

Université Abderrahmane Mira de Béjaïa
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion



MÉMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de Master
En Sciences de Gestion
Option : Management Des Ressources Humaines

Thème

***Le rôle des managers dans la transformation de la
culture organisationnelle
Etude comparative
EPB & CEVITAL Agro***

Présenté par :
BENABLA Ferhat
KIROUANE Ammar

Sous la direction de :
Pr BOUKRIF Moussa

Devant le jury composé de :

Rapporteur : Pr BOUKRIF Moussa, Université de A/Mira Béjaïa

Président : Mr. Aoudia. L, Université de A/Mira Béjaïa

Examineur : Mme. Zouaou. N, Université de A/Mira Béjaïa

Promotion 2018

Remerciements

La réalisation de ce mémoire a vu le jour grâce à plusieurs personnes à qui nous voudrions témoigner toute notre reconnaissance et notre gratitude.

Nos premiers remerciements s'adressent à notre parrain et encadreur, *M^r BOUKRIF Moussa*, pour ses exigences, sa disponibilité et ses relectures attentives. Il a su nous guider tout au long de ce projet malgré les difficultés rencontrées dans la rédaction de notre problématique. Ses conseils, orientations et ses encouragements nous ont été bénéfiques pour délimiter et analyser notre sujet.

C'est pourquoi nous tenons à lui témoigner notre gratitude pour tout le soutien qu'il nous a apporté.

Nous tenons également à remercier M^r HADERBACHE. B, pour ses conseils qui se sont avérés précieux en méthodologie. Nous le remercions pour son dévouement.

Nous remercions particulièrement tous les interviewés et les personnes que nous avons pu rencontrer lors des entretiens qui ont su prendre du temps et se rendre disponibles.

Nous remercions également tous les enseignants et personnes qui nous ont aidés de près ou de loin.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

Mes chers parents pour leurs soutiens et leurs sacrifices, à mes adorables sœurs et frères que j'ai toujours eu à mes côtés et qui m'ont soutenu jusqu'au bout.

Ma chère angélique et adorable femme pour son soutien morale, encouragements, patiences et soutiens.

Sans oublier mes chers anges enfants AYLANE et ILLIMASS que j'aime beaucoup.

KIROUANE. A

Dédicaces

Je dédie le présent mémoire à :

Ma mère et à la mémoire de mon père ;

Ma fille Elina ;

Mes frères et sœurs ;

Mes amis (es) ;

Toutes les personnes qui me connaissent.

BENABLA. F

Liste des figures :

Figure 01 : Les composantes de l'organisation.....	26
Figure 02 : Les causes de la résistance au changement.....	29
Figure 03 : Le tissu culturel et les styles de conduite du changement.....	33
Figure 04 : Les différents styles de managements.....	50
Figure 05 : Rôles et fonctions classiques du manager.....	52
Figure 06 : Les nouveaux rôles et fonctions des managers.....	54
Figure 07 : Phase de présentation de l'enquête.....	62
Figure 08 : Phase d'animation de l'enquête.....	63
Figure 09 : Phase de clôture de l'enquête.....	64
Figure 10 : Les valeurs du groupe CEVITAL.....	66
Figure 11 : Les étapes de résolution de problème	77

Sommaire :

Introduction problématique	02
Chapitre I : La culture d'entreprise et le changement organisationnel.....	08
Section 1 : Fondements théoriques et cadre conceptuel de la notion de culture organisationnelle.....	08
Section 2 : La transformation de la culture organisationnelle.....	20
Conclusion.....	34
Chapitre II : Le management et le rôle des managers.....	35
Section 1 : Le management comme outil de gestion.....	36
Section 2 : Missions des dirigeants et le management de la culture organisationnelle.....	51
Conclusion.....	57
Chapitre III : Méthodologie de recherche et analyses des résultats.....	59
Introduction.....	59
Section 1 : Présentation de l'enquête et la méthodologie de recherche.....	59
Section 2 : Analyse des entretiens et étude comparatives entre les deux entreprises	
CEVITAL / EPB en matière du rôle des managers dans la transformation de la culture	70
Conclusion	82
Conclusion générale	84

INTRODUCTION

PROBLEMATIQUE

Introduction générale

Selon Carolyn TAYLOR PDG de Walking the Talk et experts mondial dans la transformation de la culture d'entreprise. « [...] *Certaines organisations n'avaient même pas de valeurs développées! Mais maintenant, l'accent est mis de plus en plus sur le rôle que la culture joue dans la formation de la performance organisationnelle*» (www.deloitte.com).

Généralement la culture d'entreprise se repose sur un ensemble de règles et de valeurs (déontologie, transparence, esprit d'équipe, convivialité, imagination, expertise...), mais aussi sur des rituels, des mythes, des ambitions et des engagements. C'est ainsi que Omar AKTOUF (1990) définit la culture organisationnelle: « *La culture d'entreprise est un ensemble de croyances, de valeurs et de normes partagées par les membres d'une organisation. Elle donne aux employés et aux dirigeants d'une entreprise un sentiment d'appartenance en leur permettant d'adhérer à une vision commune de ce qu'est l'organisation et à des normes constituant des modèles de comportements* » (AKTOUF.O, 1990, 123).

Dans le début des années 80, la sortie de deux livres marque le monde du management, et placent la "culture de l'entreprise" sous les feux de la rampe: "Corporate Culture" de Deal et Kennedy, et "In Search of Excellence", de Peter et Waterman. Depuis, les travaux et les études en management s'intéressent de plus en plus à ce concept, et s'accordent sur sa centralité dans le développement et la pérennité de l'entreprise. Les cabinets de conseil se sont rendu compte qu'au-delà des spécificités organisationnelles, la culture de l'entreprise représente désormais un atout stratégique, un avantage concurrentiel inimitable, une source de compétitivité. Pour appréhender la culture de l'entreprise, ou "culture organisationnelle" telle que baptisée dans certains travaux, les courants de pensée en présentent des définitions et des descriptions diverses. Parmi les études les plus connues, figurent celles d'Andrew Pettigrew, d'Edgar Schein, ou encore de Geert Hofstede (BELAID.R S, CHAHER. M, 2011, P.356).

La notion de la culture d'entreprise n'a fait son apparition que tardivement dans les travaux américains. Mais les plus pertinents on les trouvera dans les travaux de SAIN SAULIEU (1995) « sociologie de l'entreprise » et D'IRIBARNE (2002) « culture et mondialisation ».

Le concept de culture organisationnelle est riche et complexe, du fait qu'il englobe des composantes de natures différentes, du fait qu'il soit multidisciplinaire, et du fait que ses

fonctions touchent les facettes les plus importantes des organisations. En effet, ces fonctions s'étalent sur les deux niveaux organisationnels interne et externe, et sont essentiellement liées à l'identité collective (intégration interne), au contrôle, et à l'adaptation externe, ce qui fait de la culture organisationnelle un élément pivot dans le fonctionnement de l'entreprise.

La culture est une véritable ressource, dont la gestion peut se dérouler selon une planification préalable, et à travers des interventions multiples, d'origine interne ou externe. Dans cette perspective, le changement culturel a eu lieu afin de permettre aux organisations de s'adapter aux mutations de l'environnement, et aux exigences de leurs parties prenantes. La culture de l'entreprise est très difficile à modifier, du fait qu'elle soit composée d'éléments et de valeurs profondément ancrés dans l'histoire de l'organisation et dans l'esprit de ses acteurs. Pour changer la culture, il faut donc en premier lieu identifier ces éléments et ces valeurs. Cette question nous amène vers l'identification des éléments qui compose la culture au niveau de Cevital Agro et de l'EPB.

Certains auteurs montrent, plus ou moins explicitement, la centralité du rôle du dirigeant, en tant qu'acteur principal dans la détermination de la culture de son entreprise (BELAID.R S, CHAHER. M, 2011, P.356). Dès lors, le management va apporter des réponses et des solutions pertinentes selon la dimension de l'entreprise et de ses enjeux à relever. Les axes de compétence d'une fonction managériale se développent dans un environnement plein d'innovations, d'orientations stratégiques et d'émergence de talents et de leaderships des différentes évolutions.

Le dirigeant disposera des mêmes prérogatives et privilèges de ses pairs que compose la direction de l'organisation à savoir d'être un leader de nature, se doter du courage managérial, d'esprit entrepreneurial, de vision stratégique, de pratique opérationnelle et de culture du résultat. Il sera en mesure d'exprimer sa stratégie et ses leviers de performance à travers ses comportements en plaçant l'individu au centre de ses préoccupations. Mais aussi démontrera ses capacités d'innovation dans le management de l'organisation et du capital humain en favorisant la promotion de l'initiative, le développement de nouveaux styles de management et de leaderships. C'est dans cette logique de changement et d'attitudes managériales que s'inscrivent les fondements des entreprises locales. De nos jours, les entreprises Algériennes sont continuellement confrontées à des changements de tout genre: la mondialisation de l'économie, le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) et leurs évolutions permanentes, le développement de la concurrence nationale et internationale, l'exigence accrue des clients impose aux entreprises d'être de plus en plus compétitives. La diversité de ces évolutions permet toutefois aux entreprises

algériennes de comprendre que les hommes qui les constituent représentent leur force et qu'elles doivent les mettre au cœur de leurs préoccupations pour assurer leur compétitivité, leur bon fonctionnement et leur pérennité (TABET.A.W, ZERROUKI.M.A, 2014).

Cependant, le professeur HAFSI a souligné que le comportement des cadres dirigeants Algériens reste informel alors que la bonne règle à adopter est d'être dans la formalité. La culture d'entreprise a cette étrange qualité d'être la chose la plus partagée et la moins formalisée.

Le professeur Hafsi, dans sa présentation dans un colloque sur le management a plaidoyé pour l'émergence d'un modèle algérien de l'étude sur la problématique a expliqué que l'Algérie est gouvernée par un état jeune, mais sa culture est ancienne. Il a avancé que les comportements des personnes sont influencés par, les traditions musulmanes, les modalités de la vie locale et par les grands événements de la vie nationale, en particulier sont visiblement influents: la guerre de libération de la domination coloniale et l'influence culturelle de l'ancienne puissance coloniale. Cela, s'explique par l'influence de ses différentes composantes de la culture nationale sur la culture organisationnelle.

Selon l'orateur, les entreprises Algériennes ont cette spécificité d'être des propriétés familiales avec l'ambition et la recherche de l'excellence. Elles sont également à la pointe technologique mais dont le fonctionnement demeure traditionnel, affectif, familial, paternaliste, autoritaire, responsable face à la société, orientées vers la construction du pays plutôt que simplement vers l'argent et se nourrit des valeurs dominantes traditionnelles (religion, méditerranée, guerre de libération) (HAFSI.T, 2016).

Donc ces dilemmes qui entourent les entreprises, de concourir le rythme des transformations que procure la mondialisation, d'accepter facilement les changements qu'ils soient stratégiques, managériaux ou structurelles demande une ouverture en terme de transparence managériale, d'être concurrentielles, et d'adopter des styles de conduites contemporains et d'actualité. Comme le tissu économique algérien relève d'un construit traditionnel, des confrontations et conflits apparaissent en créant des tensions par apport aux exigences de l'environnement dans lequel évoluent. Donc il est fondamental pour les organisations de s'intéresser aux acteurs du changement, et aux managers qui représentent un pilier de changement. Donc ils sont dans la nécessité d'accepter cette responsabilité de transformation et de changement mais aussi d'une bonne conduite de ce projet puisque il représente l'élément principal parmi d'autres qui influencent la décision managériale et le développement de la culture organisationnelle.

Ce constat de situation a suscité notre curiosité de lancer notre problématique de recherche qui s'inscrit dans le cadre de la fonction managériale et stratégique du capital humain qui s'exprimera dans :

Quel est la contribution et le rôle du manager ou du responsable pour transformer et changer la culture d'une entreprise ?

Pour cela, l'objectif principal de notre recherche vise à comprendre, comment mener la transformation de la culture organisationnelle ? En plus du modèle de conception de cette dernière, ce travail met en évidence l'utilisation du processus de changement, de gestion des personnes, basée sur les valeurs et les comportements ainsi que le rôle et les stratégies adoptées par les managers dans un contexte de transformation de culture d'entreprise.

La transformation de la culture et son changement nécessite aussi beaucoup de temps et conduit par des processus opérationnels ; socio-dynamiques qui développent la cohésion dans les groupes humains, *de leadership* à travers le rôle des *dirigeants* et des fondateurs et d'apprentissage à travers l'expérience de l'action et de traitement de l'information.

Le développement de la culture d'entreprise intervient sur différents niveaux qui sont d'ordre sociétal, de leadership et d'apprentissage où la culture est un élément clé de la reconnaissance par le grand public et plus largement les objectifs externes, telles que les clients, les medias ou les fournisseurs. (FREDERIQUE.A.B, DENIS.B, NATHALIE.R.C, 2013, P9).

En appréciation à l'idée de KURT LEWIN que la culture est un champ de forces positives et négatives pour l'organisation, on comprend mieux son processus d'évolution. Les exigences de la transformation dictent, quand les valeurs pratiquées deviennent négatives en trop grand nombre par rapport à celles qui restent positives, un déséquilibre se dégage. Cependant, toutes les valeurs pratiquées ne deviennent pas négatives en même temps. Certaines restent bien positives. Reconnaître et comprendre cette divergence permet aux managers d'utiliser les valeurs pratiquées à effets positives comme des points d'appui pour le changement et d'en faire l'axe central de la transformation de la culture organisationnelle.

Afin de bien cerner l'objectif de notre recherche, une étude comparative fera l'objet d'enquête sur deux organismes de même taille, mais qui ressortent de deux secteurs d'activités différents et de caractères distincts (public, privé).

L'acteur manager au sein des entreprises privées Algériennes, est généralement de genre masculin, influencer par une culture familiale, basé sur des relations d'affectivité et d'esprit familiale. Ils jouissent d'un rôle décisionnel en adoptant une démarche de gestion intuitive et un style de direction dominateur, paternaliste. (HAFSI.T, 2016).

Par contre le dirigeant au sein de l'entreprise publique Algérienne, est issue d'une gestion dirigiste, formaliste et de gestion des documents. Dans ce cas de figure le manager n'a pas les prérogatives de décisions stratégiques car la forme de management adopté se caractérise par système décisionnel centralisé, autoritaire, coercitif et bureaucratique.

Les distances, les différentes visions managériales (privée et publique) et leur mode de direction nous permet de proposer les hypothèses suivantes :

H₁ : Le rôle des dirigeants dans la transformation de la culture de l'entreprise est d'éliminer et de réduire les différences (résistances) et agir en cohérence.

H₂ : Face à des situations de transformation de la culture organisationnelle, le manager privé est caractérisé par l'esprit familial et adopte des styles de commandement souverain.

H₃ : Le mode de gestion des entreprises publiques dirigiste présente un frein pour le développement et la transformation de la culture organisationnelle.

Le sujet de notre étude est centré sur les rouages du manager, ses difficultés et son rôle, relativement aux dynamiques et à l'évolution de la culture d'entreprise ; de sa transformation mais aussi sa contribution dans la conduite du changement de la culture d'entreprise. Pour cela notre travail s'étalera sur 03 chapitres.

Le premier chapitre de notre travail qui porte sur la culture d'entreprise et le changement organisationnel subdivisé en deux (02) sections. La première comportera la culture d'entreprise comme un levier puissant de la réussite d'une organisation, son historique, définition du concept, types, sources et composantes de la culture, ses enjeux et sa transformation. La deuxième section, sera consacrée à la transformation de la culture organisationnelle, cela nous conduit à développer la notion du changement organisationnel.

Le deuxième chapitre, est consacré dans la première section à la recherche des approches explicatives des théories du management proposées par les différents auteurs, avec une brève présentation de leurs concepts et l'apport d'un rapprochement conceptuel par rapport à l'évolution du métier, le rôle et les compétences d'un manager, des styles de management, à la détermination de l'apport du management au profit de la culture de l'entreprise, Par contre, la deuxième section dévoile la façon avec laquelle le manager intervient pour transformer cette culture à travers le rôle qu'occupe ce dernier.

Le troisième chapitre, comportera une étude comparative de deux entreprises de taille pratiquement identiques. La méthode engagée de cette recherche est une étude qualitative d'enquête semi-directive répartie en deux volets. Le premier sera mené par un guide d'entretien qui est à son tour subdivisé en trois étapes différentes, la première prend effets de recherche d'informations sur la personne entretenue dans le but de savoir son degré

d'influence, de développement et promotion la culture d'entreprise commençant par décrire son profil. Dans le deuxième volet une série de questions ordonnées d'une façon logique qui nous permettront de planifier une conception globale afin d'identifier, définir, observer et vérifier l'existence d'une culture organisationnelle ; ainsi déterminer les valeurs des organismes d'accueils et leurs concordance avec les stratégies. En dernière étape de recherche qui constitue une véritable et réelle expériences des managers dans la transformation de la culture, et leurs apport dans cette phase de transition, de savoir le style de commandement et la manière dont le changement et la transformation est menée pour faire face aux résistances. Cette démarche d'entretien face à face n'est pas suffisante pour bien diriger notre enquête ; cela nous contraint de faire recours au questionnaire destiné aux subordonnés afin de faire le contre poids et confirmer les éléments recueillis par les différents entretiens entretenus.

Les résultats d'une pré-enquête menés auprès de deux entreprises de notre région et qui s'articule autour de divers axes de management organisationnel, la formation et l'apprentissage qu'a enduré l'employé tout au long de son parcours professionnel, l'expertise, l'implication et l'intégration, la responsabilité sociale de l'entreprise, les interdits, les contraintes juridiques, le style de direction, le genre et l'âge sont des aspects majeurs et d'appuis qui nous guideront a bien mener notre recherche.

CHAPITRE I :

CULTURE

D'ENTREPRISE &

CHANGEMENT

ORGANISATIONNEL

Chapitre I : La culture d'entreprise et le changement organisationnel

L'être humain a sa propre identité, sa propre culture, sa propre éducation, faisant de chacun d'entre nous un individu différent des autres. Ses différences résident aux niveaux des regroupements : familiaux, nationaux, religieux, régionaux...etc. et se développe toute au long de leur vie. De même principe et sur la même logique on aperçoit que la culture organisationnelle est aujourd'hui un fait occupant une place de plus en plus importante au sein des entreprises et des organisations en général.

Le contenu de ce chapitre a deux sections dont la première s'étale sur un étendu historique qui va être réservé pour les fondements théoriques des deux notions à savoir la culture d'entreprise et sa transformation, sans oublier de définir les concepts, les composantes de bases de la dite culture organisationnelle qui nous permettront de comprendre la définition de la culture d'entreprise, et enfin déterminer son importance et sa contribution dans les organisations. La seconde va comprendre le volet transformationnel de la culture tout au long des changements organisationnels en faisant la genèse de ce concept de changement et son évolution à travers les différentes phases qui ont marquées son historique, sa définition de la notion, les diverses typologies et les résistances issues du changement et enfin on termine par les enjeux liés aux situations de changement et de transformation de la culture organisationnelle.

Section 1 : Fondements théoriques et cadre conceptuel de la notion de culture organisationnelle

Le concept de culture d'entreprise n'est pas récent. Depuis longtemps les chefs d'entreprises ont cherché à créer un esprit maison, caractérisant la spécificité de leur savoir faire vis-à-vis des entreprises concurrentes.

1.1. Genèse et historique de la culture organisationnelle

A partir des années 1950, la culture organisationnelle a fait l'objet de plusieurs écrits, le résultat de ces recherches a marqué une divergence dans la définition de la culture organisationnelle pour lui attribuer un caractère complexe, paradoxale et associée au concept de partage. Parmi les auteurs qui ont abordé ce concept, nous citons Deal et Kennedy, (1982), qui voient que la culture organisationnelle est un concept constitué de valeurs partagées, Sathe et Wallach, (1983) pensent que ce concept a une compréhension partagée respectant les

croyances et les valeurs. Et selon Ouchi, (1982) la culture organisationnelle est un ensemble de symboles, de cérémonies et de mythes qui permettent de transmettre aux employés les valeurs intrinsèques de l'organisation.

Depuis maintenant, plus d'une trentaine d'années, notamment aux USA et en Europe ; psychosociologues et praticiens ont renouvelé cette approche en proposant l'embryon d'une théorie de la culture d'entreprise. Cet intérêt a été inspiré du succès des entreprises japonaises qui sont apparues aux observateurs comme étant radicalement différentes des entreprises américaines et européennes, en effet dans les entreprises japonaises l'accent a été mis sur la croissance interne, l'innovation et le management des ressources humaines, au service d'une vision progressive et de long terme, une batterie de techniques managériales est mise en œuvre (par exemple, un système de communication ouvert entre employés de même échelon, une rotation des postes et une formation systématiques des uns par les autres, et une attention du management intermédiaire aux attentes des employés).

Cette notion de culture d'entreprise a également trouvé ses origines dans l'ancienne culture taylorienne à travers le dépassement du cadre scientifique et technique de ce courant Taylorien. Avec la crise, la notion de culture d'entreprise se trouve mobilisée dans le débat du changement et de transformation. Le capital humain est souvent négligé autrefois doit prendre sa place dans le débat. Il faut donner un sens au travail et donc développer les anciennes méthodes de gestion du personnel. C'est là où on voit se dessiner la culture d'entreprise sous l'angle du management.

Toutefois, cette nouveauté n'allait rester qu'un phénomène superficiel et éphémère (provisoire). La réalité nous montre aujourd'hui qu'il s'agit souvent d'un instrument très utilisé même si parfois celui-ci peut se révéler être une contrainte redoutable du fait de sa propre complexité. Nombreuses sont les entreprises qui intègrent de nos jours ce nouveau paramètre.

Les entreprises connaissent des hauts et des bas, alors la culture d'entreprise doit pouvoir s'adapter rapidement aux différentes évolutions économiques, juridiques, technologiques... tout en étant assez cohérente et stable pour rassurer et réunir l'ensemble des salariés. Elle doit par conséquent être à la fois stable et mouvante.

1.1.1. Les théories issues de l'anthropologie

Selon Sackman (1991), il existerait cinq grands courants chez les anthropologues qui donneront une bonne image de la diversité des approches empruntées par la culture organisationnelle dans différents travaux ou approches de management :

- ***Les théories de l'évolution culturelle:***

Elles cherchent les lois des origines et de l'évolution des cultures pour discerner leur processus d'évolution des cultures primitives jusqu'à des formes plus évoluées. Ces théories ont l'intérêt de marquer l'existence d'un phénomène collectif propre aux sociétés humaines où la culture se matérialiserait dans quelque chose d'observable résultant de l'histoire et le vécu de l'entreprise et un tout recouvrant aussi bien des comportements que les autres créations humaines

- ***Les théories de particularisme historique***

Elles privilégient l'histoire à la recherche de lois universelle de l'évolution culturelle. La culture est quelque chose qui impose l'individu, c'est donc la caractéristique de déterminant des comportements qui est privilégiée ici.

- ***Les théories fonctionnalistes :***

La culture recouvre l'ensemble des règles permettant au groupe de fonctionner comme un système. La culture est moins intéressante en soi que le système social. Elle remplit une fonction dans la société et c'est donc au niveau des besoins des personnes qu'il faut la trouver.

- ***Les théories de matérialisme culturel :***

Elles mettent l'accent sur ce qui n'est pas relié aux personnes donc la culture est un ensemble de comportements observables dont les personnes sont les transmetteurs. Cette théorie apporte deux aspects majeurs : d'une part l'explication du concept, et d'autre part, elle s'interroge sur l'origine de la culture et les facteurs qui l'influencent

- ***Les théories de l'idéalisme culturel :***

Elles mettent l'accent sur ce qui est partagé par les membres d'une organisation ; ce sont les connaissances, schémas mentaux ou structures de pensées qui sont partagées. La culture intervient inconsciemment dans la manière d'agir des individus et suppose l'existence d'un tout cohérent, mais elle intervient dans l'action individuelle à travers des références partagées, sans la conscience de l'individu.

C'est dans deux approches complémentaires, celle de l'idéalisme culturel et du particularisme historique que notre vision s'inscrit et qui va nous permettre de développer et définir ce concept.

1.1.2. Les théories de la culture d'entreprise issues du management

Les débats sur la culture concernent l'éventuelle existence d'une bonne théorie de la culture que la pertinence à vouloir appliquer à l'entreprise des théories développées sur

d'autres sociétés humaines. C'est une donnée en tête, passant en revue les théories managériales qui suivent (THEVENET.M, 2003, p36) :

- ***Particularisme culturel :***

Aux théories des particularismes culturels se rallient les études historiques ou monographiques à la recherche des véritables spécificités de l'entreprise en exploitant au mieux le matériau culturel disponible.

- ***Le fonctionnalisme :***

On peut relier au fonctionnalisme les théories axées sur le fonctionnement du système, pour lesquelles la culture n'est rien de précis si ce n'est l'ensemble des règles de son fonctionnement. La culture traduit un liant entre tous les intérêts individuels qui leur permet de coexister, mais elle n'est rien de précis.

- ***Le Matérialisme culturel :***

On peut ranger dans cette catégorie les approches visant à relever les curiosités, bizarreries et autres éléments culturels. La culture est vue à travers ses composantes de symboles, rites ou valeurs. Aujourd'hui elles prennent l'apport des théories sur le management interculturel, l'écologie des organisations ou les secteurs d'activités montre la dépendance des cultures d'entreprise vis-à-vis de l'environnement.

- ***L'Idéalisme culturel :***

Il met l'accent sur la recherche des représentations, références et hypothèse de base qui sous-tendent l'action des individus. Cette approche tend à distinguer la culture en tant qu'un ensemble d'artefacts visibles et diffère la véritable identité de l'entreprise qui reprendrait ses explications fondamentales.

Notre thématique de recherche nous devance des concepts managériaux d'analyses et d'observation et d'évolutions de la culture pour cela notre tendance se propage dans les principes et l'idéologie du matérialisme culturel traduit par des éléments culturels et un ensemble de valeurs et les divers composantes de la culture.

1.2. Définitions et composantes de la culture organisationnelle

La culture d'entreprise est une variable essentielle pour expliquer le vécu quotidien et les choix stratégiques réalisés par un groupe. Elle est dans un certain sens, un sous produit de la culture nationale et par conséquent un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et de signes...etc, partagés par la majorité des salariés. Pour mieux cerner cette définition, il est préférable d'anticiper en premier les composantes de la culture d'entreprise qui sont aussi diverses que variées.

1.2.1. Les composantes de la culture d'entreprise

Pour mieux apercevoir les composantes de la culture d'entreprise, il s'agit d'analyser les faits sur lesquels elle a laissée une trace dans la vie de l'entreprise.

Comme nous l'avons déjà précisé en haut que la culture d'entreprise se rattache à l'histoire de l'entreprise, elle se réfère donc au passé tout en ayant une incidence sur le présent et l'avenir. Les références quant à elles, sont construites dans le présent par des groupes de personnes qui créent chaque jour, l'histoire et l'évolution de la culture de l'entreprise.

a) L'histoire de l'entreprise

L'étude de la culture d'entreprise est à la fois pratiquée par les gestionnaires mais également et surtout, par les historiens car la culture d'entreprise est très souvent le résultat d'un processus temporel.

Elle existe par défaut sans que l'individu ne l'ait mise en place. Ainsi, de manière volontaire ou non, la culture d'entreprise s'installe au fil du temps d'évolutions des organisations. Elle a besoin pour vivre des changements, d'activités, de crises, de personnalités différentes...etc.

L'intérêt de comprendre l'histoire de l'entreprise est d'en dégager la culture puisque selon la définition de M. Thévenet, « la culture est un processus d'apprentissage avec son origine et son évolution » (THEVENET.M, 2003, P42). Il s'agit donc de l'analyser pour comprendre ses grandes phases d'évolution et ses décisions, à l'aide de champs d'intérêt qui pourront faire référence à l'activité et aux produits de l'entreprise, aux technologies utilisées, aux structures internes et externes appliquées, aux dirigeants, et aux stratégies employées. Cette analyse permettra de dégager avec objectivité ce que le corps social a retenu de l'histoire de l'entreprise.

b) Les créateurs de l'entreprise ou Héros

Les débuts de l'entreprise représentent la première expérience et les premiers choix réalisés, en tenant compte du contexte de la création, ce qui fait apparaître les convictions personnelles et les valeurs de l'entrepreneur, valeurs qui sont développées ci-après. Il s'agit d'observer les caractéristiques du fondateur telles que son éducation, sa formation, son expérience, ses croyances et positions sociales, de manière à comprendre plus précisément le contexte qui l'entoure et donc les bases qu'il inculque à son entreprise.

Bien souvent, le créateur de l'entreprise est représenté comme une figure emblématique, de part les méthodes utilisées, ses inventions, son charisme et sa forte personnalité. Il est en quelque sorte le Héros de l'entreprise.

Et puis on distingue les héros acquis, ce sont des personnages de l'entreprise qui sont admirés et servent d'exemple qui apparaissent face à des situations conjoncturelles donc ils ont fait preuve de courage et de bravoure.

c) Le métier

Il est nécessaire de connaître les informations relatives au métier de l'entreprise puisqu'elles concernent les références acquises par l'entreprise dans son activité. Sachant qu'il existe peu de définition du métier, c'est pourquoi qu'il y a eu tendance à associer la compétence au métier, puisque c'est la capacité à résoudre des problèmes, à absorber des situations, à prendre des décisions, à traiter la réalité.

Pour comprendre où se situent les éléments constitutifs de la culture organisationnelle, il s'agit d'analyser les trois aspects relatifs au métier : le métier *lié à l'activité*, le métier lié au *savoir-faire* et le métier lié aux *façons de faire*. Cette dernière représente la capacité d'accorder plus d'importance à certaines fonctions qu'à d'autres ; c'est ce qui différenciera une entreprise qui sera plus axée sur les fonctions.

d) Les valeurs

Selon M. Thévenet, les valeurs découlent d'expériences vécues. Chaque collectivité crée ses propres valeurs, par références à des codes externes existants (THEVENET.M, 2003, P72). Autrement dit, les valeurs sont des idées, des croyances partagées qu'elles soient déclarées ou non dites.

Généralement, elles sont évoquées au sein d'un discours, diffusées par le biais des supports de communication classique tels que les livrets d'accueil, les manuels ou journaux d'entreprise remis aux employés avant d'être approfondies on distingue trois types de valeurs :

- Des valeurs **déclarées**, dont les traces sont visibles sur les documents officiels, les discours de l'aval et la communication institutionnelle externe.
- Des valeurs **apparentes**, notamment dans le choix des héros, des dirigeants, dans le choix de ce que l'on estime être une réussite.
- Des valeurs dites **opérationnelles** qui se retrouve dans certaines procédures de gestion, d'évaluation budgétaire.... Ces valeurs doivent être intériorisées par les individus de manière à guider leur comportement face à des situations précises et de manière habituelle également.

e) Les rituels

Ce sont des activités quotidiennes, systématiques et programmées dans l'organisation. Ils ont pour fonction de développer le sentiment d'appartenance, de donner de l'importance aux

événements qui véhiculent les valeurs pivots et de fixer la culture pour éviter qu'elle ne transforme au gré des innovations.

Concrètement, ils se manifestent dans les comportements, tant verbales que gestuelles et s'expriment au travers de repas ou de célébrations particulières (départ à la retraite ...).

f) Les symboles

Ils concernent la tenue vestimentaire, la signalétique, le mobilier, les logos ... Ils signifient explicitement de part des signes et des codes, l'environnement et l'ambiance que véhicule l'entreprise et démontrent la cohérence de la culture d'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation.

g) Les tabous

Ce sont des événements du passé dont il faut éviter de parler car ils évoquent un échec ou une situation difficile que l'on craint de voir se produire. De même, on ne prononce pas le nom d'une personne qui a influencé négativement dans l'histoire de l'entreprise, on évite de prononcer le nom de principal concurrent (DELAVALLEE Eric, 2002, P 10-13).

1.2.2. Définition de la culture d'entreprise

La revue de la littérature, nous a permis de ressortir des éléments communs de ces définitions par exemple les notions de croyances, de valeurs, de références, de partage qui constituent des éléments déterminant de la notion de culture organisationnelle toute au long de son existence. Les perspectives bâtisseuses de la culture d'organisation sont centrées sur l'idée de communauté humaine. Elles insistent sur les caractéristiques psychologiques et perceptuelles des différents acteurs engagés dans l'action.

a) Une définition complexe

Le concept de culture suscite de nombreux bouleversements et permet toutes les interprétations. Le terme *culture*, n'admet pas en ce qui le concerne, une caractérisation, une définition unanimement acceptées. A.L. KROEBER et C. KLUCKHOHN dans « Culture : a critical review of concepts and définitions », ont en 1952 prélevé des publications spécialisées dans ce domaine depuis 1871, des centaines de définitions différentes de la culture ; ethnologues, anthropologues, sociologues et psychosociologues, en font de surcroît un usage assez fondamentalement différent, ce qui contribue à en obscurcir la signification.

B) Quelques pistes dégagées

Pour une entreprise, la culture n'est pas un « supplément d'âme » (CHERAITE M, 2004, P7) : c'est un organe important de cohérence de l'action quotidienne, d'économie des contrôles et du management. Certains de ses traits ont des effets majeurs sur la qualité de son fonctionnement et ses interactions stratégiques et opérationnels.

➤ Une entreprise a une culture d'entreprise

Elle dispose des variables d'actions qui viennent s'installer à côté d'autres domaines de la gestion (Marketing, Finance, Rh, Stratégie...). Cependant, penser que la culture d'entreprise n'aurait d'influence que durant l'action et disparaîtrait des préoccupations avant et après serait une erreur évidente.

Variables externes dans le sens où elles prennent en considération des facteurs socioéconomiques qui expliquent les phénomènes organisationnels, et par conséquent débouchent sur la culture d'entreprise.

Variables Internes puisque l'entreprise crée et développe des valeurs propres à elle-même.

Ces variables permettent de déduire que la culture d'entreprise est issue du contexte social, puisqu'elle résout les problèmes inhérents à la société. On peut donc soustraire, que l'entreprise est une sorte de mini société se situant au sein de la société elle même, puisqu'elle est composée de sa propre culture, de ses valeurs tout en intégrant les valeurs propres à chaque individu participant au développement de celle-ci.

La notion de culture d'entreprise est une notion extraordinairement historique caractérisée par une construction permanente est à la fois un outil de pilotage et un outil de diagnostic.

➤ Une entreprise est une culture d'entreprise

C'est un groupement social qui produit de la culture, un moule qui modèle ses membres. Ce fait se caractérise par un ensemble de valeurs, règles, rites, symboles et mythes qui vont guider les membres de l'organisation et oriente les comportements des individus.

Certains dirigeants deviennent des mythes dont la réputation dépasse le cadre de leur entreprise (exemple : Georges Besse, ancien PDG du groupe Renault, assassiné à la porte de son domicile). Certaines entreprises créent des musées (Philips ou BMW) pour rappeler leur passé et les progrès accomplis par l'entreprise. Saint-Gobain et Alcatel-CIT ont fait appel à des historiens pour retracer leur passé.

➤ Une entreprise subit une culture d'entreprise

La culture d'entreprise résulte d'une entente négociée entre les différents partenaires de l'entreprise. Son histoire est parfois douloureuse et il est difficile pour chaque partenaire d'en effacer les éléments constitutifs ce qui les contraint parfois à des concessions. Delà , chacun subit la culture d'entreprise plus au moins une partie de cette dernière.

Selon M. Thévenet, auteur de « *La Culture d'entreprise* », on peut encore observer trois aspects qui permettent d'affiner et de mieux comprendre le sens de la définition (THEVENET M, 2003, P47).

- C'est un ensemble de *références*

Tout ce qui se passe dans une organisation résulte d'une appréciation de la réalité, d'une recherche de réactions appropriées, d'actions et de contrôles.

- C'est une notion de *partage dans l'organisation*

Elle permet au manager de partager ses objectifs avec l'ensemble de l'entreprise.

- Les références sont *construites tout au long de l'histoire* de l'entreprise (THEVENET M, 2003, P49).

La culture se construit selon un processus d'apprentissage. C'est en se confrontant à des situations que l'organisation trouve des modes de réponses appropriés qui créent ses schémas de références selon leur niveau d'efficacité.

La définition de la culture d'entreprise a suscité de nombreuses confusions et permis toutes les interprétations possibles, ce qui explique que la culture d'entreprise n'a pas de définition précise.

Pour E. Schein, auteur de « *Organizational Culture and Leadership* », 1985, dont la définition est largement reprise dans la littérature, il la considère comme un facteur de réussite pour l'entreprise et la définit comme suit : « un modèle d'assomptions de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et donc être enseignés aux nouveaux membres comme étant la manière appropriée de percevoir, de penser en relation à ces problèmes ».

C) Définitions retenues

On peut retenir ses définitions selon divers approches : sociologique, anthropologique et managériale.

En anthropologie :

Selon LINTON. R « La culture est une configuration générale des comportements appris et de leurs résultats dont les éléments sont adoptés et transmis par les membres d'une société données » (THEVENET.M, 2003, P 45)

« La culture est l'ensemble des techniques, coutumes, institutions et croyances selon lesquelles les hommes vivent collectivement, de façon radicalement différentes selon les circonstances historiques » (TYLOR EDWARD).

En sociologie :

La culture apparait comme l'ensemble des représentations, des valeurs et des normes qui sont propres aux groupes sociaux « tout ce qui n'est pas la nature, tout ce qui est appris, le

savoir, le savoir faire, les mythes, ...etc, tout ce qui est transmis de génération en génération... » (THEVENET M, 2003, P78). (EDGAR MORIN).

En management

La culture d'entreprise est un ensemble de valeurs, références, croyances et comportements partagés par les membres d'une entreprise ; une façon commune construite tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise et de trouver des solutions. (THEVENET M, 2003, P78)

Ainsi, l'entreprise est un corps social, disposant d'un patrimoine culturel façonné par son histoire, ses valeurs, ses méthodes de management

1.3. Importance et contribution de la culture dans une organisation

Parmi les objectifs clé d'un management réussi et de construire une culture forte qui s'adapte et accompagne la vision de l'entreprise. La réussite des entreprises modernes se positionne sur la mise en œuvre d'une culture forte, synonyme d'une bonne stratégie ainsi qu'un facteur de performance et d'implication des salariés au sein de l'organisation.

1.3.1. Une notion qui positionne le salarié au premier rang

La culture d'entreprise témoigne aussi des grands changements effectués en dehors de l'organisation, tels que des chocs économiques, l'évolution du marché ou bien de la consommation (consommation de masse, par ex.), qui se répercutent par la suite dans différents départements internes à l'entreprise, qu'ils soient à caractères humains, techniques, se référant à la société ou au monde du travail.

Observée sous cet angle la culture d'entreprise donne au salarié un fort sentiment d'appartenance à son entreprise, donc de références, qui peuvent provoquer la motivation à développer le sens des responsabilités, de la productivité, par conséquent la rentabilité de l'entreprise. Or, il n'est pas aisé pour un salarié d'obtenir une satisfaction personnelle dans le cadre de son travail.

En effet, l'individu se trouve partagé à entre différents sentiments d'appartenance, puisqu'il fait à la fois partie d'une famille, d'une association, d'une région, d'un Etat et enfin d'une entreprise. Cependant, une telle dispersion pose un problème d'identité pour les cadres moyens, qui se trouvent au cœur de conflits individuels et collectifs, réclament des règles fixes et de la clarté dans la coordination au sein de l'organisation. Ainsi, tout l'effort de l'entreprise et par la suite de la culture d'entreprise consiste à essayer de mettre les individus sous dépendance et de créer des habitudes.

Les individus faisant partie de l'entreprise créent constamment la culture d'entreprise, qui a pour but d'initier et de favoriser les salariés à la créativité, à l'innovation. Cependant, ce concept, les inclus dans un système qui leur demande d'être constant tout en respectant les normes de la culture d'entreprise établi.

1.3.2. La culture d'entreprise au profit de chaque service de l'organisation

La culture ne permet pas seulement un gain de productivité, elle doit également pouvoir aider le groupe, lors de situation liée au changement. Le changement pour l'employé est une cause de stress car on cherche de nouveaux repères vis à vis des situations nouvelles.

Les références ou repères évoqués précédemment (page 6) font partie intégrale de la culture d'entreprise bien que souvent inconscients. Tout l'enjeu du management est d'utiliser ses références comme moteur dans les situations de crise pour surmonter les épreuves ou les situations inédites. En effet *le service RH* est lié à la manière dont l'entreprise traite ses employés. On peut donc y trouver des références qui jaugent les comportements, les modes de fonctionnement et donc la culture. Un système d'appréciation ou de rémunération témoigne de la manière dont l'organisation prend en compte la personne et son activité et mesure son adéquation avec la culture de l'entreprise. Dans le contexte de recrutement, les futurs employés doivent être sélectionnés en fonction de leurs capacités techniques et aussi de certaines valeurs, ces valeurs désirées doivent être repérables et claires pour les gestionnaires chargés du recrutement. Des instruments valides permettant de mesure l'harmonie entre les valeurs personnelles d'un candidat et celle de l'entreprise doivent être mis au point.

Le succès de l'intégration de nouveaux employés dans l'entreprise dépend du climat psychologique et culturel ambiant, les mesures d'accueil peuvent viser à lui apprendre les valeurs et les représentations propres à l'organisation, c'est à dire faciliter l'adaptation de ces employés.

L'appréciation de la performance des employés leur permet de savoir ce qu'on attend d'eux, elles les incitent aussi à se conformer aux normes et aux attitudes qu'impose la culture d'entreprise.

L'entreprise peut définir les comportements qu'une personne doit avoir lorsqu'elle occupe un poste donné et procéder à des évaluations en fonction de ces critères. Cela donne au personnel une bonne connaissance du monde dans lequel il doit entrer et le pousse à s'y conformer.

Cependant par *le contrôle de gestion*, en mesurant l'activité, évalue l'entreprise en fonction de ses codes et de ses références qui définissent la culture de l'entreprise. Néanmoins *le service marketing* s'attache à se différencier de la concurrence par l'ajout de symboles dans

les produits, services ou encore dans les campagnes de publicité autour des marques de la société. Inversement, la culture de l'entreprise, son histoire influence le marketing dans les choix stratégiques. Pourtant *en gestion de production*, les méthodes utilisées sont l'héritage du passé. Les comportements des employés face à la charge du travail dépendent des valeurs de l'entreprise. Pour cela les *systèmes d'informations* sont la projection informatique des méthodes et valeurs de l'entreprise. La conception de ceux ci se calque sur les processus et les activités de la société donc est le reflet de la culture de l'entreprise.

1.3.3. Emergence de culture : difficultés et freins

De nombreux facteurs peuvent mettre un frein aux aspects positifs que procurent la culture d'entreprise et son développement :

Tout d'abord, il faut souligner que certains individus ne s'identifient pas à la culture de leur entreprise. De toute évidence, ils seront marginalisés par le groupe et pourront en être exclus. A l'inverse, il se peut qu'un individu refusant les valeurs de l'organisation décide d'y rester exclusivement pour son épanouissement financier. Dans ce cas, il ne sera jamais mobilisé par les discours de l'entreprise.

Ajoutons, à cela si le climat social de l'entreprise est mauvais, l'information n'est pas diffusée et la communication reste bloquée ; la culture d'entreprise ne pourra pas assurer à elle seule la cohésion du groupe.

Une culture d'entreprise trop forte peut aussi avoir l'effet inverse de celui escompté. En effet, une culture trop forte, presque totalitaire peut provoquer des réactions et des tons élevés chez les salariés. Mais aussi il existe également de nombreux freins liés aux évolutions structurelles de l'entreprise :

La gestion de la culture d'entreprise doit être prise en considération est lors d'alliance qui consiste, par la suite, à la fusion de deux entreprises. On constate que les dirigeants ont tendance à minimiser le choc des cultures lors de tels événements. C'est encore une fois un choc des cultures qui est néfaste au bon fonctionnement de l'entreprise.

En règle générale, les difficultés de post-acquisition, partenariats et alliances liées au personnel résultent principalement des différences culturelles qui existent entre les entreprises contractantes et des attentes des employés de la société acquise.

La culture d'entreprise, qui évolue au fil du temps, est souvent profondément enracinée dans l'organisation. La modifier peut être difficile et long et entraîner des coûts supplémentaires.

Enfin, la culture d'entreprise entraîne un phénomène de repli sur soi. Les entreprises cherchent des candidats ayant des valeurs et des aspirations correspondant à la culture mise en place. Si cette procédure favorise l'intégration de l'individu, celle-ci freine néanmoins l'évolution de la culture interne dans la mesure où elle n'est pas contestée et ne peut s'enrichir par un apport externe. Par conséquent, en refusant de s'ouvrir au monde extérieur et en limitant les contacts avec des salariés aux idées nouvelles, l'entreprise refuse de remettre en question ses méthodes de travail donc compromet ses chances d'évolution.

La culture d'entreprise est un ensemble complexe, qui permet à chaque individu de s'identifier à son organisation. Face à un environnement instable et de plus en plus incertain, les firmes cherchent à dynamiser leur potentiel humain, conscientes de la richesse de celui-ci. Bien qu'elle rencontre des réticences de certains acteurs, la culture d'entreprise semble être une des réponses au développement de ce potentiel.

Or, on peut tout de même s'interroger sur le devenir de ces préoccupations dans un contexte où la modernisation est largement fondée sur la précarité de l'emploi et la demande de flexibilité accrue des entreprises envers leurs salariés.

Section 2 : La transformation de la culture organisationnelle

« Il vaut mieux penser le changement que changer le pansement. » Francis BLANCHE

Il n'existe pas un discours de dirigeants, ou bien de managers, qui ne fassent pas mention du changement. La thématique du changement, qui a toujours été présente dans le fonctionnement des sociétés humaines semble aujourd'hui ne plus être une de ses composantes mais un élément central. On parle désormais de capacité de transformation aussi bien pour une organisation qu'un individu. Le changement apparaît comme la solution à la gestion de toutes les évolutions qu'une entreprise doit intégrer pour survivre et se développer. (AUTISSIER.D, VANDANGEON-DERUMEZ.I, VAS. A, 2014, P1)

2.1. Le changement organisationnel

Dans cette section on essayera de contourner le thème de changement organisationnel, définition, historique, les facteurs déterminants, les défis et les obstacles, les résistances et les acteurs du changement organisationnel dans l'entreprise pour mieux comprendre le contexte générale du changement organisationnel.

2.1.1. Aperçu historique sur le changement organisationnel

DEMERS énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel et stratégique ; d'abord celle qui suit la deuxième guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70 et finalement la période actuelle qui commence dès la fin des années 80 (DERMERS, 1999, P6).

La première période

C'est celle de la deuxième guerre mondiale, elle est reconnue comme une période de progrès, de croissance et d'adaptation. En effet, ses années glorieuses ont été marquées par une croissance miraculeuse et une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. Le changement ici est synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible, et le processus de changement est graduel et continu.

Les changements organisationnels les plus en vogue touchent les structures et les stratégies, et l'organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par les dirigeants.

La deuxième période

La deuxième période arrive à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort ou de transformation, elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolière de 1970 et 1973, et également la nouvelle concurrence qui arrive de l'autre bout du monde (la concurrence asiatique) sur la scène internationale au début des années 80.

A ce moment là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'état. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils signifient une véritable crise dans l'organisation.

Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer.

A la différence de la première période, les organisations ne se sont pas perçues comme un instrument manipulable par leurs dirigeants.

La troisième période

La période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, la précarité du travail et les mises à pied massif. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution (DEMERS, 1999, P9). Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu.

Le changement alors est l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants.

2.1.2. Définition de concept du changement organisationnel

De nos jours, les entreprises sont continuellement confrontées à des changements de tout genre: technologiques, économiques et institutionnels. Leur vécu est rythmé par différents efforts d'adaptation afin d'assurer leur bon fonctionnement et leur pérennité.

On parle de changement organisationnel pour désigner toute transformation touchant l'une des dimensions de l'organisation (structure, culture, personnes, système technique, système d'information, système de gestion, etc.).

Une organisation est un système : l'impact en un point du système va retentir sur l'une des autres dimensions de l'organisation. Le changement peut porter sur les relations entre acteurs ou sur les routines et dispositifs de l'organisation qui structurent l'activité des individus (ALEXANDRE, BOURGEOIS, RAULET-CROSET, ROLAND-LEVY.C, 2013, P 287).

La réaction d'un acteur à un changement peut être positive ou négative, et plus ou moins consciente. Une position de refus ou une manifestation d'incompréhension est qualifiée de résistance au changement. Le terme de « résistance » ne doit pas amener à considérer qu'il existe de fait une résistance à toute proposition de changement : il existe certes des dimensions inconscientes liées à l'approche d'un changement, mais ce qui est qualifié de « résistance » peut aussi être la manifestation d'une approche rationnelle de l'analyse du changement vu par l'acteur qui le vit, et se doit d'être analysée pour être comprise.

Pour CHANDLER, le changement est un phénomène imposé uniquement par l'environnement. Il insiste sur le rôle de l'environnement et de la crise dans la décision de changement. De même, cet auteur met en avant une nature du changement radicale ou révolutionnaire, c'est-à-dire passe par une courte période de rupture (AUTISSIER, DERUMEZ I, VAS A, 2010, P 200).

Cette vision a été remise en cause par PETTIGREW A, qui considère que le changement ne peut être uniquement le résultat de la pression environnementale. Il met l'accent sur le poids du contexte interne (les relations de pouvoir, de la culture d'entreprise) et du caractère progressif du processus du changement. Ce dernier propose une nature du changement incrémentale ou évolutionnaire, c'est-à-dire où la transformation se fait de façon progressive. D'après lui, il faut que l'entreprise ait conscience du besoin de transformation et que ses membres, en particulier les dirigeants, s'en préoccupent.

Pour les auteurs de l'approche participative du changement, le changement est assimilé au « *développement organisationnel (DO)* ». BECKHARD (1975) définit le DO comme « un effort planifié de la totalité de l'organisation dirigé de sommet pour augmenter l'efficacité de l'organisation et sa santé, par l'intervention programmée dans les processus de l'organisation utilisant le savoir de la science de comportement ». Pour cet auteur, le développement de l'entreprise se réalise avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise comme une conséquence à des forces internes. Ainsi, le DO est considéré comme un processus planifié qui exclut les changements aléatoire, ou imposé par des forces externes (AUTISSIER D, 2010, P131).

Cette définition place le changement au niveau « micro-social ». Pour l'auteur, le développement de l'entreprise ne peut être qu'une conséquence des forces internes à l'entreprise et qui se réalise avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Ainsi, d'après BECKHARD.R, le développement organisationnel se caractérise par trois points importants :

- Le « DO » est un processus planifié qui exclut les changements aléatoires.
- L'objectif du changement est l'amélioration de l'entreprise, ce qui exclut des changements par imitation ou des changements imposés par des forces externes.
- Les changements se basent sur les sciences du comportement.

En revanche, cette approche a été critiquée par plusieurs auteurs tel que CROZIER M et FRIEDBERG E (1977, P 30), qui définissent le changement à un niveau plus macro-social, en le considérant comme : « un processus de créations collectives à travers lequel des membres d'une collectivité donnée apprennent ensemble, c'est à dire inventent et fixent de nouvelles façons de jouer le jeu social de la coopération et du conflit, bref une nouvelles praxis sociale, et acquièrent les capacités cognitives, relationnelles et organisationnelles correspondantes. C'est à dire un processus d'apprentissage collectif permettant d'instituer de nouveaux construits d'action collective qui créent et exprime à la fois une nouvelle structuration du ou des champs ».

Pour A. Bartoli et P.Hermel la définition du changement est la suivante « il est possible de considérer que la notion de changement est beaucoup plus englobante que la plupart des autres notions connexes, pour illustrer ce propos, et pour arriver à une proposition de clarification du concept de changement, nous pouvons le définir ainsi » (BARTOLI.A, P.HERMEL, 1986 Paris, P22, P23) :

La création : La réalisation de quelque chose qui n'existait pas encore.

L'évolution : Une suite de transformation allant dans le même sens, selon une graduation assez lente ou formée d'étapes successives insensibles.

L'innovation : introduire du nouveau, ou encore d'inconnu ;

La modification : L'action de changer une chose pas en altérer l'essence, la nature même.

La mouvance : Le caractère de ce qui bouge ou qui est changeant.

La mutation : Le changement rapide et a effet permanent de caractères héréditaires ou fondamentaux.

La transformation : Le passage d'une forme a une autre, ou l'action de donner un autre aspect.

L'adaptation : l'ajustement d'un organisme aux conditions internes et externes, assurant sa pérennité, ces propos concernent la plupart des types de changement que peut connaitre l'entreprise et plus particulièrement ceux de nature organisationnelle.

A travers ces différentes définitions, un constat se dégage autour de la notion de changement qui englobe plusieurs éléments et processus de créations collectives qui sont parfois complémentaires, cependant on veut cibler le concept de changement et de transformation de la culture car il correspond mieux aux typologies du changement auxquels nous allons nous attacher pour mieux se positionner dans le cadre de cette recherche.

2.2. Typologies de changement dans les organisations

Le management du changement comme nous l'avons vue fait appel aux outils du management projet.

D'après Gouard et Meston, Le changement organisationnel est « le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctuent le processus d'évolution des organisations » (Gouard et Meston, P162)

- **Le changement organisationnel du hasard à la nécessité programmée (changement subi ou voulu)**

Le changement organisationnel trouve sa place entre les deux extrêmes que sont la sélection par l'environnement et le choix programmé : si la première position souligne l'impuissance des dirigeants stratégiques. La seconde en prend le contre pied : les organisations sont conçues comme des entités finalisables, organisables selon une logique de choix rationnel»

Le changement subi

Le changement subi ou imposé « est celui qui est engagé tardivement, il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou à une partie de celle-ci » (DERMERS, vol 3, 1999, P39).

Le changement voulu

Le changement choisi, souhaité ou volontaire...etc. c'est celui qui « est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent pas, a priori, une action de redressement. Dans ce cas, le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation ».

Le changement voulu est aperçu comme étant plus confortable et plus efficient, car les acteurs ont plus de marge de manœuvre, ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leur fin.

- **Autres types de changement organisationnel**

On peut citer d'autres typologies de changement organisationnel selon la nature et la décision stratégique de l'organisation.

Changement global

Dans le même sens, DEMERS parle du changement global ou bref, c'est à dire « un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce». Un tel type de changement serait essentiel afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'incohérence et de réduire les coûts du passage d'une configuration à une autre, ce type de changement est généralement initié par les dirigeants dans des situations de crise (DERMERS, 1999, P45).

Changement profond

De son côté, JONSON (1966) définit le changement radical ou profond comme étant un changement qui touche les systèmes de valeurs de base d'une entreprise.

Changement spontané

Dans le cas du changement spontané, les éléments cités au dessus sont absents la plupart du temps. « La nouvelle conception du changement ne fait pas de deuil, l'affaire de tous les membres de l'organisation dont leurs rôles seront sûrement réhabilités, ils ne constituent plus des simple exécutants ou même des anticorps au changement, ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation» (DERMERS, 1999, P65).

Le changement organisationnel commence souvent par : soit une modification de la stratégie, de la mission et de la vision de l'organisation, ce changement peut ensuite entraîner d'autres changements qui traitent la structure, technologiques et la culture de l'entreprise.

Le changement stratégique

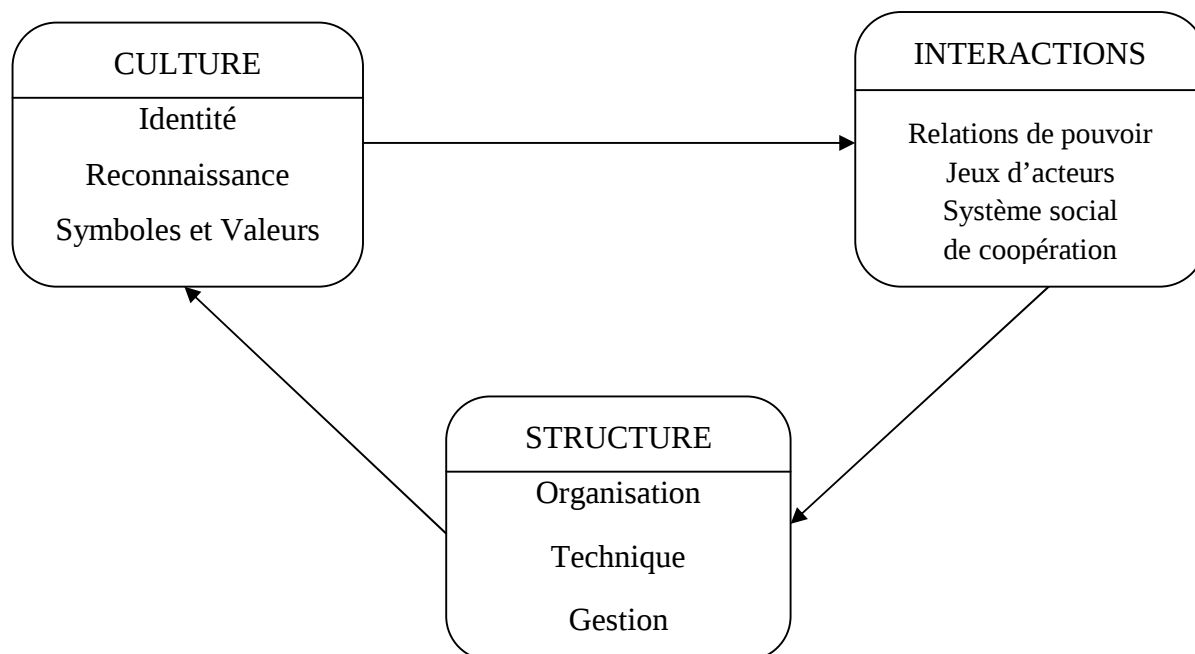
Les changements stratégiques, en redéfinissant l'orientation principale de l'organisation, comptent parmi les changements les plus risqués, mais les plus importants que les gestionnaires puissent mettre en œuvre.

Le changement culturel

La mise en œuvre d'un changement stratégique exige souvent un changement de culture et une modification des valeurs communes de l'entreprise.

SAINSAULIEU (1972) avance la culture comme une variable structurelle dans l'entreprise. L'organisation est ainsi une institution, un lieu de socialisation de l'individu, dont la finalité réside dans l'influence qu'elle produit sur la société. Une organisation n'existe que par les individus qui la constituent, au travers du langage qu'ils développent et qui s'expriment par sa culture. Cette dernière, définie par les identités, les systèmes de reconnaissances, les valeurs et les symboles partagés, constituent la grille de compréhension de l'organisation. Vouloir changer l'organisation consiste à faire évoluer la culture et notamment ses composantes. Pour cela SAINSAULIEU (1996) propose un schéma de représentation de l'organisation par un triangle inversé comme le montre la figure.

Figure 01 : Les composantes de l'organisation.



Source : AUTISSIER D, VANDANGEON-DERUMEZ I, VAS A, « conduite du changement : concepts clés », Dunod, Paris, 2010, P57

La culture est véhiculée par les interactions qui se matérialisent par des relations de pouvoir, des jeux d'acteurs et de systèmes de coopération dépendants des identités,

reconnaissance, symboles et valeurs. Ce jeu social se cristallise au travers d'éléments structurels tels que l'organisation du travail (Organigramme mais aussi attribution des ressources), l'ensemble des ressources mises à disposition par des moyens techniques et système de gestion (SANSALIEU.R, cité par AUTISSIER.D, 2010, p57).

Changement structurel

A été définie comme la réorganisation complète des processus d'affaires au moyen d'étapes visant l'élimination des éléments superflus et des tâches répétitives et bureaucratisées afin de réduire les coûts, d'améliorer la qualité et les service, et de maximiser les bénéfices de technologies de l'information.

Changement technologique

Les changements technologiques sont des modifications que l'organisation apporte aux méthodes de travail qui lui permettent de réaliser ses tâches (nouvelles technologies de l'information et de communication).

2.3.La résistance au changement

La perspective traditionnelle des réactions au changement organisationnel repose presque essentiellement sur la résistance au changement traduisant le phénomène comme un concept central et incontournable, il est devenu la boîte 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.

En ce sens, les gens résistants sont souvent perçus comme étant coriaces, durs à cuire, increvable, infatigables, robustes et solides. C'est lorsqu'on se tourne vers l'action humaine ou les sciences humaines que le terme résistance devient davantage coloré négativement, la résistance à ordre signifie le refus d'obéir, la désobéissance, l'opposition, la rébellion.

En contexte organisationnel, la résistance est également synonyme de blocage, de frein, d'obstacle, obstruction et opposition. L'expression de la résistance au changement est aussi employée non seulement pour signifie des personnes mais aussi des organisations.

La résistance organisationnelle serait utilisée pour signifie ce qui empêche la construction d'un nouveau système organisé de se mettre en place.

La résistance ici analysée traite de la résistance sous l'angle individuel. Parmi les nombreuses définitions exposées dans les ouvrages de gestion, d'organisation, de science sociales, livres spécialisés en changement organisationnel, parmi les revues, les articles disponibles sur Internet ou les sites de consultant, il existe peu d'études en référence à la résistance au changement (G.TENEAU, 2000, P50).

A partir de Ces définitions, nous pouvons dire que la résistance au changement est à la fois :

- ✓ Un phénomène culturel (éducatif, instructif, pédagogique).
- ✓ Un phénomène d'ordre cognitif (réflexion, analyse, calcul, stratégie).
- ✓ Une réaction émotionnelle (peur, tristesse, joie, fuite, colère).
- ✓ Un phénomène comportemental (action, stagnation, réaction, pré action, pro action).

La résistance au changement est simplement un tel comportement qui empêche la réussite d'un changement; ce comportement peut prendre des formes innombrables.

Chris ARGYRIS a observé le phénomène, il a remarqué que les individus en société, même qui sont fortement instruits s'engagent dans ce qu'il appelle des routines organisationnelles défensives pour préserver leur statut et le sentiment constant de sécurité, la résistance est donc un phénomène naturel et attendu.

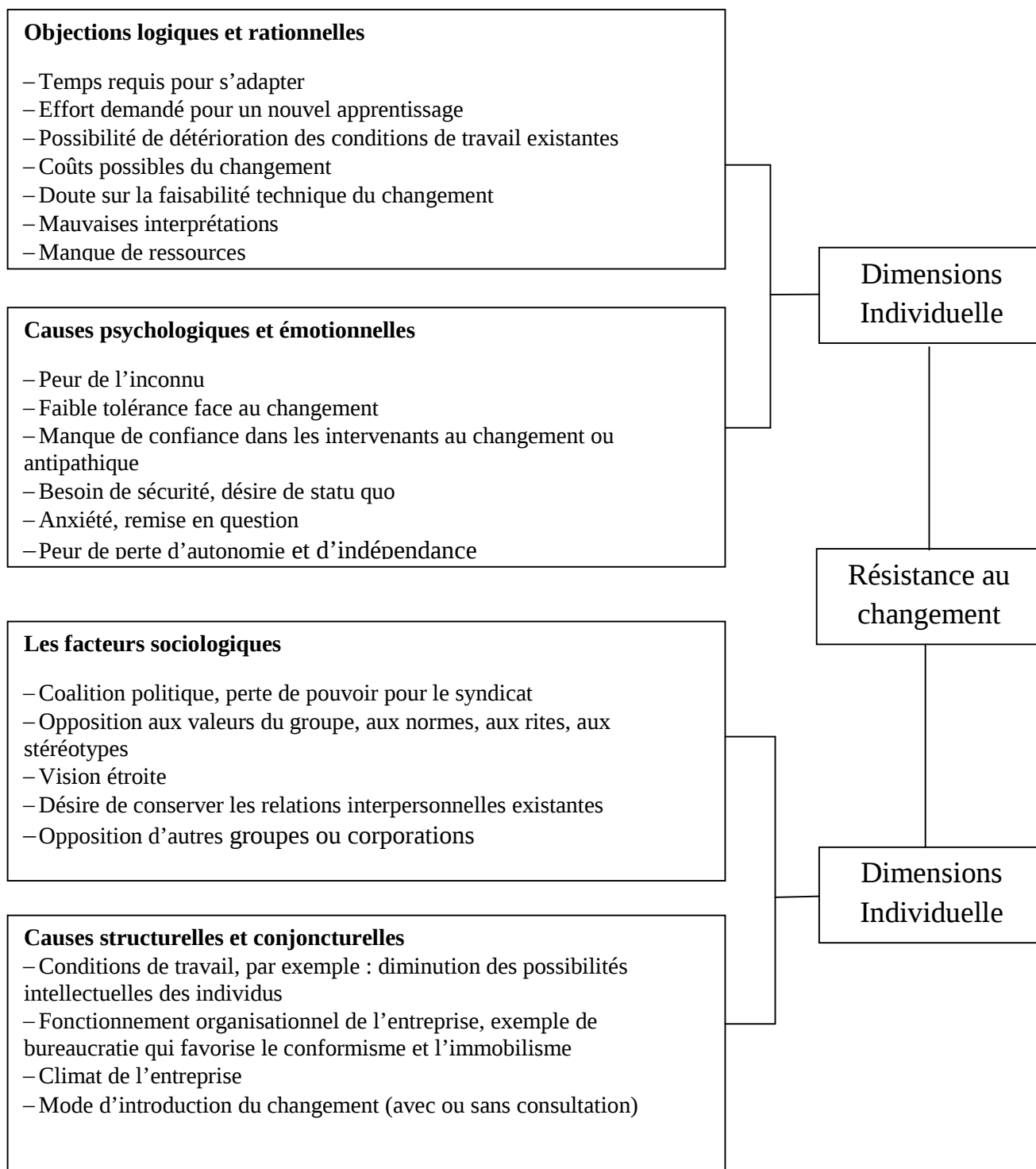
La question qui se pose aux managers, comment préserver l'équilibre existant en puisant de passé, tout en avançant dans la démarche du changement ? Il faut considérer que les vraies révolutions sont rares et que de nombreux changements réussis ont su au contraire associer habilement éléments d'innovation et préservation d'acquis antérieurs qui sont rarement tous mauvais. Alors une démarche qui ne prend pas en considération cette réalité est sans doute vouée à l'échec (YF.LIVIAN, 2003, P 544).

2.3.1. Les causes de la résistance au changement

L'individu résiste au changement pour de nombreuses raisons. Ses réactions négatives à l'égard du changement s'expliquent par le fait qu'il doit quitter la zone de confort et s'aventurer vers de nouvelles avenues, souvent empreintes d'incertitude il doit s'adapter au nouveau contexte, à de nouvelles tâches et responsabilités, apprendre de nouveaux comportements, adopter de nouvelles attitudes et surtout, abandonner ses habitudes qui faisaient partie de son quotidien.

Nombreuses sont les causes qui ont été étudiées au sujet de la résistance au changement, l'origine de la résistance au changement n'est pas globale ou universelle pour tous les projets de changement, néanmoins nous pouvons distinguer ces causes citées en figure suivante :

Figure 02 : Les causes de la résistance au changement



Source : Shimon L. et al. Psychologie du travail et comportement organisationnel, Edition Gaëtan, Morin, 2002, P373.

• **Les causes individuelles :**

Selon la perspective psychanalytique, les mécanismes de défense, souvent inconscients, servent à neutraliser l’anxiété qui menace un individu lorsqu’il est la proie d’un

conflit entre les exigences qui découlent de ses propres besoins et celles qui relèvent de la nouvelle réalité extérieure qui est le changement.

Six mécanismes de défense jouent alors un rôle primordial pour bloquer ou entraver un changement dans les organisations : le refoulement, la régression, la projection, l'identification, la formation réactionnelle et le déni de la réalité.

Les caractéristiques socio démographiques peuvent aussi jouer un rôle quand on pense aux personnes plus âgées qui résistent aux nouveautés ou celles qui par leur expérience passée, ont appris à se méfier des changements à la mode.

Parmi d'autres caractéristiques individuelles, on trouve le manque de motivation, d'habileté, l'incapacité, les habitudes de vie, la perception sélective et la préférence pour la stabilité. Pierre COLLERETTE, DELISTE et PERRON: retiennent les habitudes, qui sont des comportements relativement faciles et économiques; la peur de l'inconnu; l'environnement existant est connu et utilisé à la satisfaction relative des intéressés alors que l'environnement qui résulterait de la proposition de changement représente l'inconnu, qui sera peut être insatisfaisant.

Or, tout projet de changement contient une bonne part d'inconnu. Accepter de s'engager dans l'inconnu, c'est accepter d'avoir de bonnes comme de mauvaises surprises, le principe de la répétition du succès qui a été démontré par les recherches en behaviorisme, la satisfaction des besoins et l'identification à la situation existante : ce sentiment d'appartenance fait que les gens deviennent méfiants à l'égard de toute action qui vient menacer la situation existante (P.COLLERETTE, DELISTE et PERRON 2003, P 98).

- **Les causes collectives et culturelles**

Tout ce qui est normes, traditions et tous ce qui a trait au système de valeurs mis en place, le fait d'introduire du nouveau dans une organisation implique une résistance au résultat de ce changement qui représente une perte de contrôle et de pouvoir.

Le groupe peut également résister au changement à cause de ses acquis, les effets du changement sur les réseaux informels et les relations sociales cohésives peuvent également provoquer des manifestations de résistance.

Les résistances liées au système social et à la culture d'entreprise incluent, la conformité aux normes sociales établies dans un système, la cohérence du système et les intérêts et droit acquis et rejet de ce qui est étranger. De même, plusieurs études démontrent que les cultures les plus résistantes au changement sont caractérisées par une distance élevée du pouvoir, un niveau d'individualisme faible et un degré élevé d'évitement de l'incertitude. De ces études, il ressort que les variables culturelles peuvent causer la résistance au

changement, de même que les dimensions collectivistes, associées aux valeurs, aux rites et à l'histoire de l'organisation. Plus le changement a des implications fortes sur ces facteurs, plus la résistance risque d'être élevée. (AMRAUI Abdelkader, 2007, P27).

- **Les causes liées au changement lui même**

La résistance au changement peut être localisée à travers un processus de six phases selon une approche psychologique :

L'inertie : absence de réaction évidente de l'individu à l'annonce qui permet de gagner du temps et trouver des raisons pour ne pas accepter ce changement.

La révolte : réaction forte qui s'installe quand l'argumentation n'a pas permis d'ajuster le changement.

Le sabotage : réaction qui reflète une soumission apparente et une révolte intense à faire échouer le processus.

La décompensation : représente l'abondance de toute forme de résistance. Elle est la plus moins forte en fonction de l'affectivité qui nous liait à ce qui va changer (sentiment de perte intense).

La résignation : c'est la phase la plus longue du processus, elle marque la fin du travail du deuil les gens cherchent alors des arguments rationnels, par rapport à la réalité pour se faire accepter les changements.

L'intégration : c'est l'acceptation totale du changement. L'intégration intervient en deux temps ; une intégration conceptuelle qui se passe au niveau de l'intérieur de l'individu et une intégration comportementale qui consiste à changer ses habitudes et ses attitudes.

2.3.2. Surmonter les résistances

Les approches de gestion de la résistance, selon la perspective traditionnelle, ont largement cherché à trouver les moyens de surmonter, de vaincre et de limiter les risques d'apparition des résistances. Plusieurs stratégies envisagées consistent à expliquer les raisons du changement et à faire participer les employés à la mise en œuvre du changement.

On rappelle quelques stratégies qui sont les résultats de plusieurs auteurs comme COCH et FRENCH (1947), LAUVRENCE (1969), HULTMAN (1998), KOTTER et SHLESINGER, COLLERETTE, DELISTE et PERRON (1997) ...etc. Pour limiter et surmonter les résistances aux changements il y a lieu d'adopter les façons les plus courantes qui se regroupent sous différentes méthodes : la formation, la communication, la participation, l'implication, et la facilitation. La négociation et la manipulation, dépend de trois facteurs : le rythme de l'implantation, la position de l'acteur vis à vis de la personne résistante et le nombre d'individus impliqués dans le changement (Céline BAREIL, 2004).

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

2.3.3. Typologies des démarches de conduite du changement

La conduite du changement analyse la capacité de l'organisation à se transformer, met en œuvre les leviers nécessaires à cette transformation et mesure les résultats. Différents styles de conduite de changement peuvent être envisagés en fonction de la typologie des changements précédemment présenté. Ici, les typologies des styles de conduite du changement ont été empruntées à Johnson et SCHOLLES (1997) et sont les suivantes :

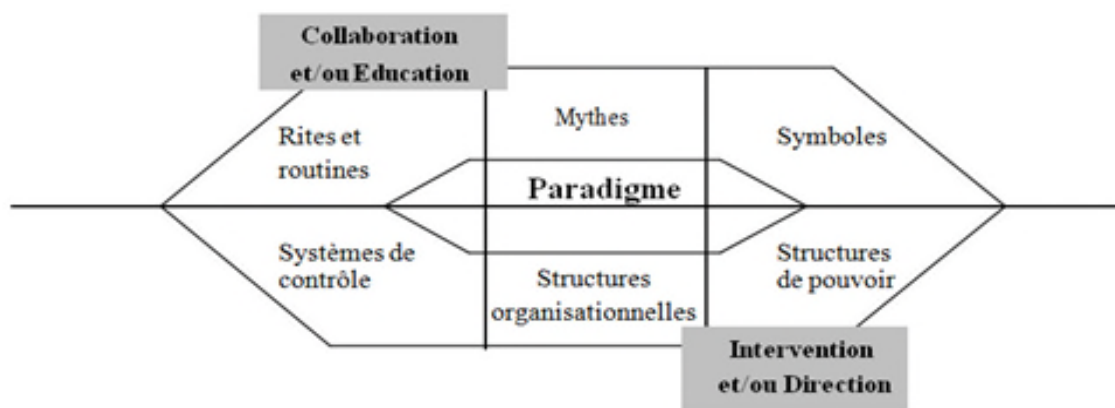
- Le style *Education/communication* consiste à aller à la rencontre de tous les acteurs pour leur fournir les informations du changement et travailler avec eux sur les méthodes de travail impactées par ce changement. Ce changement est de type « adaptatif » (brutal/volontaire) et les missions de conduite du changement sont souvent réalisées par les grands cabinets de consultants.

- Le style *Collaboration/Participation* a pour objectif d'expliquer le changement et de faire participer les acteurs à son déploiement. La collaboration se fait par une intégration du changement dans les pratiques quotidiennes des acteurs. Le type de changement est ici « construit » (progressif/volontaire). Le type d'acteurs qui réalise la mission est les petits et moyens cabinets orientés psychologiques.

- Le style *Intervention* concerne une contrainte de changement explicite. Il faut bâtir une démarche de réalisation du changement tout en veillant à son acceptation. Une équipe projet définit une démarche et un groupe de travail propose et met en œuvre des solutions. Ce changement est de type « prescrit » (progressif/imposé) et les missions de conduite du changement sont souvent réalisées par les grands cabinets de consultants.

- Le style *Direction/Coercition* amène une équipe restreinte à prendre en charge le problème à l'origine de la crise et qui propose une solution tenable le plus rapidement. Le commandement est centralisé et les apports extérieurs sont des avis d'experts. Ce changement est un changement de « crise » (brutal/imposé) mené par des équipes internes avec des spécialistes. La mise en œuvre de ces styles de changements dépend du tissu culturel, composé de sept éléments : les routines, les mythes, les symboles, les structures de pouvoir, les structures organisationnelles, les systèmes de contrôle et le paradigme. Le tissu culturel et les styles de conduites de changement adéquats peuvent être schématisés comme suit :

Figure 03 : Le tissu culturel et les styles de conduite du changement.



Sources : AUTISSIER. D, MOUTOT.J.-M, Pratiques de la conduite du changement Comment passer du discours à l'action, DUNOD, 2003 ; P 67.

La conduite du changement ne peut être traitée indépendamment du contexte social dans lequel se produit le changement (MITRE. P, 2010, P 107).

2.3.4. Les acteurs du changement

Plusieurs représentations de la configuration des acteurs du changement sont proposées par différents auteurs qui soulignent que c'est grâce à ces hommes et ces femmes que se produit le changement. Aussi est-il important de veiller à avoir la personne qu'il faut à la place qu'il faut ?

Des différentes contributions, on peut décrire les rôles suivants:

- *Un rôle de leader* (COLSON, 2005) ou de sponsor (AUTISSIER et MOUTOT) qui est attribué à la personne qui va incarner le changement ; le choix de ce personnage est un élément clé de la réussite. C'est, en effet, cette personne qui va impulser le mouvement, stimuler différents acteurs en interpellant certains d'entre eux, en reconnaissant les efforts des autres, en traduisant la volonté de conduire le processus jusqu'au bout.
- *Une équipe du projet* : le leader réunit, autour de lui, une équipe de conduite du projet, qui peut puiser dans les ressources internes ou externes, selon les possibilités. Les membres de l'équipe, qui peuvent être en dehors de l'organigramme mais légitimés par le leader, bénéficieront d'une formation leur permettant de conduire le projet et de l'incarner.
- AUTISSIER et MOUTOT préconisent, aussi, un rôle de *réseau du changement*, qui est joué par des agents de terrain chargés de servir de relais à l'équipe du changement, dans une relation de proximité avec le reste des agents appelés utilisateurs ou bénéficiaires.

L'attribution des différents rôles est déterminante pour l'avenir du projet. COLSON (2005) en décrit les atouts et les écueils comme suit :

Facteurs d'échec

- Sous estimer la personnalisation d'un changement, laquelle tend à rejeter les questions de fond à l'arrière plan.
- Sous estimer les effets dynamiques d'entraînement ou au contraire de répulsion que peut provoquer celui ou celle dans lequel s'incarne le changement.
- Croire que le changement est l'affaire d'un seul responsable.
- Croire que la cohésion d'une équipe de direction va de soi.

Facteurs de succès

- Choisir les responsables appelés à conduire un changement non seulement en fonction de leurs compétences techniques, mais aussi de leur expériences managériales et de leur leadership personnel.
- S'entourer d'une équipe dont les membres sont déjà choisis. Créer le niveau le plus élevé possible de cohésion et de confiance au sein de cette équipe (séminaires, retraites, etc.), pour en assurer la continuité.
- Observer et maintenir la motivation de tous les acteurs, tout au long du changement, notamment en valorisant les premiers résultats.

Conclusion

On peut tout de même s'interroger sur le devenir des préoccupations des managers dans un contexte où la modernisation est largement fondée sur la précarité de l'emploi et la demande de flexibilité accrue des entreprises envers leurs salariés.

Cela fait que les organisations sont confrontées à des incertitudes en termes de management, stratégies, motivation, cohésion d'équipe, conduite du changement liées à des évolutions de métiers, des mobilités ou des restructurations. Le pilotage de changement est quant à lui devenu un élément essentiel pour la réussite et la pérennité des entreprises. A partir d'un changement ou d'une réorganisation, cette réussite n'est obtenue que lorsque cette démarche dispose d'une nouvelle culture/compétence. Comme les deux facettes d'une même importance, compétence et culture sont liées ; il est important pour les entreprises de prendre conscience de l'importance de la prise en compte du facteur humain et du potentiel de performance qui en résulte. En effet, l'accompagnement des dirigeants, des managers et des équipes permet aux personnes et aux organisations d'atteindre leurs objectifs, d'optimiser leurs coûts, de générer des bénéfices en efficacité, en productivité et en performance.

CHAPITRE II :

MANAGEMENT &

ROLES DES

MANAGERS

Chapitre II : Le management et le rôle des managers

Le management fait partie des outils capables d'épauler le manager pour rythmer ses rituels, cadrer leur contenu, et surtout lancer une dynamique participative de manière incontournable. Les stratégies de l'entreprise contemporaine contribuent à repositionner le manager dans son rôle et dans ses actes fondamentaux de management, mais les rituels d'animation individuels et collectifs peinent souvent à s'ancrer, ils restent très centrés sur l'activité opérationnelle plus que sur la recherche d'améliorations, dans une dynamique changeante.

Section 1 : Le management comme outil de gestion

Cette section est dédiée pour faire un survol sur le concept du management comme un outil de gestion et la présentation des différentes approches managériales ayant traitées le profil du manager afin de bien clarifier ses différentes composantes à savoir : les éléments historiques, rôles des managers dans ces principaux courants cités et enfin déterminer les différents styles managériaux.

1.1. Les différentes théories managériales

Le management a évolué tout au long d'évolution des organisations et se mûri de toutes les difficultés et problèmes que rencontrent ces dernières.

1.1.1. L'école classique

Le contexte :

La révolution industrielle amorcée au 19^{ème} siècle engendre une nouvelle forme de travail : le travail en usine. Le secteur industriel attire une main d'œuvre agricole qui s'adapte à la production (Plan. J.M, 2003, P17).

➤ **L'organisation scientifique du travail : F.W. Taylor (1856 – 1915)**

Pour Taylor (Shop Management 1903, Principles of Scientific Management 1909) on peut augmenter la faible productivité de l'ouvrier sans augmenter sa fatigue et en le gratifiant de meilleurs salaires. Selon lui, il n'existe qu'une façon d'exécuter rationnellement et efficacement une tâche (the one best way) et chaque ouvrier peut être formé pour devenir « excellent » à un poste donné. C'est à la direction qu'il incombe de découvrir ces méthodes et de fournir les possibilités de perfectionnement.

Les principes :

- **Division verticale du travail (séparation des tâches) :** les tâches de conception, d'organisation, de contrôle et d'exécution sont confiées à des personnes différentes.
- **Division horizontale du travail (parcellisation) :** le processus de production est divisé en tâches élémentaires confiées à des ouvriers spécialisés

Etude scientifique du travail : les méthodes de travail sont analysées, décomposées, chronométrées puis rationalisées afin de réaliser des gains de temps et des économies de gestes.

Sélection scientifique des ouvriers et entraînement de la main d'œuvre.

Adaptation des outils aux tâches à réaliser...

Salaire au rendement.

➤ **L'organisation administrative du travail : H. Fayol (1841 – 1925)**

Fayol complète l'approche Taylorienne en analysant le travail des dirigeants. Il est à la direction ce qu'est Taylor à l'atelier.

Il est le premier à définir ce que nous appelons aujourd'hui « management » : « **Administrer** c'est à la fois **prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler** ».

➤ **La bureaucratie : Max Weber (1864 – 1920)**

Il dégage une typologie des organisations fondée sur l'origine de l'**autorité** (aptitude à faire observer volontairement des ordres) qu'il distingue du pouvoir (aptitude à forcer l'obéissance). Le pouvoir appartient aux propriétaires, l'autorité quant à elle, légitime les dirigeants.

L'autorité charismatique repose sur la personnalité du leader (H.Ford, A.Citroën, M. Boussac, M. Dassault...).

L'autorité traditionnelle est fondée sur les précédents et les usages. « Le leader tient son autorité de son statut social dont il a hérité, et l'extension de cette autorité est fixée par la coutume ». C'est le cas par exemple des entreprises familiales qui se transmettent sur plusieurs générations.

L'autorité bureaucratique (autorité rationnelle et légale.) : repose sur des protections juridiques formalisées. Le terme de bureaucratie n'est pas péjoratif pour M. Weber au contraire la bureaucratie est pour lui la forme la plus efficace d'organisation.

La bureaucratie suppose :

- Une stricte définition des objectifs, des tâches et des responsabilités de chacun.
- Une structure pyramidale qui contrôle tout et un système cohérent de règles.
- Un emploi qui dépend des qualifications.

Ce modèle est rationnel et sécurisant, puisqu'il permet de protéger les salariés contre l'arbitraire du chef. Mais un formalisme excessif est source de dysfonctionnements :

- Insatisfaction du personnel
- Rejet de la nouveauté, de l'innovation
- Forte résistance au changement et rigidité des réponses de l'entreprise face aux sollicitations de l'environnement.

Ce modèle fut un temps celui des grandes entreprises. Aujourd'hui le meilleur exemple d'organisation bureaucratique est certainement celui de la fonction publique.

Malgré leurs limites et les critiques qu'elles ont soulevées, ces doctrines classiques étaient relativement bien adaptées à l'esprit et aux conditions de l'époque. Par ailleurs le taylorisme même existe toujours et le fayolisme demeure un cadre de référence en matière de management auquel se réfèrent de nombreuses écoles modernes.

En se basant sur l'organisation taylorienne, et le modèle de Weber pour la *bureaucratie*. Le manager détermine les procédures de travail, de ses collaborateurs. Le cœur de son métier est de concevoir et d'imposer les procédures qui permettent de maximiser la productivité. Autant il ne transige à cet objectif central, autant dans son style il doit avoir une attitude de soutien, en formant ses subordonnés et en manifestant de la compréhension vis-à-vis des erreurs que le collaborateur peut faire au cours de son apprentissage. Le manager veille à ce que la rémunération des collaborateurs tienne fortement compte des progrès de productivité. Dans l'organisation administrative, le manager veille au bon fonctionnement du système composé par les règles impersonnelles et les définitions des postes.

1.1.2. L'école des relations humaines (1930)

Le contexte : cette approche rompt avec l'analyse Taylorienne qui considère l'individu comme uniquement motivé par l'argent. Sont ainsi pris en compte les besoins psychologiques (influence de S. Freud) de l'homme au travail et les changements de mentalité sociale (contestation de l'OST, élévation des qualifications, crise de 1929...) (BARABEL.M, MEIER.O, 2006, P 24).

➤ Elton Mayo (1880 – 1950) : l'expérience de Hawthorn

A partir d'expériences réalisées à la Western Electric (1927-1932), E.Mayo a démontré l'importance de *l'homogénéité d'un groupe de travail* (objectifs propres, solidarité) et de la *participation* (discussion, coopération) dans l'efficacité du travail.

➤ Abraham Maslow (1908 – 1970) : étude des motivations

Il met en évidence les différents besoins de l'homme au travail. Répondre à ces besoins permettra à l'entreprise de motiver son personnel (Pyramide des besoins).

➤ **F. Herzberg (né en 1923) : étude des motivations**

Ses travaux le conduisirent à conclure que l'homme connaît deux catégories de besoins :

Les besoins d'entretien (besoins d'Adam) : *Rémunération, conditions de travail, sécurité de l'emploi...* le non satisfaction de ces besoins engendre des conflits, mais leur satisfaction ne suffit pas à motiver.

Les besoins de réalisation (besoins d'Abraham) : *Avancement, nature du travail, responsabilité...* la réponse à ces besoins est source de motivation. La rationalisation et la simplification du travail en ont appauvri le contenu, il faut donner au salarié des tâches plus complexes, plus de liberté et de responsabilité.

L'organisation du travail doit permettre d'éviter le mécontentement et provoquer la satisfaction. Il préconise :

- ***l'élargissement des tâches*** : rassemblement sur un même poste de travail de tâches élémentaires précédemment réparties entre plusieurs opérateurs.
- ***l'enrichissement des tâches*** : consiste à donner un contenu plus qualifié et plus responsable à un poste de travail.

➤ **Kurt Lewin (1890 – 1947) : la dynamique de groupe**

La dynamique de groupe étudie la manière dont le groupe (simple collection d'individus au départ va se constituer en milieu d'action).

Dans la décision et la mise en œuvre du changement : mieux vaut chercher à amener le groupe à admettre la remise en question de ses normes de comportements plutôt que d'exercer des pressions dans le sens du changement (source de résistances, de tensions et de conflits).

Dans les styles de management et leur influence sur le climat et le fonctionnement d'un groupe (supériorité du leadership démocratique).

Dans les principes de cette école ; le manager doit avoir une attitude d'écoute et de respect vis-à-vis :

- ***De chaque salarié*** ; il peut chercher à adapter les exigences des postes aux motivations des collaborateurs (besoin de reconnaissance par le groupe, besoin de réussite personnelle, besoin de sécurité, etc.), et tenir compte du fait que les motivations des collaborateurs évoluent au fil du temps en fonction des contraintes et des opportunités qui existent dans l'organisation et son environnement.
- ***De son équipe*** ; il doit tenir compte des phénomènes naturels qui apparaissent dans les groupes : besoin d'explication des décisions, besoin de participation, émergence de leaders informels, dynamique de croissance ou d'effritement de « l'esprit de l'équipe ».

- *De relations entre son équipe et les autres* ; il doit tenir compte des situations qui conduisent au déclenchement ou l'apaisement de conflit entre groupes : situations de concurrences, développement d'opinions exagérément positives de son groupe et exagérément négatives des autres, existence ou absence d'objectifs communs.

1.1.3. L'école des systèmes sociaux

Les insuffisances de l'école des relations humaines et les critiques à l'encontre du courant mathématique vont conduire au développement de nouvelles théories (BARABEL.M, MEIER.O, 2006, P 47).

Cette école se propose d'étudier les facteurs psychosociologiques et décisionnels influençant l'efficacité de l'entreprise.

➤ La psychologie (Post-Hawthornienne)

D.Mac Gregor (1906 – 1964) : Les théories X et Y : deux conceptions opposées de l'homme au travail.

Les principes de la théorie X :

- l'homme a une aversion innée pour le travail, il cherche donc à l'éviter.
- il faut le contraindre, le diriger, le contrôler, le menacer de sanctions.
- l'individu ordinaire aime se sentir dirigé, il fuit les responsabilités, il a peu d'ambition et recherche avant tout la sécurité.

Les principes de la théorie Y :

- le travail n'est ni agréable ni déplaisant en soi : si l'homme n'aime pas son travail c'est parce qu'il a été conduit à ne pas l'aimer.
- l'homme est capable de déterminer des objectifs et de les réaliser.
- il ne craint pas les responsabilités, c'est pour lui un moyen d'enrichissement et d'intérêt au travail.

La théorie Y et son style de direction démocratique est la plus efficace car elle repose sur des motivations profondes et permet d'intégrer les buts individuels et ceux de l'organisation.

Le modèle de Rensis Likert

Les travaux de ce professeur de psychologie industrielle prolongent ceux d'E. Mayo et de K. Lewin sur les relations de l'homme au travail, il s'intéresse plus particulièrement aux styles de leadership et à leurs influences sur l'efficacité de l'entreprise (Plan, JM, 2003, P 6). Il met ainsi en évidence quatre grands styles de direction :

Le style autoritaire exploiteur : Le chef impose ses décisions. Les subordonnés sont contraints par un système de sanctions. C'est le management par la peur

Le style autoritaire paternaliste : repose quant à lui sur le désir qu'ont les subordonnés de plaire au chef (recherche de la récompense). Ainsi ne remonterons principalement de la base que les informations susceptibles de convenir au patron. Il s'agit d'un management par la carotte plutôt que par le bâton.

Le style consultatif : les subordonnés sont consultés mais n'ont pas de véritable influence sur la décision.

Le style participatif : il s'appuie sur :

- des rapports de coopération entre les membres de l'organisation
- une prise de décision participative
- un contrôle des objectifs et non des méthodes

Selon Likert les services faiblement efficaces ont tendance à dépendre de cadres tayloristes (les trois premiers styles) « **orientés emploi** », les services efficaces seraient dirigés par des cadres « **orientés employés** » pour lesquels le rôle de chef consiste à gérer des gens et non des fonctions.

1.1.4. La théorie de la décision

Simon s'intéresse au processus de décision. Il remet en cause la valeur opératoire des modèles mathématiques et approfondit le concept de rationalité limitée (BARABEL.M, MEIER.O, 2006, P 38).

Les limites de la rationalité : l'étude du processus de décision montre que la rationalité des décisions (c'est à dire leur adéquation au but) est limitée, en effet :

- *l'environnement est trop complexe pour être appréhendé dans sa totalité.*
- *la connaissance des conséquences de la décision est toujours fragmentaire.*
- *il est courant en pratique de n'examiner qu'un nombre restreint de choix possibles.*

Ainsi, dans la plupart des cas, l'individu confronté à un choix construit un modèle simplifié de la réalité en se référant à sa propre expérience (le comportement est donc plus habituel que raisonné). S'il ne peut se référer à son expérience l'individu va chercher une solution qui lui apporte un niveau de satisfaction minimum, en effet sa rationalité limitée (faute de temps, d'information ou de capacité) ne lui permet pas de trouver une solution optimale (*il est par exemple fréquent que trois devis soient suffisants en entreprise pour prendre une décision d'équipement*).

Si un manager poursuit un objectif, il peut prendre des décisions pour l'atteindre, ou chercher à influencer les décisions qui concernent cet objectif. Mais il doit savoir qu'au stade de la décision, les jeux sont faits ou presque, car la décision est le produit d'automatismes organisationnels. Par contre, il peut agir en amont sur les facteurs qui influencent ces

automatismes : donner de l'importance aux problèmes et aux informations qui justifient la poursuite de l'objectif, montre la légitimité de ce dernier par les liens avec les objectifs du passé, ceux du service, de l'entreprise ou des concurrents, choisir les personnes chargées de traiter le problème, piloter les processus de recherche de solutions, influencer l'ordre dans lequel seront les alternatives.

1.1.5. La théorie de la contingence structurelle (1955 – 1980)

Elle abandonne définitivement le préalable, longtemps dominant du «the one best way » des écoles : classique et des relations humaines. Il n'existe pas une et une seule bonne façon de faire les choses. L'école de la contingence montre qu'il peut exister, pour des situations différentes, des modes d'organisation différents. Les théories contingentes insistent sur l'incidence des variables liées à l'environnement, sur le comportement des organisations. Pour les théoriciens de cette école, la structure est reliée à des facteurs dits contingents.

A. Les facteurs de contingence externes

- *Burns et Stalker* : Le facteur de contingence déterminant le type de structure est le lieu de vie de l'entreprise : *son environnement*.

L'observation des comportements des entreprises les conduit à définir deux systèmes d'organisation opposés; d'une part, le système mécanique qui convient pour un environnement stable et se caractérise par une assez forte spécialisation, une structure hiérarchique forte, une centralisation de la prise de décision, des procédures strictes; d'autre part, le système organique dans le cas d'un environnement incertain, qui nécessite une adaptation constante et passe par une organisation beaucoup moins formelle tant en ce qui concerne la répartition et la définition des tâches, les modes de coordination, de communication et de contrôle et par une plus grande décentralisation.

- *Lawrence et Lorsch* : Ils ont montré qu'à des environnements différents devraient correspondre des structures d'organisation différentes. Dans une même entreprise ayant plusieurs activités devra adapter la structure de chacune de ses activités à son environnement spécifique, notamment en ce qui concerne le caractère des buts, la perspective du temps et l'interaction entre les hommes. Voilà ce qu'ils appellent la différenciation dans l'organisation. L'intégration est aussi un élément indispensable. Lawrence et Lorsch suggéraient les manières dont on peut réaliser une telle intégration: la hiérarchie, des règles formelles et des contacts informels.

Les facteurs de contingence internes :

- ***Chandler Alfred :***

La stratégie est l'ensemble des décisions et actions relatives au choix des ressources et leur articulation en vue d'atteindre un objectif. Elle conditionne la structure de l'entreprise (facteur de contingence).

Structure fonctionnelle ou unitaire : Elle concerne des organisations produisant un seul bien, organisée selon les fonctions traditionnelles (production, commerciale, administrative...). Cette structure simple est peu coûteuse, les niveaux hiérarchiques sont peu nombreux. Par contre, il peut apparaître des résistances au changement. Un risque de confusion entre décisions opérationnelles et stratégiques existe.

Structure sous forme de divisions opérationnelles: Chaque division est responsable d'un type (ou gamme) de produit. La qualité décisionnelle est optimisée car les décisions relèvent de la direction générale et celles des responsables de la division. L'entreprise est plus flexible donc réactive.

- ***Woodward Joan (1916-1971)***

L'apport de Woodward, a analysé les rapports entre l'organisation et la technologie en faisant le constat suivant :

Hiérarchies plus longues, avec un management par comité, proportion faible de personnel de production et importante de personnel administratif se constatent dans les entreprises à technologies de production continue; les lignes de commande les plus courtes, avec moins de managers et d'employés, plus de personnel de production et des relations inter-divisions complexes, se trouvent dans les entreprises à technologies de production en grandes séries.

Hiérarchie plus courte, au sens où aucun manager n'est loin d'un opérateur et le contrôle administratif est le plus faible, se trouve dans les entreprises à technologies de production unitaire ou de petites séries. En résumé, le grand intérêt de Woodward a été de montrer qu'il n'y avait pas de structure qui soit la meilleure pour toutes les organisations, puisque cette structure dépend de la technologie employée.

- ***La synthèse de Henry Mintzberg***

L'école de Mintzberg, dans son ouvrage principal s'intitule «Structures des organisations et dynamique des entreprises», présente une approche globale de l'organisation qui est analysée en fonction des relations entre cinq de ses composantes et de leur poids respectif dans la structure.

Les quatre facteurs de contingence d'une organisation

- *L'âge et la taille*: l'ancienneté d'une structure et sa taille influencent son degré de complexité et son formalisme.
- *Le système technique* est l'ensemble des procédés utilisés pour fabriquer des biens et services.
- *Un environnement complexe* nécessite une structure de type organique.
- *Le pouvoir* est en général centralisé au niveau du sommet, formalisé.

MINTZBERG identifie 7 types de structures et 5 mécanismes de coordination nécessaires à la cohérence des actions menées.

- ❖ *Le centre opérationnel* : unités qui exécutent les tâches de production et de distribution
- ❖ *Le sommet stratégique* : équipe dirigeante.
- ❖ *La ligne hiérarchique* : qui relie le centre opérationnel et le sommet stratégique
- ❖ *La technostructure* : unités qui planifie et organise le travail.
- ❖ *Le support technique* : unités qui assurent des prestations non directement liées à l'activité (exemple : restauration dans l'entreprise).

Selon Mintzberg Il y a 5 mécanismes de base par lesquels les organisations coordonnent leur travail :

L'ajustement mutuel dans lequel la coordination du travail est effectuée par simple communication informelle.

La supervision directe : c'est un mécanisme de coordination dans lequel une personne est investie de la responsabilité du travail de plusieurs autres.

La standardisation des procédés de travail. Ce mécanisme assure la coordination en spécifiant le contenu du travail à accomplir (descriptifs de tâches, des modes opératoire).

La standardisation des résultats : elle assure la coordination en précisant le résultat à atteindre (spécification des dimensions du produit à fabriquer).

La standardisation des qualifications : elle assure la coordination en précisant la formation, les compétences que doit avoir celui qui occupe le poste.

Le manager doit gérer son équipe de façon plutôt mécaniste, formelle, structurée, et directive s'il est dans un environnement relativement stable ou dans la fabrication de masse. Par contre, s'il est dans un environnement changeant, dans une production à l'unité ou dans une technologie en continu, il doit gérer de façon organique, en travaillant à ce que les objectifs de son service soient internalisés par ses subordonnés en se basant fortement sur l'ajustement mutuel, et en encourageant les initiatives. Le manager doit consacrer d'autant plus d'efforts à la coordination entre les unités de l'entreprise.

1.1.6. L'approche de l'économie industrielle

Cette approche s'intéresse à la place de l'entreprise dans le système économique. Elle s'interroge sur les raisons d'existence notamment vis-à-vis du marché.

Contexte :

Couts de transactions (couts d'incertitude, couts de recherche d'informations et couts de négociations), fréquences et natures des transactions, les couts de revient, Comportements opportunistes des acteurs.

- Choix du meilleur mécanisme de coordination : marché versus hiérarchie.
- Contrat, mandats.
- Asymétrie de l'information.

Dans cette approche, l'un des rôles essentiels du manager est de choisir les activités de l'entreprise qui maximisent la rentabilité au profit des actionnaires et des autres parties prenantes. Les activités non rentables sont externalisées. En dehors des ces opérations de gestion de la frontière de l'organisation, le manager gère ses collaborateurs : selon les théories, il donne des ordres et veille à leur exécution, ou met en place des systèmes d'information et d'incitation pour que les subordonnés travaillent dans le sens des objectifs (BARABEL.M, MEIER.O, 2006, P49).

1.1.7. L'école de l'analyse stratégique des organisations

Est une théorie sociologique des organisations issue des travaux de M.Crozier et E.Friedberg (BARABEL.M, MEIER.O, 2006, P 54). Elle s'intéresse aux relations de pouvoir entre les acteurs de l'organisation et aux règles implicites qui gouvernent leurs interactions (désigné sous terme de « jeux »)

Contexte :

- Acteur stratégique (l'acteur se comporte en fonction du comportement possible des autres et joue avec eux en fonction des opportunités qui se présentent et des atouts dont il dispose).
- L'organisation vue comme un construit contingent. Jeu politique afin d'augmenter ses gains et limiter ses pertes.
- Zone d'incertitude (compétences, règles, localisation et information).
- Système d'actions concret (ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables).

Le manager doit : contrôler les zones d'incertitudes que chaque personne essaie d'accroître et de développer aussi gérer une organisation formelle est une contrainte parmi d'autres. Mais aussi doit analyser cette organisation réelle, prendre sa place dans les jeux,

utiliser à son profit les mécanismes de régulations, s'appuyer sur les systèmes d'action concret existants ou chercher à les modifier dont l'objectif est d'entendre sa zone de pouvoir.

1.1.8. L'école sociologique des organisations

La sociologie des organisations se place dans le cadre d'une logique d'action : l'individu au travail n'est qui n'est pas exclusivement motivé par le gain (taylorisme) et il ne se comporte pas comme un acteur passif qui ne fait que réagir à de simples stimuli. L'individu au travail est un être libre et même si son environnement ne lui permet de développer qu'une rationalité limitée, il peut décider. Il existe individuellement dans l'organisation, et à ce titre il développe des stratégies comportementales individuelles.

➤ L'organisation comme construit social dynamique (Crozier et Friedberg)

Crozier analyse le phénomène de pouvoir dans les organisations et démontre que les relations de pouvoir ne se limite pas aux seuls rapports hiérarchiques : tout salarié cherche à récupérer des espaces sources d'incertitudes pour exercer une influence et développer des stratégies. En collaboration Crozier et Friedberg (L.ROULEAU, 2007, P123) rejettent le modèle bureaucratique qui ne repose que sur des relations de pouvoir ; démontrent que le salarié ne subit pas passivement son environnement : il se compose comme un acteur stratégique dans l'organisation pour en tirer le meilleur parti.

➤ La théorie de la régulation de J.D Reynaud

Sociologue français, J D Reynaud publie en 1989 « les règles du jeu action collective et régulation sociale ». Il analyse la construction de l'action collective dans une organisation qui apparaît comme un ensemble organisé et où s'exprime des jeux et des stratégies d'acteur. Pour passer du stade des jeux et stratégies individuelles des salariés au construit social et à une action collective, l'organisation développe sans cesse des règles dont l'existence et les dimensions lui permettent de se réguler.

Progressivement le groupe et l'action collective se construisent en particulier à partir de règles qui vont se renouveler par échanges, par négociation et constituer une régulation.

➤ La théorie de la traduction de M. Callon et B.Latour.

A partir d'un ensemble de recherches sur le terrain, ils démontrent que les conditions de la création et de la diffusion d'innovations et de connaissances dépassent les frontières organisationnelles directes et mobilisent toutes les catégories d'acteurs humains et non humains. Ainsi, pour mobiliser l'ensemble de ces acteurs, il convient de développer une série de traduction c'est-à-dire de retranscrire l'objectif de l'action par rapport aux préoccupations directes de chaque acteur. Émerge donc un nouveau réseau sociotechnique permettant d'innover.

➤ **Herbert SIMON (1916)**

Son ouvrage le plus célèbre est " administrative behavior " (1947). Ainsi " l'homme administratif " de SIMON se distingue de " l'homo economicus ", car il ne maximise pas, économiquement, son utilité, il ne connaît pas tous les paramètres indispensables à la prise de position rationnelle, et il n'a pas une fonction de préférence stable et durable (L.ROULEAU, 2007, P123). Le but de la théorie dite " *de la rationalité limitée* " est donc de mettre en lumière les limites pratiques de la rationalité humaine et de s'efforcer trouver les moyens (entraînement, formation, adhésion à de nouvelles valeurs) de repousser ces limites.

Ainsi SIMON oppose à la rationalité absolue, la rationalité " procédurale " qui va consister à une succession de décisions itératives, qui cherchent, en fonction des erreurs passées, à s'approcher de la moins mauvaise solution possible.

➤ **La théorie comportementale des organisations (March et Cyert).**

Disciples de SIMON ils se sont efforcés, au travers d'un célèbre ouvrage : " A behavioral theory of the firm " (1963), de donner un caractère opératoire aux idées de SIMON.

Ils décrivent toutes les organisations comme des processus dynamiques et continus de prises de décisions. Ils remarquent que l'entreprise est " un groupe de participants aux demandes disparates ", bien que tous aient, " in fine " intérêt à la bonne marche du système. Il existe donc des négociations entre coalitions qui conduisent aux prises de décision. Donc les buts poursuivis ne sont pas rationnels, mais représentent le meilleur compromis possible. Ainsi, selon eux, la théorie du comportement de la firme peut être résumée en 4 concepts fondamentaux :

La résolution des conflits : Une entreprise étant composée de coalitions de membres ayant des buts différents, il est nécessaire de mettre au point des procédures de résolution des conflits (rationalité locale: chaque coalition résous ses propres problèmes, et traitement séquentiel des problèmes : pas tout à la fois, il faut avancer pas à pas)

L'élimination de l'incertitude : Une firme cherche à éliminer progressivement les multitudes d'incertitudes qui l'entourent, mais telles les têtes de l'hydre, elles renaissent sans cesse à Irrationalité incontournable des choix à long terme.

La recherche de la problématique : Il est indispensable de rechercher les vraies causes des problèmes posés dans l'entreprise sans utiliser de masques (indulgence pour les " amis " et dénigrement des " ennemis ") : Il faut voir les réalités en face.

L'apprentissage : Les entreprises changent leurs comportements et la perception qu'elles ont des choses avec le temps, et ce qui est vrai aujourd'hui ne sera peut-être pas vrai demain (vision systémique).

De ce fait le véritable pouvoir pour tout manager dans une organisation correspond à sa capacité à réduire les incertitudes de son environnement, de faire preuve d'expertise, la maîtrise de l'information et de la communication.

1.2. Les différents styles de management

Nous présentons les différents styles de management qui résument les cohérences et les diverses attitudes de managers. Or, de manière naturelle, nous avons tendance à se servir de certains styles au détriment d'autres dont l'objectif est de tenter de s'ouvrir aux autres formes de management.

Le style de management représente l'ensemble des attitudes et des comportements qui décrit la manière dont un responsable exerce son pouvoir sur un groupe. Il s'agit bien de : l'*attitude du manager* (sa personnalité, ses idées, ses valeurs, ses croyances, son histoire de vie et ses expériences vécues), le *contexte global de l'organisation* par la stratégie et les objectifs de l'entreprise, des objectifs propres au manager et des résultats attendus et en dernier *la situation rencontrée* : la réalité du terrain, les situations d'entretiens, une réunion et le climat relationnel de l'organisation.

Plusieurs théories se sont développées pour définir les styles de management : ce qui les différencie est le critère que les auteurs ont utilisé pour décrire les différents styles de management, le rapport de cause à effet entre le style de management et le comportement des individus ou l'approche (empirique versus scientifique) utilisée.

1.2.1. La théorie de leadership Kurt Lewin

Kurt Lewin en 1939, à partir d'une étude scientifique menée sur des enfants en âge scolaire, identifie 3 styles majeurs de leadership :

- ❖ *Le style autoritaire* : donnent des explications très précises sur ce qu'il faut faire, sur le temps et la façon de le faire; s'applique mieux aux cas où le temps de décision s'avère très limité ou quand le leader est plus qualifié que les membres du groupe.
- ❖ *Le style démocratique* : il s'agit de gérer les individus en tant que groupe plutôt que chacun séparément. L'idée est que le groupe se partage les tâches et où le leader s'appuie sur ce dernier pour prendre les décisions; les membres du groupes se sentent engagés et impliqués, ce qui contribue à la qualité de leur travail.

❖ *Le style déléгатif* : selon les recherches, les enfants du groupe caractérisé par un leadership déléгатeur sont les moins productifs en absolu. En particulier, c'est ceux qui posent le plus de questions au leader et les moins capables de travailler de façon indépendante. Ce style de management est peut être efficace quand le groupe est composé de membres très qualifiés.

1.2.2. Les 4 types des managers selon Likert

1) *Le manager exploiteur* (style autoritaire-coercitif), où la manipulation par la peur et le contrôle. Les décisions et la communication vont hiérarchiquement du sommet à la base.

2) *Le manager paternaliste* (style autoritaire-bénévole), qui promet plus qu'il n'agit. Même si quelques décisions sont déléguées, la communication est descendante.

3) *Le manager consultatif*, où le dirigeant consulte ses employés. La communication va donc dans les deux sens.

4) *Le manager de style participatif*, où les individus participent aux décisions par groupe. La communication se fait verticalement mais aussi horizontalement et l'information circule librement.

1.2.3. Le Management Par Objectif (MPO) de Peter Drucker

Drucker présente le Management Par Objectifs comme « [...] un principe de direction qui donne libre cours à l'énergie et à la responsabilité individuelles, qui trace en même temps une voie commune de vues et d'efforts, qui établit le travail d'équipe et qui harmonise les intérêts personnels et le bien être commun » (PELLETIER.G, 2006, P26).

Selon certains auteurs actuels, Drucker a inventé le concept du management. Il considère que les managers ont notamment pour rôle de s'assurer de la congruence des objectifs de l'entreprise avec l'environnement dans laquelle elle opère. De toute façon, il est intéressant de noter que l'idée de motiver les individus revient : il s'agit en effet d'un concept récurrent qui a déjà été pris en compte par Lewin et Likert et qui sera analysé, avec des débouchés différents, par bien d'autres chercheurs.

1.2.4. Les théories X et Y de Douglas Mc Gregor

La théorie X: les être humains détestent le travail et essayeront toujours de l'éviter, le management devra être dur et très dirigiste pour les contrôler. Les êtres humains moyens veulent être dirigés et les personnes, en général, n'aiment pas les responsabilités.

Ce type de management s'applique bien aux fabrications de masse et aux ouvriers pour réaliser des économies d'échelle, il débouchera sur une gestion *autoritaire et dure*.

La théorie Y: les personnes considèrent le travail comme quelque chose de naturel, la motivation fera en sorte que les personnes se dirigeront de façon autonome vers les objectifs

de l'entreprise et la satisfaction des employés est un facteur clé pour assurer leur engagement, les être humains, y compris les personnes moyennes, acceptent et recherchent des responsabilités, ils sont imaginaires et créatifs.

Ce type de management s'applique bien aux travailleurs intellectuels, aux dirigeants et aux professionnels, il débouchera sur une gestion participative et douce. Bien que l'approche utilisée soit différente et sans considérer le lien de causalité, on constate que Mc Gregor, tout comme Lewin et Likert, associe un travail manuel et répétitif à un style de management dur et autocratique et un travail créatif et de qualité à un style plus participatif.

1.2.5. La théorie Z de William Ouchi

Cette théorie combine les procédures de gestion américaines et japonaises. Selon l'auteur il est convenable d'accroître la loyauté de l'employé vers l'entreprise en proposant un travail à durée indéterminée et en prenant soin de son bien être. De cette façon, il sera possible de promouvoir un emploi stable, une grande productivité et une grande satisfaction et engagement personnel de l'employé, facteur clé de réussite de l'entreprise.

1.2.6. Le modèle de Hersey et Blanchard : le management situationnel

Le modèle théorique énoncé par Hersey et Blanchard (1977,1982), complète le modèle de Blake et Mouton (orientation sur la tâche et orientation sur la relation) par une composante qu'ils nomment le degré de maturité des subordonnés (PELLETIER.G, 2006, P27) Cette maturité est à la fois psychologique et professionnelle et se définit par la capacité des employés à se fixer des buts élevés, mais réalistes, par l'engagement dans la tâche ainsi que la formation et l'expérience.

Chacun de ces éléments favorisent deux types de contacts dans le groupe qui sont :

- *les contacts relationnels* : ce sont les contacts qui privilégient la relation avec le collaborateur et qui encourage les relations individuelles.
- *les contacts organisationnels* : ce sont les contacts qui privilégient les résultats, les méthodes, et dans lesquels on se concentre sur les objectifs à atteindre (objectifs organisationnels).

Ces deux types de contacts peuvent être matérialisés par deux axes différents :

- l'axe vertical du relationnel ;
- l'axe horizontal de l'organisationnel.

À ces deux axes cités correspondent quatre styles majeurs de direction proposant des orientations d'action à l'égard de la tâche et de la relation (NET, <http://www.editions-tissot.com>)

Le style directif : consiste à mettre l'effort sur la définition et la réalisation des tâches en accordant peu d'attention aux relations interpersonnelles.

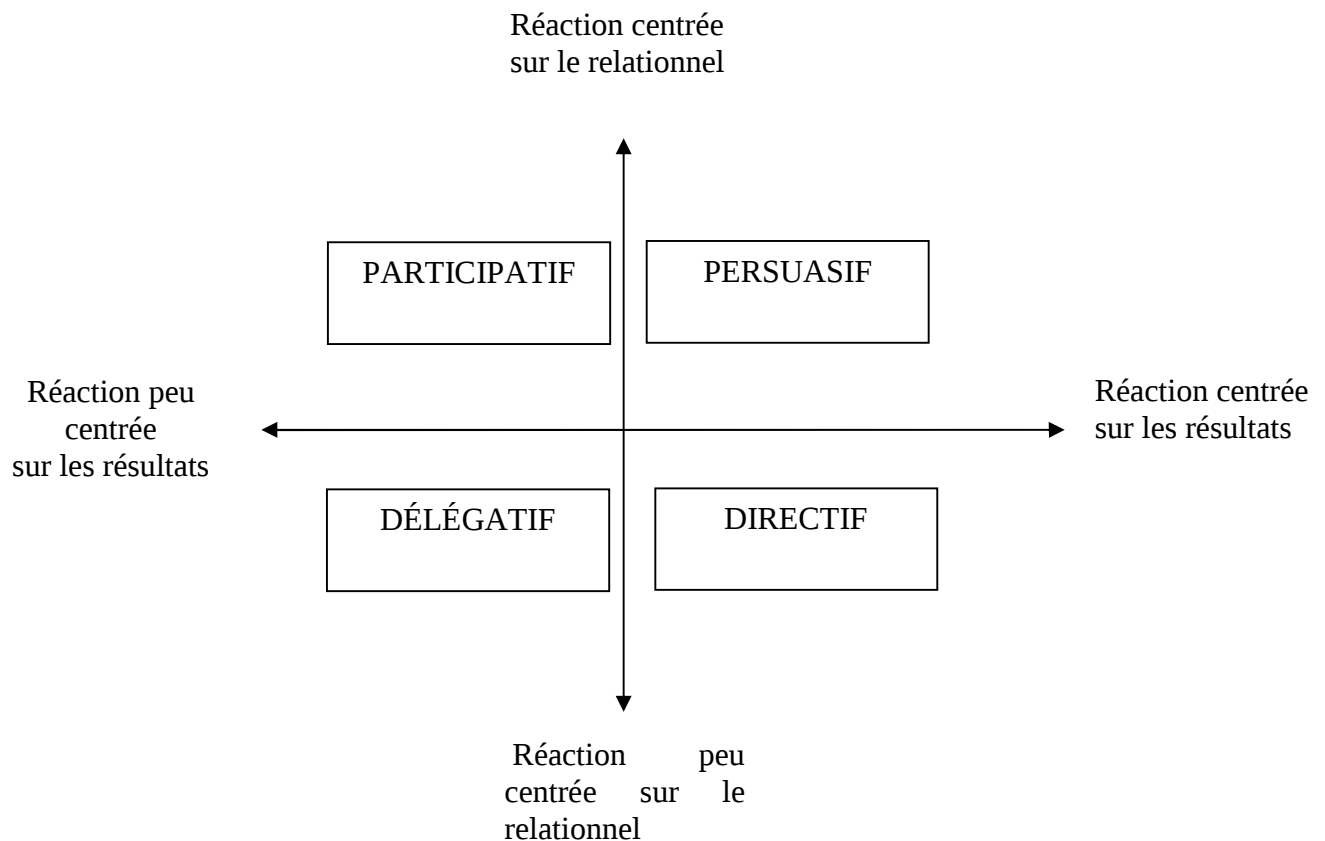
Le style persuasif : consiste à centrer ses interventions autant sur la relation (soutien et encouragement) que sur la tâche (instrumentation et formation).

Le style participatif : est particulièrement approprié pour les employés de niveau où le travail d'équipe et l'engagement dans de nouveaux projets sont indiqués.

Le style dit délégation : ou, en d'autres termes, l'intervention minimale de direction auprès de ses employés, serait l'approche la plus justifiée pour le niveau.

On peut alors illustrer la place de ces quatre styles de management comme sur le schéma suivant :

Figure 04 : Les différents styles de managements



Source : http://www.editions-tissot.com/campagnes/cds/ggl/pdf/identifier_style_management.pdf,

Consulté le : 22 Avril 2018 ;

Section 2 : Missions des dirigeants et le management de la culture organisationnelle

Le management est né il y a plusieurs millénaires avec le besoin d'une action collective finalisée. Le manager reste indispensable afin d'orienter la décision. C'est lui qui pose les hypothèses et prend en compte l'ensemble des contraintes. De ce fait deux qualités sont à attendre d'un manager : l'obsession des objectifs aussi divers soient-ils et l'art de les concilier malgré cette diversité (LASARY, 2007, P 59)

2.1. Managers et habilités managériales

On ne peut donc comprendre et approcher les notions de management et manager que dans le contexte de stratégie organisationnelle.

Le manager est au centre de l'organisation. Il est donc le pilier de la stratégie d'entreprise puisqu'il a en charge d'en porter et transmettre sa culture auprès des équipes. C'est sans aucun doute la raison pour laquelle le manager joue un rôle primordial et essentiel du management stratégique des organisations.

2.1.1. Définitions

Il existe un relatif consensus des différents auteurs en management pour définir ce qu'est un manager. Ce dernier se caractérise par une mission principale qui le différencie des autres membres de l'organisation : celle de diriger et coordonner un ensemble d'individus sous sa responsabilité. Plus précisément un manager a en charge la gestion et le développement d'équipes de travail, en vue de réaliser les objectifs de performance et d'efficacité fixés par l'organisation et obtenus pour partie d'autres personnes que lui.

Selon Spielmann, la notion de responsabilité (notamment de résultat) est la frontière délicate qui sépare le manager de l'employé. *Le manager est celui dont la responsabilité est la plus engagée vis-à-vis des résultats particuliers. A n'importe quel échelon de l'organisation, certains salariés occupent une fonction managériale.* En revanche, être manager nécessite d'avoir obtenu une délégation de pouvoir de la part du chef d'entreprise sur la partie de l'entreprise pilotée (BARABEL.M, MEIER.O, 2006, P164).

2.1.2. L'évolution du rôle des managers

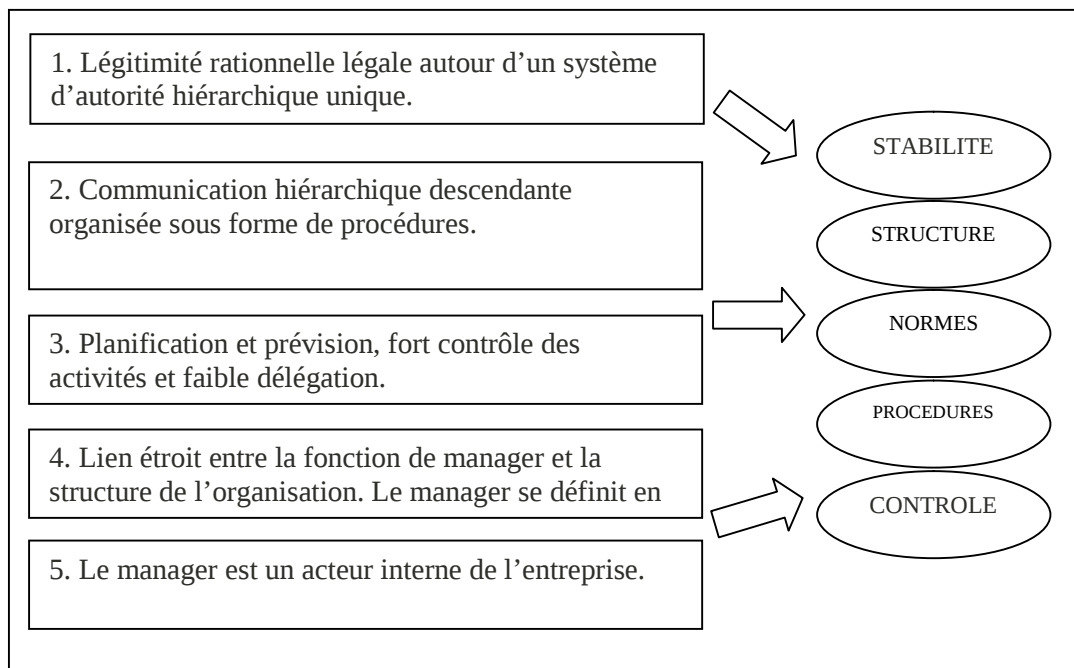
Comprendre l'évolution du rôle des managers pendant le développement de la fonction management et à travers plusieurs théories du management et des organisations d'une influence significative permettant d'expliquer en quoi consistent ces rôles des managers. Afin de définir la nature des rôles des managers nous nous référerons dans un

premier temps aux modèles de la fonction classique du management en suite au modèles contemporain caractérisés par un environnement en plein mutations et changements pour éclaircir les nouveaux rôles.

a) Rôles et fonctions classiques du manager

Représentant la direction de l'entreprise, il relie les objectifs stratégiques aux pratiques quotidiennes de travail. Ses fonctions dépassent les savoir-faire et les expertises de métier. Plus transversales, elles définissent les modes de collaboration et d'action collective, les modes de gestion des ressources et les méthodes permettant d'atteindre les objectifs.

Figure 05 : Rôles et fonctions classiques du manager



Source : AUGER. P, Manager des situations complexes, Quelles compétences développer pour l'entreprise de demain?, Edition DUNOD, Paris, 2008, P 122

Le manager occupe traditionnellement trois types de rôles :

Les rôles décisionnels ont trait à la capacité de décider, de prévoir, de planifier, de contrôler.

Les rôles interpersonnels sont liés à la capacité d'animer et de motiver les équipes, de répondre aux besoins des clients, de gérer les conflits individuels et collectifs.

Les rôles informationnels visent la transmission des informations, la gestion des réseaux, la communication interne et institutionnelle. Selon la position occupée au sein de l'entreprise, la répartition de ces rôles se différencie et évolue, attestant de l'évolution au sein du système hiérarchique. Ces rôles et fonctions ont été définis dans un environnement marqué

par la stabilité. Les structures servaient de base au respect de la hiérarchie, à la définition des normes et des procédures de travail.

Aujourd'hui encore, la définition des postes de travail et la position hiérarchique définissent les missions et les modes de reconnaissance des managers.

b) Les nouveaux rôles et fonctions des managers

Cette vision « stabilisée » du rôle de manager est bouleversée (Henry Mintzberg, Rensis Likert, Kurt Lewin, Hersey et Blanchard) par la transformation de l'environnement économique et l'apparition de nouveaux enjeux managériaux. Le niveau d'exigence des entreprises ne cesse de croître (AUGER. P, 2008, P233). Les rythmes de travail sont de plus en plus soutenus et discontinus. Les managers doivent passer d'un rôle à un autre, interrompre une tâche pour en commencer une autre, alterner action et décision, animation et contrôle, action et corrections.

Au service de l'entreprise, leurs actions sont davantage déterminées par les besoins des clients, les sollicitations de la hiérarchie ou des collaborateurs, que par la planification et l'organisation. L'exercice de leurs fonctions traditionnelles s'est complexée par la nécessité de les satisfaire toutes simultanément et à un niveau élevé. Plus récemment, l'évolution de l'environnement a transformé les rôles et fonctions classiques des managers. L'autorité traditionnellement liée à la position au sein de la structure sociale est dépassée par la multiplication des collaborations fonctionnelles et transversales.

La prévision et la planification sont désarmées devant l'accélération des changements. La gestion des activités et des spécialités prend une dimension globale dans laquelle l'efficacité des processus et des réseaux est essentielle.

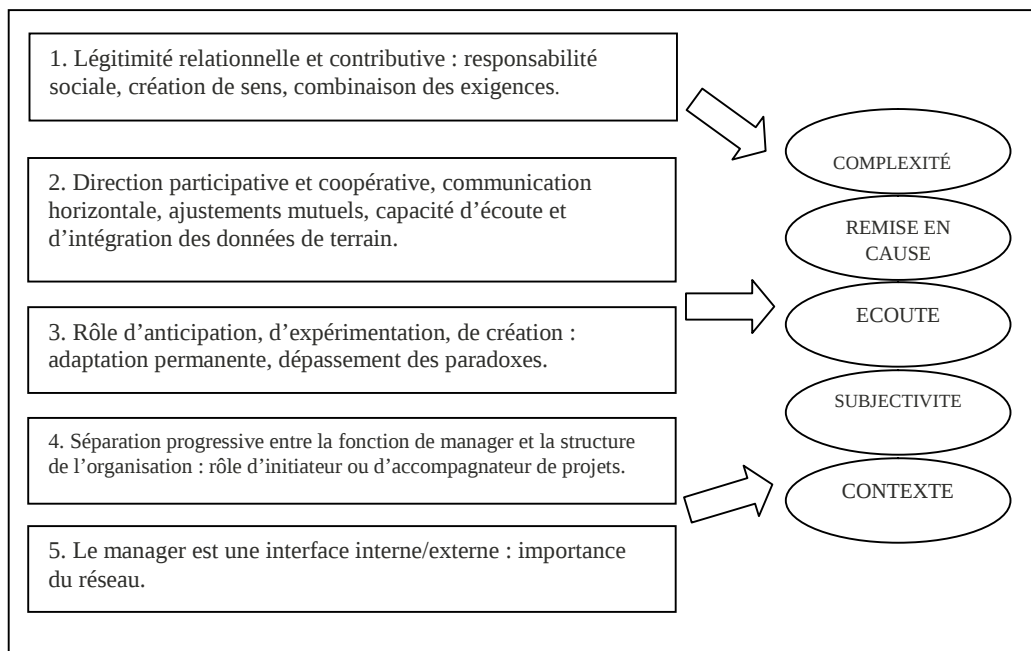
Ainsi, l'instabilité grandissante de l'environnement exige aux entreprises et aux managers de développer de nouveaux savoirs et de nouvelles compétences. La gestion des hommes revêt une dimension stratégique, l'avenir de l'entreprise étant directement lié aux capacités d'évolution de ses salariés. Dans ce contexte les managers doivent être capables d'écouter leur environnement afin de créer des solutions adaptées au contexte dans lequel ils se trouvent.

La planification et la standardisation des méthodes et des solutions étant insuffisantes, il devient essentiel pour les managers de savoir se remettre en cause, de favoriser la confiance, la créativité et l'apprentissage de leurs collaborateurs. Ils doivent également être capables de faire évoluer leurs méthodes de travail et leurs modes de décision afin de s'adapter constamment aux changements qui les entourent.

En bref, la complexité confronte l'entreprise à un environnement économique, social et politique dont les interactions sont si nombreuses et changeantes qu'il est impossible de les contrôler. La planification et la standardisation des méthodes et des solutions sont aujourd'hui insuffisantes. La stratégie des entreprises est constamment remise en cause, forçant les managers à revoir leurs choix, leurs processus de décision, leur manière même de concevoir et d'envisager leurs pratiques quotidiennes.

Les managers et pour favoriser l'engagement dans les situations complexes, il devient essentiel de savoir se remettre en cause, de favoriser la confiance, la créativité et l'apprentissage permanent. Mais il est également nécessaire de questionner la place des règles au sein des entreprises et de faire évoluer les modes de décision afin de s'adapter aux bouleversements de l'environnement (AUGER. P, 2008, P236).

Figure 06 : Les nouveaux rôles et fonctions des managers



Source : AUGER. P, Manager des situations complexes, Quelles compétences développer pour l'entreprise de demain?, Edition DUNOD, Paris, 2008, P124

En bref, la complexité confronte l'entreprise à un environnement économique, social et politique dont les interactions sont si nombreuses et changeantes qu'il est impossible de les contrôler. La planification et la standardisation des méthodes et des solutions sont aujourd'hui insuffisantes. La stratégie des entreprises est constamment remise en cause, forçant les managers à revoir leurs choix, leurs processus de décision, leur manière même de concevoir et d'envisager leurs pratiques quotidiennes.

Les managers et pour favoriser l'engagement dans les situations complexes, il devient essentiel de savoir se remettre en cause, de favoriser la confiance, la créativité et

l'apprentissage permanent. Mais il est également nécessaire de questionner la place des règles au sein des entreprises et de faire évoluer les modes de décision afin de s'adapter aux bouleversements de l'environnement (AUGER. P, 2008, P238).

2.2. Manager et conduire la transformation de la culture organisationnelle

La diversité et la complexité de l'environnement incitent la préoccupation croissante des organisations pour ce sujet et montrent que la question du développement, transformation de la culture est vitale pour les entreprises. La nécessité d'atteindre leurs objectifs pour rester pérennes, et la quête de sens fédérateur et de cohésion pour les collaborateurs est leur raison d'être. C'est dans ce cadre que s'intensifie la remise en cause par les organisations des différents modes de management.

2.2.1. Développer les synergies, le sentiment d'intégration et d'appartenance

Via la culture, le manager fédère les salariés autour d'un projet afin de créer une synergie par le partage de connaissances. Cela prend d'autant plus de sens aujourd'hui dans les entreprises où il est primordial pour le management de développer une culture commune, afin de créer un lien, une cohésion entre collaborateurs. Ainsi ; les dirigeants sont appelés à constituer des plateformes d'échange à travers de mécanismes de communication modernes (internet, intranet, site d'entreprise,...) afin de développer la culture de groupe.

Ces mécanismes, permettent aux responsables le partage de la culture pour développer un sentiment d'appartenance des salariés. En communiquant autour des valeurs de l'entreprise, ils peuvent les intégrer plus aisément. Il s'agit également de leur faire connaître l'histoire de l'entreprise afin qu'ils aient une vision globale où qu'ils fassent des choix cohérents avec le contexte. L'intégration des collaborateurs à travers des programmes d'accueil, en les initiant aux rouages de l'entreprise, à ses métiers et à son organisation. Aussi ; l'élaboration d'une culture maison, de type familiale fait que les salariés sont fortement attachés à cet esprit, à la nature même de l'activité, au rapport avec les clients. Il existe une très grande identification, voire une osmose entre le personnel et son environnement. Le turn over est faible, car les salariés estiment qu'il est prestigieux de travailler dans tel climat.

Développer une culture forte permet aux salariés de se sentir appartenir à l'entreprise et d'y jouer un rôle actif à travers une culture orientée performance.

Enfin, on peut citer l'outil d'évaluation du climat social de l'entreprise, qui vise à s'assurer du niveau d'intégration des valeurs, du style de management et de la qualité des conditions de travail qui dépend de : qualité du manager, efficacité de l'organisation, capacité d'initiative, perception de la stratégie, engagement/ confiance, conditions de travail, évaluation.

2.2.2. Le manager comme acteur de la transformation de la culture

La transformation et la conduite du changement présente nécessairement une dimension culturelle. Le management doit prendre très vite conscience des situations de changements « révolutions culturelles » que vit l'entreprise et de communiquer fortement aux salariés pour qu'ils comprennent les enjeux des nouvelles orientations culturelle et d'adopter des comportements appropriés.

a. Affirmer un souci de transparence auprès des actionnaires (shareholders)

Un grand nombre d'entreprises affichent dans leurs systèmes de valeurs leur volonté de transparence auprès de leurs actionnaires. L'émergence de systèmes de certification, ou de classement venant récompenser les efforts de communication des entreprises auprès des actionnaires, amplifie cette volonté de transparence des entreprises notamment celles de taille.

b. Mettre en avant l'image de l'entreprise auprès des partenaires (stakeholders)

Aujourd'hui les consommateurs-citoyens attendent de l'entreprise qu'elle s'engage réellement dans la vie sociale, sans pour autant négliger sa mission première : créer de la richesse. Le concept « d'engagement sociétal de l'entreprise », qui existe déjà bien avant les années 1980 aux USA, gagne l'ensemble des puissances économiques, notamment la France et l'Allemagne.

La préoccupation sociétale des entreprises se traduit par l'adhésion à des chartes nationales et internationales visant de lutter contre les « fléaux de notre société moderne » et à promouvoir les principes du développement durable. Par conséquent les principes de préservation de l'environnement, de respect des droits de l'homme, de la liberté des associations, de l'abolition du travail forcé et de celui des enfants, de la lutte contre la discrimination en terme d'emploi et de lutte contre la corruption, figurent dans le système de valeurs en vue de disposer d'une bonne image de marque, garante en partie de la pérennité de son activité.

Au-delà de la préoccupation environnementale, nombreuses sont les entreprises à s'impliquer dans les projets créatifs, humanitaires, culturels. C'est ainsi qu'on assiste depuis une vingtaine d'années à la multiplication des actions de mécénat. Les entreprises cherchent à démontrer que leurs préoccupations dépassent le seul cadre financier. Elles cherchent ainsi à disposer d'une bonne image en capitalisant sur les expériences menées auprès de la société civile (mécénats et partenariats dans la recherche médicale, financement des crèches, les dons matériels et financiers aux collectivités locales et associations,...).

c. Valoriser l'entreprise auprès des candidats potentiels

Un des objectifs de la politique RH est d'attirer les meilleurs talents. La culture d'entreprise constitue un moyen de la faire connaître et de susciter l'envie de la rejoindre. Certaines organisations considèrent que c'est la diversité des hommes qui fait la richesse de l'entreprise. L'intégration immédiate, le suivi de carrière personnalisé et les réelles opportunités de mobilité sont autant d'éléments qui contribuent à créer un climat de confiance entre l'entreprise et le candidat. D'autres, visent à faire reconnaître l'entreprise comme un acteur respecté et estimé, tout en procurant un environnement favorable à l'épanouissement et au bien être des personnes pour provoquer le sentiment d'évoluer en son sein et d'y rester (BOURNOIS, F. POINT, S. ROJOT, J. SCRINGELLA.J.L, 2007, P158).

Conclusion

La revue littéraire des théories des organisations nous a permis de constater qu'un point de vue général sur la science de l'organisation n'est pas simple. Dans la pratique du management et de l'organisation les points de vue classiques de Taylor et Fayol ne cessent de jouer un rôle. Cependant de plus en plus les idées de la science de l'organisation des années soixante et soixante-dix se sont distinguées par une concentration pour l'interaction entre l'individu et l'organisation, une conscience des bornes de l'autorité formelle, telles qu'elles apparaissent dans la littérature sur la bureaucratie, inspirée de Weber et donner du sens aux processus dans les organisations, la fragilité de l'autorité et l'importance de l'interaction.

Ajoutons à cela la nécessité d'adapter le fonctionnement de l'organisation aux exigences de la technologie et à l'entourage (l'approche de contingence), la représentation de l'organisation comme un système et du management comme un système de contrôle.

Tous ces mouvements ci-dessus constituent le cœur de la science de l'organisation actuelle et qui prouvent leur valeur et retracent la diversité des définitions managériales, soustrait les différences en termes de style de management et de situer les convergences et les divergences entre les dites théories citées. Les comportements des individus donnent des spécificités à chacune de ses approches et les orientes vers des courants logique de visions proches.

A travers ce survol sur les différentes théories dans ce chapitre nous avons aussi identifié les caractéristiques et les rôles principaux des managers dans chaque théorie.

Les managers sont alors des personnes dotées des potentiels managériaux propres à eux et détiennent des compétences spécifiques liées à leur formation ou à leur expérience.

Ils adoptent chacun des styles managériaux distincts selon leur personnalité, la structure organisationnelle de leur entreprise ou le contexte socioculturel dans lequel ils évoluent. Mais également, ces derniers privilégient chacun un ou des rôles bien spécifiques.

Dès lors, nous pouvons dire que chaque manager est unique selon son profil, et que cette particularité découle un management performant.

Après avoir défini ce que c'est un manager, son style managérial et son rôle, nous sommes intéressés, à ses pratiques de gestion qui feront l'objet d'une perspective de changement que joue le manager pour conduire un processus de transformation de culture d'entreprise.

CHAPITRE III :

METHODOLOGIE DE

RECHERCHE &

ANALYSE DES

RESULTATS DE

L'ENQUETE

Chapitre III : Méthodologie de recherche et analyses des résultats

Les deux premiers chapitres nous ont permis de faire un aperçu sur les bases théoriques de notre recherche. Après avoir défini les problématiques et exposé l'objectif de notre recherche, nous souhaitons tester ces dernières de manière empirique.

Pour cela, tout au long de ce présent chapitre nous allons devancer dans un premier temps, la présentation de l'enquête et du guide d'entretien ainsi que, la méthodologie de recherche et la démarche adoptées pour réunir les données et informations que nous jugeons fiables. Dans un second temps, l'analyse et le traitement des données recueillies sur le terrain. Pour ce fait nous allons comparer et confronter les éléments recueillies de notre échantillon, enfin, pour conclure notre travail une synthèse est dédiée comme conclusion par rapport aux résultats obtenus.

Section 1 : Présentation de l'enquête et la méthodologie de recherche

Pour consolider notre travail en pratique avec les théories citées en haut, nous allons procéder dans cette section à une brève présentation de notre choix de l'enquête et une description de la démarche mise en œuvre pour le recueil des informations, dont l'analyse permettra d'éclaircir l'apport de managers dans la transformation de la culture de l'entreprise et faire une transpoérer des données entre nos deux organismes d'accueils.

Pour se rapprocher de la source d'information et de valoriser notre travail on a bien préféré d'opter a une double enquête ; une enquête qualitative semi directive avec des hauts managers et en parallèle de distribuer un questionnaire à une dizaine de personne de catégorie maitrise. Elle est portée sur un certain nombre de thèmes qui sont identifiés dans un guide d'entretien.

Ce dernier comprend trois types de questions : questions principales qui développent aussitôt le sujet notre de recherche, questions complémentaires, de relance et des questions de clarifications qui vont nous permettre de diriger à bien notre recherche. Mais également ce guide est subdivisé en trois étapes différentes, la première prend effets d'illustrer quelques informations de la personne entretenue dans le but de savoir le degré d'influence de certains éléments dans le développement et la promotion la culture d'entreprise commençant par son âge, son genre, le niveau de formation, la nature de formation.....etc. Dans le second axe une série de questions ordonnées d'une façon logique qui nous permettent de planifier une conception globale afin d'identifier, expliquer, définir, observer et vérifier l'existence d'une culture organisationnelle ; ainsi déterminer les valeurs des organismes d'accueils et leurs

concordance avec les stratégies. En dernière étape de recherche qui constitue une véritable expérience des managers dans la transformation de la culture, et leur contribution dans cette phase de transition, de savoir le style de commandement et la manière dont le changement et la transformation est menée pour jouter les résistances. Cette démarche d'entretien face à face n'est pas suffisante pour bien guider notre enquête ; cela nous contraint de faire recours au questionnaire destiner au subordonnés afin de faire contre poids et confirmer les éléments recueillis par les différents entretiens effectués.

1.1. Technique de collecte de données

L'enquête de terrain a été menée à l'aide d'un guide d'entretien (cf. annexe 1). Les entretiens ont une durée avoisinant les 50 minutes chacun et aussi ils ont été réalisés face à face avec des managers de pilotage numéro un de l'entreprise dans des lieux souhaités par les personnes interrogées (Bureau, Salle de réunion). Lors de la collecte des données, nous nous sommes rendu compte que certaines réponses étaient incomplètes ou qu'elles ne permettaient pas d'en tirer profit. Cette situation nous a donc contraint de les relancer afin qu'ils puissent apporter plus de précisions sur leur réponses. Cependant, de nombreux interviewés ont été complets et précis dans leur argumentations, les relances ont donc été rapides et efficaces. Cette méthode nous a permis d'éviter des réponses trop orientées ou approximatives. Le but étant d'analyser l'avis des managers dans la thématique de recherche, nous avons opté pour presque le même type d'entretien avec quelques employés subordonnés rencontrés dans les couloirs, loges d'attentes, afin de savoir leur degré d'implication et de connaissance de ce concept de culture d'entreprise.

Concernant le choix des personnes interrogées, nous nous sommes concentrés sur les managers, puisque c'est eux qui sont les sources d'informations de notre enquête et le noyau principal de notre recherche. Afin de réaliser une enquête proche de la réalité, nous avons pensé de distribuer un questionnaire d'orientation à une dizaine de personnes dans le but de guider leurs réponses concernant leur degré d'implication et de savoir le niveau de partage de la culture du fait qu'ils présentent la plate forme de formation de la dite culture d'entreprise.

Par la même occasion, nous avons demandé leur vision par rapport aux responsables hiérarchiques de leurs modes de management, comportements, attitudes, et leur influence sur le groupe.

Notre grille d'entretien est composée de trois parties. Dans un premier temps, nous avons été vigilants de mettre à l'aise l'interviewé, le remercier d'avoir accepté et accordé un temps pour notre rencontre. Nous avons également profité de cette partie pour lui présenter le

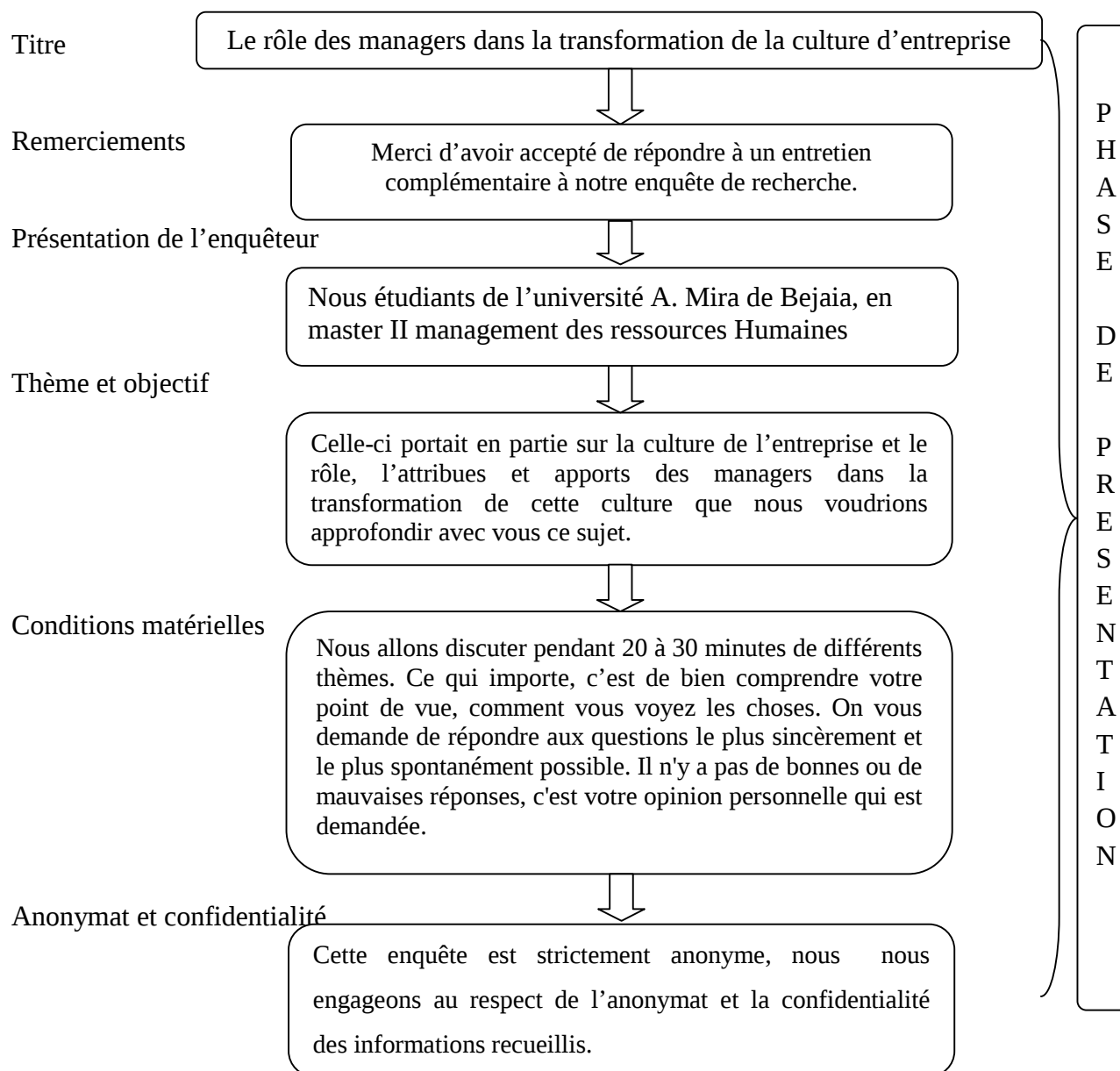
sujet de notre entretien, l'objectif de notre recherche, expliqué la démarche à suivre tout au long de l'entretien et de le rassurer sur confidentialité des informations recueillies.

Cette division du guide d'entretien nous a également permis d'élaborer notre plan de travail et de définir les éléments distincts de ce dernier :

- Les entretiens seront conduits de manière semi-directive en face à face.
- La problématique de recherche se calera sur la logique du discours et les termes employés.
- Le guide d'entretien présenté dans les pages qui suivent fonctionne comme un aide-mémoire destiné à répertorier les points à aborder lors de ces entretiens. Il ne s'agit en aucun cas d'un questionnaire qui serait repris ligne par ligne et question par question. De la même façon, l'ordre pourra être modifié pour suivre l'enchaînement logique du discours des interviewés.

En qualité d'animateurs nous porterons une attention toute particulière au vocabulaire employé lors des entretiens.

Figure 07 : Phase de présentation de l'enquête

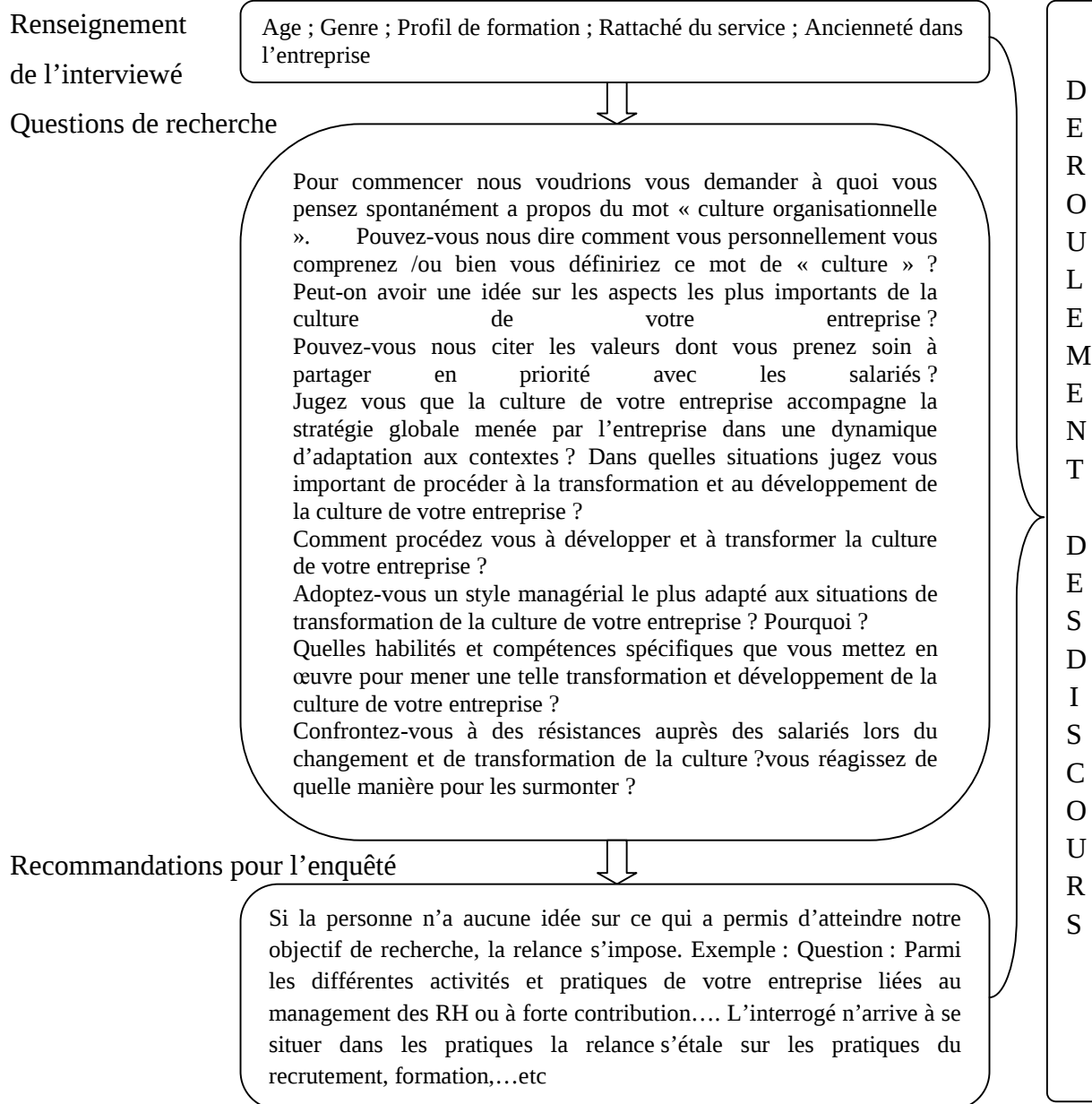


Source : Réaliser par nous même

Dans un second temps, nous sommes centrés sur le profil de l'individu interrogé, de son statut, de sa formation, de son âge, de la direction où il est rattaché ; de cette façon, nous aurons les caractéristiques générales de la personne interrogée. Sans tarder, nous rentrons dans l'animation des discours par une série de questions bien préparées dans le but d'avoir plus de renseignements sur la définition de la culture, les valeurs partagées, d'envisager des situations des crises qui engendrent des changements, définir les aspects négatifs et positifs de la culture, et exposer des faits recherchés en s'appuyant sur la démarche comment, quoi, qui, ou, quand et pourquoi (CQQCOQP). Le Quoi concerne le sujet de notre recherche qui est bien la culture et sa transformation, le Qui reproduit l'animateur de l'action qui est pour nous le manager et

son rôle managérial, le comment traduit les actions managériales effectuées ou mises en œuvres, Ou : veut dire l'organisation, secteur dont on opère les transformations, Quand c'est le moment de transaction et de changement, et Pourquoi c'est pour définir l'objectif du changement.

Figure 08 : Phase d'animation de l'enquête



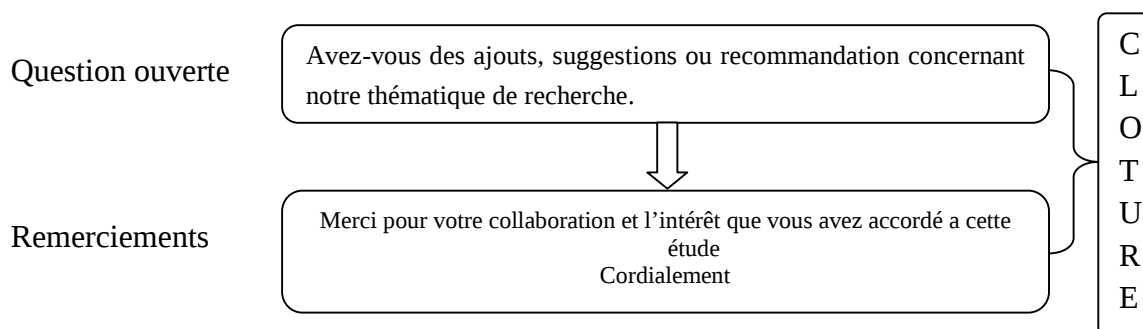
Source : Réaliser par nous même.

Dans une troisième partie, la clôture de l'entretien, nous avons souhaité recueillir leur point de vue sur les raisons, les conséquences et l'importance de la culture dans l'organisation et dans la cohésion des groupes.

Nous avons décidé de placer cette partie en dernier dans notre guide, car les deux premières parties nous ont permis de mettre l'intéressé en confiance. Grâce à ce choix de

diviser le guide d'entretien en trois parties, nous serons en mesure de répondre de façon complète et argumentée à notre problématique.

Figure 09 : Phase de clôture de l'enquête



Source : Réaliser par nous même

Concernant le questionnaire destiné au subordonnés et autres tranches d'employés, nous avons, dans un premier temps, voulu les interrogés sur leurs points de vue concernant la culture d'entreprise, les valeurs partagées, les changements supportés dans l'organisation, leur réaction vis-à-vis des ces transformations, les volets de transformation de la culture, le styles de management pratiqué par les responsables, les comportements, les façons dont les changements sont menés, et enfin de connaitre le degré de partage de la culture au sein de l'organisation.

1.2. Présentation du terrain de recherche

Notre terrain d'étude se compose de deux entreprises de taille, et de deux formes juridiques différentes à savoir deux secteurs différents publics et privé. CEVITAL AGRO issue d'un secteur productif et la seconde est l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) issue du secteur tertiaire, un secteur de prestation de service. Cette distance et la non homogénéité de notre terrain d'étude est bien choisi pour déterminer l'importance de la culture dans deux secteurs d'activités différents et de découvrir les visions de chacune d'elles par rapport aux valeurs et cerner notre thématiques par des volets différents et contradictoires pour donner un sens large de constat. on sait bien à l' avance que les différences en matière de mangement, de processus et de procédés font des atouts contradictoires de notre spécimen de recherche, cela nous conduit vers l'enrichissement de notre recherche.

Les deux entreprises concernées par notre étude à savoir l'EPB, qui revêt d'un caractère public, opérant dans le secteur des services, de grande taille, datant de 1982. La deuxième étant une entreprise qui opère dans le secteur industriel agro alimentaire, de grande taille à caractère privé, intégrant son marché y a environs 20 ans.

1.3. Présentations et histoire de CEVITAL AGRO :

En Mai 1998, CEVITAL a été vue le jour sous une forme juridique d'une société par actions au capital privé de 68 ,760 milliards de DA. Elle est implantée à l'extrême Est du port de Bejaia, elle forme le fleuron de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. CEVITAL Food est passé de 500 salariés en 1999 à plus de 5000 salariés actuellement.

Sise à l'arrière port de Béjaia à 200 ML du quai ; ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

- A Bejaia :

Nous avons entrepris la construction des installations suivantes:

- Raffinerie Huile
- Margarinerie
- Silos portuaires
- Raffinerie de sucre

1.3.1. Culture de CEVITAL AGRO

Dans la définition, la culture d'entreprise est un système de représentation et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise.

La culture au sein de CEVITAL s'articule autour des notions de fidélité à la famille, performance et qualité de travail, équité sociale et à la communauté, de loyauté, de fierté, de solidarité, de respect et de considération de l'individu. On constate que les managers de cette firme donnent une importance capitale au respect des valeurs et définissent la culture d'entreprise comme un ensemble de valeurs cela se traduit dans leur discours et s'affiche au tour de IRIS (Intégrité, Respect, Initiative et Solidarité). Cette symbolisation et vulgarisation de ces valeurs est un résultat de deux ans de travail d'une commission jumelée de personnages locaux et expatriés. Ces valeurs sont référées à la fleur d'iris qui symbolise divers concepts à savoir : la royauté, la confiance, la sagesse, l'espoir et le courage.

Figure 10 : Les valeurs du groupe CEVITAL



Source : Document interne de l'entreprise

1.3.2. Les valeurs de CEVITAL Agro

Autour d'un projet qui a comme mission de déterminer les valeurs de CEVITAL, des ateliers organisés autour de ce projet, assistés par des experts nationaux et étrangers. Quatre valeurs pionnières entourent et réunissent la communauté CEVITAL à savoir :

Intégrité : quant à l'intégrité on a remarqué dans tous les propos des interrogés qu'au sein du CEVITAL AGRO ; elle présente une valeur fondamentale. Il convient, par leurs actes, de fixer au plus haut le standard du niveau d'éthique professionnelle.

Elle se fonde sur une communication transparente dans la vision de donner à l'ensemble des acteurs un accès à l'information indispensable à la compréhension et l'exécution efficace des opérations. La transparence concerne aussi bien la communication descendante, ascendante et transversale.

Respect : On est conscient que toute communication entre les personnes doit être basée sur des relations saines, il est demandé à l'ensemble des collaborateurs d'avoir du respect mutuel.

Cela se manifeste dans chaque employé par la prise en compte de l'impact de ses actions et comportements sur autrui, ainsi que le respect de tout un chacun indépendamment de sa position hiérarchique, de son appartenance sociale ou culturelle ainsi que de son genre.

Les employés de CEVITAL sont les porteurs de l'image de l'entreprise, et doivent tenir compte en permanence de l'impact de leur conduite et de leur respect de la société dans laquelle ils évoluent.

Aussi comme élément fondamental d'instauration d'une politique de discipline et de respect des réglementations et les lois que légifère le législateur Algérien. Le règlement intérieur de l'entreprise postule l'ensemble des salariés autour du respect des règles et consignes adopté dans l'organisation dans le but d'une bonne orientation vers l'atteinte des objectifs.

Initiative : est d'inciter les collaborateurs d'aller au-delà des actions planifiées, d'imaginer des solutions innovantes aux problèmes posés et d'anticiper sur les problèmes

potentiels. Il est pour nous nécessaire, sans cesse, de faire évoluer et améliorer les processus de travail, et cela se fait notamment par l'encouragement systématique de la prise d'initiative.

D'autre part, chaque employé du groupe doit faire preuve de ténacité pour contourner les obstacles qui se présentent à lui à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, et surtout démontrer sa capacité à être autonome dans la résolution de situations problématiques auxquelles il est confronté, même les plus complexes.

Solidarité : une manière de développer un sentiment fraternité et un interpersonnel entre les salariés qui va y aller jusqu'au prélèvement de 1% sur salaire pour tout les employés de l'entreprise en cas de décès d'un salarié. En plus du capital de décès de la CNAS et la mutuelle qui est prise en charge par l'employeur chose qui n'existe pas dans les autres entreprises car la participation à la mutuelle fait objet de soustraction d'un taux sur le salaire de l'employé donc c'est le salarié qui supporte à ces frais de cotisation mensuelle, ce constat est appuyé en faisant référence aux discours de quelques managers. Cette valeur a pris essor par son partage concret par une grande acceptation par laquelle les salariés, et aussi la plus partagée et qui a permis aux employés de dégager un souffle de confort et d'harmonisation entre les membres des groupes qui composent l'entreprise.

Sous le mot d'ordre propagé « Nous sommes solidaires entre nous, avec le Groupe (filiales CEVITAL) et solidaires avec nos communautés, comme collaborateur de CEVITAL, nous :

- ✓ Entraidons mutuellement.
- ✓ Apportons notre assistance en cas de besoin.
- ✓ Partageons spontanément notre savoir et nos expériences.
- ✓ Faisons preuve de disponibilité.

CEVITAL Agro valorise la réussite collective et la recherche permanente des synergies. Cette réussite solidaire implique de prendre les décisions nécessaires au succès de l'équipe et à la réalisation des objectifs collectifs.

1.4. Présentation et histoire de l'EPB

L'entreprise portuaire de Bejaia a été créée par décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta sur la création de l'Entreprise Portuaire de Bejaia; entreprise socialiste à caractère économique.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du

28 Septembre 1988, l'Entreprise Portuaire de Bejaia est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions **(10.000.000)** de dinars algérien.

Actuellement, le capital social de l'entreprise est ramené à **3.500.000.000 de DA**, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat « Ports », par abréviation « SOGEPORTS ».

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

Elle est également le 1er port du bassin méditerranéen certifié en trois référentiels ISO 9001: en 2000, ISO 14001 en 2007, ISO 18001 en 2008, il est classé 2ème port de l'Algérie en marchandises générales et 3ème port pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité.

Concernant sa situation géographique, elle est délimitée par la route nationale N°9 au nord, par les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2750 m au Sud, par la jetée Est et à l'Ouest par la zone industrielle de Bejaia.

1.4.1. Culture de l'Entreprise

Comme toute organisation, EPB est caractérisé par une culture qui beigne au fil des années à travers certaines composantes et valeurs développées dès sa création à nos jours ou l'entreprise enregistre une charte visible vis-à-vis ses employés, ses partenaires, clients, communauté citoyenne...Etc. On peut faire un constat à travers notre investigation et observation au sein de l'EPB d'énumérer les grands axes qui tracent cette dite culture EPB.

1.4.2. Les valeurs de l'entreprise EPB

La culture de l'EPB se base sur quatre valeurs principales comme suit : la gestion éthique et professionnelle, orientation et efficience vers le client, responsabilité sociale et environnementale (RSE) et en dernier la valorisation et engagement des potentiels.

Valorisation et engagement des potentiels :

La diversité collatérale des managers et des personnes sollicitées nous a permis de souligner une double animation : d'un côté, un effort considérable dans le domaine des ressources humaines pour identifier et se mettre d'accord sur les compétences clés nécessaires pour une action efficace et professionnelle. Insister sur la reconnaissance de ces compétences pour les personnels accumulant des années d'expériences sans avoir de qualification.

D'un autre côté, l'entreprise a développé ses propres pratiques et outils qui s'appuient sur les cadres des compétences existantes. Ces pratiques servent deux ambitions principales :

une reconnaissance sociale de l'engagement volontaire comme valeur, et une reconnaissance professionnelle visant à appuyer la carrière des personnes engagées, *via* une facilité d'accès à des formations, et des références formelles sur ce que le volontaire a réalisé. Les débats ont démontré que les pratiques et les outils existants mixent une diversité d'approches de la reconnaissance : un processus continu pendant l'expérience, réuni à une validation finale des apprentissages ; une approche centrée sur le volontaire (autoévaluations régulières) et une validation externe (par l'organisation, voire une institution); un travail sur les savoirs et les savoir-faire techniques autant qu'une analyse plus approfondie des savoir-être et des valeurs d'engagement.

Gestion éthique et professionnelle :

L'attitude éthique divulgue un profond attachement des managers de l'EPB à leur entreprise, à leur territoire et à leur pays, elle n'est pas exempte, aussi, de préoccupations économiques. Celles-ci conduisent les managers de l'EPB à prescrire le port de Bejaïa l'un des ports les plus actifs, dynamiques et performants de l'Algérie. Si l'on peut admettre que cet aspect d'éthique est à prendre en considération dans l'explication des performances de l'EPB.

De façon plus pragmatique, ces managers reconnaissent, dans leurs déclarations, que la certification est avant tout un instrument au service de l'amélioration des performances de l'entreprise. Ils admettent que le partenariat vise essentiellement à développer des synergies d'activités portuaires au service de l'augmentation du trafic du port de Bejaïa et donc des performances de l'EPB.

Orientation et efficience vers le client :

L'intérêt porté à la dimension sensible du processus de relation au client conduit ainsi à interroger la perception, les représentations et les valeurs mobilisées par le client au cours de l'interaction que l'entreprise lui propose. La prise en compte de la dimension symbolique de ce processus visera, quant à elle, la pertinence et la cohérence des formes et des signes de communication utilisés pour les messages adressés au client.

Une telle valeur, tenant compte du regard du client sur les activités de l'entreprise et sur la relation que celle-ci lui propose relèverait peut-être d'un marketing relationnel... Les implications d'une telle conception de la relation au client sont nombreuses, tant au niveau de l'organisation que de la manière de la mettre en œuvre et en tradition auprès du client. Elle interroge également la qualité et la précision des messages diffusés à l'interne à propos de la conception que l'entreprise a de son client et de sa relation pour initier une véritable démarche communicationnelle, avec des récepteurs.

Responsabilité sociale et environnementale (RSE) :

Cette notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE) semblent aujourd'hui assez bien dessinés : elle se caractérise par une prise en compte des préoccupations managériales, sociales et environnementales, une démarche intentionnelle allant au-delà des obligations légales et des conventions collectives, un souci d'intégrer durablement les vues des différentes parties prenantes de l'entreprise ; un engagement à une certaine transparence. Le management responsable apparaît dès lors comme un management fondé sur une trilogie de : qualité environnementale, prospérité économique et justice sociale

Section 2 : Analyse des entretiens et étude comparatives entre les deux entreprises CEVITAL / EPB

Dans la section suivante, notre travail va se focaliser sur l'analyse des entretiens, des observations et des questionnaires. En se basant sur cette analyse, on essaiera de dégager quelques différences comparatives de notre terrain d'étude.

2.1. Présentation des interviewés

Pour avoir une visibilité claire sur l'ensemble des entretiens menés, ainsi les différents acteurs interpellés pour la collecte des informations sur notre terrain d'études, une interprétation très synthétisée qui nous servira d'éclairage concernant: le profil, dont 80% des interviewés sont de la catégorie hommes et la catégorie féminine est de 20%.

Pour la catégorie socio professionnelle, 100% des personnes interrogés sont des cadres et des managers, jouissant de profils universitaires et dont l'expérience au sein de l'entreprise est en moyenne de 13 ans. La durée moyenne encourue des entretiens est de 50 mn.

2.2. Analyse des entretiens

Notre enquête a pour objectif de cerner la problématique posée et s'interroger sur les questions les plus pertinentes de façon à aboutir à des réponses et des informations aussi larges et utiles à partir des entretiens, observations et questionnaires. Cela nous facilitera l'analyse et interprétation des informations et données recueillis et d'avoir un sens d'analyse des résultats à travers une logique bien menée au préalable.

Notre analyse à travers une comparaison, rapprochement et transposition des résultats des entretiens , des observations et des questionnements, s'étalera sur quatre grands axes dont le premier est consacré au concept de la culture, ses composantes au sein des entreprises, le second est consacré aux différentes situations vécus par les deux entreprises dont un changement de la culture était le sujet de débat, en troisième axe, l'analyse portera sur les éventuelles résistances pouvant surgir lors de cette transformation, en quatrième et en dernier

axe, l'analyse est focalisée sur la contribution, le rôle des managers et leurs styles de management durant cette transformation.

Axe N° 01 : Culture de l'entreprise

« *La culture c'est ce qui reste quand on a tout oublié* » Citation d'ÉDOUARD Herriot

A CEVITAL Agro alimentaire, notre premier interviewé a préféré d'entamer son discours par cette belle citation.

Ce manager interviewé nous affirme que la culture beigne à CEVITAL, c'est le construit de toute son histoire, selon ses dires : « *Cevital a une culture, parce que quand on dépasse un certains nombres d'années, donc il y a des habitudes qui s'imposent, codes de conduites, des rituels c'est ce qui constitue un peu la culture de l'entreprise* ». Donc d'après l'interviewé, la culture se construit à travers son histoire et elle se compose d'habitudes, rituels, et normes de conduites.

L'action efficace s'appuie sur le respect des personnes, des règles et de son environnement. Le respect se manifeste entre les collaborateurs de CEVITAL, et ce indépendamment de la position hiérarchique. Comme ils prennent aussi soin de traiter avec respect leurs clients, partenaires commerciaux et institutionnels.

Un autre manager interpellé à travers son discours on comprend qu'au sein de CEVITAL, chacun est jugé sur ses actes et sur le respect de ses engagements et de sa conduite (relationnel). Chaque employé doit faire preuve d'engagement, d'implication et de responsabilité. A ce titre, il est tenu de respecter les délais et de créer toutes les conditions nécessaires à l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés. En plus de cette exigence de performance, et pour y parvenir, il est nécessaire d'avoir du courage, de défendre ses points de vue de façon argumentée, et prendre les décisions nécessaires au succès de l'équipe et à la réalisation des objectifs collectifs. Ici, on reformule exactement ce qu'il déclare pour bien éclairer notre constat. « *Comme collaborateur de Cevital, nous valorisons :*

- ✓ *L'écoute, marque fondamentale de respect entre les personnes.*
- ✓ *L'atteinte de nos objectifs.*
- ✓ *Le respect des lois, des normes et des règles.*
- ✓ *La prise en compte de l'impact de notre conduite sur la société et l'environnement dans lequel nous évoluons ».*

Ajoutant par le biais d'un autre propos d'un enquêté que l'intégrité, le respect et la transparence sont des valeurs cruciales, nous confirmons dans cet avis : « *C'est le maître mot de nos valeurs. L'intégrité permet de construire l'entreprise sur du roc. Être intègre, c'est*

aussi faire preuve de courage ». « *Nous formulons ouvertement nos opinions et questionnement, et les présentons de manière structurée et respectueuse* ». Ces deux discours reflètent aussi la conscience des managers et responsables au sein de CEVITAL Agro, des valeurs vécues et qui font vivre l'entreprise dans un cadre d'intégrité, d'engagement et de respect mutuel entre collaborateurs et respect de la communauté citoyenne.

Par contre dans les discours des responsables entretenus au sein de l'EPB, la culture au sein de cette entreprise est orientée « *qualité et performance au travail* », malgré l'existence d'une charte concernant la vision, les principes et les engagements de L'EPB, mais sa tourne autour d'un management de la qualité dans toutes les pratiques de façon à satisfaire le mieux possible sa clientèle. Un dirigeant affirme que : « *Notre objectif recherché est d'éclairer notre rôle noble et responsable vis-à-vis notre clientèle* ».

En parallèle, la culture se traduit au sein de l'EPB à travers un label de certification qualité, de référentiel et standards internationaux, dont l'objectif est de communiquer et adresser un message de forte valeur qui est la vision commune vis-à-vis les employés, les clients, les fournisseurs,...etc. « *On a mis en place des process dans chacune des activités suivant une cartographie de l'entreprise, c'est ce qui nous a mené à rechercher le label après avoir fait recours à des experts, mise en place de tout un système dans l'entreprise qu'on a validé et certifié. En suite quelque part l'appétit vient en mangeant, ce n'est pas uniquement la stratégie managériale, mais on voulait aller également vers la communauté partenaires, fournisseurs, client, pour le partage de la même vision* ». Là ; on considère l'intégrité dans tous les actes de gestion et de management au sein de l'entreprise est une valeur fondamentale. Ils doivent, par leurs actes, de fixer au plus haut le standard du niveau d'éthique professionnelle. Elle se fonde sur une communication transparente dans la vision de donner à l'ensemble des acteurs un accès à l'information indispensable à la compréhension et l'exécution efficace des opérations.

« *Diffuser une information ou une procédure a un tel ou tel changement, orientations nécessite une bonne communication afin de donner un sens aux objectifs visés* », « *Mal communiquer fait en sorte une manière d'échec qui enregistre des pertes pour l'entreprise en matière de temps investi, des finances et des retards accumulés par l'arrêt du processus* », ces deux derniers passage mettent en exergues la conscience sur l'importance de volet temporel de diffusion de l'information et de la communication fluide entre collaborateurs sur une logique de réduction de risque et signe de plein engagement pour une meilleure survie de l'entreprise.

En contre partie, à CEVITAL « *Nous attendons de tous nos employés qu'ils aillent dans le sens du développement de leur entente mutuelle, et d'encourager et valoriser les réalisations d'autrui* ». « *Chacun des employés se doit d'exercer son activité en ayant le souci permanent des autres individus, services, départements, ou business units, et en se montrant disponible pour aider les autres* ». D'ailleurs, ces deux discours de deux différents managers font appel de la solidarité entre employés, de l'importance des résultats des équipes de travail et l'esprit d'entraides et de valorisation mutuelle des résultats obtenus par les uns et les autres. « *Un détecteur RH est mis dans chaque unité pour être à l'écoute immédiate des salariés et d'éviter tout comportement occulte ou discriminatoire des responsables, lesquels parfois empêchent les initiatives et réprime les potentialités et compétences* », ce discours démontre une volonté affinée de la part des responsable d'inculquer et incarner cette valeur d'équité sociale et d'égalité en terme d'opportunités et d'avantages.

« *La culture beigne au sein de Cevital, les employés sont de la région de Béjaia, ont fait leurs études à Bejaia, parfois stagiaires à Cevital et enfin se retrouvent employés à Cevital, la culture ici est déjà fondée, Cevital en elle-même une culture.* » à travers une éthique et d'une image développée et incarnée bien avant d'intégrer l'entreprise comme nouveau employé, certaines valeurs sont déjà inculqué et inconsciemment diffusés chez les anciens et nouveaux collaborateurs.

« *Jack WALCHE et à travers son expérience chez Général Electric aux USA , qui nous transmet pour les managers et responsables de Cevital durant une formation portant sur le management et la culture : les valeurs décrivent les meilleurs comportements, des meilleurs collaborateurs, dans leurs meilleurs jours.* » une expérience qui répond à la question : comment doit on accomplir nos missions, donc, d'une part un souci de partage et de faire vivre certaines normes, codes de conduites, rigueur, engagement, exemplarité, pleine intégration, équité...etc et d'autre part un système de pilotage de la culture de l'entreprise doit être véhiculé et respecté.

Un responsable à CEVITAL nous déclare que : « *la salle de sport est démocratisé, dont l'accès est pour tout le monde, et celui qui veut prendre contact avec moi mon bureau est tout le temps ouvert, sans prise de RDV, on est la à l'écoute, pas pour sanctionner, mais pour comprendre, solutionner et développer* », de ça, on comprend que le respect, l'écoute, la transparence, l'égalité, professionnalisme, des comportements qui reflète l'exemplarité des responsable de l'entreprise.

« *Un incendie est enregistré en plein weekend dans l'une des unités de production, et pratiquement c'est l'ensemble des employés et responsables qui se sont mobilisés, ainsi la*

communauté citoyenne, clients et fournisseur qui ont pris la peine de nous contacter pour éventuelle aide de leur part : c'est un geste de solidarité aux moments de difficultés » affirme un des dirigeants. *« La marche du 14 Main 2018, est la forte adhésion des salariés. »* confirme cette forte intégration et solidarité à l'entreprise.

Si on transpose les résultats des entretiens avec ceux obtenus à travers les questionnaires distribués sur différents agents de maîtrise (une dizaine), on retrouve qu'effectivement les valeurs, les normes et le savoir faire partagé sont les composantes principales de la culture au sein de CEVITAL car 9 sur 10 des salariés on considère réellement qu'une transformation et un développement remarquable. Pour les valeurs, la qualité et performance au travail, l'équité sociale est fortement constatée par les collaborateurs, ce qui reflète une prise de conscience autour de ses valeurs.

Pour l'EPB la stabilité, pérennité de l'entreprise est devenue une valeur et un objectif recherché depuis des années. De là, la culture n'est pas une démarche à instaurer de façon ponctuelle, mais de façon habituelle, par la volonté de parfaire les choses pour l'atteinte des objectifs, nous confirme un responsable *« La volonté aussi de parfaire les choses pour l'atteinte des objectif et d'ailleurs EPB a atteint le pic. Ne faut pas inscrire le changement de la culture dans une démarche ponctuelle, mais il faut de la stabilité, de la pérennité...etc. pour que la culture de l'entreprise s'établissent de façon pérenne et habituelle »*.

« The right man in the right place », de cette façon qu'un manager interviewé au sein de l'EPB a préféré entamer le débat en évoquant aussi la question de transparence au sein de l'entreprise en favorisant la communication et les espaces open space, et en favorisant les formes d'organisation les plus plate possibles, il nous à énoncé que : *« l'EPB n'utilise plus le terme secrétariat, mais on parle de l'assistanat »*, là reflète une distance hiérarchique faible (Geert HOFSTEED) et horizontale. Les compétences et les potentialités développées chez les salariés, pour ce responsable de l'EPB font naître la culture de partage, d'esprit d'équipe, de polyvalence (back-up) et culture de résultat, orientée management par les valeurs vers une qualité et performance, voir client satisfait.

A travers les questionnaires (une dizaine), distribués au niveau d'un personnel de maîtrise à l'EPB les résultats font ressortir que les savoirs faire partagés, les normes et les valeurs sont les composantes principales de la culture au sein de l'EPB ce qui confirme la réalité des discours des managers d'une culture orientée qualité et performance, qu'on confirme dans les résultats de la question qui porte sur les valeurs qui est confirmée vue la qualité et performance au travail indiqué par la majorité.

Axe N° 02 : Changement de la culture

Dans des moments de crise où les résistances s'affichent et émergent ; aussi lors des mises en œuvre des décisions à ordre opérationnel ou stratégiques.

« C'était la raison pour laquelle je suis recruté à Cevital, En 2012 un mouvement de grève, climat sous tension, conflits, stress, gestion fermée et autoritaire des responsables », c'est de cette façon que nous aborde un cadre à CEVITAL concernant cet environnement et situation de changement au sein de CEVITAL, dont une nécessité de faire un diagnostique et de lancer une enquête qui portera en premier lieu ; la détection des forces et faiblesses de l'entreprise., et prises de certaines décisions d'ordre culturel pour changer certaines valeurs, normes,...etc. afin d'apaiser le climat et d'en sortir avec des résultats plus performants.

« Un Audit social est lancé pour solutionné plus de 500 réclamations, une commission d'évaluation a vue le jour pour exercer ses nouvelles missions, vingt sept (27) questionnaires comme trace pour prise de décision et éliminer les parasites, dix sept (17) personnes licenciées (commission discipline) » Ce manager nous indique que des éléments perturbateurs qui freine l'activité et qui ne développent aucun sentiment d'appartenance à l'entreprise, font naître un climat défavorable à l'entreprise, voir nécessité d'un changement.

Les résultats des questionnaires en confirmées que l'arrivée de certains nouveaux responsables et managers est déclencheur d'un changement au niveau de l'entreprise : vue la concurrence que vit l'entreprise la pousse à remédier à certaines pratiques en changeant certains valeurs, habitudes, interdits, référence métier..Etc. Le changement pratiquement à touché tout les aspects et composante culturelle à CEVITAL, chose confirmée dans les résultats des questions portant sur ce sujet.

Message adressé par un haut responsable à l'EPB : *« Je suis à la tête de l'entreprise depuis 1991, je connais très bien l'environnement de l'entreprise », « la décision de changement a partir d'une mission d'audit menée en 1997 et au cours des exportations on constatait la nécessité d'être ouvert vis-à-vis la société à travers une démarche citoyenne ».* Si on essaie d'expliquer la situation de l'entreprise vers 2006-2007, les mouvements de grèves au niveau de l'entreprise se déclenchent et se multiplient, une instabilité remarquable, restructuration, acquisition de nouveaux équipements et nécessité de s'aligner à l'international, exigences et satisfaction clientèle, importance des savoirs faire et compétence, sont des facteurs déclencheurs de la nécessité et obligation de changer et de bien gérer ce changement.

Là, on constate qu'après un passage d'une bonne période de stabilité. L'entreprise connaît une situation de perturbation et de déséquilibre et il est important de se concentrer en amont sur les pratiques de la GRH.

« *Dans les recrutements un système de training, d'initiation et de coaching pour aller dans le même sillage. et les recrutements se font avec beaucoup d'attention* ».

« *Pour véhiculer de nouvelles valeurs on met en place des comités d'entreprise ou sorte de Kaizein (amélioration continue)* ». On comprend de ces déclarations que des changements au niveau de plusieurs pratiques, notamment dans les recrutements dont l'entreprise attache beaucoup d'attention, car c'est un levier important pour injecter de nouvelles valeurs à travers de potentiels compétents qui vont servir comme communauté de partage de savoirs, savoir faire, métier qui sont très recherchés par l'entreprise. De là, on constate que la valeur : références métiers est vivement recherchée et à partager.

L'enquête par questionnaire au niveau de l'EPB nous montre que le personnel de maîtrise a remarquablement compris que l'objectif recherché par l'entreprise et qui constitue une composante culturelle fondamentale est la référence métier, et cela naît à travers de nouvelles habitudes et rituels au niveau de l'EPB qui est très constatable.

La plus part des managers interviewés affirment que le changement était provoqué par l'arrivée de nouveaux responsables, certes chose confirmée à travers les résultats du questionnaire, ainsi, le personnel est conscient de la réglementation qui oblige l'entreprise de s'aligner en terme de certains standards internationaux et certifications, voir nouveaux procédés qui s'imposent. Les résultats des questionnaires, nous confirment largement l'idée de changement.

Axe N° 03 : Résistances au changement

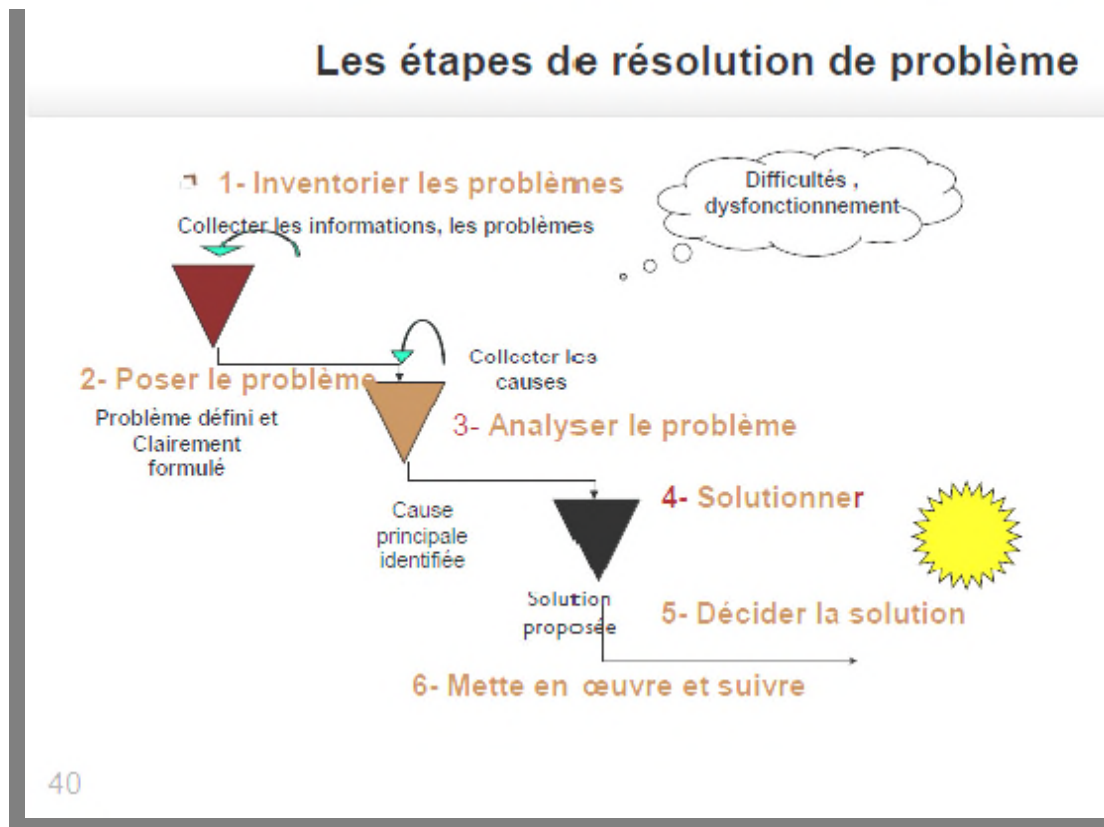
Dans toute situation de changement ou de transformation, des formes de résistances naissent, et leurs ampleurs dépendent du degré et du type de changement vécu, de la période et de la manière dont il a été mené.

Pour Cevital, la transformation de la culture a pris une durée moyenne, des formes de résistances enregistrées « *vingt sept 27 grévistes et perturbateurs, mouvement de grève avec présence des journalistes, représentant des droits de l'homme, associations,.....etc.* »

« *Des questionnaires comme trace pour prise de décision et éliminer les parasites, dix sept 17 personnes licenciées (commission discipline)* ».

A travers les entretiens on a pu constater qu'à travers une expertise dans la gestion de telles situations par certains managers pilotes ont pu les surmonter.

Figure 11 : Les étapes de résolution de problème



Source : Document interne de l'entreprise Ceviatl Agro

Partant pratiquement dans la même logique de résolutions des problèmes l'EPB par comparaison à CEVITAL Agro, nous constatons que pratiquement une même démarche est poursuivie pour solutionner toute forme de résistance, un manager d l'EPB nous indique : « Ayant confronté beaucoup de résistances, ce n'était pas facile de convaincre, pour cela qu'on est passé sur différentes phases : de formation, d'orientation de notre personnel et de réorientation qui a pris environ 03 ans de 1997 jusqu'à 2000 ». La résistance ici à pris une durée assez moyenne, où un processus de résolution de problèmes a été poursuivi.

La situation de changement et de transformation au fil des années et notamment à partir de 1997 à 2000 et ainsi, vers 2008, qui a provoqué une transformation au niveau de certaines normes, valeurs, pratiques, rituels, habitudes, procédés et références métiers, nouvelles mesures ...etc., ont provoqués plusieurs formes de résistances, de grève, de réaffectations de postes, une nouvelle cartographie de l'entreprise...Etc. La forme la plus répondu en termes de résistance à travers les décisions des deux partenaires sociaux (le

syndicat et le comité de participation), qui n'ont pas pu aboutir à une sortie de crise durant cette période est la grève.

L'un des managers nous interpelle de la démarche suivie par l'EPB dans la résolution des problèmes et de les solutionner à travers ce passage : « *Un système de communication interne et externe pour rendre l'information très accessible et des enquêtes permanente pour avoir un feed bak sur l'ensemble de l'entreprise, des diagnostics qui nous permettent de prendre des plans d'actions annuels en vue d'amélioration et de perfectionnement dans le contexte PDCA (Plan Do Check and Action) ».*

Les deux entreprises adoptent le Brainstroming (partage d'expériences) et le PDCA, qui sont des pratiques de conduite et de pilotage de changements et de problèmes qui sont très similaires entre CEVITAL Agro et l'EPB.

Axe N° :04 Le rôle des managers dans cette transformation

La communication qui suivra ce constat, donnera un flash sur l'idéologie développé par certains managers concernant la manière de concevoir la culture, voir la façon et l'art de pouvoir la manager. C'est la touche managériale qui est recherchée dans un environnement complexe. « *Il n'y a pas de processus à suivre pour changer une culture mais il faut observer, communiquer, enseigner, mesurer et récompenser, c'est ça les valeurs. Le changement lui-même est une culture* ». A CEVITAL Agro, l'engagement des managers de développer une culture d'écoute hiérarchique de haut en bas ou bien d'un sens inverse de bas en haut. Cette culture leurs permet de collecte d'informations les plus pertinentes, comprendre et faire comprendre les préoccupations des salariés et les orientations de la direction simultanément. CEVITAL valorise la réussite collective et la recherche permanente des synergies. Cette réussite solidaire implique de prendre les décisions nécessaires au succès de l'équipe et à la réalisation des objectifs collectifs. Elle encourage l'esprit d'équipe, l'entraide qui sont des notions importantes au sein du Groupe.

« *On est submergé lorsque les portes sont fermées* ». Cela explique que la transparence donne à l'ensemble des acteurs concernés un accès à l'information nécessaire une bonne compréhension des opérations dont ils ont la charge. Elle permet aussi à la hiérarchie d'être informée de façon régulière et objective, même en cas de difficultés, d'erreurs commises ou de clients insatisfaits.

« *On a mis en place un système d'équité dans les promotions, qui veut dire c'est le premier qui passe* ». L'éthique professionnelle est ancré, elle consiste à rejeter toute forme de corruption, à agir avec une haute rigueur intellectuelle et morale. Elle présente une valeur pertinente par la généralisation et démocratisation des avantages que l'entreprise a

l'exclusivité de réserver aux cadres dirigeants et à l'ensemble de son personnel et parvenue aussi d'augmenter les délais de crédits à soixante quatre mois 64 mois et au même titre que les managers. Ajoutons à ceci l'ouverture de la salle de sport à toutes catégories du personnel. Par légalité elle a mis en œuvre un système de rémunérations par mérite via des mécanismes d'évaluations et d'appréciations les plus logiques.

Des mesures ont été prises par la direction de l'EPB pour développer, transformer et véhiculer de nouvelles normes, rituels, valeurs pour accompagner la stratégie globale de l'entreprise. Un débat autour de certaines questions concernant l'apport et la touche managériale dans les différentes situations vécues, nous répond l'un des interviewés : « *Un plan d'action qui est mis et qui consiste à former notre personnel sur le plan de l'interprétation et sur les reflexes qui a pris environs 02 ans* », « *on s'est focalisé sur la formation du personnel, la sensibilisation, l'adhésion des groupes et des personnes* ». La formation et l'apprentissage une pratique importante au sein de l'EPB, représente le cheval de bataille pour aboutir à l'atteinte du pic et l'ancrage de la valeur qualité et performance dans l'esprit du personnel.

Le présent passage nous servira d'éclairage de ce constat : « *C'est pour cela qu'on s'est focalisé sur la formation du personnel et d'ailleurs EPB a atteint le pic et la maturité en volume et en qualité, EPB se projette dans l'extension* ».

Un manager pilote de CEVITAL nous avoue : « *Eliminer les chefs et réduire les distances hiérarchiques, détection de talents personnes qui émergent dans l'eau, on mettant un détecteur RH dans chaque unité pour détecter les potentialités et éviter toutes discrimination de responsable* ». Pour tout changement un audit d'assainissement s'impose afin d'assainir la situation ambiguë ou à transformer, puis déduire les écarts et ensuite déclencher l'opération de changement par la constitution d'un groupe de pilotage et de suivi intègre.

Ce groupe à pour mission d'intégrer, de projeter et injecter de nouvelles valeurs et aussi de développer l'existant en s'appuyant sur le génie du capital humain qu'enfante l'entreprise et d'adapter dans son vécu historique dans une logique de transformation.

Un management affiché est remarquable par les pratiques managériales de l'entreprise se base sur des principes : de consultation, de négociation et d'un esprit ouvert dans tout les sens soit verticale ou horizontale. Instantanément, le management participatif fait que l'entreprise écourte toutes formes de résistances qui surgissent en amont et en aval. Ce qui s'explique par la consultation des subordonnés dans les différentes phases de prise de décision, des plans d'actions, que ce soit à ordre opérationnel ou stratégique.

« Voir le changement avec l'œil du salarié et non pas uniquement avec sa propre vision », « Si on veut changer les valeurs on doit déjà être exemplaire, l'incarner, la communiquer et la faire vivre ». Un bon manager doit faire une sommation de plusieurs qualités personnelles et professionnelles en même temps. Adopter un comportement exemplaire, discret, parle de façon claire, courageux, qui positive les événements, avoir un sens de communication claire, qui n'est pas gérer par ses peurs, soit un meneur ou leader, homme de situation.

Un autre passage d'un responsable : « Général Electric aux USA, parmi les entreprises qui ont beaucoup investi dans la culture, si tu n'adhère pas aux valeurs de l'entreprise Général Electric, t'excellent ou performant, mais tu enregistre un manque en valeurs, dans ce cas t'es licencié. C'est par ce que tu va pourrir l'environnement de l'entreprise Général Electric ». A travers une formation assurée par le manager américain Jack WEILCHE au profit des cadres et du système pilotage de Cevital Agro, qui servira d'expertise. L'apprentissage par le contact avec les anciens de l'entreprise qui fait que les salariés qui intègre les groupes ne sont pas vraiment influencer par les individus qui les composent car ces groupes présentes des dysfonctionnements d'homogénéités culturelles divers tel une mosaïque.

Il y a du mal pour certain manager d'accepter l'intégration de certains changements même ils sont vraiment refusés dont certains échecs des managers est dues au mal définition des missions, ne pas mettre les moyens et les ressources nécessaires d'accompagnement. La conduite du personnel au sein de l'entreprise et des chartes par lesquelles sont illustrés les interdits et les limites de fonctionnement ainsi le respect de ces chartes est un engagement sont des éléments de veille sociale.

Le mode de gestion de l'entreprise se caractérise par le participatif dans la prise de décision, le consultatif et le partage de la fonction RH dans tous les départements de l'entreprise. Un management visuel qui est adopté par l'entreprise comme levier de communication, de veille, et de collecte d'information visible et observable à jours au quotidien, (tableaux numériques, Ecran LED,...), qui serviront d'outils de communication sur les différentes activités sur tout les plans.

« Chasser la peur, avoir confiance en soi et positiver les situations », c'est de cette façon qu'un manager de CEVITAL a finalisé le débat, on recommandant de développer certaines valeurs chez soi même pour pouvoir réussir dans l'environnement professionnel dont on vit.

Si on transpose les résultats des entretiens par rapport à ceux du questionnaire, on constate une convergence, notamment dans l'aptitude et comportement des managers jugés d'impartialité (Neutralité) et professionnalisme et objectivité ce qui ne reflète réellement

l'adoption du management participatif avoué par les responsables et une certaine souplesse et dynamique dans les pratiques de management de façon à encourager les initiatives et de favoriser un climat social favorable. Un autre constat aussi se fait sur le temps encouru par le personnel de maîtrise pour comprendre l'intérêt de cette transformation et de changement de la culture prend beaucoup de temps, ce qui ne reproduit pas réellement une communication efficace ou une forme d'organisation les plus plates comme nous a été déclaré dans les interviews. Pour la transparence dans les pratiques de l'entreprise un manque constatable à travers le feed back par questionnaires où uniquement 10% qui en parle de transparence dans les comportements et pratiques des responsables.

Par comparaison aux résultats des entretiens par rapport à l'EPB : « *Outils managériaux très adaptatifs pour avoir de la visibilité sur la stratégie globale de l'entreprise, et un système de management de façon à répondre au besoin et au climat social* ». L'environnement de travail, la motivation personnelle, la communication sont autant de facteur jugés par le personnel de maîtrise à travers leur réponse au questionnaire, comme moyens jugés les plus pertinent dans la réussite et l'efficacité du changement de la culture organisationnelle. Par contre la formation pour eux n'a pas été vraiment consacrée durant ce processus de changement. Pour le recrutement, la nullité du taux de réponses, ne correspond pas aux déclarations des managers concernant une priorisation de recrutement ou promotion du personnel en interne.

« *Le climat social est plus favorable, l'EPB est plus stable, on se position en posture proactif que réactif, on est vraiment autour d'un même langage partagé, avec spécificité de chacun a sa façon de faire..., des fois on entend parler de l'autre EPB, tellement un exemple d'autonomie de décision* ». Le message est claire, décentralisation des décisions opérationnelle, autonomie, moins de rigidité, un environnement dynamique, moins de pression, climat plus sain, renforce la cohésion des groupes et l'estime de l'entreprise.

EBP est consciente de renforcer son image, à travers une culture orientée responsabilité sociale et sociétale vis-à-vis la communauté, des actions de solidarité en interne qu'à l'externe sont remarquables. « *C'est devenu une tradition à l'EPB, mutuelle décès, aménagement espaces, actions sociales...etc.* »

Si on rapproche les résultats des entretiens à ceux obtenus des questionnaires, et pour juger la fiabilité des informations reçues lors des entretiens concernant l'apport et le rôle joué par les managers dans cette transformation de la culture et leurs contribution dans l'amélioration des pratiques de la ressources humaine, de l'entreprise EPB, nous avons trouvés que les effets de la transformation ont fortement contribués au développement des

compétences, cohérence et coordination, intégration et implication, motivation, chose confirmée pratiquement par l'ensemble des interrogés. Les conflits, perturbations et désaccord, n'est pas le cas à l'EPB, nous confirment les résultats des entretiens et de l'observation.

Ajoutons un constat concernant la durée prise pour la compréhension de l'objectif de cette transformation et du changement a prit une durée moyenne, et cela faute de difficulté au départ de sa compréhension et des moyens utilisés au préalable. Tandis qu'un taux non significative ou nul de ceux qui n'ont pas du tout compris ou convaincu de l'utilité d'une telle transformation ou changement. Cela explique une faible efficacité des actions et pratiques managériales développées à l'EPB pour véhiculer les nouvelles composantes culturelles en vue d'accompagnement de telles situations de changement et de surmonter les difficultés et résistances, forcément des valeurs, normes, rituels biens réfléchies qui sont des exigences normatives qui résultent du système management intégré découlant du trio référentiels ISO 9001-14000-18000 car les transformations connus par l'EPB se résume à ces certifications.

Conclusion

Durant cette phase empirique, nous avons tenté de repérer la réalité du manager dans notre terrain d'étudier, qui est susceptible d'influencer les comportements au travail et d'influencer la transformation de la culture organisationnelle. A partir de cette analyse, nous avons dégagé quatre variables déterminantes dans l'instauration d'un système management performant : le style de leadership et le mode de management, la culture d'entreprise et l'histoire de l'entreprise, processus de transformation de la culture et enfin combattre les résistances. Nous avons examiné ces variables à travers les résultats d'une enquête en montrant, dans quelle mesure ces variables pouvaient être un frein ou un stimulant dans l'appropriation des objectifs par les salariés. Un questionnaire est dédié aux cadres maitrises pour confirmer les résultats de l'analyse des entretiens.

Le style de management désigne l'aptitude des dirigeants à influencer les salariés de façon à réaliser les objectifs communs à la firme.

Les résultats de notre enquête montrent qu'au sein de l'EPB, le style de management appliqué par la hiérarchie est perçu comme autoritaire et dirigiste ; le processus de prise de décision est centralisé. Les objectifs sont imposés de façon formelle, sans consultation ni concertation (Bureaucratie de WEBER).

La forme du pouvoir se repose sur l'autorité et la coercition (LIKERT) et moins sur l'expertise. Les modes de promotion s'appuient davantage sur l'affection et le social que sur

la compétence. La gestion des compétences et des connaissances nous semble faibles, le partage de connaissances est peu développé.

Ce style de commandement influence négativement l'appropriation de l'objectif qualité ; et que cette dernière représente une valeur forte pour l'organisation.

Au sein de CEVITAL, nous observons une situation à front renversé par rapport à l'EPB. Le style de management appliqué est ressenti comme démocratique et participatif (Kurt Lewin 1939). La prise de décision est décentralisée, le processus de fixation des objectifs se repose sur une discussion réelle et volontaire.

Le manager s'appuie sur l'expertise, les nominations valorisent la compétence et l'intégration ainsi le sens d'initiative. La gestion des compétences et des connaissances est une donnée forte et le partage de connaissances est reconnu comme un atout.

Ce style de commandement influence positivement les comportements des salariés en faveur des objectifs tracés. Le personnel est à la fois motivé et impliqué par la réalisation de ces objectifs. Il ressent une réelle participation à l'instauration d'un style de management (à la welchienne) performant de top et s'inscrit dans un processus d'amélioration continue.

Les valeurs partagées par les salariés des deux entreprises ne sont pas les mêmes que celles mises en évidence dans la première partie de ce travail. Elles s'articulent autour des notions de fidélité à la famille, performance et qualité de travail, équité sociale et à la communauté, de loyauté, de fierté, de solidarité, de respect et de considération de l'individu.

Dans le cas de l'EPB, les résultats de nos entretiens affichent que les managers ne tiennent pas suffisamment compte des valeurs que partagent les salariés puisque les salariés de l'EPB considèrent qu'il existe un décalage entre les valeurs portées par le management et celles véhiculées. On a constaté qu'il existe une distance entre les valeurs déclarées par les managers et celles qu'ils mettent en pratique concrètement dans l'entreprise (distance hiérarchiques de Geert Hofstede). Ils sont peu seulement à le penser à CEVITAL.

Au sein de l'EPB, une seconde anomalie culturelle apparaît, qui renforce le premier chahut. Le système de management qualité a davantage été imposé que concerté. Il semble heurter la sensibilité culturelle des salariés en ne prenant pas suffisamment en compte les valeurs qu'ils partagent dans leur communauté de travail. Un manque de cohérence se dégage entre la démarche qualité des managers et les attentes des salariés, entre les valeurs managériales proclamées et celles appliquées, entre le discours et les faits, entre les objectifs et les moyens mobilisés. Ce manque de cohérence ne favorise pas l'implication des salariés dans la politique de changement et de la transformation de la culture organisationnelle.

CONCLUSION

GENERALE

Conclusion générale

Après avoir rassemblé les informations qui décernent à définir les concepts principaux de notre recherche et pour valoriser l'objectif de notre étude qui est bien de déterminer l'apport du dirigeant et son influence dans le développement de la culture. A fin de bien orienter notre travail de recherche nous avons devancé dans la problématique des hypothèses comme guide à notre étude. Sachant que le manager privé Algérien dérive d'un esprit de famille, d'une souveraineté de prise de décision donc son influence apparait logique dans la transformation de la culture c'est de là qu'un nombre d'hypothèses s'impose.

H₁ : Le rôle des dirigeants dans la transformation de la culture de l'entreprise est de rassembler les différences (résistances) et agir en cohérence.

H₂ : Face à des situations de transformation de la culture organisationnelle. Le manager privé débris son contenant d'esprit familiale et adopte des styles de commandement souverain.

H₃ : Le mode de gestion des entreprises publiques dirigiste présente un frein pour le développement et la transformation de la culture organisationnelle.

Nous avons procédé de la façon suivante, tout d'abord tout au long de notre recherche nous avons cherché à élargir nos connaissances concernant la culture d'entreprise et l'encadré dans un contexte conceptuel bien défini à travers les divers fondements théoriques du mangement et situer cette notion de culture via sa genèse et son développement historique, déterminé son importance, sa contribution dans la stratégie des entreprises. Sachant que la culture se développe et change tout au long de vie de l'entreprise mais aussi, elle dispose d'un patrimoine produit par son histoire, ses valeurs, ses rites, ses symboles, ses héros, ses métiers et ses tabous.

Les éléments que nous venons de citer font la base de la culture organisationnelle. Nous avons bien éclairé que la culture d'entreprise est un ensemble complexe, qui permet à chaque individu de s'identifier à son organisation, bien qu'elle rencontre des réticences de certains acteurs, la culture d'entreprise semble être une des réponses au développement de ce potentiel car les objectifs clés d'un mangement réussi est de construire une culture forte qui s'adapte et accompagne la vision de l'entreprise et faire de la culture un organe important de cohérence de l'action quotidienne du management. Certains de ses traits ont des effets majeurs sur la qualité de son fonctionnement et ses interactions stratégiques et opérationnelles.

La réussite des entreprises modernes (model japonais) se positionne sur la mise en œuvre d'une culture forte, synonyme d'une bonne stratégie ainsi qu'un facteur de performance et d'implication des salariés au sein de l'organisation.

Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des managers visionnaires (entrepreneurs) qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer.

A travers les différentes définitions, un constat se dégage autour de la notion de changement qui englobe plusieurs éléments et processus de créations collectives qui sont parfois complémentaires, cependant on a ciblé le concept de changement et de transformation de la culture pour mieux cerner notre recherche.

Nous nous sommes notamment intéressés à l'acteur du changement et ses nouveaux défis face aux nouvelles missions que la mondialisation lui procure de tout corps de métier confondu, afin d'avoir une vision de l'ensemble de la situation. Ainsi, par les développements théoriques, nous avons pu identifier les caractéristiques principales de ce personnage clé qui est le facteur déclenchant du processus de changement et de transformation d'une culture organisationnelle.

En effet, l'accompagnement des dirigeants, des managers et des équipes permet aux personnes et aux organisations d'atteindre leurs objectifs, en productivité et fédérer à la transformation de la culture. Nous avons également adapté les rôles des managers dans le développement et transformation de la culture organisationnelle, mais aussi leur rapport avec le management des organisations. De plus, nous avons effectué des entretiens semi-directifs et avec des managers rattachés à la direction du pilotage des entreprises. L'objectif était de connaître leurs implications face aux situations de changements, de transformations et de transitions.

Notre terrain de travail est composé de deux organismes antonymes de secteur privé et public et d'activité industrielle et de prestations de services.

Dès lors, les résultats de cette étude nous ont permis d'octroyer une première impression concernant notre thématique de recherche, que la culture d'entreprise s'aperçoit en sa nature formelle et informelle dans les deux entreprises enquêtées et ce qui renforce la culture d'entreprise d'être un élément influant positivement sur le développement des entreprises.

Mais aussi nous avons constaté que les deux entreprises enquêtées partagent certaines valeurs, normes, règles et croyances formalisées par un projet d'entreprise dont les managers sont conscients de la nécessiter de la transformation de la culture. Par des mécanismes

d'élaboration de plan et de planification des changements au préalable, lancer des opérations d'audite dans l'objectif de décrire la situation de conflit. Après avoir audité et recenser le max d'informations, viens le tri de ces dernière pour servir la prise de décision. Une fois que la décision est prise on passe à l'action de mise en œuvre et de manager le changement. En dernier du processus le suivi est important afin d'incarner les transformations opéré.

Afin de bien conduire un projet de transformation d'une culture, les managers s'appuient sur leur leadership et propulsent sur l'intérêt d'influencer les changements des processus et les comportements du personnel. On a bien vue que la culture d'entreprise se réside principalement dans les valeurs et les pratiques générales tacites, néanmoins elle est afficher clairement de manière continue et compréhensible à tous les salariés, anciens et nouveaux arrivés. Pour ce faire, différentes formes et moyens peuvent être utilisés.

Une communication de la vision ou de la mission de transformation de la culture d'entreprise, qui indique un but exprimé clairement et qui régira tous les agissements des salariés, ensuite définir un ensemble de valeurs qui constituent le fondement de la culture envisager, un ensemble de messages et de scenarios rapportant à ces objectifs et valeurs, un ensemble de règles de déontologie à appliquer.

En se basant sur les messages de la culture d'entreprise qui sont communiqués et partagés aux salariés à travers des voies de correspondance interne et que certains messages resteront ancrés. En ce sens, la définition de certains éléments de la culture d'entreprise peut constituer une prévision auto-réalisatrice, ou au moins contribuer à la réalisation de cette culture. La définition claire de la culture d'entreprise présente un autre avantage : celui de fournir aux salariés une base à laquelle se faire confiance en cas de doute, et une déclaration de rassemblement qu'ils peuvent être fiers de communiquer et de partager à l'extérieur.

Afin d'ancrer les comportements et les attitudes justes et qu'ils deviennent une réalité, il faut les nourrir. Encourager les bonnes attitudes faites appel à différentes fonctions au sein de l'entreprise, à savoir les ressources humaines, les communications internes et la haute direction.

Intégrer les bonnes attitudes en tant que critères dans les pratiques d'évaluation aide à consolider le message d'origine et à souligner leur importance. Investir dans la formation des salariés, tout en faisant de l'auto-amélioration une valeur encouragée, donne de la cohérence à votre culture d'entreprise.

Le manager veille à la création d'un environnement de travail favorable comme un moyen efficace de faire avancer la culture d'entreprise dans la bonne direction. Mais aussi

inculquer une culture collaborative, via des changements structurels et investir dans l'infrastructure de bureau en open space et dans des outils de collaboration en ligne.

Les managers renforcent la flexibilité en tant que message et qu'avantage, en mettant en place les moyens adéquats où les salariés peuvent se rencontrer, travailler et communiquer ensemble, sans être limités géographiquement car Une structure organisationnelle plate ne fonctionne pas bien avec des portes de bureau verrouillées.

Pour orienter une nouvelle culture, la manager adopte une action préventive de procéder au recrutement des bonnes personnes. Conscient de l'intérêt de la pratique les dirigeants mettent le recrutement au centre du processus de changement de la culture comme levier essentiel de transformation, injecter de nouveaux comportements et méthodes qui vont remplacer les anciennes et recruter des agents du changement qui correspondent aux valeurs désirées.

Enfin, les managers accompagnent les nouveaux arrivés et les forment à la culture de l'entreprise désirant transformer ou développer.

Bien entendu, cette pratique de recrutement peut diverger dans la bonne ou la mauvaise direction car l'harmonie culturelle doit faire partie intégrante de l'équation du recrutement, non seulement pour les entretiens initiaux auprès des ressources humaines, mais tout au long du processus de recrutement.

Une culture d'entreprise forte souligne efficacement les valeurs fondamentales, les choses à faire et à ne pas faire, au moment du recrutement et notamment lors de l'accueil des nouvelles recrues, et les guides aux partages des mêmes valeurs et présentent les mêmes messages au monde extérieur.

Les cultures collaboratives, innovantes et ayant pour priorité de changer la culture des entreprises en mieux sont très tendance. Mais il n'est pas nécessaire d'être original ou innovant pour réussir à créer une excellente culture d'entreprise.

Néanmoins, tous les changements importants prennent du temps. Si on envisage un projet de transformation de culture, on doit s'assurer que la culture d'entreprise est prête ou le sera, en prenant toutes les mesures nécessaires à la gestion du changement afin d'assurer la réussite à long terme.

Donc on suggère à nos entreprises de faire plus d'efforts en matière de communication et ce pour assurer la transmission et le partage de la culture à tous les collaborateurs par les responsables de l'entreprise dans le but d'impliquer l'ensemble des subordonnés à incarner la culture de changement comme levier de performance.

BIBLIOGRAPHIE DE RECHERCHE

Références bibliographiques

Livres et ouvrages

AKTOUF.O, « Le symbolisme et la culture d'entreprise. Des abus conceptuels aux leçons du terrain », Québec-Paris, PUL-ESKA, 1990.

ALEXANDRE BAILY.F, BOURGEOIS.D, RAULET-CROSET.N, ROLAND-LEVY.C, avec la contribution de TRAN.V, Comportements humains et management, PEARSON, 4^{em} Edition, France, 2013.

AUGER. P, Manager des situations complexes, Quelles compétences développer pour l'entreprise de demain?, Edition DUNOD, Paris, 2008.

AUTISSIER D, VANDANGEON-DERUMEZ I, VAS A, « conduite du changement : concepts clés », Dunod, Paris, 2010.AUTISSIER. D, VANDANGEON-DERUMEZ.I, VAS. A, Conduite du changement : concepts clés, 50 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs, DUNOD 2^e Edition, Paris, 2014.

AUTISSIER. D, MOUTOT.J.-M, Pratiques de la conduite du changement Comment passer du discours à l'action, Edition DUNOD, Paris, 2003.

BARABEL.M, MEIER. O, Manageor, Les meilleurs pratiques du management, Edition DUNOD, Paris, 2006.

BARTOLIA.A, P.HERMEL, « piloter l'entreprise en mutation » Editions d'organisation, Paris, 1986.

BECKHARD.R, « le développement des organisations, stratégie et modèle », Paris, Dalloz, 1975.

BELAID.R S, CHAHER. M, Le changement culturel dans l'entreprise tunisienne: quel rôle pour le dirigeant successeur? Une étude exploratoire, Communication, FACEF PESQUISA, Franca, v.14, n.3, 2011.

BOURNOIS, F. POINT,S. ROJOT,J. SCRINGELLA.J.L, RH les meilleurs pratiques, Edition d'organisation, Enrolles, 2007.

Céline BAREIL, "la résistance au changement : synthèse et critique des écrits", n° 04-10-2004, HEC Montréal.

CHERAITE Mahiédine, culture d'entreprise en Algérie, l'office des publications universitaire, Algérie, 2004.

CROZIER M, FRIEDBERG E, « l'acteur et le système », édition du Seuil, Paris, 1977.

DARBELT M, IZAR L, SCARAMUZZA M, L'essentiel sur le Management, Edition Foucher, Paris, 2006.

DELAVALLEE Eric; la culture d'entreprise pour manager autrement, Edition: d'organisation, Paris, 2002.

DENIS.B, FREDERIQUE.A.B, NATHALIE.R.C, Comportements humains et management, 4e édition Broché, 2013

DERMERS, « de la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », Edition gestion, vol 3, 1999.

HAFSLI.T, communication sur les composantes du modèle algérien de management émergent et des éléments de tension du modèle, colloque organisé par l'institut national de la productivité et du développement industriel « quels modèles de management pour l'Algérie ? », Boumerdes, 16/05/2016.

L.ROULEAU. « approche classique, contemporaines et de l'avant-garde », presse de l'université du Québec, 2007.

LASARY, Tout sur le management, Edition El Dar Othmania, Alger, 2007.

PELLETIER (G), professeur, Université de Sherbrooke : *Le leadership suivant la contingence des situations*, Pierre COLLERETTE, DELISTE et PERRON, 2003.

Shimon L. et al. Psychologie du travail et comportement organisationnel, Edition Gäetan, Morin, 2002, P373.

TABET.A.W, ZERROUKI.M.A, Culture et performance de l'entreprise Algérienne : cas de l'entreprise NAFTAL, Revue de sciences économiques de gestion et des sciences commerciales, Université de Tlemcen, N° 11/2014

THEVENET.M, Que sais-je, Culture d'entreprise, édition, puf, paris 2003.

Yves Frédéric LIVIAN, "ressources humaines", éditions d'organisation, Paris, 2003.

Thèses

AMRAUI Abdelkader, une thèse magister, 2007.

BOUKRIF Moussa, Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : Cas de la réforme des entreprises publiques Algérienne, Bejaia, 2008. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion.

Webographie

Aubert-Lotarski.A, Nkizamacumu.D & Kozlowski.D, « Agir en situation complexe, La conduite du changement », <http://www.umh.ac.be/inas>, le 23 mars 2018

http://www.editions-tissot.com/campagnes/cds/ggl/pdf/identifier_style_management.pdf, consulté le : 22 Avril 2018 ;

www2.deloitte.com/au/en/pages/human-capital/articles/interview-with-carolyn-taylor-ceo-of-walking-the-talk.html, date de consultation 25/01/2018.

ANNEXES

Annexe N° 01

Guide D'entretien : auprès d'une population « Managers »

Notre travail rentre dans le cadre d'une recherche scientifique pour la préparation du mémoire de fin de cycle master. Cette enquête est strictement anonyme, on vous demande de répondre aux questions le plus sincèrement et le plus spontanément possible. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, c'est votre opinion personnelle qui est demandée.

Nous nous engageons au respect de l'anonymat et la confidentialité des informations recueillis.

1. Age :
Genre : Homme Femme
Profil de formation :
Rattaché du service :.....
Ancienneté dans l'entreprise :.....
2. Notre thématique nous suscite la curiosité de comprendre le concept de la culture et les éléments qui la constitue au sein de votre organisme ?
3. Peut-on avoir une idée sur les aspects les plus importants de la culture de votre entreprise ?
4. Pouvez-vous nous citer les valeurs dont vous prenez soin à partager en priorité avec les salariés ?
5. Jugez vous que la culture de votre entreprise accompagne la stratégie globale menée par l'entreprise dans une dynamique d'adaptation aux contextes ?
6. Dans quelles situations jugez vous important de procéder à la transformation et au développement de la culture de votre entreprise ?
7. Comment procédez vous à développer et à transformer la culture de votre entreprise ?
8. Adoptez-vous un style managérial le plus adapté aux situations de transformation de la culture de votre entreprise ? Pourquoi ?
9. Quelles habilités et compétences spécifiques que vous mettez en œuvre pour mener une telle transformation et développement de la culture de votre entreprise ?
10. Confrontez-vous à des résistances auprès des salariés lors du changement et de transformation de la culture ?vous réagissez de quelle manière pour les surmonter ?
11. Parmi les différentes activités et pratiques de votre entreprise liées au management des RH ou à forte contribution pour celle-ci, lesquelles jugez vous à fortes contributions dans ce processus de transformation ?
12. Existe-t-il d'autres facteurs qui impactent cette transformation ? Si oui lesquelles ?
13. Enregistrez-vous des difficultés à surmonter ce mécanisme de transformation ? Si oui lesquelles ? Comment vous en fait face ?
14. Avez-vous des ajouts, suggestions ou recommandation par rapport à la thématique ?

Merci pour votre collaboration et l'intérêt que vous avez accordé a cette étude
Cordialement: L'équipe de recherche: M.BOUKRIF, F.BENABLA, A. KIROUANE

Annexe N° 02

Questionnaire

Notre travail rentre dans le cadre d'une recherche scientifique pour la préparation du mémoire de fin de cycle master. Cette enquête est strictement anonyme, on vous demande de répondre aux questions le plus sincèrement et le plus spontanément possible. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, c'est votre opinion personnelle qui est demandée.

Comme ce questionnaire est anonyme, l'analyse portera sur l'ensemble des réponses des personnes interrogées. Nous vous demandons de bien vouloir le remplir et le retourner les meilleurs possibles délais.

Nous nous engageons au respect de l'anonymat et la confidentialité des informations recueillis.

1. Age

Genre : Homme ☐ Femme ☐

Poste occupé :

Rattaché du service.....

Ancienneté dans l'entreprise :

2. Pour vous la culture de votre entreprise est:

Techniques et visions communes ☐

Coutumes partagées ☐

Savoirs faire et compétences partagés ☐

Intuitions et croyances ☐

Valeurs ☐

Normes ☐

Autres.....

3. Quelles sont les valeurs les plus partagées par votre entreprise ?

La transparence ☐ L'équité sociale (égalité) ☐

Performance et qualité de travail ☐ Estime de l'entreprise ☐

Autres.....

4. Les changements concernant la culture de votre entreprise ont touché quels aspects ?

Les valeurs Références Métier ☐ ☐

Symboles (logos et sigles) ☐ Les habitudes et rituels ☐

Tabous (les interdits) ☐

Autres.....

5. D'après vous la culture de votre entreprise change et se développe ?

Oui ☐

Non ☐

Si c'est (Non), merci de répondre à la question « 16 »

6. Quelle était votre réaction vis-à-vis ce changement de culture ?

Très apprécié ☐

Apprécié ☐

Mal apprécié ☐

Indifférent ☐

7. D'après vous pourquoi l'entreprise à transformé la culture de votre entreprise :

La concurrence ☐

Equipement technologique ☐

Nouveaux précédés de travail ☐

La réglementation (la loi) ☐

Arrivé de nouveaux responsables ☐

Autres.....

8. Pour vous cette transformation de la culture aura comme conséquences :

Relations positives entre salariés ☐ Conflits, indifférents et tensions ☐

Cohérence et coordination ☐ Désaccord, perturbations ☐

Intégration et implication ☐ Désintérêt, désengagement. ☐

Motivation Démotivation ☐ ☐

Développement des compétences ☐ Savoir non partagé ☐

9. Etre convaincu de l'utilité de cette transformation a pris :

Beaucoup de temps ☐

Un temps moyen ☐

Peu de temps ☐

Aucune idée ☐

10. Quel est votre avis du style de direction mené par vos responsables hiérarchiques
durant cette période de transformation de la culture?

Favorable ☐

Défavorable ☐

Sans avis ☐

11. Combien de temps a duré l'opération de transformation de la culture ?

Longue durée ☐

Petite durée ☐

Moyenne durée Sans avis

12. Quels comportements appréciez-vous de vos responsables hiérarchiques durant cette transformation de la culture?

Transparence

Impartialité (Neutralité)

Professionnalisme et objectivité

Autres.....

13. Quels comportements n'appréciez-vous pas de vos responsables hiérarchiques durant ce processus de transformation de la culture?

Abus d'autorité

Rigidité

L'engagement

Autres.....

14. Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées lors de cette transformation de la culture ?

Comprendre l'objectif du changement

La période du changement

Les personnes qui ont conduit le changement

Les moyens utilisés

Autres.....

15. Quelles sont les facteurs qui vous ont aidé dans la transformation de cette culture ?

Formation & apprentissage

Communication

Recrutement

Votre motivation et intégration

Environnement du travail

Autre.....

16. Pensez-vous que la culture est un frein au développement de l'entreprise ?

Oui

Non

Si c'est oui, comment ?

.....

*Merci pour votre collaboration et l'intérêt que vous avez accordé à cette étude
Cordialement: L'équipe de recherche : M.BOUKRIF, F.BENABLA, A. KIROUANE*

Annexe N° 03

Table de matières

Introduction problématique.....	02
Chapitre I : La culture d'entreprise et le changement organisationnel.....	08
Section 1 : Fondements théoriques et cadre conceptuel de la notion de culture organisationnelle.....	08
1.1. Genèse et historique de la culture organisationnelle.....	08
1.1.1. Les théories issues de l'anthropologie	09
1.1.2. Les théories de la culture d'entreprise issues du management.....	10
1.2. Définitions et composantes de la culture organisationnelle.....	10
1.2.1. Les composantes de la culture d'entreprise.....	12
1.2.2. Définition de la culture d'entreprise.....	13
1.3. Importance et contribution de la culture dans une organisation.....	16
1.3.1. Une notion qui positionne le salarié au premier rang.....	16
1.3.2. La culture d'entreprise au profit de chaque service de l'organisation.....	17
1.3.3. Emergence de culture : difficultés et freins.....	18
Section 2 : La transformation de la culture organisationnelle.....	20
2.1. Le changement organisationnel.....	20
2.1.1. Aperçu historique sur le changement organisationnel.....	21
2.1.2. Définition de concept du changement organisationnel.....	22
2.2. Typologies de changement dans les organisations.....	24
2.3. La résistance au changement.....	27
2.3.1. Les causes de la résistance au changement.....	29
2.3.2. Surmonter les résistances	31
2.3.3. Typologies des démarches de conduite du changement.....	33
2.3.4. Les acteurs du changement.....	34
Conclusion.....	34
Chapitre II : Le management et le rôle des managers	35
Section 1 : Le management comme outil de gestion.....	35
1.1. Les différentes théories managériales.....	35
1.1.1. L'école classique.....	36
1.1.2. L'école des relations humaines	37
1.1.3. L'école des systèmes sociaux.....	39
1.1.4. La théorie de la décision.....	40
1.1.5. La théorie de la contingence structurelle.....	41
1.1.6. L'approche de l'économie industrielle.....	43
1.1.7. L'école de l'analyse stratégique des organisations.....	44
1.1.8. L'école sociologique des organisations.....	45
1.2. Les différents styles de management.....	47
1.2.1. La théorie de leadership Kurt Lewin.....	47
1.2.2. Les quatre types des managers selon Likert.....	48
1.2.3. Le Management Par Objectif de Peter Drucker.....	48
1.2.4. Les théories X et Y de Douglas Mc Gregor.....	48
1.2.5. La théorie Z de William Ouchi.....	49

1.2.6. Le modèle de Hersey et Blanchard : le management situationnel.....	50
Section 2 : Missions des dirigeants et le management de la culture organisationnelle.....	51
2.1. Managers et habilités managériales.....	51
2.1.1. Définitions.....	51
2.1.2. L'évolution du rôle des managers.....	51
2.2. Manager et conduire la transformation de la culture organisationnelle.....	55
2.2.1. Développer les synergies, le sentiment d'intégration et d'appartenance.....	55
2.2.2. Le manager comme acteur de la transformation de la culture.....	56
Conclusion.....	57
Chapitre III : Méthodologie de recherche et analyses des résultats de l'enquête	59
Introduction.....	59
Section 1 : Présentation de l'enquête et la méthodologie de recherche.....	59
1.1. Technique de collecte de données.....	60
1.2. Présentation de notre terrain de recherche.....	64
1.3. Présentations et histoire de CEVITAL AGRO.....	65
1.3.1. Culture de CEVITAL AGRO.....	65
1.3.2. Les valeurs de CEVITAL Agro.....	66
1.4. Présentation et histoire de l'EPB	67
1.4.1. Culture de l'Entreprise.....	68
1.4.2. Les valeurs de l'entreprise EPB	68
Section 2 : Analyse des entretiens et étude comparatives entre les deux entreprises	
CEVITAL / EPB.....	70
2.1. Présentation des interviewés.....	70
2.2. Analyse des entretiens.....	70
Conclusion.....	82
Conclusion générale.....	84

Résumé :

Cette étude a pour objectif principal de comprendre, comment les managers fédèrent à la transformation de la culture organisationnelle ? En plus du modèle de conception de cette dernière, ce travail met en évidence l'utilisation du processus de changement, de gestion des personnes, basée sur les valeurs et les comportements ainsi que le rôle et les stratégies adoptées par les managers dans un contexte de transformation de la dite culture d'entreprise.

Cette recherche s'appuie sur une enquête qualitative et empirique dans deux entreprises EPB et CEVITAL Agro et s'intéresse plus particulièrement aux rôles des managers dans la transformation de culture. La particularité de cette enquête est qu'elle se concentre sur l'attribut des managers, leurs styles de directions et leur influence dans le développement de la culture.

Mots clés : Managers, Culture, Transformation et des managers.

Abstract:

This study aims to understand, how managers federate to the transformation of organizational culture? In addition to the design model of the latter, this work highlights the use of the process of change, people management, based on values and behaviors as well as the role and strategies adopted by managers in a context of transformation of the said corporate culture.

This research is based on a qualitative and empirical investigation in two companies EPB and CEVITAL Agro and focuses more particularly on the roles of managers in the transformation of culture. The particularity of this survey is that it focuses on the attribute of managers, their styles of direction and their influence in the development of culture. We have seen through the intersection of concepts management, culture and change that the transformation of culture depends on the managerial genius of the leader and his mode of leadership.

Keywords: Managers, Culture, Change, Transformation and Role of Managers

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى فهم كيفية توحيد المديرين لتحويل الثقافة التنظيمية؟ وبالإضافة إلى ذلك أحدث طراز التصميم، وهذا العمل يلقي الضوء على استخدام عملية التغيير، وإدارة الناس، على أساس القيم والسلوكيات ودور الاستراتيجيات التي اعتمدت مديري في سياق التحول من ثقافة الشركات المذكورة. يستند هذا البحث إلى تحقيق نوعي وتجريبي في شركتين EPB و CEVITAL Agro ويركز بشكل خاص على أدوار المديرين في تحويل الثقافة. تتمثل خصوصية هذا الاستطلاع في أنه يركز على صفة المديرين ، وأنماط اتجاههم وتأثيرهم في تطوير الثقافة. لقد رأينا من خلال التقاطع بين إدارة المفاهيم والثقافة والتغيير أن تحول الثقافة يعتمد على العبقرية الإدارية للقائد وطريقته في القيادة.

الكلمات المفتاحية: المدراء ، الثقافة ، التغيير ، التحول ودور المدراء