de bénéficier des récompenses financières, etc.)

- L'utilisation efficace des leviers de motivation financiers et non financiers durant tout le processus du changement, ce qui a permis d'absorber tout de sorte de résistances (absence de critiques du changement, absence à certaines actions jugées nécessaires à la mise en place du changement, absence de comportement visant à ralentir le changement, etc.). Cette résistance des managers intermédiaires en contexte de changement développée par beaucoup d'auteurs (HARDING, LEE, et FORD, 2014 ; HUY, 2001 ; VAS et VANDE VELDE, 2000) peut créer obstacles aux managers supérieurs pour motiver ces managers intermédiaires en contexte de changement.

- Même la position des managers supérieurs de la filiale KAHRAKIB durant ce changement n'était pas, d'après les managers interviewés, délicate du fait que ces tops managers ont réussi dès le début de cette transition de rassembler les managers de la DTE autour de ce projet étant bénéfique pour leur direction en lui assurant sa pérennité dans une marché devenu concurrentiel. Tout cela s'est traduit par l'absence de conflit d'intérêt entre les managers moyens de cette direction et les intérêts de leurs supérieurs (la tutelle).

2.2 Le cas du LTP Ouest

Dans le cadre du changement organisationnel vécu par le Laboratoire des Travaux Publics Ouest étant la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle, les résultats de notre étude ont montré que la motivation des managers intermédiaires a augmenté durant le processus du changement (l'annonce, la mise en place et la stabilisation du changement). Dans ce cadre, les managers intermédiaires ont révélé que les managers supérieurs ont utilisé des leviers et ils n'ont pas rencontré des difficultés majeures pour les motiver face au changement.

Pour motiver les managers intermédiaires de la LTPO, les managers supérieurs ont utilisé à la fois des leviers financiers (BURGER-HELMCHEN et DONZE (2015), ZEDINI, BEN CHEIKH, LIMAM, et AL. (2016) et des leviers non financiers (Hypothèse 1 est confirmée). En effet, parmi les six leviers non financiers étudiés dans le cadre de notre recherche, cinq ont été utilisés (une partie de la sous Hypothèse 1 est confirmée) à savoir : la communication (HAMON, 2010 ; GALLAN, 2006 ; BELRHITI et CHAGAR, 2013 ; BURGER-HELMCHEN et DONZE , 2015 ; GACHA, 2015 ; JOHNSON et HÄRTEL, 2014 ; BALOGUN, 2003 ; HERZIG et JIMMIESON, 2006 ; KNUYT, 2013 ; COLLERETTE, 2010), la reconnaissance (HAMON, 2010 ; BELRHITI et CHAGAR, 2013 ; BURGER-HELMCHEN et DONZE , 2015 ; VEILLET, 1995 ; JOHNSON et HÄRTEL, 2014), l'implication (HAMON, 2010 ; BELRHITI et CHAGAR, 2013 ; BURGER-HELMCHEN et DONZE , 2015 ; BURKE, JOHNSON et HÄRTEL, 2014 ; HERZIG et JIMMIESON, 2006 ; KNUYT, 2013), l'équité d'évaluation (BURKE ; ZEDINI, BEN CHEIKH, LIMAM, et AL. 2016). Les managers interrogés se sont mis majoritairement d'accord qu'ils n'ont pas bénéficié de l'autonomie (HAMON, 2010 ; GALLAN, 2006 ; HERZIG et JIMMIESON, 2006) durant le processus du changement.

En ce qui concerne l'implication, deux actions n'ont pas été utilisées par les managers supérieurs du LTP Ouest étant l'échange sur leur attente en matière des tâches à accomplir lors du changement et la prise en compte des avis des manager moyens lors de changement. Les managers intermédiaires ont déploré également que les objectifs fixés étaient souvent inatteignables (moyens mobilisés) et l'absence des critères unifiés pour évaluer avec justesse les efforts fournis par les managers intermédiaires durant la mise en place du changement (équité d'évaluation).

Par ailleurs, les managers intermédiaires ont souligné aussi que les managers supérieurs du LTP Ouest n'ont pas rencontré ni des difficultés financières ni des difficultés non financières pour les motiver face au changement (Hypothèse 2 infirmée). Quoique certains comportements de résistance ont été soulevés par les managers moyens à savoir : les critiques du changement, le manque de soutien de certains managers moyens, et les comportements visant à ralentir la mise en place de la nouvelle structure organisationnelle. Ainsi l'accent a été mis sur les ajustements qui ont été mal pris par certains managers moyens (révision des postes de responsabilité, centralisation de la décision a fait perdre certains managers leur pouvoir décisionnel, etc.), et qui a créé un certain écart entre leurs intentions et les intentions des managers supérieurs quant à la façon de réaliser ce changement (complication du changement).

A cet effet, les managers interrogés ont mis en évidence plusieurs raisons qui sont à l'origine de cette situation (augmentation de leur motivation et l'absence de difficultés majeures) :

- La position des managers supérieurs lors de ce changement organisationnel n'était pas délicate car c'est le PDG du LTP Ouest qui a proposé lui-même la mise en place de la nouvelle structure organisationnelle et il a cherché à l'appliquer donc il n'était pas en train d'appliquer un changement imposé de l'externe ou il pourrait faire face aux conflits d'intérêts entre leurs supérieurs (la tutelle) et les managers intermédiaires.

- L'utilisation efficace des leviers de motivation financiers et non financiers durant tout le processus du changement, ce qui a permis d'absorber d'une manière globale la résistance. Les comportements de résistances existaient certes mais ils n'étaient pas d'après les managers interviewés inquiétants au point de créer obstacle au PDG pour motiver les collaborateurs particulièrement les managers pour participer positivement dans cette transition.

2.3 Le cas de l'unité de production FONDAL Oran

Dans le cadre du changement organisationnel vécu par l'unité de production FONDAL Oran (ex-ALOFN) étant la fusion absorption du groupe FONDAL auquel elle appartient par le groupe IMETAL (suite à cela la filiale ALFON est passée d'une entreprise à une unité de production), les résultats de notre étude ont montré que la motivation des managers intermédiaires a baissé durant le processus du changement (l'annonce, la mise en place et la stabilisation du changement). Dans ce cadre, les managers intermédiaires ont souligné que les managers supérieurs n'ont utilisé que des leviers non financiers et ils ont rencontré des difficultés pour les motiver face au changement.

Pour motiver les managers intermédiaires de l'unité de production FONDAL, les managers supérieurs ont utilisé les leviers non financiers seuls (une partie de l'hypothèse 1 est confirmée). En effet, parmi les six leviers non financiers étudiés dans le cadre de notre recherche, cinq uniquement ont été utilisés (une partie de la sous hypothèse 1 est confirmée) à savoir : la communication (HAMON, 2010 ; GALLAN, 2006 ; BELRHITI et CHAGAR, 2013 ; BURGER-HELMCHEN et DONZE, 2015 ; GACHA, 2015 ; JOHNSON et HÄRTEL, 2014 ; BALOGUN, 2003 ; HERZIG et JIMMIESON, 2006 ; KNUYT, 2013 ; COLLERETTE, 2010), la reconnaissance (HAMON, 2010 ; BELRHITI et CHAGAR, 2013 ; BURGER-HELMCHEN et DONZE, 2015 ; VEILLET, 1995 ; JOHNSON et HÄRTEL, 2014), l'implication (HAMON, 2010 ; BELRHITI et CHAGAR, 2013 ; BURGER-HELMCHEN et DONZE, 2015 ; BURKE, JOHNSON et HÄRTEL, 2014 ; HERZIG et JIMMIESON, 2006 ; KNUYT, 2013), l'équité d'évaluation (BURKE ; ZEDINI, BEN CHEIKH, LIMAM, et AL. 2016), et l'autonomie (HAMON, 2010 ; GALLAN, 2006 ; HERZIG et JIMMIESON, 2006). Les managers interrogés se sont mis majoritairement d'accord que les moyens mobilisés pour accompagner cette transition étaient jugés insuffisants.

En ce qui concerne la communication, une seule action n'a pas été utilisée par les managers supérieurs de la filiale FONDAL étant l'encouragement des discussions des managers intermédiaires avec leurs équipes afin garantir que tous les niveaux ont une compréhension claire du changement, et s'ils le faisaient souvent c'était par leur propre initiative. Les managers intermédiaires ont souligné également l'absence des échanges sur leur attente en matière des tâches à accomplir lors du changement (implication).

Par ailleurs, les managers intermédiaires ont soulevé que les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL ont rencontré des difficultés financières et des difficultés non financières pour les motiver face au changement (Hypothèse 2 est confirmée). En effet, parmi les trois catégories de difficultés non financières étudiées dans le cadre de notre recherche deux difficultés seuls ont été rencontrées (une partie de la sous Hypothèse 2 est confirmée) à savoir : la complication du changement lui-même (ANDRE et LEGERON, 1999 ; FLOYD et WOOLDRIDGE, 1997), et la position délicate des managers supérieurs (MELKONIAN, 2006). Les managers interrogés se sont mis majoritairement d'accord que leurs managers supérieurs n'ont pas rencontrées des comportements de résistances de la part des managers moyens. Quoi que certaines attitudes de résistances ont été mis en évidence à savoir le manque de soutien et les critiques du changement.

A cet effet, les managers interrogés ont mis en évidence plusieurs raisons qui sont à l'origine de cette situation (diminution de leur motivation, l'utilisation des leviers non financiers, et l'existence des difficultés de motivation financières et non financières) :

- Mise à part l'utilisation de quelques leviers non financiers (la communication, l'autonomie, l'implication et la reconnaissance), les managers supérieurs de la Filiale FONDAL n'ont pas utilisé des leviers de motivation financiers et n'ont pas pu mobiliser les moyens nécessaires pour accompagner ce changement (malgré les conditions de travail défavorables). Cette situation navrante était, d'après les managers interviewés, suite aux difficultés financières rencontrées par leur filiale, et était à l'origine aussi de la démotivation du personnel de l'ex ALFON particulièrement les managers qui avaient durant cette transition des tâches de supervision.

- La position des managers supérieurs durant ce changement était également délicate car c'est un changement imposé par la tutelle (fusion absorption imposée dans le cadre de la restructuration du secteur industriel en application du plan d'actions du Gouvernement pour la période 2014 – 2019) accompagné par actions souvent mal prises par les managers de l'ex ALFON (révision des postes de responsabilité, centralisation des décisions, changement de procédures de travail, etc.), donc le PDG était en train d'appliquer un changement imposé de l'externe ou il a fait face souvent aux conflits d'intérêts entre leurs supérieurs (la tutelle) et les managers intermédiaires de l'ex-ALFON.

2.4 Le Cas du DMO SADEG

Dans le cadre du changement organisationnel vécu par le DMO SADEG (ex- Pole transfo MEI) étant sa fusion absorption par la filiale SADEG appartenant au groupe SONELGAZ, les résultats de notre étude ont montré que la motivation des managers intermédiaires a chuté durant les deux phases du processus du changement (l'annonce, et la mise en place changement). Dans ce cadre, les managers intermédiaires ont révélé que les managers supérieurs n'ont pas utilisé des leviers et ils n'ont rencontré que des difficultés non financières pour les motiver face au changement.

Pour motiver les managers intermédiaires du DMO SADEG, les managers supérieurs n'ont pas utilisé ni les leviers financiers ni les leviers non financiers (Hypothèse 1 est infirmée). En ce qui concerne la communication, deux actions uniquement ont été utilisées par les managers supérieurs de la SADEG étant l'organisation d'une réunion pour annoncer et expliquer l'utilité du changement en présence de tous les concernés, et quelques réunions de coordinations pour les aider à surmonter les difficultés de la transition. En outre, l'accent est mis aussi sur les messages de reconnaissances

que les managers intermédiaires ont reçu de temps en temps suite aux efforts déployés afin de supporter les bouleversements créés par cette transition (reconnaissance).

Par ailleurs, les managers intermédiaires ont souligné aussi que les managers supérieurs de la filiale SADEG n'ont rencontré que des difficultés non financières pour les motiver face au changement (une partie de l'Hypothèse 2 est confirmée). En effet, parmi les trois catégories de difficultés non financières étudiées dans le cadre de notre recherche deux difficultés seuls ont été rencontrées (une partie de la sous Hypothèse 2 est confirmée) à savoir : la complication du changement lui-même (ANDRE et LEGERON, 1999 ; FLOYD et WOOLDRIDGE, 1997), et la position délicate des managers supérieurs (MELKONIAN ; 2006). Les managers interrogés se sont mis majoritairement d'accord que leurs managers supérieurs n'ont pas rencontrées des comportements de résistances de la part des managers moyens. Quoi qu'une attitude de résistances a été mis en évidence par les managers interviewés étant celle relative aux critiques continues du changement mené.

A cet effet, les managers interrogés ont mis en évidence plusieurs raisons qui sont à l'origine de cette situation (chute de la motivation, l'absence des leviers, et l'existence des difficultés) :

- Au départ, si nous revenons aux caractéristiques de la fusion absorption, il s'agit d'un rapprochement entre deux sociétés dans le but de capter des parts de marché rapidement, augmenté sa visibilité auprès de nouveaux clients, diversifier l'activité sans pour autant investir massivement en recherche et développement ou encore rationaliser ou mutualiser des coûts¹, mais ce que nous avons constaté dans le cas de la fusion absorption vécue par le DMO SADEG, aucun des buts cités précédemment n'a été recherché par les managers supérieurs de la SADEG. D'après les déclarations des managers de l'entreprise absorbée (ex pole transfo MEI), depuis la fusion absorption, ils étaient privés de fournir des prestations hors la SDEG ce qui a ne lui a pas permis de gagner de nouvelles part de marché, ni de diversifier ces activités, etc. Ajoutant à cela cette même entreprise a vécu déjà une fusion absorption deux ans avant avec la MEI SONELGAZ. Tout cela était à l'origine de l'ambiguïté de de la situation de l'entreprise et les changements organisationnels qu'elle a connu au sein du groupe SONELGAZ, et la démotivation de son personnel particulièrement les managers qui avaient durant cette transition des taches de supervision.

- Ensuite mis à part l'utilisation de quelques actions de communication et de reconnaissances, les managers supérieurs de la Filiale SADEG n'ont pas utilisé des leviers de motivation financiers et non financiers pour motiver les managers afin de participer positivement dans cette transition.

2.5 Le Cas de la DRE MEI

Dans le cadre du changement organisationnel vécu par la DRE MEI (ex- ARMEL) étant sa fusion absorption par la filiale MEI appartenant au groupe SONELGAZ, les résultats de notre étude ont montré que la motivation des managers intermédiaires a diminué durant le processus du changement (l'annonce, la mise en place et la stabilisation du changement). Dans ce cadre, les managers intermédiaires ont révélé que les managers supérieurs n'ont pas utilisé des leviers et ils n'ont pas rencontré des difficultés pour les motiver face au changement.

Pour motiver les managers intermédiaires de la DRE MEI, les managers supérieurs n'ont pas utilisé ni les leviers financiers ni les leviers non financiers (Hypothèse 1 est infirmée). En ce qui concerne la **communication**, deux actions uniquement ont été utilisées étant l'organisation d'une assemblée générale pour annoncer et expliquer l'utilité du changement en présence de tous les concernés, et quelques réunions de coordination. En outre, l'accent est mis aussi sur la

¹ O. MEIER et G. SCHIER, « Fusions Acquisitions : Stratégie • Finance • Management », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2009. P 24-25.

programmation de quelques formations pour affiner leurs compétences pour qu'elles soient adaptées aux besoins du changement (mobilisation des moyens).

Par ailleurs, les managers intermédiaires ont souligné aussi que les managers supérieurs de la filiale MEI n'ont pas rencontré ni des difficultés financières ni des difficultés non financières pour les motiver face au changement (Hypothèse 2 est infirmée). En vérifiant par catégorie de difficultés, nous avons constaté d'après les réponses des managers intermédiaires, que le changement était d'une manière générale compliqué, ce qui a créé des difficultés de motivation aux managers supérieurs. L'accent était mis d'un côté sur la gêne des managers supérieurs de la MEI, de leur faire croire que tout va bien se passer pour leur direction, mais en même temps de leur annoncer, à chaque rencontre, des mauvaises nouvelles (perte d'autonomie et de pouvoir décisionnel, suppression des postes de responsabilité, incapacité à mobiliser les moyens, etc.), et de l'autre côté l'existence d'un écart entre leurs intentions et celles des managers supérieurs de la MEI quant à la façon de réaliser ce changement. Tous les managers intermédiaires déclarent qu'ils n'étaient jamais contre le changement lui-même mais ils étaient déçus de la manière avec laquelle il a été réalisé et surtout les décisions qui l'ont accompagné.

A cet effet, les managers interrogés ont mis en évidence plusieurs raisons qui sont à l'origine de cette situation (diminution de leur motivation, l'absence des leviers, et l'absence des difficultés) :

- Après des années caractérisées principalement par des difficultés financières, la DRE MEI (ex-ARMEL) a pu survivre et sauvegarder près de 75 postes d'emplois suite à cette fusion absorption décidée par le CPE. En effet, l'entreprise a pu trouver grâce à ce changement son équilibre financier et les salariés ont pu bénéficier des salaires avantageux suite à leur alignement aux barèmes pratiqués par la MEI, mais cela n'était pas apparemment suffisant pour augmenter leur motivation durant tout le processus du changement. D'après les managers interviewés beaucoup d'efforts ont été fournis tout au long de la période de transition (Mise en place des nouvelles procédures de travail pratiquées par la MEI, déplacements répétitifs des managers à la direction générale à Msila pour assister aux réunions de coordinations, etc.).

- L'accent est mis également sur l'insuffisance des moyens mobilisés pour qu'ils remplissent convenablement leur rôle durant le changement, et cela malgré les capacités financières non négligeables de la MEI. Selon ces managers, les responsables de la MEI n'ont pas utilisé des leviers de motivation financiers et non financiers pour motiver les managers afin de participer positivement dans cette transition, ils se sont contentés de quelques actions de communication, la programmation de certaines formations, et la mobilisation de quelques moyens mobiliers (machine de traitement d'huile, quelques outillages lourds, deux véhicules de service, etc.).

2.6 Le Cas la filiale NAFTAL

Dans le cadre du changement organisationnel vécu par la société NAFTAL étant la mise en place d'un Système Management Intégré unifié, les résultats de notre étude ont montré que la motivation des managers intermédiaires a diminué durant les deux phases du processus du changement (l'annonce et la mise en place changement). Dans ce cadre, les managers intermédiaires ont révélé que les managers supérieurs n'ont pas utilisé des leviers, et ils n'ont pas rencontré des difficultés pour les motiver face au changement.

Pour motiver les managers intermédiaires de la filiale NAFTAL, les managers supérieurs n'ont pas utilisé ni les leviers financiers ni les leviers non financiers (Hypothèse 1 est infirmée). Mais en vérifiant par leviers et par actions de motivation, nous avons constaté d'après les réponses des managers intermédiaires l'utilisation à la fois de plusieurs actions et deux leviers de motivation non financiers à savoir la mobilisation des moyens (HAMON ; 2010) et l'autonomie (HAMON, 2010 ; GALLAN, 2006 ; HERZIG et JIMMIESON, 2006).

En ce qui concerne la communication, trois actions ont été utilisées par les managers supérieurs de la filiale NAFTAL étant les réunions de coordination pour aider les managers moyens à surmonter les difficultés, l'encouragement dans le cadre des sessions d'information et de sensibilisation des discussions des managers avec leurs pairs et avec leurs équipes afin de garantir une compréhension claire du changement. En outre l'accent était mis sur des actions d'implication suivantes : la mise à la disposition de ces managers d'une boîte à idée, ainsi qu'une fiche d'amélioration pour proposer des améliorations concernant les documents et les procédures de travail pour qu'ils soient compatibles à des structures de NAFTAL et les exigences du SMI, l'organisation des journées d'étude afin de discuter les idées jugées pertinentes pour la mise en place du SMI, etc.

Par ailleurs, les managers intermédiaires ont souligné aussi que les managers supérieurs de la filiale NAFTAL n'ont pas rencontré ni des difficultés financières ni des difficultés non financières pour les motiver face au changement (l'Hypothèse 2 est infirmée). En vérifiant par catégorie de difficultés, nous avons constaté d'après les réponses des managers intermédiaires, l'existence de quelques contraintes. L'accent est mis particulièrement sur les attitudes visant à ralentir la mise en place du SMI, et le manque de soutien de ce système (comportements de résistance), et l'existence d'un écart entre les intentions des managers supérieurs et celles des managers intermédiaires quant à la façon de réaliser ce changement (complication du changement). Les causes principales de ces comportements et d'une manière générale ces difficultés sont : le manque de moyens nécessaires pour répondre aux exigences de la certification, manque d'informations de la part des supérieurs et les personnes qu'ils ont délégués (manque d'accompagnement et l'existence des ambiguïtés), surcharges de travail, etc.

A cet effet, les managers interrogés ont mis en évidence plusieurs raisons qui sont à l'origine de cette situation (diminution de leur motivation, l'absence des leviers de motivation, et l'absence des difficultés) :

- La mise en place du SMI unifié au sein de la NAFTAL était d'après les managers interviewés trop lente, et elle s'est caractérisée par des arrêts répétitifs (annoncé depuis 2017, et certificat non obtenu jusqu'au 2022). Plusieurs raisons étaient à l'origine de cette situation, nous citons particulièrement : la pandémie (COVID 19), la succession de plusieurs PDG à la tête de la NAFTAL, la taille de cette entreprise et le nombre considérable de ces structures, etc. Cette lenteur était, d'après les managers à l'origine de leur démotivation.

- Malgré les moyens mobilisés au sein de la NAFTAL pour assurer la réussite du changement organisationnel, ces moyens étaient jugés par beaucoup de managers insuffisants, et cela vu les exigences du nouveau système SMI et la nature des produits commercialisés par la filiale NAFTAL étant à la fois stratégiques et dangereux. L'accent est mis également sur l'absence d'utilisation, par les managers supérieurs de la filiale NAFTAL, des leviers de motivation financiers et non financiers. D'après les managers interviewés, ces hauts responsables ont vu de ce système une continuité de l'ancien système dénommé SMQ, et ils se sont contentés de deux leviers étant les moyens mobilisés et l'autonomie, ainsi que quelques actions favorisant la communication et l'implication des managers durant cette transition, mais cela n'était pas apparemment suffisant pour augmenter leur motivation durant tout le processus du changement. D'après les managers interviewés beaucoup d'efforts ont été fournis tout au long de la période de transition : la surcharge de travail qu'ils ont subi suite aux réunions de coordination fréquentes, aux nouveaux documents de redéploiement à remplir, l'arrivée répétitive des auditeurs pour voir leur état d'avancement en matière de l'application de ce nouveau système, etc.

3. Constats de la recherche

En se référant aux résultats de notre étude de terrain, plusieurs constats ont été faits.

3.1 Constats relatifs à la motivation des managers intermédiaires en contexte de changement :

L'étude, au sein des entreprises enquêtées, de la motivation des managers intermédiaires en contexte de changement, nous a permis de constater des situations différentes d'un cas d'entreprise à l'autre :

- Le cas de la TABEL KAHRAKIB où les managers intermédiaires étaient très motivés tout au long du processus du changement, sachant que les managers supérieurs de cette entreprise ont utilisé auprès de niveau de managers tous les leviers de motivation financiers et non financiers étudiés et ils n'ont pas rencontré ni des difficultés financières, ni des difficultés non financières pour les motiver face au changement organisationnel.

- Le cas du LTP Ouest où la motivation des managers intermédiaires a augmenté tout au long du processus du changement, sachant que les managers supérieurs ont utilisé auprès de ces managers la majorité des leviers de motivation financiers et non financiers étudiés, et ils n'ont pas rencontré globalement ni des difficultés financières, ni des difficultés non financières pour les motiver face au changement organisationnel.

- Le cas de l'unité de production FONDAL où la motivation des managers intermédiaires a diminué tout au long du processus du changement, sachant que les managers supérieurs n'ont utilisé auprès de ces managers que des leviers de motivation non financiers, et ils ont rencontré des difficultés financières et des difficultés non financières pour les motiver face au changement organisationnel.

- Le cas de la DRE MEI et la société NAFTAL où la motivation des managers intermédiaires a diminué tout au long du processus du changement, sachant que les managers supérieurs n'ont pas utilisé auprès de ces managers ni des leviers financiers ni des leviers non financiers de motivation, et ils n'ont pas rencontré d'une manière générale ni des difficultés financières, ni des difficultés non financières pour les motiver face au changement organisationnel.

- Le cas du DMO SADEG où la motivation des managers intermédiaires a chuté tout au long du processus du changement, sachant que les managers supérieurs n'ont utilisé pas auprès de ces managers ni des leviers de motivation financiers ni des leviers non financiers, et ils n'ont pas rencontré d'une manière générale ni des difficultés financières et ni des difficultés non financières pour les motiver face au changement organisationnel.

A partir de cette situation, nous avons constaté que les leviers de motivation utilisés par les managers supérieurs ont certes un effet positif sur la motivation des managers intermédiaires en contexte de changement, c'est le cas de (KAHRAKIB et LTP Ouest), mais d'autres facteurs sont apparus également nous citons particulièrement :

- La Nature du changement.
- La situation de l'entreprise.
- La finalité du changement.

3.2 Constats relatifs aux leviers utilisés et aux difficultés rencontrées par les managers supérieurs pour motiver les managers intermédiaires en contexte de changement

Nous envisageons dans ce point, l'examen des leviers de motivation utilisés et des difficultés de motivation rencontrées par les entreprises enquêtées en contexte de changement.

3.2.1 Constats relatifs aux leviers de motivation

Suite à l'examen des leviers utilisés par les managers supérieurs des entreprises publiques enquêtées pour motiver les managers intermédiaires en contexte de changement, plusieurs constats ont été faits.

3.2.1.1 Les leviers de motivation utilisés par les entreprises enquêtées face au changement

Si nous examinons les leviers utilisés par les managers supérieurs des six entreprises publiques enquêtées pour motiver les managers intermédiaires quel que soit le type de changement vécu, nous constatons qu'aucun levier de motivation n'a été utilisé, d'une manière commune, par les six entreprises enquêtées. Mais en vérifiant par actions il y a deux actions relatives au levier de motivation non financier étant la communication qui ont été utilisées communément à savoir :

- Les messages fournis aux managers intermédiaires pour renforcer chez eux le besoin de changement (la totalité des entreprises).
- La communication bilatérale avec les managers intermédiaires pour les aider à surmonter les difficultés du changement (la quasi-totalité des changements, mis à part DRE MEI).

Lors des changements organisationnels importants, ces actions de communications apparaissent fondamentales pour les managers supérieurs, car ils sont conscients qu'ils ne peuvent pas réaliser un tel changement organisationnel sans informer le personnel particulièrement les managers intermédiaires qui sont plus proches du terrain de ces transitions en essayant de mettre l'accent sur son utilité et de les aider afin surmonter les problèmes difficiles.

3.2.1.2 Les leviers de motivation utilisés par les entreprises ayant vécu le même type de changement

Si nous examinons les leviers utilisés par les managers supérieurs des trois entreprises publiques enquêtées ayant vécu le même type de changement étant la fusion absorption, et cela pour motiver les managers intermédiaires, nous constatons qu'aucun levier de motivation n'a été utilisé, d'une manière commune, par les trois entreprises enquêtées. Mais en vérifiant par actions il y a trois actions relatives aux leviers de motivation non financiers ont été utilisées communément par ces entreprises. Il y a deux actions relatives à la communication et une action relation relative à la reconnaissance.

- Les messages fournis aux managers intermédiaires pour renforcer chez eux le besoin de changement (la totalité des entreprises).
- La communication bilatérale avec les managers intermédiaires pour les aider à surmonter les difficultés du changement (la quasi-totalité des entreprises, mis à part DRE MEI).
- La Reconnaissance continue des efforts fournis par les managers intermédiaires lors du changement. (La quasi-totalité des entreprises, mis à part DRE MEI).

3.2.1.3 Les leviers de motivation non utilisés par les entreprises enquêtées face au changement

Si nous examinons les leviers non utilisés par les managers supérieurs des six entreprises publiques enquêtées pour motiver les managers intermédiaires quel que soit le type de changement vécu, nous constatons qu'aucun levier de motivation n'a pas été utilisé, d'une manière commune, par les six entreprises enquêtées. Mais en vérifiant par actions il y a une action relative au levier de motivation non financière étant l'implication qui n'a pas été utilisées communément :

- L'échange avec les managers intermédiaires sur leurs attentes en matière des tâches à accomplir lors du changement (la totalité des entreprises).

3.2.1.4 Les leviers de motivation non utilisés par les entreprises ayant vécu le même type changement

Si nous examinons les leviers non utilisés par les managers supérieurs des trois entreprises publiques enquêtées ayant vécu le même type de changement étant la fusion absorption, et cela pour motiver les managers intermédiaires, nous constatons qu'il existe les leviers de motivation financiers et un levier de motivation non financier étant les moyens mobilisés qui n'ont pas été utilisés, d'une manière commune, par les trois entreprises enquêtées.

Par ailleurs, si nous vérifions par actions il y a trois actions relatives aux leviers de motivation non financiers qui n'ont pas été utilisées communément par ces entreprises. Il y a une action relative à la communication, une action relative à l'implication, et enfin une action relative à l'équité d'évaluation.

- L'encourager les discussions des managers intermédiaires avec leurs équipes afin garantir que tous les niveaux ont une compréhension claire du changement (la totalité des entreprises).
- L'échange avec les managers intermédiaires sur leurs attentes en matière des tâches à accomplir lors du changement (la totalité des entreprises).
- L'uniformisation des critères pour évaluer avec justesse les efforts fournis par les managers intermédiaires durant la mise en place du changement (la totalité des entreprises).

3.2.2 Constats relatifs aux difficultés de motivation

Suite à l'examen des difficultés rencontrées par les managers supérieurs des entreprises publiques enquêtées pour motiver les managers intermédiaires en contexte de changement, plusieurs constats ont été faits.

3.2.2.1 Les difficultés de motivation rencontrées par les entreprises enquêtées face au changement

Si nous examinons les difficultés rencontrées par les managers supérieurs des six entreprises publiques enquêtées pour motiver les managers intermédiaires quel que soit le type de changement vécu, nous constatons qu'aucun groupe de difficultés de motivation n'a été rencontré, d'une manière commune, par les six entreprises enquêtées. Mais en vérifiant par difficulté il y a celle relative au groupe de difficultés étant la complication du changement qui a été rencontrée communément :

- Existence d'un écart entre les intentions des managers supérieurs et celles des managers intermédiaires quant à la façon de réaliser ce changement (la quasi-totalité des entreprises, mise à part KAHRAKIB).

3.2.2.2 Les difficultés de motivation rencontrées par les entreprises ayant vécu le même type changement

Si nous examinons les difficultés rencontrées par les managers supérieurs des trois entreprises publiques enquêtées ayant vécu le même type de changement étant la fusion absorption, et cela pour motiver les managers intermédiaires, nous constatons qu'un groupe de difficultés de motivation non financières a été rencontrées, d'une manière commune, par trois entreprises étant la complication du changement. En plus si nous vérifions par difficulté, il y a une autre difficulté relative à la position délicate des managers supérieurs qui a été rencontrée par les managers supérieurs des trois entreprises qui est :

- Faire face aux conflits d'intérêts existant entre leurs supérieurs (la tutelle) et les managers intermédiaires lors de ce changement.

Ces difficultés sont généralement les conséquences logiques d'un changement organisationnel imposé du haut surtout lorsqu'il est accompagné par des actions et des décisions (révision des postes de responsabilité, changement des procédures de travail, centralisation des décisions, etc.) qui sont mal prises par les managers intermédiaires, ce qui crée des difficultés aux managers supérieurs rendant ce genre de changement compliqué et leur position délicate (annonce des mauvaises nouvelles, conflits d'intérêts entre leurs supérieurs et les managers intermédiaires, etc.).

3.2.2.3 Les difficultés de motivation non rencontrées par les entreprises enquêtées face au changement

Si nous examinons, les difficultés de motivation non rencontrées par les managers supérieurs des six entreprises publiques enquêtées pour motiver les managers intermédiaires quel que soit le type de changement vécu, nous constatons qu'aucun groupe de difficultés n'a été pas rencontré, d'une façon commune rencontrées, par les entreprises enquêtées. Mais en vérifiant par difficulté, il y a une difficulté relative au groupe de difficultés de motivation non financière étant les comportements de résistance n'a été rencontrés par les managers supérieurs : Faire face à la démission de certains managers intermédiaires suite à la mise en place de ce changement

3.2.2.4 Les difficultés de motivation non rencontrées par les entreprises ayant vécu le même type changement

Si nous examinons les difficultés de motivation des managers intermédiaires non rencontrées par les managers supérieurs des trois entreprises publiques enquêtées ayant vécu le même type de changement étant la fusion absorption, nous constatons qu'il existe un groupe de difficultés de motivation non rencontrés par les managers supérieurs étant les comportements de résistances aux changements. Mais en vérifiant par difficulté il y a réellement trois comportements de résistances qui n'ont pas été rencontrés communément par les managers supérieurs de ces trois entreprises à savoir :

- Faire face à la démission de certains managers intermédiaires suite à la mise en place de ce changement
- Faire face à l'absence de certains managers intermédiaires pour éviter de s'impliquer dans des tâches jugées nécessaires à la concrétisation du changement
- Faire face aux comportements des managers intermédiaires visant à ralentir la mise en place du changement

Conclusion

Dans le cadre de notre étude de terrain, nous avons constaté l'existence de quatre types de changements organisationnels qui étaient vécus par les six entreprises enquêtées à savoir : la fusion absorption (vécue par la DRE MEI, le DMO SADEG, et l'unité FONDAL Oran); le lancement de nouveaux produits (vécu la TABEL KAHRAKIB); la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle (vécu par le LTP Ouest); et la mise en place d'un système Management Intégré unifié (vécu par l'entreprise NAFTAL).

La vérification et l'analyse, au départ, de l'évolution de la motivation des managers intermédiaires ciblés durant les trois phases du processus du changement (Annonce, Mise en place, et Stabilisation du changement), nous a permis de constater des situations différentes d'un cas d'entreprise à l'autre. Pour certaines entreprises la motivation des managers intermédiaires a baissé durant les trois phases du changement, pour d'autres entreprises la motivation est restée stable, et pour le reste elle a augmenté. Dans ce cadre, plusieurs arguments ont été avancée par ces managers que se soient pour justifier leur motivation ou leur démotivation face au changement.

L'identification et l'analyse, par la suite, des leviers utilisés et des difficultés rencontrées par les manager supérieurs des entreprises enquêtées pour motiver les managers intermédiaires face aux changements, nous a permis également de constater des situations différentes d'un cas d'entreprise à l'autre. Dans certaines entreprises, les managers supérieurs n'ont pas utilisé les leviers de motivation, alors qu'ils ont rencontrés des difficultés, pour d'autres entreprise, les managers supérieurs, n'ont pas utilisé les leviers de motivation, alors qu'ils n'ont rencontrés des difficultés, dans d'autres cas d'entreprises les managers supérieurs ont utilisé les leviers de motivation, alors qu'ils n'ont pas rencontrés des difficultés, etc. Tout cela nous a conduits à constater que les leviers de motivations utilisés par les managers supérieurs en contexte de changement pour motiver les managers intermédiaires ont certes un effet sur leur motivation, mais il y a aussi d'autres facteurs ayant apparu et ayant aussi une influence sur cette motivation à savoir : la nature du changement, le type du changement, la situation de l'entreprise, etc.

CONCLUSION GENERALE

Malgré que la littérature disponible sur le changement organisationnel soit abondante il n'existe pas à l'heure actuelle d'une théorie ou d'une définition du changement qui fasse l'unanimité, et malgré la volonté théorique d'une meilleure compréhension du changement en milieu organisationnel, les processus par lesquelles le changement se déploie au sein des organisations n'ont pas été complètement explorés (VAS, 2005 : P 136). D'une manière simple et en même temps détaillée MASCHINO et FOURNIER-DUSSAULT (2005 : P 9) considèrent les changements organisationnels comme un ensemble de modifications pouvant affecter un ou plusieurs aspects de l'organisation d'une entreprise. Sur le plan interne, ils peuvent porter sur des changements de structures de l'administration et de la gestion des entreprises ou sur l'instauration d'un mode de production différent dans les services ou les unités, en passant par des modifications à l'organisation du travail ou dans les façons de desservir les clientèles. Sur le plan externe, les changements organisationnels incluent les modifications des rapports de travail avec des partenaires réguliers, que ce soit dans le cadre d'alliances entre des entreprises, de relations avec les sous-traitants ou de la production en réseau.

Cependant, tellement les changements organisationnels sont devenus inéluctables dans les organisations, il semble plus intéressant de s'interroger sur la façon dont les managers abordent cette problématique plutôt que de savoir pourquoi elles changent (AMADOU, 2014 : P). A cet effet, notre recherche s'intéresse aux managers en contexte de changement organisationnel. Cette catégorie de salariés est devenue, d'après SAKTHIVEL MURUGAN (2008 ; P), un groupe très puissant et respecté dans la société moderne, car ils peuvent prendre des décisions pouvant affecter la vie d'un grand nombre de personnes. Sachant que notre attention est fixée plus précisément sur deux catégories de managers en contexte de changement à savoir : « les managers supérieurs » et « les managers intermédiaires ». Ces managers jouent, des rôles complémentaires au sein des organisations (LEE et TEECE, 2013 : P 6).

Dans le même cadre, DINWOODIE, et AL. (2015 : P 1) stipulent que le rôle des managers de niveau intermédiaire et supérieur dans la réalisation du changement est critique, car ils doivent traduire la vision du changement aux troupes du sol, participer à élaborer les rapports directs aidant à naviguer dans les émotions du changement, et influencer les agents de changement pour générer l'alignement et l'engagement pour que l'effort de changement soit couronné de succès.

Notre choix de se focaliser sur la motivation des manager intermédiaires en contexte de changement se justifie spécialement par leur rôle et aussi leur position qui est à la fois unique et importante dans l'organisation. D'après HUY (2001 : P73), quand il s'agit d'envisager et de mettre en œuvre le changement, les managers intermédiaires se trouvent dans une position organisationnelle unique. Ils sont proches des opérations quotidiennes, des clients et des employés de première ligne afin qu'ils sachent mieux que quiconque où se trouvent les problèmes, et le fait de rejeter cavalièrement leurs rôles diminuera énormément les chances des top managers de réaliser un changement radical réussi. C'est pour cela beaucoup de chercheurs (BEN DELHOUMA SGHAIRI, 2016, Jim BURKE, VEILLET, 1995, JOHNSON et HÄRTEL, 2014, BALOGUN, 2003, HERZIG et JIMMIESON, 2006, KNUYT, 2013, COLLERETTE, 2010, PASTOR, 2005, CONWAY et MONKS, 2011) ont suggéré qu'un vrai travail de communication, de soutien et de suivi, de formation et de coaching doit être entretenue de la part de la haute direction sur les managers moyens afin de garantir leur motivation et par la suite leur l'engagement dans le changement. A cet effet, d'après ces chercheurs, plusieurs leviers de motivation sont à la disposition des managers supérieurs pour motiver ces managers intermédiaires en contexte de changement.

D'ailleurs dans une interview de Jim BURKE, qui a été publiée par *Business Digest*, l'expert a évoqué à la fois le rôle primordial joué par les managers intermédiaires en contexte de changement, et l'importance de leur motivation afin de dépasser les difficultés rencontrées. Dans ce cadre BURKE affirme que sans un vrai investissement -intellectuel et affectif - des managers intermédiaires, une organisation ne peut pas déployer tout son potentiel », cela veut dire que les managers intermédiaires ont un besoin réel et pressant de relations de travail de qualité.

En fait, la littérature sur les changements organisationnels a évoqué également les difficultés que peuvent rencontrer les managers supérieurs en contexte de changement d'où vient notre intérêt de se focaliser aussi les difficultés pouvant être rencontrées par les managers supérieurs lors de la motivation des managers intermédiaires durant ces périodes de transition.

Revenant au contexte algérien, les entreprises algériennes particulièrement publiques ont rencontré depuis plusieurs décennies des mutations et des réformes ayant rendu la flexibilité des entreprises appartenant à ce secteur une exigence fondamentale pour assurer sa pérennité. A cet effet, plusieurs changements organisationnels ont eu lieu dans ces circonstances et bien évidemment d'autres (la rareté des ressources, Situation sociale tendue aggravée par des problèmes d'ordre sécuritaire, Economie algérienne dépendante des orientations du FMI) créant, par conséquent des difficultés à ces entreprises particulièrement leurs managers ayant des tâches de supervisions.

Devant la multiplication et la complexité des changements organisationnels vécus par les entreprises publiques algériennes, nous nous sommes attachés à l'étude des leviers utilisés et les difficultés rencontrées par les managers supérieurs pour motiver les managers intermédiaires, en contexte de changement. Notre problématique de recherche est :

Dans un contexte caractérisé par la multiplication des changements organisationnels au sein des entreprises publiques algériennes, Quels sont les leviers utilisés et les difficultés rencontrées par les managers supérieurs pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel ? À partir de la problématique de recherche, plusieurs questions et hypothèses ont été formulées.

Pour vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons mené une étude de terrain au sein de six entreprises publiques ayant vécu quatre types de changements organisationnels à savoir : la fusion absorption (vécue par la DRE MEI, le DMO SADEG, et l'unité FONDAL Oran); le lancement de nouveaux produits (vécue la TABEL KAHRAKIB) ; la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle (vécue par le LTP Ouest); et la mise en place d'un système Management Intégré unifié (vécue par l'entreprise NAFTAL). **Les principaux résultats de la thèse sont comme suit :**

- **En termes de changement organisationnels vécus :**

- **Les fusions absorptions** vécues par les entreprises enquêtées sont à la fois : Global, Majeur, et Lent (GIROUX, 1991), les objectifs centraux de ces changements sont la centralisation de la gestion des entreprises, la mutualisation et la rationalisation des coûts. Ces fusions absorptions ont permis la réorganisation des entreprises qui l'ont vécues, elles se sont concrétisées principalement à travers : la centralisation des décisions au niveau des filiales (leur direction générale) ; la Révision de l'organigramme et les postes de responsabilités (changements des responsables) ; et l'adoption des nouvelles procédures de travail.

- **Le lancement de nouveaux produits** était à la fois global, majeur, et rapide (GIROUX, 1991), il avait comme objectif central l'acquisition des nouveaux marchés porteurs caractérisés

principalement par l'absence de la concurrence nationale. Ce changement s'est caractérisé principalement à travers : l'extension du chantier de travail, l'acquisition des nouvelles technologies (ex. des équipements AMADA), et la mobilisation des nouveaux moyens de transport et de manutention ; la révision des méthodes de travail (alternance entre les équipes) ; le recrutement, la formation des salariés et l'extension des équipes de travail (ex. bureau méthode).

- **La mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle** était à la fois globale, majeure, et lente (GIROUX, 1991), il avait comme objectifs centraux la rationalisation des coûts et la mutualisation des moyens. Ce changement s'est concrétisé principalement à travers : la centralisation des décisions au niveau de la direction générale ; la mobilisation des nouvelles technologies (intranet et MRP) pour faciliter la communication entre les structures, et le renouvellement du matériel technique pour les domaines d'étude et de Labo (domaines clés pour la filiale).

- **La mise en place d'un système Management Intégré unifié** était à la fois globale, majeure, et lente (GIROUX, 1991), il avait comme objectifs centraux l'amélioration en continue du fonctionnement interne et son image sur le marché international. Ce changement s'est concrétisé principalement à travers : le Déploiement du SMI au près du personnel des trois branches NAFTAL ; la mise en place et/ou mise à jour de nouvelles instructions, procédures de Travail et des nouveaux documents qualité ; le Suivi de l'état d'avancement des structures NAFTAL, en matière d'application du SMI à travers l'envoi continu des auditeurs internes ; la Signature des conventions de partenariat avec des entreprises comme celles spécialisées dans la récupération des déchets ; l'uniformisation entre les structures des appellations de certains postes (ex. la fonction QHSE), la création des nouvelles structures (ex. Direction de Métrologie), la mobilisation des nouveaux moyens pour répondre aux exigences du SMI ; le développement et la commercialisation des produits moins polluants, et l'adoption des nouvelles procédures de travail.

• En termes de motivation des managers intermédiaires en contexte de changement. La motivation des managers intermédiaires des six entreprises enquêtées durant les trois phases du processus du changement était différente d'une entreprise à une autre :

- Pour le cas de la DRE MEI et de l'unité de production FONDAL Oran, ayant vécu les deux le même type du changement organisationnel étant la Fusion Absorption, la motivation des managers intermédiaires a baissé durant tout le processus du changement, tandis que pour le cas du DMO SADEG, ayant aussi vécu une Fusion Absorption, la motivation des managers intermédiaires a chuté (la moyenne calculée est passée de 5 à 1), et cela durant les deux premières phases du processus du changement.
- Pour le cas de la société NAFTAL ayant vécu la mise en place d'un Système Management Intégré unifié entre ses trois branches, la motivation a baissé durant les deux premières phases du processus du changement.
- Pour le cas de la société TABEL KAHRAKIB ayant vécu un changement organisationnel de type différent s'agissant du lancement de deux nouveaux produits stratégiques (Shelters et skids) aussi bien pour le groupe SONELGAZ que l'état Algérien, la motivation des managers intermédiaires est restée toujours stable et très importante durant tout le processus du changement (la moyenne calculée est égale à 5).
- Pour le cas du LTP Ouest ayant vécu la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle, la motivation des managers intermédiaires a augmenté continuellement durant tout le processus du changement.

- En termes des leviers utilisés et les difficultés rencontrées pour motiver les managers intermédiaires face aux changements organisationnels vécus :

- Pour le cas de la TABEL KAHRAKIB, les managers intermédiaires étaient très motivés tout au long du processus du changement, les managers supérieurs ont utilisé à la fois des leviers financiers et des leviers non financiers (Hypothèse 1 est confirmée). En effet, les six leviers non financiers étudiés dans le cadre de notre recherche ont été utilisés (sous Hypothèse 1 est confirmée) à savoir : la communication, la reconnaissance, la mobilisation des moyens nécessaires, et même l'autonomie. Par ailleurs, les managers supérieurs de la société KAHRAKIB n'ont pas rencontré ni des difficultés financières ni des difficultés non financières (Hypothèse 2 est infirmée).

- Pour le cas du LTP Ouest où la motivation des managers intermédiaires a augmenté tout au long du processus du changement, les managers ont utilisé à la fois des leviers financiers et des leviers non financiers (Hypothèse 1 est confirmée). En effet, parmi les six leviers non financiers étudiés dans le cadre de notre recherche, cinq ont été utilisés (une partie de la sous Hypothèse 1 est confirmée) à savoir : la communication, la reconnaissance, l'implication, l'équité d'évaluation, et la mobilisation des moyens nécessaires. Les managers interrogés se sont mis d'accord qu'ils n'ont pas bénéficié de l'autonomie durant le processus du changement. Par ailleurs, les managers supérieurs du LTP Ouest n'ont pas rencontré, d'une manière globale, ni des difficultés financières ni des difficultés non financières pour les motiver face au changement (Hypothèse 2 infirmée).

- Pour le cas de l'unité de production FONDAL où la motivation des managers intermédiaires a baissé tout au long du processus du changement, les managers supérieurs les managers supérieurs ont utilisé que les leviers de motivation non financiers seuls (une partie de l'hypothèse 1 est confirmée). En effet, parmi les six leviers non financiers étudiés dans le cadre de notre recherche, quatre uniquement ont été utilisés (une partie de la sous hypothèse 1 est confirmée) à savoir : la communication, la reconnaissance, l'implication, et l'autonomie. Les managers interrogés se sont mis majoritairement d'accord que les moyens mobilisés pour accompagner cette transition étaient jugés insuffisants et les managers supérieurs n'étaient pas vraiment équitables lors de l'évaluation de leurs efforts durant ce changement. Par ailleurs, les managers supérieurs de l'entreprise FONDAL ont rencontré des difficultés financières et des difficultés non financières pour les motiver face au changement (Hypothèse 2 est confirmée). En effet, parmi les trois catégories de difficultés non financières étudiées dans le cadre de notre recherche deux difficultés seuls ont été rencontrées (une partie de la sous Hypothèse 2 est confirmée) à savoir : la complication du changement lui-même, et la position délicate des managers supérieurs. Les managers interrogés se sont mis majoritairement d'accord que leurs managers supérieurs n'ont pas rencontrées, d'une manière globale, des comportements de résistances de la part des managers moyens.

- Pour le cas du DMO SADEG où la motivation des managers intermédiaires a chuté tout au long du processus du changement, les managers supérieurs n'ont pas utilisé ni les leviers financiers ni les leviers non financiers (Hypothèse 1 est infirmée). Par ailleurs, les managers intermédiaires ont souligné aussi que les managers supérieurs de la filiale SADEG n'ont rencontré que des difficultés non financières pour les motiver face au changement (une partie de l'Hypothèse 2 est confirmée). En effet, parmi les trois catégories de difficultés non financières étudiées dans le cadre de notre recherche deux difficultés seuls ont été rencontrées (une partie de la sous Hypothèse 2 confirmé) à savoir : la complication du changement lui-même, et la position délicate des managers supérieurs. Les managers interrogés se sont mis majoritairement d'accord que leurs managers supérieurs n'ont pas rencontrées, d'une manière globale, des comportements de résistances de la part des managers moyens.

- Pour le cas de la DRE MEI (ex- ARMEL) ou la motivation des managers intermédiaires a baissé durant le processus du changement, les managers supérieurs n'ont pas utilisé ni les leviers financiers ni les leviers non financiers (Hypothèse 1 est infirmée). Par ailleurs, les managers supérieurs de la filiale MEI n'ont pas rencontré ni des difficultés financières ni des difficultés non financières pour les motiver face au changement (Hypothèse 2 est infirmée).

- Pour le cas de NAFTAL où la motivation des managers intermédiaires a baissé tout au long du processus du changement, les managers supérieurs les managers supérieurs n'ont pas utilisé ni les leviers financiers ni les leviers non financiers (Hypothèse 1 est infirmée). Par ailleurs, les managers supérieurs de la filiale MEI n'ont pas rencontré ni des difficultés financières ni des difficultés non financières pour les motiver face au changement (l'Hypothèse 2 est infirmée).

A partir de cette situation, nous avons constaté que les leviers de motivation utilisés par les managers supérieurs ont certes un effet positif sur la motivation des managers intermédiaires, c'est le cas de (KAHRAKIB et LTP Ouest), mais d'autres facteurs ont apparu, nous citons particulièrement :

- La Nature du changement ;
- La situation de l'entreprise.
- La finalité du changement ;

En ce qui concerne **les apports de la thèse**, nous pouvons les regrouper en trois catégories :

- **Du point de vue méthodologique, cette thèse représente la première étude au niveau national qui a essayé de vérifier, au sein des entreprises publiques, la motivation des managers intermédiaires durant les trois phases du processus d'un changement organisationnel, et d'identifier par la suite les leviers utilisés et les difficultés rencontrées par les managers supérieurs pour motiver les managers intermédiaires en contexte de changement.**

Notre étude a également permis les apports suivants :

- Le questionnaire utilisé est fiable et valide, accompagné par un guide d'entretien qui nous a aidé à mieux comprendre les changements organisationnels vécus par les entreprises enquêtées et les différents points de vue des managers intermédiaires interrogés. Ces informations nous ont aidé à enrichir notre étude qualitative.

- L'approche méthodologique des études de cas nous a permis d'un côté d'étudier chaque cas d'entreprise à part, et de diversifier de l'autre côté les méthodes et les outils de collecte et d'analyse de données ont être utilisés (observation, analyse de contenu, entretiens semi directifs, deux questionnaires dont un questionnaire destiné aux dirigeants et l'autre destiné aux salariés repreneurs, des témoignages et analyse statistique).

- L'étude quantitative, qualitative

- Deux échantillons ont été construits : les entreprises publiques enquêtées et les managers intermédiaires interviewés.

- Aucune étude préalable n'a entamé l'ensemble des leviers de motivation en contexte de changement que nous avons étudié dans cadre de notre recherche. A cet effet, nous nous sommes référés à quelques leviers de motivation ayant été développés auparavant par les chercheurs ayant travaillé sur les leviers utilisés par les managers supérieurs pour motiver les managers intermédiaires en contexte de changement et d'autres développés auparavant par les chercheurs ayant travaillé sur

la motivation des collaborateurs d'une manière générale. Sachant que ces leviers de motivation en contexte de changement nous les avons divisés en deux catégories : financiers et non financiers.

- Aussi aucune étude préalable n'a entamé précisément les difficultés rencontrées par les managers supérieurs pour motiver les managers intermédiaires en contexte de changement. A cet effet, nous nous sommes référés aux études antérieures ayant abordé les difficultés pouvant être rencontrées, d'une manière générale, par les managers supérieurs en contexte de changement et nous avons pris celles que nous avons jugés capables d'avoir un impact sur la motivation des managers intermédiaires en contexte de changement. C'est-à-dire les difficultés pouvant créer obstacles aux managers supérieurs pour motiver les managers intermédiaires en cotexte de changement. Sachant que ces difficultés nous les avons divisés aussi en difficultés de motivation financières et difficultés de motivation non financières.

- **Du point de vue pratique, cette étude a permis :**

- De dresser une liste des leviers de motivation financiers et non financiers pouvant être utilisés par les managers supérieurs pour motiver les managers intermédiaires en contexte de changement organisationnel.

- D'attirer l'attention des managers supérieurs sur les difficultés qu'ils peuvent rencontrés en contexte de changement particulièrement et qui peuvent constituer un obstacle pour motiver les managers intermédiaires.

- De mettre en lumière, la négligence de toutes les entreprises étudiées d'une action relative au levier de motivation non financière étant **l'implication**. Cette action est relative à l'échange avec les managers intermédiaires sur leurs attentes en matière des tâches à accomplir lors du changement (la totalité des entreprises n'ont pas utilisé cette action favorisant l'implication des salariés).

- **Du point de vue théorique**

Les résultats de cette recherche ont confirmé certains points de vue et ont contrarié d'autres.

- Les managers supérieurs des entreprises : la TABEL KAHRAKIB et LTP Ouest qui ont utilisé les leviers de motivation (financiers et non financiers) pour motiver les managers intermédiaires en contexte de changement ont réussi à augmenter la motivation ou de la maintenir importante durant les trois phases du changement, ce qui confirme le point de vue de certains auteurs (VEILLET,1995 ; BURKE, JOHNSON et HÄRTEL, 2014 ; BALOGUN, 2003 ; HERZIG et JIMMIESON, 2006 ; KNUYT, 2013 ; COLLERETTE, 2010). Les points de ces auteurs ont été aussi confirmés par les cas des entreprises : la DRE MEI, la DMO SADEG, et la NAFTAL dans le sens ou la motivation de leurs managers intermédiaires en contexte de changement a baissé durant les trois phases du changement, car leurs managers supérieurs n'ont pas utilisé les leviers de motivation (ni financiers ni non financiers). Tandis que le cas de l'unité de production FONDAL a contrarié ces auteurs, car malgré l'utilisation de quelques leviers par les managers supérieurs pour motiver les managers intermédiaires face au changement, la motivation de ces managers intermédiaires a baissé durant les trois du changement.

- Les leviers de motivation financiers (salaires, primes, gratifications) ont été utilisés par les managers supérieurs des deux entreprises : la TABEL KAHRAKIB et LTP Ouest pour motiver les managers intermédiaires en contexte de changement, ce qui confirme les points de vue des auteurs : BURGER-HELMCHEN et DONZE (2015), ZEDINI, BEN CHEIKH, LIMAM, et AL. (2016).

- Le levier de motivation non financier étant la communication a été utilisé par les managers supérieurs des trois entreprises : l'unité FONDAL Oran, la TABEL KAHRAKIB, et le LTP OUEST, ce qui confirme les points de vue de certains auteurs qui considèrent la communication

importante pour motiver les collaborateurs d'une manière générale (HAMON, 2010 ; GALLAN, 2006 ; BELRHITI et CHAGAR, 2013 ; BURGER-HELMCHEN et DONZE , 2015 ; GACHA, 2015) et d'autres qui considèrent la communication importante pour motiver les managers intermédiaires en contexte de changement organisationnel (JOHNSON et HÄRTEL, 2014 ; BALOGUN, 2003 ; HERZIG et JIMMIESON, 2006 ; KNUYT, 2013 ; COLLERETTE, 2010).

- Le levier de motivation non financier étant la reconnaissance a été utilisé par les managers supérieurs des trois entreprises : l'unité FONDAL Oran, la TABEL KAHRAKIB, et le LTP OUEST, ce qui confirme les points de vue de certains des auteurs qui considèrent la reconnaissance importante pour motiver les collaborateurs d'une manière générale (HAMON, 2010 ; BELRHITI et CHAGAR, 2013 ; BURGER-HELMCHEN et DONZE , 2015) et d'autres qui considèrent la reconnaissance importante pour motiver les managers intermédiaires en contexte de changement organisationnel (VEILLET, 1995 ; JOHNSON et HÄRTEL, 2014).

- Le levier de motivation non financier étant l'implication a été utilisé par les managers supérieurs des trois entreprises : l'unité FONDAL Oran, la TABEL KAHRAKIB, et le LTP OUEST, ce qui confirme les points de vue de certains des auteurs qui considèrent l'implication importante pour motiver les collaborateurs d'une manière générale (HAMON, 2010 ; BELRHITI et CHAGAR, 2013 ; BURGER-HELMCHEN et DONZE , 2015) et d'autres qui considèrent l'implication importante pour motiver les managers intermédiaires en contexte de changement organisationnel (BURKE, JOHNSON et HÄRTEL, 2014 ; HERZIG et JIMMIESON, 2006 ; KNUYT, 2013).

- Le levier de motivation non financier étant l'équité d'évaluation a été utilisé par les managers supérieurs des deux entreprises : la TABEL KAHRAKIB, et le LTP OUEST, ce qui confirme le point de vue des auteurs ZEDINI, BEN CHEIKH, LIMAM, et AL. 2016 qui considèrent l'équité d'évaluation importante pour motiver les collaborateurs d'une manière générale et l'auteur BURKE qui considère l'équité d'évaluation importante pour motiver les managers intermédiaires en contexte de changement organisationnel.

- Le levier de motivation non financier étant la mobilisation des moyens a été utilisé par les managers supérieurs des trois entreprises : la TABEL KAHRAKIB, le LTP OUEST, et NAFTAL ce qui confirme le point de vue de HAMON (2010) qui considère la mobilisation des moyens importante pour motiver les collaborateurs d'une manière générale.

- Le levier de motivation non financier étant l'autonomie a été utilisé par les managers supérieurs des trois entreprises : l'unité FONDAL Oran, la TABEL KAHRAKIB, et NAFTAL, ce qui confirme les points de vue de certains des auteurs qui considèrent l'autonomie importante pour motiver les collaborateurs d'une manière générale (HAMON, 2010 ; GALLAN, 2006) et les auteurs HERZIG et JIMMIESON (2006) qui considèrent l'autonomie importante pour motiver les managers intermédiaires en contexte de changement organisationnel.

Pour les difficultés liées aux comportements de résistance des managers intermédiaires face aux changements organisationnels développés par les auteurs : HARDING, LEE, et FORD (2014), HUY (2001), VAS et VANDE VELDE (2000), et que nous avons jugé capable de créer des obstacles aux managers supérieurs pour motiver ces managers intermédiaires en contexte de changement, aucune entreprise n'a rencontré ce groupe de difficultés.

Pour les difficultés liées aux aspects rendant le changement organisationnel compliqué développés par les auteurs : ANDRE et LEGERON (1999), FLOYD et WOOLDRIDGE (1997) et que nous avons jugé capable de créer des obstacles aux managers supérieurs pour motiver ces managers intermédiaires, trois entreprises ayant rencontrés ces difficultés à savoir : la DRE MEI, le DMO SADEG, et l'unité de production FONDAL (toutes les entreprises ayant vécu des fusions absorption).

Pour les difficultés liées aux aspects rendant la position délicate des managers supérieurs en contexte de changement, développés par l'auteur MELKONIAN (2006) et que nous avons jugé capable de créer des obstacles aux managers supérieurs pour motiver ces managers intermédiaires, deux entreprises ayant rencontrés ces difficultés à savoir : le DMO SADEG, et l'unité de production FONDAL (deux entreprises ayant vécu des fusions absorptions).

Les limites de la thèse et perspectives

Comme toutes recherches scientifiques notre étude a présenté certaines **limites**, nous citons particulièrement :

- Exclusivement centrée sur les managers supérieurs, et les managers intermédiaires, notre analyse présente la limite de s'intéresser uniquement à une seule couche organisationnelle, qui est celle des managers intermédiaires, sans tenir compte des autres membres de l'organisation particulièrement les opérationnels. En effet, dans un esprit de précision et de clarté, les leviers utilisés et les difficultés rencontrées par les managers supérieurs pour motiver les managers intermédiaires face à un changement organisationnel ont été abordées de façon unilatérale, sans tenir compte de l'impact que ces acteurs- les managers supérieurs- sur la motivation des autres personnes impliquées dans le changement organisationnel à savoir les opérationnels.

- L'accès aux managers supérieurs pour réaliser notre étude de terrain s'est avéré difficile voire même impossible compte tenu de leurs propres contraintes de temps, la charge de travail, et surtout la délicatesse de notre sujet de recherche. D'ailleurs la majorité des managers intermédiaires étaient très réticents devant nos questions.

- Enfin, cette recherche présente une limitation méthodologique en ce qui concerne la généralisation des résultats à d'autres entreprises publiques opérant dans les mêmes contextes. En fait, les résultats présentés dans cette recherche se limitent au contexte des entreprises étudiées, car la généralisation des résultats dépendra de plusieurs recherches complémentaires.

Les résultats de cette étude permettent également de mettre l'accent sur plusieurs **pistes de recherche** à savoir :

- Une autre étude menée au sein des entreprises privées peut aider à compléter notre étude et surtout d'approfondir et d'enrichir nos analyses ;

- Une étude similaire en se concentrant sur d'autres niveaux de managers en contexte de changement, particulièrement les managers intermédiaires et les opérationnels peut donner d'autres résultats surtout qu'aucune étude n'a vérifié l'utilisation des leviers de motivations que nous avons étudié pour expliquer la motivation des collaborateurs ;

- En plus des leviers de motivation étudiés dans le cadre de notre recherche, d'autres paramètres, tels que la nature du changement, les objectifs du changement, le type de changement, etc., peuvent être intégrés pour étudier la motivation des collaborateurs en contexte de changement ;

- Une étude portant sur la relation entre le management participatif et la conduite du changement organisationnel.

BIBLIOGRAPHIE

ALEXANDRE-BAILLY F., TRAN V. (2013), « Comportements humains et management », Pearson Education France,
ALEXANDRE-BAILLY F., BOURGEOIS D., GRUERE J-P., RAULET-CROSET N. & ROLAND-LEVY C. , (2013) « Comportements humains et management », Pearson Education France.
ALIS D. et FERGELOT V. (2012), « Le rôle des cadres intermédiaires dans le processus de changement des collectivités publiques : pour un modèle dynamique de la construction de rôle », La transformation des organisations publiques, Volume 16, numéro 3,
ALLARD-POESI F. & PERRET V. , (2005) « Rôles et conflits de rôles du responsable projet », Revue française de gestion (N° 154).
ALVREZ F. (2006), « Changement Organisationnel et production de discours managérial », Revue Entreprise et histoire N° 42, Avril. Editions ESKA.
AMADOU BA , (2014), « Changement organisationnel et rôle central des styles de management : le cas d'un hypermarché », chapitre apparu in « nouvelles pratiques de travail : innovations technologiques et changements organisationnels », édition l'Harmattan, Paris.
ARCOS-SCHMIDT S. & ARCOS L. , (2014), « Le grand livre du management Pour mieux incarner votre métier de manager », Editions Afnor
ATTARÇA M. , (2011) « Les enjeux de la conduite de changement », JOURNEE SUR LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL Chambre de commerce et d'industrie de Versailles Val-d'Oise / Yvelines Synthèse du Club RH, communication intitulée : « Les enjeux de la conduite de changement ».
AUBERT-LOTARSKI A. , (2005), « Agir en situation complexe : La conduite du changement », Note de synthèse 1, l'Institut d'Administration scolaire (INAS) de l'Université de Mons-Hainaut, Académie universitaire Wallonie-Bruxelles, Belgique.
AUTISSIER D. & MOUTOT J-M. , (2013), « La boîte à outils de la conduite du changement », Dunod, Paris.
AUTISSIER D. & MOUTOT, J.-M. , (2013), « Méthode de conduite du changement : Diagnostic-Accompagnement-Pilotage, 3e édition, Dunod
AUTISSIER D. & VANDANGEON-DERUMER I. (2007), « Pas de changement sans adhésion des managers », l'expression Management REVIEW, Automne 2007.
AUTISSIER D. & VANDANGEON-DERUMEZ I. (2007), « Le changement organisationnel : les Managers de première ligne et le changement » ; revue française de gestion, N° 174
AUTISSIER D., MOUTOT J-M. , (2003), « Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action », Dunod.
AUTISSIER D., VANDANGEON I., & VAS A. , (2010), « la conduite du changement : concepts clés », Dunod, Paris.
BABA Md. et al. , (2009), « ROLE OF SENIOR MANAGEMENT IN TQM IMPLEMENTATION IN MALAYSIAN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES», Journal - The Institution of Engineers, Malaysia (Vol. 72, No.3, September 2009). https://www.myiem.org.my/assets/download/02Sep2009.pdf
BACHELET R. , (2020) Analyse & traitement de données : Validité et fiabilité, École Centrale de Lille Villeneuve d'Ascq – Franc, Mise à jour du 26 août.
BAGAD V.S. , (2009), « Management Information Systems », Technical Publications Pune.
BALOGUN J., & JOHNSON G. , (2008) « Exploring middle managers' strategic sensemaking role through practical knowledge », les cahiers de recherche du GéPS, Vol. 2, No. 7, 23-25 September.

BAREIL C. et AL. (2004) , « Préoccupations, appropriation et efficacité des membres et des animateurs des communautés de pratique virtuelles : la dimension individuelle Gestion du changement Projet Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet », Rapport de recherche Présenté au CEFRIO, collection de recherche et Etudes de Cas.
BAREIL C. & SAVOIE A. , (1999), « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel », revue de Gestion, volume 24, numéro 3,
BAREIL C. , (2004), « LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT : SYNTHÈSE ET CRITIQUE DES ÉCRITS » Cahier produit par professeure agrégée, service de l'enseignement du management, HEC Montréal. Cahier N° 04-10 – Août. Centre d'étude en transformation des organisations- HEC Montréal.
BELATTAF M. , (1997), Modalités et difficultés de mise en œuvre de la privatisation des entreprises publiques économiques en Algérie, Cahiers du CREAD 1/16 Cahiers du CREAD n°39, pages 91105.
BELGHANAMI N. , (2008), « <i>la politique de distribution des produits hydrocarbures en Algérie cas de NAFTAL – District Carburants Terre Béchar</i> », Mémoire de Magister en sciences commerciales- Université d'Oran. https://theses.univ-oran1.dz/document/TH2885.pdf
BELLINI B. & PARRYM. , (2010), « Système de management intégré : vers un référentiel d'évaluation des pratiques » Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines (France) , https://webbrain.com/attach?brain=F896C85C-9929-FD57-74F0-E2F976A081D4&attach=98&type=1
BELLINI S. (2007), « L'encadrement des organisations publiques : l'impossible mutation ? » XIVE, Quatorzième journée d'étude du GDR Cadres : Encadrer sous contrainte : Les encadrants des organisations publiques, Annecy, 6-8 décembre.
BELRHITI Z. et CHAGAR H. (2013), « Les facteurs de motivation des soignants : Étude marocaine », n° 529 – octobre, gestions hospitalières.
BEN CHEIKH Z., LIMAM, HENRICHI, MELLOULI, EL GHARDALLOU, MTIRAOU, et AJMI (2016), « Les facteurs de motivation au travail chez les cadres paramédicaux dans un hôpital tunisien », Santé publique volume 28/N°5
BEN DELHOUMA SGHAIRI A. (2016), « Quels rôles pour les cadres intermédiaires dans le management du changement ? Cas du contexte tunisien post révolutionnaire », International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB) Vol. 6.
BERNOUX P. et GAGNON Y-C. (2008), « Une nouvelle voie pour réussir les changements technologiques : la co-construction », La Revue des Sciences de Gestion /5 (n°233).
BIALÈS C. (2000), « LA GESTION », Les Cahiers Économie et gestion, N°65
BIRO M. , (2015), « Want to Create Organizational Change: Look to Middle Managers ». https://talentculture.com/want-to-create-organizational-change-look-to-middle-managers/
BLACKBURN et BONAVENTURES (2013), « L'ACTUALISATION DU RÔLE DU CADRE INTERMÉDIAIRE Enjeu 1 : carrefour RH », Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux, Direction des ressources humaines et des affaires juridiques (DRHAJ),
BOBILLIER-CHAUMON M.-E. , (2010), « Relations de services : Nouveaux usages, nouveaux usagers », De Boeck Supérieur
BOON A. , (2015), « Communiquer en situation de changement : Guide pour les communicateurs fédéraux », COMM Collection - N° 29 https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/COMM_Collection_29_FR_online.pdf
BOUFFARTIGUE P. , (2007), « Préface », in ROUSSEL Éric, « Vies de cadres, vers un nouveau rapport au travail », coll. Le sens social, PUR, Rennes.

BOULARD R., & BORDELEAU Y. , (1987), « Psychologie du travail et nouveaux milieux de travail : Actes du quatrième Congrès international de psychologie du travail de langue française », PUQ (Presse Universitaire de Québec).
BOURON G., EUDE C. et LE GRAND C. , (2010) « Quand Les cadres parlent du stress au travail – État des lieux 2009 », Les études de l'emploi cadre.
BOURQUE J-J & LELORD F. , (1999), « L'âme de l'organisation, Edition Québec Amérique », 249 Pages, https://books.google.co.zm/books?id=ubucfu4Vt8YC&printsec=frontcover#v=onepage&q=p%C3%A9riodes%20difficiles&f=false
BOUVIER L., CAVAILLÉ J., CHAMPENAUD A., PARDON C., TELLIEZ J. (2008) « La psychologie du travail au service de l'organisation : la conduite de changement », N° 4 – Janvier, Journal trimestriel gratuit.
BOUYACOUB A. , (2001), « Entreprises publiques, ajustement structurel et privatisations », Les cahiers du CREAD, Numéro 57.
BOUYACOUB A. , (1997), « L'entreprise publique et l'économie de marché (1988–1993) », Les Cahiers du CREAD, Volume 39.
BOUYACOUB A. , (1987), « La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie », OPU.
BREARD R. & PASTOR P. , (2007), « MANAGER, facile? Conseils, outils et cas concrets pour un management plus facile », éditions Liaisons,
BRIEF A. P. & WEISS H.M. , (2002), « ORGANIZATIONAL BEHAVIOR : Affect in the Workplace », by Annual Reviews, Annu. Rev. Psychol, Vol 53.
BRISAUD F. (2002), « Variations autour du champ », Automne 2001 – Paru dans les Cahiers de Gestalt-Thérapie, n°11, « Commencer et finir ».
BURGER-HELMCHEN T. et DONZE J. (2015), « Les incitations monétaires et non monétaires dans les organisations », économie & management, n° 157
BUSS W. C. et KUYVENHOFEN R. (2011), « Perceptions Of European Middle Managers Of Their Role In Strategic Change », GLOBAL JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH, VOLUME 5, N 5.
CAILLE P. & THYS C. , (2014), « Le changement, une réalité vécue dans les entreprises : clé de lecture », Étude, analyse et regards de professionnels en Nord - Pas-de-Calais (NECTO GROUP).
CALVO-RYBA J. , (2004), « Le travail du dirigeant : vers une analyse en termes de rôle », 13 ^{ème} conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine. 2, 3 et 4 juin.
CANN L. M, HASSARD J. & MORRIS J. (2004), « Middle Managers, the New Organizational Ideology and Corporate Restructuring: Comparing Japanese and Anglo-American Management Systems », Competition & Change Vol. 8, No. 1, 27 – 44.
CARRE H. , (1991), « Le management des personnes : diriger des salariés aujourd'hui », Editions Maxima, Paris.
Carton G-D , (2006), « Éloge du changement : méthodes et outils pour réussir un changement individuel et professionnel », Pearson Education France, 2 ^{ème} édition, Paris.
CHARPENTIER P. , (2004), « Les formes du management La gestion du changement dans les organisations », Comprendre le management Cahiers français N° 321.
Christine TEYSSIER , « L'influence des caractéristiques du dirigeant et de l'équipe dirigeante sur le management financier de la PME en hyper-croissance : une approche par études de cas », 10 ^{ème} CIFEPME Congrès francophone en entrepreneuriat et PME.
CIESLINSKA K. (2007), « The basic roles of manager in business organization », Wydawnictwo Akademii Rolniczej im. Augusta Cieszkowskiego w Poznaniu, Poznań.
COBUT E., BOMAL G. (2009), « Motiver, être motivé et réussir ensemble », Edition professionnelle (Edipro),

COCH L. & FRENCH J. (1948), «Overcoming Resistance to Change», Human Relations. Published by : SAGE PUBLICATION.
Code de commerce Algerian (2014)
CODO S. (2010), « Engagement et stress au travail chez des managers territoriaux : quelles implications managériales ? », communication présentée lors du XXIème Congrès AGRH- du 17 au 19 Novembre. RENNE-SAINT MALO.
CODO S., (2012), « Engagement et stress au travail chez des managers territoriaux : quelles implications managériales ? », THÈSE soutenue le 5 octobre 2012, pour obtenir le grade de : Docteur de l'Université François – Rabelais de Tours en Sciences de Gestion.
COLLERETTE P. DELISLE G. & PERRON R., (1997), « le changement organisationnel théorie et pratique », Presse de l'université de Québec.
COLLERETTE P., (1997), L'étude de cas au service de la recherche, Recherche en soins infirmiers N° 50 - Septembre
COLLERETTE P., DELISLE G. & PERRON R., (1997), « Le Changement Organisationnel : Théorie et Pratique », Presses Université Québec (PUQ).
COLLERETTE P., SCHNEIDER R., LEGRIS P., (2003), « La gestion du changement organisationnel - Cinquième partie : Communication et changement », Revue ISO Management Systems,.
COLLERETTE, R. SCHNEIDER, LEGRIS P., (2003) : « La gestion du changement organisationnel : Sixième partie – Gérer la transition », Revue ISO Management Systems,.
COLSON A., (2005), « La conduite du changement au sein du secteur public : une contribution pour l'action », Chef du groupe de projet Ariane, n° 13
CONGER J. A., (1998), « The Necessary Art of Persuasion », Harvard Business Review, Mai – Juin.
CORDELIER B. et MONTAGNAC-MARIE H., (2008), « Conduire le changement organisationnel ? », Communication et organisation, N°33, © Presses universitaires de Bordeaux.
COSSETTE H. (2011), « La gestion efficace selon Henry MINTZBERG », DES JARDINS ENTREPRISES –Management-,
COVIN T.J. (1993), «Managing Workforce Reduction: A Survey of Employee Reactions and Implications for Management Consultants». Organization Development Journal, Vol. 11, #1, printemps.
DANVERS F. (2009), « S'orienter dans la vie : une valeur suprême ? Dictionnaire de sciences humaines », Presses Univ.
DE DIVONNE P., (2005), « CONDUIRE ET ACCOMPAGNER LES CHANGEMENTS », (FICHE TECHNIQUE N° 33), La Lettre du CEDIP - En lignes n° 33 - octobre.
DE RIDDER M., & TASKIN L., AJZEN M., ANTOINE M. & JACQUEMI C., (2019), « Le métier de manager en transformation : une démarche prospective », Management Prospective Ed. « Management & Avenir » /3 N° 109.
DELAVALLEE É., (2014), « Les 10 règles d'or du changement : Une méthodologie et des outils opérationnels pour conduire vos transformations », édition Eylrolles,
DELHAYE C., (2003), « Manuel de gestion des ressources humaines et management d'équipes », Centre International de Développement et de Recherche, Août.
DIETRICH A., (2009), « Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène », Management & Avenir (n° 21).
DINWOODIE D., PASMORE W., QUINN L. & RABIN R., (2015), « Navigating Change: A Leader's Role », WHITE PAPER, Center for creative leadership.

DONJEAN C., HAMBURSIN C., LAMBOTTE F., et SCIEUR P., (2012) « Vers une politique de communication interne socialement responsable en période de changement », Rapport de recherche réalisé pour le compte du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale avec le soutien du Fonds Social Européen, Université Catholique de Louvain.
DOPSON S. et STEWART R., (1990), « What is Happening to Middle Management », <i>British Journal of Management</i> 1(1):3 - 16.
DRUCKER P., (1954), « <i>The Practice of Management</i> », Harper [1er éd.]. New York, USA.
DUPONT M-A., (2012), « Construire la confiance de ses collaborateurs : Une approche contingente de l'efficacité des pratiques de leadership du manager », Thèse présentée et soutenue publiquement le 21 septembre 2012, En vue de l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion, Ecole Doctorale d'Economie et de Gestion d'Aix-Marseille, Institut d'Administration des Entreprises.
DUTTON J. E. et ASHFORD S. J. (1993), « Selling Issues to Top Management », <i>The Academy of Management Review</i> , Vol. 18, No. 3
Edel CONWAY E. & MONKS K. (2011), « Change from below: the role of middle managers in mediating paradoxical change », <i>Human Resource Management Journal</i> , Vol 21, no 2,.
FERGELOT V. (2015), « Le rôle des cadres intermédiaires dans la capacité de changement des organisations publiques Etude d'un cas de mutualisation des services au sein du bloc communal », Thèse soutenue à Rennes le 16 décembre 2015 / UNIVERSITÉ DE RENNES 1- sous le sceau de l'Université Européenne de Bretagne.
FLOYD S. W. et WOOLDRIDGE B. (2000), «Building Strategy from the Middle: Reconceptualizing Strategy Process », <i>foundations for organizational science</i> , A Sage Publications Series.
FRIEDBERG E., (1993), « Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée », Editions Le Seuil, Paris.
FRONDA Y., (2008), « Le changement, c'est bien. Y résister, c'est mal », Paru dans un ouvrage collectif intitulé : « PETIT BREVIAIRE : des idées reçues en Management », sous la direction de Anne PEZET et Samuel SPONEM, Ed la découverte, Paris.
GACHA F.-G., (2015), « Les facteurs de motivation du personnel du secteur privé : une réflexion à partir de la gestion des carrières a la société ivoirienne de banque », <i>European Scientific Journal</i> November 2015 Edition vol.11, No.32.
GAGNON Y-C, (2012), « Réussir le changement : Mobiliser et soutenir le personnel », Presse de l'Université de Québec, Canada.
GALLAN B., (2006), « Etude sur la motivation des acteurs d'un système de santé », Centre International de Recherche et de Développement, Publication UNGANA 746 – © CIDR, Septembre.
GATENBY M., REES C., TRUSS K., ALFES K., & SOANE E., (2014), « Managing change, or changing managers ? the role of middle managers in UK public service reform », <i>Public Management Review</i> . Vol. 17, No. 8.
GAUTHIER M., « Le changement par monts et par vaux : Les 5 étapes du changement », sur le premier ebook de la société CAREWAN.
GIDDENS A., (1984), « <i>The Constitution of Society : Outline of the Theory of Structuration</i> », University of California Press Berkeley and Los Angeles.
GILBERT P., (2008), « Transformer, c'est aussi (dés) apprendre », Paru dans la Revue télescope -une Revue d'analyse comparée en administration publique- intitulée « LA GESTION DU CHANGEMENT STRATÉGIQUE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES ». Vol. 14 n°3.
GILLET-GOINARD F., (2006), <i>Bâtir Un Système de Qualité intégré, Sécurité Environnement</i> , Groupe Eyrolles.

GIOIA D. A. & CHITTIPEDDI K. , (1991), « Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation », <i>Strategic Management Journal</i> , Vol. 12, No. 6.
GIRARD N., PAILLET M., BENSMINA N., et COUSSOT A. , (2015), « Au prisme de la conduite des changements, la transformation des métiers », Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance, Paris
Gotteland D., & Haon C. , (2005), <i>Méthodes et outils, Développer un nouveau produit</i> , Pearson France.
GOWIGATI B., CMA et GRENIER B. (2001), « Un vent de changement : la gestion du changement prend son envol chez Bombardier », CMA MANAGEMENT.
GRATTON L. , 2011, « column: the end of the middle manager », in the january–february 2011 issue of <i>harvard business review</i> . https://hbr.org/2011/01/column-the-end-of-the-middle-manager
GRAZZINI F. , (2010), « Processus de constitution des rôles managériaux dans la formation de la stratégie – une lecture ancrée dans la théorie des représentations sociales », CAHIER DE RECHERCHE n°2010-07 E4.
GUERY L. , (2002), « Les apports d'une optique sociologique à l'analyse de la transformation du travail des managers », GREFIGE (Centre Européen de Recherche en Economie Financière et Gestion des Entreprises) - Université Nancy 2, Cahier de recherche n°-05.
Guide collectif , (2016) « Méthode de conduite de changement », sémaphores Groupe ALPHA-entreprise
GUILMOT N. et VAS A. (2011), « les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel », Working paper, CRECIS - Center for Research in Entrepreneurial Change & Innovative Strategies.
GUTH et MACMILLAN (1986), « Strategy implementation versus middle management self-interest», <i>Strategic Management Journal</i> , , Volume 7.
HADINI M., BEN ALI M., RIFAI S., BOUKSOUR O., et ADRI A. , (2020), « Le Changement Organisationnel : Etat de l'Art », <i>International Journal of Innovation and Applied Studies</i> ISSN 2028-9324 Vol. 28 No..
HAMEL J. , (1979), « Etude de cas et sciences sociales », Paris, Éditeur L'Harmattan.
HAMMOUTI N. , « Le Changement Organisationnel : Enjeux et Insuffisances ». http://www.cidegef.org/prochaines/kenitra/communications/HAMMOUTI_FSJESK_Maroc.pdf
HARDING N., LEE H., & FORD J. , (2014), « Who is 'the middle manager ? », article in <i>humain relations</i> .
HAVARD C. & INGHAM M. , (2014), « Le rôle des managers intermédiaires dans la mise en œuvre d'un programme de RSE : l'importance du sensemaking et du sensegiving », XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, Rennes, 26-28 mai.
HERZIG E. et JIMMIESON L. , (2006), « Middle managers' uncertainty management during organizational change », <i>Leadership & Organization, Development Journal</i> Vol. 27 No. 8,
HOGAN, BENNELL et TAYLOR (2011), « The Challenges of Moving into Middle Management: Responses from Police Officers », in <i>Journal of Police and Criminal Psychology</i> .
HONEYCUTT E. D., FORD J. B., et. SIMINTIRAS A. C. , (2003), « Sales Management : A Global Perspective », Psychology Press 3.
HUY Q. N. , (2001), «In Praise of middle Managers», <i>Harvard Business Review</i> - September.
HUY Q. N. , (2002), « Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers », in <i>Administrative Science Quarterly</i>
IONESCU E-I, MERUT A, & DRAGOMIROIU R. , (2014), « Role of Managers in Management of Change », 1st International Economic Conference 2014, IECS 2014, 16 -17 May 2014, Sibiu, Romania, <i>Procedia Economics and Finance</i> .

J. BALOGUN , (2003), « From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries », British journal of management,
JEHL M. , (2003), « Un changement organisationnel et humain en « 3D » », Revue Actualité de formation permanente N°186 - Septembre - Octobre (Centre INFFO).
JOHNSON M., & HÄRTEL C. (2014), « engaging middle managers for positive organisational change », Discussion Paper: October, AIM Research, Australian Institute of Management.
KANTER R-M, STEIN A., & JICK T-D. , (1992), « Challenge of Organizational Change: How Companies experience it and leaders guide it ». Free Press, a division of SIMON and SCHUSTER, New York, USA,
KATZEMBACH J., & SMITH D. , (1993), « The wisdom of teams », Harvard Business School Press, Boston.
KELLER L. , (2018) « Les clés de la motivation au travail », Paris, Editions L'Harmattan.
KETTLEY P. et STREBLER M. (1997), « Changing roles for senior managers », the institute for employment studies, IES Report 327.
KHANDWALLA N. , (2004), « Competencies for Senior Manager Roles», VIKALPA- VOLUME 29- N° 4.
KLEIN G., MOON B. & HOFFMAN R. , (2006), « <i>Making Sense of Sensemaking I: Alternative Perspectives</i> », IEEE INTELLIGENT SYSTEMS, Vol. 21, No. 4,
KOTTER J.-P. , (2012) « Leading Change: Why Transformation Efforts Fail », Harvard Business Press
KURTZ J.-P. , (2013), « Dictionnaire Etymologique des Anglicismes et des Américanismes », Volume 3- BoD - Books on Demand,
LAMENDOUR E. , (2012), « Les managers à l'écran », Presses universitaires de Rennes.
LANDBERG L. , (2009), « Strategy: No, Thanks! Setting the Knowledge-based Organisation Free », Lulu.com,
LANDRY S. , (2008), « Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints : Le modèle des trois zones dynamiques », Presse de l'Université de Québec,
LAROCHE H. , (2000), « Le manager en action : les jugements et l'attention », -IXIEME CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE- " PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE ", AIMS 2000 Montpellier - 24-25-26 Mai
LAROCHE P. & SALESINA M. , (2018), « GRH et relations de travail : Fondements théoriques, enjeux contemporains », De Boeck Supérieur,.
LATIRI DARDOUR I. , (2006), « Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile D'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint-venture SGHQ en Chine », THESE pour obtenir le grade de Docteur de l'Ecole des Mines de Paris Spécialité « Sciences de Gestion », le 4 Décembre.
LAWRENCE P. R. , (1969), « How to Deal with Resistance to Change », Harvard Business Review.
LE FLANCHEC K. , (2017), « Les managers au cœur du changement ». http://www.klfcommunication.com/blog/managers-au-coeur-du-changement/
BABRON F. , (2012), « LES 9 ROLES DU MANAGER EN SITUATION DE CHANGEMENT », dans changement et mutations, équipe de direction. http://dirigeantdemain.unblog.fr/2012/10/01/les-9-roles-du-manager-en-situation-de-changement/
LEE S.& TEECE D. J. , (2013), « The Functions of Middle and Top Management in the Dynamic Capabilities Framework », Kindai Management Review Vol. 1.
LEFEVRE P. , (2012), « Guide du métier de cadre en action sociale et médico-sociale », Collection Guides Santé Social, 3 ^{ème} Edition, Dunod, Paris.

LEMIRE L. & GAGNON Y.-C. , (2002), « La gestion des ressources humaines dans les organisations publiques : études de cas et facteurs critiques de succès », la Presse Universitaire de Montréal.
LEVESQUE M.P. , (2005), « Réussir un changement organisationnel », intitulée d'une communication dans le cadre d'un Colloque parlant sur « l'avenir de la distribution en assurance-vie! », Le 23 mars 2005.
LITRE P., BIRD A., GAREY G. et MEEHAN P. , (2011), « Trois grands mythes de la conduite du changement », Revue l'Expansion Management Review.
LOUART P. , (2002), « Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel », Les Cahiers de la Recherche CLAREE Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, CLAREE, IAE-UST.
LUSTHAUS C., ADRIEN M. H., ANDERSON G., CARDEN F. & PLINIO MONTALVAN G. , (2003), « Évaluation organisationnelle », Les Presses de l'Université Laval, Centre de recherches pour le développement international.
LYNN M. & LEVO CSJ. , (2012), « Conduire le changement avec succès », Occasional Papers Eté.
MARSAN C. , (2008), « Réussir le changement : Comment sortir des blocages individuels et collectifs ? », De Boeck Université, Bruxelles.
Martin R. HIEBL W. , (2014), « Upper echelons theory in management accounting and control research », Journal of Management Control, January 2014, Volume 24, Issue 3.
MASCHINO D. & FOURNIER-DUSSAULT A. , (2005), « Changements Organisationnels Pour Améliorer La Productivité Et L'emploi (Recueil de cas vécus) », rédigé par la Direction des innovations en milieu de travail, en collaboration avec la Direction de la recherche et de l'évaluation du ministère du Travail de Québec.
MASCLET G. , (2000), « La Dimension psychologique du management : Méthodologies pour l'étude des organisations », Presses Universitaire. Septentrion,
MCCONVILLE T. & HOLDEN L. (1999), « The filling in the sandwich: HRM and middle managers in the health sector », Personnel Review, 28:5/6, 406-424.
MEIER O. & SCHIER G. (2009), Fusions acquisitions stratégique • finance • management,. 3e édition. DUNOD, Paris
MEIER O. , (2009), « Dico du Manager : 500 clés pour comprendre et agir », Dunod, Paris.
MERDINGER-REMPLE C., et NOBRE T. , (2011), « Quelles étapes pour la conduite du changement à l'hôpital ? », Revue de Gestion 2000, (Volume 28).
MINTZBERG H. , (1979), « the structuring of organizations », Prentice-Hall,
MINTZBERG H. , (1990), « Le management : Voyage au centre des organisations », Traduit par Jean-Michel Behar et révisé par Nathalie Tremblay, Deuxième édition revue et corrigée, Éditions d'Organisation, 1990, pour l'édition originale, Éditions d'Organisation, 1998, 2004 pour la présente édition. Paris.
MISPELBLOM BEYER F. , (2003), « encadrer, est-ce travailler ? », Actes de la journée du 8 décembre 2003 organisée par l'IAE de Lyon, et dont l'intitulée est : « Ce que font les cadres », paru dans les cahiers du GDR CADRES (Cadres, Dynamiques, Représentations, Entreprises, Sociétés) en 2004-6, sous la direction de YVES FRÉDÉRIC LIVIAN.
MOISDON J. C. , (2010), « L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A », Revue française des affaires sociales
MOROT C. (2011), communication intitulée : « La vision projet Ressources Humaines du changement », Journée Sur Le Changement Organisationnel Chambre de commerce et d'industrie de Versailles Val-d'Oise / Yvelines Synthèse du Club RH
MUCCHIELLI A. , (1991), « Rôles et communications dans les organisations : connaissance du problème, applications pratiques » (3 ^{ème} édition), Edition ESF.

MUHAMMAD et NADALI , 2015, « Principles of Management », University of minnesota libraries publishing edition.
MURUGAN S. , (2008), « Management Principles And Practices », New Age International.
NICOLE G. , (1991) « La gestion du changement stratégique », Revue de Gestion, HEC Montréal, Volume16, n°2, Mai.
NIESWANDT M., SAUNDERS M. N K, TOSEY P., AKINCI C. , (2013), « Successfully managing change through a strong middle management – FROM CONTINUAL FLOW HEATER TO STRONG LEVER OF CHANGE », Originally published in the journal Der Betriebswirt, (The Business Administrator); No. 1
OBIEFUNA O. , (2014), « The role of top management in business organizations », Examen de l'administration publique et de la gestion Vol. 3, N°5, juillet.
O'BRIEN D. and SHARKEY SCOTT P. , (2009), « The Role of the Middle Manager in the Strategy Development Process of the Multinational Subsidiary», Conference Papers, British Academy of Management Conference, Brighton.
OLDENHOF L. E. , (2015), « The Multiple Middle : Managing in Healthcar », Gestion en soins de santé, 17 avril, Dissertation Erasmus University, The Netherlands.
OLLIVIER D. , (2016), « Tout pour réussir dans le métier de : MANAGER », Groupe Eyrolles,
O'NEILL A. , (2011), « Manager to Leader : Skills and Insights for a Successful Transition », CCH Australia Limited,
PAGLIERO POPP M. , (2012), « Changing World, Changing Libraries », Reference & User Services Quarterly, volume 52, issue 2 .
PASTOR P. , (2005), « Gestion du changement », Editions LIAISONS.
PAYAUD M. (2003), « Le middle manager dans la formation de la stratégie : repère théorique et précision empirique », XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin.
PERRET V. , (2003), « Les paradoxes du changement organisationnels », Paru dans PERRET V. et JOSSERAND E. (2003), « le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations », 235-297, Paris.
PESQUEUX Y. & TRIBOULOIS B. , (2004), «la dérive organisationnelle : peut-on encore conduire le changement » Editions l'Harmattan, Paris.
PETROF J. V. , (1993), « Comportement du consommateur et marketing », Presses Université Laval,
PICHAULT F et SCHOENAERS F. , (2012), « Le middle management sous pression : la difficile intégration du référentiel managérial issu du NPM dans les organisations au service de l'intérêt général », Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, /45 (Vol. XVIII).
PIERSON M. & DUVERGE F. , (2014), « L'art du management - Manager au quotidien - En finir avec les idées reçues ! », boutiques AFNOR Editions, Paris.
PIRAUX A., DUVILLIER T. & GENARD J.-L. , (2003), « la motivation au travail dans les services publics », Editions L'Harmattan,
PLAMONDON M. , (CEGO), (2009), « La mesure de la satisfaction et de la mobilisation du personnel au sein des grands organismes », Centre d'expertise des grands organismes (CEGO).
Présentation de la Société NAFTAL , Mai 2014. https://docplayer.fr/2449068-Presentation-de-la-societe-naftal.html
PROULX D. , (2008), « Management des organisations publiques : théorie et applications », PUQ (Presse Universitaire de Québec).
PUNGIER M.S. , (2004), « rationalisation économique et précarisation du travail des cadres : vers de nouvelles perceptions de la relation d'emploi », Union des Cadres et Ingénieurs – Force Ouvrière, Agence d'objectifs FO-IRES,

REZVANI Z. , (2007), « Who is a Middle Manager: A literature Review », International Journal of Family Business and Management Open Access, Technical University of Delft, Jaffalan, November 03, Symbiosis Group.
RIVALEAU C. , (2003), « Les théories de la motivation », Cadre de santé de nuit.
ROBERT J. , (2007), « Organisations et changements en entreprises : approches historique, théorique et pratique », Editions de l'ULG (Edition de l'Université de Liège).
ROCCA M. , (2013), « Conduire un projet Acteurs et méthodes du changement organisationnel », 1 ^{ère} édition De Boeck Supérieur, Belgique.
RONDEAU A. , (2007), « La mise en œuvre du changement stratégique : Quelques avancées dans la connaissance », Présentation faite dans le cadre des séminaires du Centre d'études en transformation des organisations, HEC Montréal.
ROULEAU L. , (2005), « Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day », Journal of Management Studies, 42:7 November 2005.
ROUSSEL P. , (2000), « LA MOTIVATION AU TRAVAIL - CONCEPT ET THÉORIES », Les Notes de LIRHE, Note N° 326.
ROUZIES A. et VOGLER E. (2005), « Cadre opérationnel et cadre intermédiaire : deux conversations imbriquées pour deux strates hiérarchiques complémentaires », XIV ^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Angers.
SCASE R. & GOFFEE R. (1989), « Reluctant Managers : Their Work and Lifestyles », Unwin Hyman.
SCHIRMER F. , (2003), « Middle Managers - Masters of Change Politics : Towards a different view of middle managers and their roles in strategic decentralisation processes », présenté au 13. Congrès mondial des relations industrielles internationales Association; Berlin, 8-12. Septembre.
SEMACHE S. , (2010) « Les cadres intermédiaires face à la diversité : une recherche au cœur de la fonction publique hospitalière », IAE de Caen – CIME. Communication présentée lors du Colloque-GRH, Université de Lille 2.
SERUPIA SEMUHOZA E. , (2009), « Théories de la motivation au travail », Edition L'Harmattan,
SMERER R. E. (2009), « Sensemaking and Sensegiving: Leadership Processes of New College Presidents », thèse pour l'obtention du diplôme de Doctorat « l'Université du Michigan ».
SØDERBERG A. M. , (2003), « <i>SENSEGIVING AND SENSEMAKING IN INTEGRATION PROCESSES : A narrative approach to the study of an international acquisition</i> », Narratives We Organize By, Advances in Organization Studies 11,.
SOPARNOT R. , (2013), « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus », Revue Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences, n°97.
STELZER D. & MELLIS W. (1999), « Success Factors of Organizational Change in Software Process Improvement », Software Process Improvement and Practice, Volume 4, Issue 4
SULLIVA M. , (1992), « The Changing Role of the Middle Manager in Research Libraries », LIBRARY TRENDS, Vol. 41, No.2, Fall
TENEAU G. , (2005), « La résistance au changement organisationnel (Nouvelle édition) », Editions Le Harmattan,
THEVENET, DEJOUX, MARBOT, NORMAND, et BENDER (2009), « Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines », Pearson Education France,
THIEBAUD M. & RONDEAU A. (1995), « comprendre les processus favorisant le changement en situation de consultation », article Paru dans : Psychologie du travail et des organisations. Vol 1.
THIEBAUD M. , (1998), « Conduire un changement au sein d'une organisation », Mars.

THUDEROZ C. , (2011), « Clefs de sociologie pour ingénieur(e)s », PPUR Presses Polytechniques Universitaires Romandes.
TONNELE A. , (2011), « 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif », Groupe Eyrolles, Editions d'organisations.
TOULOUPAKIS S, BARON G-L & KOMIS V. , Un apprentissage de la programmation dès l'école primaire : le concept de message sur ScratchJr.
TOUZANI M. & SALAANI T. (2000), Le processus de validation des échelles de mesure : fiabilité et validité, Séminaire de Méthodologie de Recherche du LIGUE, Tunis.
TREMBLAY M. et WILS T. (2005), « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », Revue de Gestion, Volume 30, Numéro 2, CBCA Business.
TURNBULL A. , 2018, « change management for leaders and managers. A guide to managing », 1 ^{ère} édition, bookboon.com. https://bechtatou.weebly.com/uploads/2/1/5/3/21538960/change-management-for-leaders-and-managers.pdf
UYTERHOEVEN H. , (1989), « General Managers in the Middle », Harvard Business Review, September-
VANDANGEON I. – DERUMEZ (1999) , « CHANGEMENT PRESCRIT ET CHANGEMENT CONSTRUIT: la conduite des processus de changement et les logiques d'actions sous-jacentes », communication présentée dans la VIIIème Conférence de l'AIMS - du 26 au 28 Mai - Chatenay-Malabry.
VAS A. & GUILMOT N. , (2012), « fabrique du changement : analyses des pratiques des cadres intermédiaires », WORKING PAPERS, Louvain School of Management Research,
VAS A. & VANDE VELDE B. , (2000), « La résistance au changement revisitée du top management a la base : une étude exploratoire », Université Catholique de Louvain Institut d'Administration et de Gestion. -IXIEME CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE- " PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "AIMS 2000 Montpellier -
VAS A. , (2005), « La vitesse de propagation du changement au sein des grandes organisations », Revue française de gestion, 2 (n° 155).
VEILLET M. , (1995), « La motivation au travail des cadres intermédiaires de deux organisations parapubliques en processus de fusion en ABITIBI-TEMISCAMINGUE, le cas des centres jeunesse : ÉTAPE ET CPEJ », mémoire de maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations, université du Québec en ABITIBI-TEMISCAMINGUE..
VERNIER É. , (2001), « le lien entre épargne salariale et performance financière de la firme », Cahiers de la recherche du CLAREE.
VILKINAS T. & CARTAN G. , (1997), « How different are the roles displayed by female and male managers ? », Women in Management Review, Vol. 12 Iss 4.
VINSON M. & PUNG C. , (2006) « Organizing for successful change management: A McKinsey global survey», The McKinsey Quarterly,
VINSON M. and PUNG C. , (2006) « Organizing for successful change management: A McKinsey global survey», The McKinsey Quarterly
WILLIAMS C. , (2015), « Effective Management », Cengage Learning,
Y.-F. LIVIAN , (2004), « Rapport 1 : le travail des managers », dans « Ce que font les cadres », Actes de la journée du 8 décembre 2003 -sous la direction de YVES FRÉDÉRIC LIVIAN, organisée par l'IAE de Lyon, 2004-6, Les cahiers du GDR.
ZAHAF W. et BENYAHIA TAIBI G. , (2021), « Le Concept De Résistance Au Changement Organisationnel : Cadre Théorique D'un Phénomène », تنمية الموارد البشرية, Volume 16, Numéro 4.

ZAHAF W. et BENYAHIA TAIBI G., (2022), « Le rôle des managers dans le changement organisationnel : cas du passage d'une école préparatoire à une école supérieure », Revue Des Sciences Humaines, Volume 33, Numéro 3.

ZOGJANI J. & RAÇI S., (2015), « Critically Analyse the Role of Senior Managers as Barriers to Organizational Change and Explore How this can be Addressed », Conference Paper : 6th International Conference on Social Sciences Istanbul, 11-12 September.

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire destiné aux managers intermédiaires

Axe N°1: Nature, profondeur du changement et rôles joués par les managers

1. Votre entreprise a-t-elle connu un changement organisationnel durant les cinq dernières années ?

Oui

Non

Si Oui, il s'agit d'un changement de :

- Structure Effectifs
 Stratégie Culture
 Autre, précisez.....

Technologie

2. Le changement est proposé par :

- La direction générale de l'entreprise Des managers supérieurs
 Des managers intermédiaires Des managers de première ligne
 Autre, précisez.....

3. Le changement mené :

Expressions	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Est imposé sur votre entreprise de l'externe					
représente une réponse à des restrictions réglementaires externes					
Représente une réponse à une évolution technologique					
Représente une solution à un dysfonctionnement interne					
Est pour dépasser une crise					
Est décidé par des parties supérieures (ex : conseil d'administration)					
Autre, précisez.....					

4. Le changement effectué :

Expressions	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Représente une rupture claire avec la situation passée de l'entreprise					
Marque une grande différence avec le passé					
Provoque la modification de la stratégie de l'entreprise					
Provoque la modification de la structure organisationnelle de l'entreprise					
Provoque la modification des moyens utilisés par l'entreprise					
Provoque la modification de la technologie utilisée par l'entreprise					
Représente juste une légère modification de la situation passée					
Autre, précisez.....					

5. D'après vous, le changement mené est-il un changement réussi ?

Oui

Non

Si Oui, quel est le pourcentage de cette réussite ?

- Moins de 50 % 50 %
 Entre 50 et 90 % Environ 100 %
 Autre, précisez : %

3. Ce changement vous a permis de :

- Régler des problèmes Améliorer la performance de l'entreprise
 Dépasser une crise Assurer la survie de l'entreprise
 Atteindre les objectifs fixés Autre, précisez.....

6. Les rôles joués par les managers intermédiaires dans ce changement sont de :

Axe N° 2: La motivation des managers intermédiaires durant les trois phases du changement organisationnel »

Expressions	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Développer une communication détaillée sur le changement au profit des managers de proximité					
Développer une communication détaillée sur le changement au profit des opérationnels					
Participer à une communication bilatérale avec vos équipes pour les aider à surmonter les difficultés du changement					
Encourager les discussions favorisant l'implication de vos équipes dans le changement					
Fournir à vos équipes une orientation sur leurs rôles au sein de changement					
Prévoir des récompenses financières à vos équipes en fonction de leurs efforts dans ce changement					
Reconnaître les efforts de vos équipes des différents niveaux lors du changement					
Réprimander vos équipes en cas de manquement de responsabilité lors du changement					
Chercher à valoriser avec justesse la contribution de chaque collaborateur lors de ce changement					
Chercher à assurer un soutien total (financier, psychique, informationnel..) à vos équipes du début à la fin du processus du changement					
Fournir continuellement des idées pour la mise en place du changement					
Diffuser le changement aux parties prenantes (clients, fournisseurs...)					
Traduire les intentions stratégiques des supérieurs en actions concrètes					
Gérer les inquiétudes engendrées par le changement chez vos équipes en créant un environnement de travail favorable					
Mettre à la disposition de vos équipes tous les moyens jugés nécessaires à la mise en place du changement					
Coordonner entre vos équipes afin qu'il y ait une complémentarité de tâches dans ce changement					
Faire monter à vos supérieurs les réactions des collaborateurs suite à ce changement					
Faire monter à vos supérieurs les réactions des clients et fournisseurs suite à ce changement					
Rendre des comptes à vos supérieurs de la réussite ou non des initiatives de changement					
Faire descendre à vos équipes les décisions prises par la haute direction					
Autre, précisez.....					

1. Etiez-vous

Expressions	Très motivé	Motivé	Neutre	Peu motivé	Démotivé
Lors de l'annonce du changement organisationnel					
Veuillez expliquer votre réponse					
Durant la mise en place du changement organisationnel					
Veuillez expliquer votre réponse					
Durant la stabilisation du changement organisationnel					
Veuillez expliquer votre réponse					

Axe N°3 : « Leviers - ou moyens- de motivation utilisés par les managers supérieurs face à ce changement »

Les leviers utilisés par les managers supérieurs pour motiver les managers intermédiaires face à ce changement sont :

Expressions	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Leviers financiers					
Q1 Prévoir des primes aux managers intermédiaires en fonction de leurs efforts dans ce changement					
Q2 Promettre les managers intermédiaires des salaires avantageux fondés sur les nouveaux résultats réalisés par l'entreprise après ce changement					
Q3 Prévoir des gratifications aux managers intermédiaires en fonction des bénéfices réalisés par l'entreprise suite à ce changement					
Leviers non financiers					
Q4 Reconnaître continuellement les efforts fournis par les managers intermédiaires lors du changement					
Q5 Montrer aux managers intermédiaires les avantages de leurs contributions aux actions relatives à la mise en place de ce changement					
Q6 Chercher à valoriser la contribution de chaque manager intermédiaire lors de ce changement					
Q7 Uniformiser les critères pour évaluer avec justesse les efforts fournis par les managers intermédiaires durant la mise en place du changement					
Q8 Développer une communication opportune au profit des managers intermédiaires en leur fournissant des détails sur ce changement					
Q9 Fournir aux managers intermédiaires des messages devant renforcer chez eux le besoin de changement					
Q10 Participer à une communication bilatérale avec les managers intermédiaires pour les aider à surmonter les difficultés du changement					
Q11 Maintenir les échanges avec les managers intermédiaires tout au long du changement afin d'éviter que les malentendus s'installent					
Q12 Encourager les discussions des managers intermédiaires avec leurs pairs afin de leur garantir une compréhension claire du changement					
Q13 Encourager les discussions des managers intermédiaires avec leurs équipes afin garantir que tous les niveaux ont une compréhension claire du changement					
Q14 Encourager constamment les managers intermédiaires à faire valoir leurs idées en faveur de la mise en place du changement					
Q15 Solliciter continuellement les avis des managers intermédiaires avec une intention réelle d'en tenir compte lors de changement					
Q16 Essayer d'impliquer les managers intermédiaires dans tout le processus du changement (préparation, mise en œuvre, et stabilisation)					
Q17 Echanger avec les managers intermédiaires sur leurs attentes en matière des tâches à accomplir lors du changement					
Q18 Montrer aux managers intermédiaires qu'ils sont les mieux placés pour piloter leurs équipes afin qu'ils répondent aux exigences du changement					
Q19 Fournir aux managers intermédiaires la liberté lors du pilotage de leurs équipes afin qu'ils répondent aux exigences du changement					
Q20 Donner aux managers intermédiaires de l'approbation (acceptation) sur les activités qu'ils jugent nécessaires à la mise en place du changement					
Q21 Cadrer les actions des managers intermédiaires lors de la mise en place du changement en leur fixant des objectifs individuels clairs et atteignables					
Q22 Mettre continuellement à la disposition des managers intermédiaires tous les moyens qu'ils jugent nécessaires à la mise en place du changement					
Q23 Gérer les inquiétudes engendrées par le changement chez les managers intermédiaires en créant un environnement de travail favorable					
Q24 Programmer aux managers intermédiaires des formations pour affiner leurs compétences afin qu'elles soient adaptées aux besoins du changement					
Autre, précisez.					

Axe 4 : « Difficultés rencontrées pour motiver les managers intermédiaires face au changement »

Les difficultés rencontrées par les managers supérieurs pour motiver les managers intermédiaires face à ce changement sont :

Expressions	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Difficultés financières (suite au manque de moyens)					
Q25 Incapacité à mettre à la disposition des managers intermédiaires tous les moyens matériels qu'ils jugent nécessaires à la mise en place du changement					
Q26 Incapacité à récompenser financièrement les managers intermédiaires suite à leurs efforts dans ce changement.					
Q27 Incapacité à programmer des formations permettant aux managers intermédiaires de s'adapter aux modifications apportées à leur poste après ce changement					
Difficultés non financières					
Q28 Faire face au manque de soutien des managers intermédiaires au changement					
Q29 Faire face aux critiques des managers intermédiaires du changement mené					
Q30 Faire face à la démission de certains managers intermédiaires suite à la mise en place de ce changement					
Q31 Faire face à l'absence de certains managers intermédiaires pour éviter de s'impliquer dans des tâches jugées nécessaires à la concrétisation du changement					
Q32 Faire face aux comportements des managers intermédiaires visant à ralentir la mise en place du changement					
Q33 Obligation de communiquer de temps en temps aux managers intermédiaires des mauvaises nouvelles lors de ce changement					
Q34 Faire croire aux managers intermédiaires que tout se passe bien alors qu'il y a des mauvaises nouvelles à annoncer lors de ce changement					
Q35 Existence d'un écart entre les intentions des managers supérieurs et celles des managers intermédiaires quant à la façon de réaliser ce changement					
Q36 Incompréhension des managers intermédiaires de la position des managers supérieurs lors de ce changement (ils sont sous la direction de leurs superviseurs et des superviseurs des managers intermédiaires)					
Q37 Faire face aux conflits d'intérêts existant entre leurs supérieurs (ex : la tutelle) et les managers intermédiaires lors de ce changement					
Autre, précisez :					

09. Les Managers intermédiaires ont-ils rencontré des difficultés face à ce changement organisationnel ?

Oui

Non

Si Oui, lesquelles ? (Plusieurs réponses sont possibles)

Refus du changement par leurs équipes

Insuffisance des informations fournies par leurs supérieurs

La perte des avantages

Conflits d'intérêts entre leurs supérieurs et leurs équipes

Surcharge de travail

Inadéquation des rôles attribués avec leurs ambitions

Leur non conviction par ce changement

Manque de moyens nécessaires (matériels et immatériels)

Autre, précisez :

10. Les managers intermédiaires ont-ils montré un certain désaccord face à ce changement (refus du changement) ?

Oui

Non

Si Oui, quel est le pourcentage des managers intermédiaires en désaccord avec ce changement ?

Moins de 50 % 50 %

Entre 50 et 90 % Environ 100 %

Autre, précisez : %

Pour mieux vous connaître :

Vous être : Homme Femme

Votre âge : Moins de 30 ans 31-35 36-40 41-45 46-50 Plus de 50ans

Votre ancienneté dans l'entreprise :

Moins de 5 ans Entre 5 et 10 ans Entre 11 et 20 ans Plus de 20 ans

Niveau d'instruction :

Moyen Secondaire Universitaire Formation Professionnelle

Votre poste actuel :

Avez-vous changé de fonction depuis le lancement du changement Oui Non

Si oui, citez brièvement ces changements de fonctions

Année (s)	Fonction (s)

Merci de votre collaboration

Annexe 2 : Guide d'entretien

■ **Explication du changement organisationnel vécu par l'entreprise en question (cocher la case juste)**

1. Votre entreprise a-t-elle connu un changement durant les cinq dernières années ?

Oui	
Non	

Si oui, lequel ?

Intégration d'une nouvelle technologie (nouvel outil informatique, nouvel outil de production)	
Fusion-acquisition, regroupement avec une autre entreprise...	
Division ou cession d'une partie de l'entreprise	
Changement de la culture interne de l'entreprise	
Diversification des activités (nouvelle offre de produit/service)	
Evolution des effectifs (compression des effectifs).	
Nouvelle orientation stratégique (nouveau projet d'entreprise, nouveaux objectifs...)	
La mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle (un nouvel organigramme)	
Changement de l'environnement matériel (amélioration des conditions de travail)	
Lancement d'une nouvelle démarche (innovation, qualité, RSE/développement durable, QHSE...)	
Autre cas, citez le :	

2. Pouvez-vous me dire vous êtes dans quelle phase du changement ?

La phase de l'annonce du changement	
La phase de la mise en place ce changement (la transition réelle)	
La phase de consolidation des nouveaux comportements requis par le changement (la stabilisation du changement et des nouvelles pratiques).	

3. Pouvez-vous me précisez les dates relatives à ce changement ?

La date l'annonce du changement	
La date de la mise en place ce changement	
La date de la stabilité du changement	

4. Considérez-vous ce changement comme un changement imposé sur votre entreprise ou volontaire ?

Imposé sur votre entreprise : lorsqu'il est imposé de l'externe sur votre entreprise, par exemple il représente une réponse à des restrictions réglementaires externes, ou il est mené pour dépasser une crise	
Volontaire : réponse à une évolution de l'organisation qui amène à changer les pratiques (changement adaptatif), ou changement d'amélioration.	

5. Considérez-vous ce changement comme un changement imposé sur vous ou volontaire ?

Imposé : décidé par les managers supérieurs ou des parties extérieures (la tutelle, conseil d'administration, ...) sans votre consentement	
Participatif : proposé par les managers supérieurs ou des parties extérieures ou vos subordonnés (managers de première ligne ou opérationnels) mais avec votre consentement	
Volontaire : décidé par vous-mêmes	

6. Considérez-vous ce changement comme un changement Radical de votre entreprise ou Partiel ?

Radical : touchant toutes les activités et les unités de l'organisation, il marque une grande différence avec le passé de cette entreprise.	
Partiel : touchant une portion de l'organisation et une partie de ses unités visant à améliorer la situation initiale tout en réservant sa stratégie initiale	

7. Considérez-vous ce changement comme un changement qui s'est fait, au sein de votre entreprise, d'une manière lente ou Rapide ?

Radical : touchant toutes les activités et les unités de l'organisation, il marque une grande différence avec le passé de cette entreprise.	
Partiel : touchant une portion de l'organisation et une partie de ses unités visant à améliorer la situation initiale tout en réservant sa stratégie initiale	

8. Selon vous, quelles sont les raisons de vouloir changer au sein de votre entreprise ?

Lutter contre les coûts inutiles provenant des activités et des dépenses qui ne contribuent pas à donner au produit final une valeur ajoutée	
augmenter la réactivité de votre entreprise aux changements du marché	
Rechercher une adhésion active des employés aux objectifs de l'organisation	
Passer de bonnes performances à une performance exceptionnelle	
Dépasser une situation de crise	
Répondre à des restrictions réglementaires externes	
Répondre à une évolution technologique	
Résultat d'une restructuration: fusion, division ou cession d'une partie de l'entreprise.	
Autre (s) raisons (s): citez-le(s)	

09. Qui a participé dans la préparation à ce changement ?

Les managers supérieurs	
Les managers intermédiaires	
Les opérationnels	
Autre (s) : citez-le (s)	

10. Qui a participé dans la mise en œuvre du changement ?

Les managers supérieurs	
Les managers intermédiaires	
Les opérationnels	
Autre (s) : citez-le (s)	

11. Qui a participé dans la consolidation du changement (la stabilisation du changement) ?

Les managers supérieurs	
Les managers intermédiaires	
Les opérationnels	
Autre (s) : citez-le (s)	

12. Préférez-vous votre entreprise avant ou après ce changement ?

.....

13. Avez-vous des critiques à apporter concernant ce changement ?

Oui	
Non	

Si oui, lesquelles ?

Moyens mobilisés jugés inadéquats pour réaliser ce changement	
Préparation du changement jugée insuffisante	
Niveau d'informations provenant des managers supérieurs jugé faible	
Absence de récompenses selon les efforts fournis dans ce changement (récompenses généralisés)	
Changement jugé inutile pour l'entreprise	
Moment du lancement de ce changement jugé inapproprié	
Défaut de compréhension des objectifs du changement	
Autre (s) : citez-le (s)	

Annexe 3 : Fiabilité du questionnaire

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA.
```

► Fiabilité

[Ensemble_de_données1] C:\Users\pc4\Downloads\Données WAHIBA-2_1.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	65	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	65	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.900	37

Activer Windows

Annexe 4 : Validité du questionnaire

		Prévoir des primes aux managers intermédiaires en fonction de leurs efforts dans ce changement	Promettre les managers intermédiaires des salaires avantageux fondés sur les résultats réalisés par	Prévoir des gratifications aux managers intermédiaires en fonction des bénéfices réalisés par l'entreprise suite	Reconnaitre continuellement les efforts fournis par les managers intermédiaires lors du changement	Montrer aux managers intermédiaires les avantages de leurs contributions aux actions relatives à la mise en	Chercher à valoriser la contribution de chaque manager intermédiaire lors de ce changement	Uniformiser les critères pour évaluer avec justesse les efforts des managers intermédiaires durant la mise en	Développer une communication opportune au profit des managers intermédiaires en leur fournissant des détails	Fournir aux managers intermédiaires des messages devant renforcer chez eux le besoin de changement	Participer à une communication bilatérale avec les managers intermédiaires pour les aider à surmonter les	Maintenir les échanges avec les managers intermédiaires tout au long du changement afin	Encourager les discussions des managers intermédiaires avec leurs pairs afin de leur garantir une compréhension	Encourager les discussions des managers intermédiaires avec leurs équipes afin de garantir que tous les niveaux	Encourager constamment les managers intermédiaires à faire valoir leurs idées en faveur de la mise en place du	Solliciter continuellement les avis des managers intermédiaires avec une intention réelle d' en tenir	Essayer d' impliquer les managers intermédiaires dans tout le processus du changement (préparation, mise en	Echanger avec les managers intermédiaires sur leurs attentes en matière des tâches à accomplir lors du	Montrer aux managers intermédiaires qu'ils sont les mieux placés pour piloter leurs équipes afin qu' ils	Fournir aux managers intermédiaires de l' autonomie lors du pilotage de leurs équipes afin qu' ils répondent	Donner aux managers intermédiaires de l' approbation (acceptation) sur les activités jugées nécessaires à la	Cadrer les actions des managers intermédiaires lors du changement en leur fixant des objectifs individuels clairs	Mettre à la disposition des managers intermédiaires tous les moyens qu' ils jugent nécessaires à la mise en	Gérer les inquiétudes engendrées par le changement chez les managers intermédiaires en créant un	Programmer aux managers intermédiaires des formations pour affiner leurs compétences afin	Incapacité à mettre à la disposition des managers intermédiaires tous les moyens qu' ils jugent	Incapacité à récompenser financièrement les managers intermédiaires suite à leurs efforts dans ce changement	Incapacité à programmer des formations permettant aux managers intermédiaires de s' adapter aux	Faire face au manque de soutien des managers intermédiaires au changement	Faire face aux critiques des managers intermédiaires du changement menée	Faire face à la démission de certains managers intermédiaires suite à la mise en place de ce	Faire face à l' absence de certains managers intermédiaires pour éviter de s' impliquer dans des	Faire face aux comportements des managers intermédiaires visant à ralentir la mise en place du	Obligation de communiquer de temps en temps aux managers intermédiaires des mauvaises nouvelles lors	Faire croire aux managers intermédiaires que tout se passe bien alors qu' il y a des mauvaises nouvelles à	Existence d' un écart entre les intentions des managers supérieurs et celles des managers intermédiaires quant	Incompréhension des managers intermédiaires de la position des managers supérieurs lors de ce changement	Faire face aux conflits d'intérêts existant entre leurs supérieurs (ex. : la tutelle) et les managers intermédiaires			
Prévoir des primes aux managers intermédiaires en fonction de leurs efforts dans ce changement	Corrélation de Pearson	1	.803*	.913*	.558*	.649*	.619*	.546*	.631*	.456*	.544*	.687*	.514*	.465*	.415*	.274*	.562*	.260*	.457*	.326*	.235	.307*	.640*	.567*	.413*	-.233	-.160	-.103	-.239	-.113	-.154	-.235	-.146	-.351**	-.163	-.569**	-.231	-.119			
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.027	.000	.037	.000	.008	.060	.013	.000	.000	.001	.062	.203	.413	.055	.369	.222	.060	.245	.004	.193	.000	.064	.346			
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Promettre les managers intermédiaires des salaires avantageux fondés sur les résultats réalisés par l'entreprise après ce changement	Corrélation de Pearson	.803*	1	.869*	.460*	.674*	.575*	.416*	.621*	.482*	.434*	.675*	.480*	.402*	.314*	.188	.412*	.353*	.442*	.281*	.218	.311*	.487*	.495*	.297*	-.085	-.028	-.056	-.220	-.093	-.240	-.093	-.121	-.097	-.039	-.528**	-.084	-.027			
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.011	.134	.001	.004	.000	.023	.081	.012	.000	.000	.016	.499	.826	.656	.079	.460	.054	.460	.339	.443	.760	.000	.508	.829			
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Prévoir des gratifications aux managers intermédiaires en fonction des bénéfices réalisés par l'entreprise suite à ce changement	Corrélation de Pearson	.913*	.869*	1	.509*	.643*	.627*	.553*	.653*	.480*	.561*	.681*	.509*	.498*	.399*	.259*	.497*	.257*	.503*	.348*	.291*	.361*	.608*	.607*	.394*	-.162	-.115	-.052	-.286	-.128	-.215	-.177	-.116	-.205	-.059	-.528**	-.215	-.065			
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.037	.000	.039	.000	.005	.019	.003	.000	.000	.001	.197	.362	.680	.021	.308	.086	.158	.359	.102	.641	.000	.085	.607			
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65

Reconnaitre continuellement les efforts fournis par les managers intermédiaires lors du changement	Corrélation de Pearson	.558*	.460*	.509*	1	.659*	.694*	.588*	.632*	.620*	.768*	.634*	.490*	.323*	.691*	.499*	.601*	.190	.711*	.327*	.471*	.180	.493*	.618*	.215	.071	.193	.080	.051	.062	.134	.066-	.073	.045-	.017	.297-	.051-	.025-		
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.009	.000	.000	.000	.129	.000	.008	.000	.152	.000	.000	.085	.574	.124	.529	.684	.625	.286	.601	.565	.725	.894	.016	.689	.843		
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	
Montrer aux managers intermédiaires les avantages de leurs contributions aux actions relatives à la mise en place de ce changement	Corrélation de Pearson	.649*	.674*	.643*	.659*	1	.673*	.576*	.727*	.565*	.548*	.640*	.592*	.453*	.574*	.496*	.606*	.239	.621*	.434*	.480*	.385*	.565*	.501*	.470*	.024	.078	.098	.057	.070-	.259*	.067	.122	.217-	.063-	.347-	.131-	.064-		
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.056	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.851	.535	.436	.653	.581	.037	.593	.333	.082	.620	.005	.298	.613		
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Chercher à valoriser la contribution de chaque manager intermédiaire lors de ce changement	Corrélation de Pearson	.619*	.575*	.627*	.694*	.673*	1	.666*	.701*	.503*	.658*	.661*	.583*	.383*	.565*	.553*	.699*	.247	.641*	.442*	.532*	.397*	.521*	.642*	.360*	.117	.202	.173	.142-	.177-	.151	.100-	.103-	.057-	.102-	.429-	.011-	.011		
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.047	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.003	.351	.106	.169	.260	.159	.230	.426	.412	.654	.419	.000	.929	.931		
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Uniformiser les critères pour évaluer avec justesse les efforts des managers intermédiaires durant la mise en place du changement	Corrélation de Pearson	.546*	.416*	.553*	.588*	.576*	.666*	1	.599*	.370*	.537*	.502*	.435*	.471*	.624*	.525*	.616*	.309	.470*	.388*	.507*	.401*	.478*	.606*	.437*	.005	.088	.022	.193-	.166-	.024-	.139	.093-	.174-	.104-	.402-	.035-	.010		
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.000	.000	.000	.000		.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.012	.000	.001	.000	.001	.000	.000	.000	.968	.487	.861	.124	.188	.851	.270	.463	.166	.411	.001	.781	.939		
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Développer une communication opportune au profit des managers intermédiaires en leur fournissant des	Corrélation de Pearson	.631*	.621*	.653*	.632*	.727*	.701*	.599*	1	.666*	.618*	.748*	.686*	.533*	.538*	.473*	.702*	.228	.667*	.355*	.489*	.488*	.612*	.673*	.541*	.018	.070	.034	.001-	.029-	.095	.038-	.125	.241-	.167-	.312-	.138-	.186-		
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.067	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.884	.581	.790	.992	.817	.450	.761	.321	.053	.183	.011	.274	.139		
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65

Encourager constamment les managers intermédiaires à faire valoir leurs idées en faveur de la mise en place du changement	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.415*	.314*	.399*	.691*	.574*	.565*	.624*	.538*	.402*	.652*	.496*	.394*	.394*	1	.734*	.608*	.220	.593*	.369*	.585*	.332*	.538*	.554*	.314*	.095	.151	.042	.013	.094	.069	.114	.028	.166	.214	.270	.089	.119
Solliciter continuellement les avis des managers intermédiaires avec une intention réelle d'en tenir compte lors de changement	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.274*	.188	.259*	.499*	.496*	.553*	.525*	.473*	.376*	.438*	.387*	.435*	.323*	.734*	1	.680*	.166	.499*	.519*	.738*	.488*	.477*	.473*	.342*	.223	.182	.244	.107	.298	.028	.041	.087	.101	.341**	.376**	.004	.034
Essayer d'impliquer les managers intermédiaires dans tout le processus du changement (préparation, mise en œuvre, et stabilisation)	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.562*	.412*	.497*	.601*	.606*	.699*	.616*	.702*	.469*	.619*	.546*	.568*	.479*	.608*	.680*	1	.314	.627*	.523*	.613*	.501*	.650*	.571*	.591*	.024	.065	.077	.027	.167	.033	.080	.148	.323**	.360**	.378**	.207	.220
Echanger avec les managers intermédiaires sur leurs attentes en matière des tâches à accomplir lors du changement	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.260*	.353*	.257*	.190	.239	.247	.309*	.228	.251*	.210	.204	.237	.162	.220	.166	.314*	1	.159	.223	.175	.029	.118	.227	.128	.178	.294*	.085	.149	.189	.156	.240	.052	.119	.197	.078	.026	.063
Montrer aux managers intermédiaires qu'ils sont les mieux placés pour piloter leurs équipes afin qu'ils répondent aux exigences du changement	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.457*	.442*	.503*	.711*	.621*	.641*	.470*	.667*	.615*	.639*	.560*	.573*	.436*	.593*	.499*	.627*	.159	1	.491*	.567*	.373*	.601*	.631*	.360*	.031	.088	.024	.040	.083	.094	.104	.115	.117	.187	.197	.151	.099
Fournir aux managers intermédiaires de l'autonomie lors du pilotage de leurs	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.326*	.281	.348*	.327*	.434*	.442*	.388*	.355*	.277*	.362*	.268	.358*	.335*	.369*	.519*	.523*	.223	.491*	1	.704*	.359*	.455*	.437*	.325*	.016	.034	.081	.015	.176	.033	.089	.004	.062	.240	.281	.123	.026
		.008	.023	.005	.008	.000	.000	.001	.004	.026	.003	.031	.003	.006	.003	.000	.000	.074	.000		.000	.003	.000	.000	.008	.897	.790	.521	.905	.162	.794	.481	.978	.624	.055	.023	.329	.834

Tables des matières

SOMMAIRE	3
LISTE DES TABLEAUX	6
LISTE DES FIGURES.....	10
LISTE DES ABREVIATION	11
RESUME.....	12
INTRODUCTION GENERALE	13
1. Importance des changements organisationnels et les rôles que jouent les managers supérieurs et les managers intermédiaires	13
2. Contexte des entreprises en Algérie favorisant la mise en place des changements organisationnels	13
3. Problématique de recherche	14
4. Hypothèses de recherche.....	15
5. Méthodologie de la recherche	16
6. Objectifs de la recherche.....	16
7. Etudes antérieures.....	16
8. Architecture de la thèse.....	20
PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE	22
CHAPITRE I : Survol théorique sur le changement organisationnel.....	24
Introduction	24
Section I : Éléments de contexte et de définitions	25
1. Le concept du changement organisationnel.....	25
1.1 Définitions du changement, de l'organisation et du changement organisationnel.....	25
1.1.1 Définition d'un changement	25
1.1.2 Définition d'une organisation	26
1.1.3 Définition d'un changement organisationnel.....	27
1.2 Changement organisationnel : « un peu d'histoire ».....	29
1.2.1 Evolution de la notion du changement organisationnel dans les théories :	29
1.2.2 Les grands courants de recherche portant sur le changement organisationnel :	31
1.3 Raisons de vouloir changer :	33
1.4 Causes à l'origine de l'évolution du phénomène du changement organisationnel :	33
1.5 Domaines des changements organisationnels :	34
2. Management du changement organisationnel : « Quelques modèles ».....	36
2.1 Le processus du changement organisationnel de LEWIN.....	36
2.2 La roue de changement de KANTER : « Change Wheel »	39
2.3 La démarche de huit étapes de KOTTER.....	40
2.4 Autres modèles de management du changement organisationnel.....	42
3. Typologies d'acteurs face au changement.....	44
3.1 Typologie d'acteurs face au changement selon COLLERETTE, DELISLE et PERRON.....	44
3.2 Typologie d'acteurs face au changement selon LATIRI.....	44
3.3 Typologie d'acteurs face au changement selon TURNBULL.....	45
4. Typologies des changements organisationnels	46
4.1 Typologie de changements d'après THIEBAUD :	46
4.2 Typologie des changements d'après AUTISSIER et MOUTOT	47
4.3 Typologie des changements d'après GIROUX.....	47
4.4 Typologie des changements d'après MEIER.....	48
4.5 Typologie des changements d'après AUTISSIER, VANDANGEON, et VAS	49
Section II : Conduite d'un changement organisationnel : « Points clés »	50
1. Approches adoptées face aux changements organisationnels.....	50
2. Stratégies d'influences adoptées face aux changements organisationnels	51
3. Accompagnement du changement organisationnel.....	53
4. Facteurs influençant le processus de changement organisationnel.....	57
4.1 Facteurs influençant le processus de changement selon CHARPENTIER	57

4.2 Facteurs influençant le processus de changement selon VAS	57
5. Inscrire dans le temps le changement organisationnel : « Quand changer ? »	58
6. Les clés du succès d'un changement organisationnel :	59
7. Les freins à la réussite d'un changement organisationnel : « obstacles et erreurs »	63
Section III : Résistances aux changements organisationnels	67
1. Résistances au changement : de quoi parle-t-on ?	67
1.1 Que signifie-t-il la résistance ?	67
1.2 Que signifie-t-il la résistance au changement ?	67
1.3 Evolution de la recherche en résistance au changement.....	69
2. Les étapes de la réponse individuelle au changement.....	70
2.1 Les étapes de la réponse individuelle au changement selon « KUBLER-ROSS » :.....	70
2.2 Les étapes de la réponse individuelle au changement selon CARTON :	71
2.3 Les étapes de la réponse individuelle au changement selon BAREIL et SAVOIE :	71
2.4 Les étapes de la réponse individuelle au changement selon AUTISSIER et MOUTOT :	72
3. Facteurs de la résistance au changement.....	72
4. Formes de résistances aux changements organisationnels	76
5. Résistances au changement organisationnel : comment peut-on faire face ?.....	78
6. Le changement organisationnel n'est pas source de résistances naturelles	82
7. Résistances aux changements dans les différents niveaux hiérarchiques.....	83
Conclusion.....	85
CHAPITRE II : Managers Supérieurs et Managers Intermédiaires face au	
changement organisationnel	87
Introduction	87
Section I : Définitions et rôles des Managers supérieurs et des managers intermédiaires dans les	
organisations	88
1. Définitions et mutations des rôles des Managers.....	88
1.1 Définitions des managers.....	88
1.1.1 Managers : qui sont-ils ?.....	88
1.1.2 Managers ou Cadres : « Quelques précisions »	90
1.2 Typologies des managers.....	91
1.3 Rôles des managers dans les organisations :	93
1.3.1 Rôles des managers selon MINTZBERG.....	93
1.3.2 Rôles des managers selon VILKINAS et CARTAN.....	95
1.3.3 Rôles des managers selon DE RIDDER et d'AL.....	95
1.4 Débat autour des rôles des managers dans les organisations.....	96
1.5 Rôles des managers face au changement organisationnel	99
1.5.1 Rôles des managers face au changement d'après IONESCUA, MERUIAA et	
DRAGOMIROIU.....	99
1.5.2 Rôles des managers face au changement d'après AUTISSIER et VANDANGEON-	
DERUMEZ.....	100
1.5.3 Rôles des managers face au changement d'après BABRON :	100
2. Managers supérieurs et managers intermédiaires des variables de la fonction managériale.....	101
2.1 Niveaux de management :	101
2.2 Managers supérieurs et managers intermédiaires : « un essai de définition »	103
2.2.1 Définitions des Managers intermédiaires :	103
2.2.2 Débat autour de la définition des managers intermédiaires	105
2.2.3 Définitions des managers supérieurs :	105
3. Rôles des managers intermédiaires dans les organisations	106
4. Rôles des managers supérieurs dans les organisations.....	108
Section II : Managers supérieurs et Managers intermédiaires face au changement organisationnel	
« rôles et difficultés ».....	111
1. Rôles des Managers intermédiaires en contexte de changement organisationnel.....	111

1.1 Managers intermédiaires : acteurs de sensemaking et sensegiving.....	111
1.2 Autre rôles des managers intermédiaires en contexte de changement	114
2. Débats autour de l'avenir et les rôles des managers intermédiaires en contexte de changement:119	
2.1 Vision pessimiste sur l'avenir des managers intermédiaires et leurs rôles en contexte de changement.....	120
2.2 Vision optimiste sur l'avenir des managers intermédiaires et leurs rôles en contexte de changement.....	120
3. Difficultés des Managers intermédiaires en contexte de changement	122
4. Rôles des managers supérieurs en contexte de changement.....	124
5. Difficultés des managers supérieurs en contexte de changement	125
Section III : Motivation des managers intermédiaires face au changement	126
1. Définitions de la motivation au travail.....	126
2. Motivation au travail : « Concepts proches »	127
2.1 Motivation et Satisfaction.....	128
2.2 Motivation et Implication	128
2.3 Motivation et Engagement.....	129
2.4 Motivation et Mobilisation	130
3. Examen des grandes théories sur la motivation au travail.....	130
3.1 Quelques théories de base de la motivation.....	131
3.2 Théories de contenu	131
3.3 Théories des attentes ou théories du Processus.....	133
3.4 Théories interactionnistes	135
4. Diversité des leviers de la motivation au travail.....	136
4.1 Leviers de motivation selon Colette HAMON	136
4.2 Leviers de Motivation selon Bruno GALLAN	137
4.3. Leviers de Motivation selon BELRHITI et CHAGAR	137
4.5 Leviers de Motivation selon BURGER-HELMCHEN et DONZE.....	138
4.6 Leviers de Motivation selon ZEDINI, et AL.	138
4.7 Leviers de Motivation selon GACHA.....	139
5. Motivation des managers intermédiaires face au changement	139
Conclusion.....	143
DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE AU SEIN DES ENTREPRISES AYANT CONNUE UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	146
CHAPITRE III : Méthodologie de recherche	148
Introduction	148
Section I : Les démarches méthodologiques suivie	149
1. Design et objectifs de notre recherche de terrain.....	149
1.1 Design de la recherche.....	149
1.2 Objectifs de la recherche	150
2. Formulation de la problématique et des hypothèses de la recherche	150
2.1 Construction de la problématique de la recherche	150
2.2 Les Questions spécifiques de recherche	151
2.3 Les hypothèses de recherches	151
3. Approche méthodologique adoptée.....	152
3.1 Méthode des études de cas.....	152
3.2 Etapes de collecte des données empiriques	154
4. Les outils utilisés pour la collecte d'informations.....	154
4.1. Guide d'entretien.....	154
4.1.1 Objectif du guide d'entretien	155
4.1.2 Structure du Guide d'entretien.....	155
4.2 Questionnaire	155
4.2.1 Objectif du questionnaire.....	155

4.2.2	Structure du questionnaire	155
4.2.3	Fiabilité et validité du questionnaire utilisé.....	158
4.2.3.1	Fiabilité du questionnaire.....	158
4.2.3.2	Validité du questionnaire sur le changement organisationnel.....	158
5.	Les variables de recherche.....	159
5.1	Définition de la variable dépendante.....	159
5.2	Définition des variables indépendantes.....	159
	Section II : Population et échantillon	162
1.	Population.....	162
2.	Echantillon d'étude	163
2.1	Distribution du questionnaire, relance et taux de retour.....	163
2	Caractéristiques des entreprises constituant l'échantillon.....	164
2.2.1	Secteur d'activité des entreprises	164
2.2.2	Taille des entreprises	166
2.2.3	Types de changements vécus par les entreprises	166
2.3	Caractéristiques des managers intermédiaires constituant l'échantillon.....	167
2.3.1	Sexe des managers intermédiaires.....	167
2.3.3	Ancienneté des managers intermédiaires.....	169
2.3.4	Niveau d'instruction des managers intermédiaires	169
2.3.5	Fonction des managers intermédiaires	170
	Section III : Présentation détaillée du terrain de recherche.....	172
1.	Présentation des entreprises appartenant au groupe SONELGAZ : DRE MEI, DMO SADEG, et TABEL KARAKIB	172
1.1	DRE MEI (ex ARMEL)	172
1.1.1	Présentation de la filiale MEI	173
1.1.2	Présentation de la DRE MEI.....	173
1.1.3	Evolution des chiffres Clés.....	174
1.1.3.1	Evolution du CA.....	174
1.1.3.2	Evolution du personnel.....	175
1.2	DMO SADEG (ex Pole transfo MEI)	175
1.2.1	Présentation de la filiale SADEG.....	175
1.2.2	Présentation du DMO SADEG	176
1.2.3	Evolution des chiffres Clés.....	176
1.2.3.1	Evolution du CA.....	176
1.2.3.2	Evolution du personnel.....	177
1.3	TABEL KAHRAKIB	177
1.3.1	Présentation de la Filiale KAHRAKIB	177
1.3.2	Présentation de la TABEL KAHRAKIB.....	178
1.3.3	Evolution des chiffres Clés.....	179
1.3.3.1	Evolution du CA.....	179
1.3.3.2	Evolution du personnel.....	179
2.	Présentation de l'unité de production FONDAL appartenant au groupe IMETAL.....	179
2.1	Présentation de la Filiale FONDAL.....	180
2.2	Présentation de l'unité de production FONDAL (ex ALFON).....	180
2.3	Evolution des chiffres Clés.....	181
2.3.1	Evolution du CA	181
2.3.2	Evolution du personnel.....	182
3.	Présentation de la Filiale LTP Ouest appartenant au groupe GEICA	182
3.1	Présentation de la Filiale LTPO	183
3.2	Evolution des chiffres Clés.....	183
3.2.1	Evolution du CA	183
3.2.2	Evolution du personnel.....	184

4. Présentation de la Filiale NAFTAL appartenant au groupe SONATRACH.....	184
Conclusion.....	186
CHAPITRE IV : Présentation, analyse et discussion des résultats de la recherche empirique	188
Introduction	188
Section I : Changements organisationnels vécus par les entreprises enquêtées.....	189
1. Fusion-Absorption : Cas de DRE MEI, DMO SADEG et ALFON	189
1.1 Nature du changement.....	190
1.1.2 Cas de l'entreprise ALFON	192
1.3 Cas de la DMO SADEG.....	193
1.2 Phase du changement	194
1.2.1 Cas de la DRE MEI.....	194
1.2.2 Cas de l'entreprise ALFON	194
1.2.3 Cas de la DMO SADEG.....	194
1.3 Raisons du changement Organisationnel.....	194
1.3.1 Cas de la DRE MEI.....	195
1.3.2 Cas de l'entreprise ALFON	195
1.3.3 Cas de la DMO SADEG.....	195
1.4 Actions ayant accompagné le changement.....	196
1.4.1 Cas de la DRE MEI.....	196
1.4.2 Cas de l'entreprise ALFON	197
1.4.3 Cas de la DMO SADEG.....	197
2. Lacement de nouveau produits : Cas de TABEL KAHRAKIB	198
2.1 Nature du changement.....	199
2.2 Phase du changement	200
2.3 Raisons du changement Organisationnel.....	200
2.4 Actions ayant accompagné le changement.....	200
3. Mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle : Cas de LTP Ouest.....	201
3.1 Nature du changement.....	201
3.2 Phase du changement	203
3.3 Raisons du changement Organisationnel.....	203
2.4 Actions ayant accompagné le changement.....	203
4. Mise en place d'un Système Management Intégré Unifié : Cas de NAFTAL	204
4.1 Nature du changement.....	205
4.2 Phase du changement	206
4.3 Raisons du changement Organisationnel.....	206
4.4 Actions ayant accompagné le changement.....	206
Section II : Présentation et analyse des résultats (motivation, leviers utilisés et difficultés rencontrées par les managers supérieurs des entreprises enquêtées face au changement)	208
1. Motivation des managers intermédiaires par entreprise durant les phases du processus du changement	208
1.1 Motivation des managers intermédiaires par entreprise en phase de l'annonce du changement.....	208
1.2 Motivation des managers intermédiaires par entreprise en phase de la mise en place du changement.....	210
1.3 Motivation des managers intermédiaires par entreprise en phase de la stabilité du changement.....	211
1.4 Evolution de la motivation des managers intermédiaires durant les phases du changement par entreprise »	212
2. Leviers utilisés et difficultés rencontrées par les managers supérieurs de chaque entreprise enquêtée pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel.....	214
2.1 Cas de la DRE MEI (ex. ARMEL) : Fusion absorption de l'ARMEL par la MEI	214
2.1.1 Leviers de motivation des managers intermédiaires	216

2.1.1.1 Leviers de motivation financiers	216
2.1.1.2 Leviers de motivation non financiers	216
2.1.2 Difficultés de motivation des managers intermédiaires	218
2.1.2.1 Difficultés de motivation financières	218
2.1.2.2 Difficultés de motivation non financières.....	219
2.2 Cas de l'unité de production FONDAL Oran : Fusion absorption FONDAL-IMETAL	220
2.2.1 Leviers de motivation des managers intermédiaires	222
2.2.1.1 Leviers de motivation financiers	222
2.2.1.2 Leviers de motivation non financiers	222
2.2.2 Difficultés de motivation des managers intermédiaires	227
2.2.2.1 Difficultés financières de motivation	227
2.2.2.2 Difficultés non financières de motivation.....	228
2.3 Cas du DMO SADEG (ex. Pole transfo MEI) : Fusion absorption du Pole transfo MEI par la SADEG)	230
2.3.1 Leviers de motivation des managers intermédiaires	232
2.3.1.1 Leviers de motivation financiers	232
2.3.1.2 Leviers de motivation non financiers	232
2.3.2 Difficultés de motivation des managers intermédiaires	234
2.3.2.1 Difficultés de motivation financières	234
2.3.2.2 Difficultés de motivation non financières.....	235
2.4 Cas de la TABEL KAHRAKIB : Lacement de nouveaux produits	237
2.4.1 Leviers de motivation des managers intermédiaires	239
2.4.1.1 Leviers de motivation financiers	239
2.4.1.2 Leviers de motivation non financiers	239
2.4.2 Difficultés de motivation des managers intermédiaires	242
2.4.2.1 Difficultés financières de motivation	243
2.4.2.2 Difficultés de motivation non financières.....	243
2.5 Cas du LTP Ouest : Mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle	244
2.5.1 Leviers de motivation des managers intermédiaires	246
2.5.1.1 Leviers de motivation financiers	246
2.5.1.2 Leviers de motivation non financiers	246
2.5.2 Difficultés de motivation des managers intermédiaires	250
2.5.2.1 Difficultés de motivation financières	250
2.5.2.2 Difficultés de motivation non financières.....	250
2.6 Cas de l'entreprise NAFTAL : Mise en place d'un Système Management Intégré unifié entre les trois branches	252
2.6.1 Leviers de motivation des managers intermédiaires	254
2.6.1.1 Leviers financiers de motivation	254
2.6.1.2 Leviers de motivation non financiers	254
2.6.2 Difficultés de motivation des managers intermédiaires	258
2.6.2.1 Difficultés de motivation financières	258
2.6.2.2 Difficultés de motivation non financières.....	258
Section III : Synthèse et discussion des résultats	260
1. Synthèse des changements vécus par les entreprises enquêtées	260
1.1 Les Fusions absorptions	260
1.2 Le lancement de nouveaux produits.....	260
1.3 La mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle	260
1.4 La mise en place d'un système Management Intégré unifié.....	261
2. Discussion des Hypothèses par cas d'entreprise.....	261
2.1 Le cas de la TABEL KAHRAKIB	261
2.2 Le cas du LTP Ouest	262
2.3 Le cas de l'unité de production FONDAL Oran	263

2.4 Le Cas du DMO SADEG	264
2.5 Le Cas de la DRE MEI.....	265
2.6 Le Cas la filiale NAFTAL	266
3. Constats de la recherche	268
3.1 Constats relatifs à la motivation des managers intermédiaires en contexte de changement :	268
3.2 Constats relatifs aux leviers utilisés et aux difficultés rencontrées par les managers supérieurs pour motiver les managers intermédiaires en contexte de changement	269
3.2.1 Constats relatifs aux leviers de motivation	269
3.2.1.1 Les leviers de motivation utilisés par les entreprises enquêtées face au changement	269
3.2.1.2 Les leviers de motivation utilisés par les entreprises ayant vécu le même type changement.....	269
3.2.1.3 Les leviers de motivation non utilisés par les entreprises enquêtées face au changement.....	270
3.2.1.4 Les leviers de motivation non utilisés par les entreprises ayant vécu le même type changement.....	270
3.2.2 Constats relatifs aux difficultés de motivation.....	270
3.2.2.1 Les difficultés de motivation rencontrées par les entreprises enquêtées face au changement.....	270
3.2.2.2 Les difficultés de motivation rencontrées par les entreprises ayant vécu le même type changement	271
3.2.2.3 Les difficultés de motivation non rencontrées par les entreprises enquêtées face au changement.....	271
3.2.2.4 Les difficultés de motivation non rencontrées par les entreprises ayant vécu le même type changement.....	271
Conclusion.....	272
CONCLUSION GENERALE.....	273
BIBLIOGRAPHIE.....	281
ANNEXES.....	293
Annexe 1 : Questionnaire destiné au managers intermédiaires	294
Annexe 2 : Guide d'entretien.....	Error! Bookmark not defined.
Annexe 3 : Fiabilité du questionnaire.....	301
Annexe 4 : Validité du questionnaire	302

« Les Managers Supérieurs et la Motivation des Managers Intermédiaires face au Changement Organisationnel »

Résumé :

Le thème du changement organisationnel a fait couler l'ancre de plusieurs chercheurs dans différents pays, et le nombre d'articles et d'ouvrages qui lui sont consacrés montrent à quel point il est devenu une des préoccupations majeures des décideurs, des dirigeants et mêmes des chercheurs. Cet article vise à étudier la motivation des managers intermédiaires en contexte de changement organisationnel. Il s'agit d'identifier plus précisément les leviers utilisés et les difficultés rencontrées par les managers supérieurs au sein des entreprises publiques algériennes pour motiver les managers intermédiaires face au changement organisationnel. L'étude a porté sur six entreprises publiques, chacune a vécu un type de changement organisationnel. En analysant les données obtenues à partir des questionnaires renseignés ainsi que les entretiens menés auprès des managers intermédiaires nous avons conclu que les leviers de motivation utilisés par les managers supérieurs ont un effet sur la motivation des managers intermédiaires en contexte de changement, mais d'autres facteurs sont apparus également nous citons particulièrement : la nature du changement ; la situation de l'entreprise et la finalité du changement.

Mots clés : Changement organisationnel, motivation, managers supérieurs, managers intermédiaires.

« Top Managers and the Motivation of Middle Managers for Organizational Change »

Abstract:

The theme of organizational change has sunk the anchor of several researchers in different countries, the number of articles and books revealed to him how much he has become one of the major concerns of decision-makers, managers and even researchers, this paper aims to study the motivation of middle managers in the context of organizational change. The aim is to identify more precisely the levers used and the difficulties encountered by top manager within Algerian public companies to motivate middle managers in the face of organizational change. The study focused on six public companies, each of which experienced a type of organizational change. By analyzing the data collected from the filled questionnaires as well as the interviews conducted with middle managers, we concluded that the motivation levers used by top managers certainly have a positive effect on the motivation of middle managers in the context of change, but other factors have also appeared, we mention in particular: the nature of the change; the situation of the company and the purpose of change.

Key words : *Organizational change, motivation, top managers, middle managers.*

"الإطارات العليا و تحفيز الإطارات الوسيطة لمواجهة التغيير التنظيمي"

الملخص:

موضوع التغيير التنظيمي أسال حير العديد من الباحثين في العديد من البلدان وعدد المقالات والكتب المخصصة لهذا الموضوع توضح الى أي حد أصبح التغيير التنظيمي أحد أهم انشغالات المقررين والمسؤولين وحتى الباحثين. هذه الأطروحة تهدف الى دراسة تحفيز الإطارات الوسيطة في إطار التغيير التنظيمي. يتعلق الأمر بالخصوص الى تحديد الارتفاعات المستعملة والصعوبات التي يصادفها الإطارات العليا داخل المؤسسات العمومية الجزائرية لتحفيز الإطارات الوسيطة لمواجهة التغيير التنظيمي. شملت الدراسة الميدانية ست مؤسسات عمومية عرفت كل واحدة منها نوع من أنواع التغيير التنظيمي. بتحليل المعطيات المتحصل عليها من توزيع الاستبيان وكذا المقابلات التي أجريت مع الإطارات الوسيطة توصلنا الى أن هذه الارتفاعات التحفيزية لها أثر إيجابي على تحفيز الإطارات الوسيطة أثناء عملية التغيير التنظيمي ولكن عوامل أخرى ظهرت أيضا نذكر على وجه الخصوص طبيعة التغيير، وضعية المؤسسة وأيضا الغرض من التغيير.

كلمات مفتاحية: التغيير التنظيمي، التحفيز، الإطارات العليا، الإطارات الوسيطة