L'Ambivalence des jeux de pouvoir dans un processus de changement

Cas d'un établissement de service public.

Omar HEMISSI
Enseignant-Chercheur /ESC-Alger
Enseignant-Associé/ ENA-Alger

RESUME

Ce travail examine les effets d'introduction d'un changement technologique dans le processus de fonctionnement d'organismes de service public, dans l'objectif d'améliorer la qualité des prestations servies aux usagers.

Nous essayons d'expliquer que la stratégie de changement adoptée dans ces organismes accorde peu d'importance aux phénomènes susceptibles de modifier l'état de finalisation du processus de changement, ce qui amène à penser que le management de l'organisation occulte, lors de la mise en œuvre de cette stratégie, les spécificités, les contraintes et les aspects techniques des dimensions du changement concernées, ce qui influe fortement sur le déroulement du processus et risque d'hypothéquer le résultat escompté.

L'Ambivalence des jeux de pouvoir dans un processus de changement : Cas d'un établissement de service public

Nous sommes ainsi amenés à observer que le rôle de la composante humaine est fondamental, et ce sur les différents paliers de l'organisation, dans la mesure où la concrétisation du processus de changement requiert l'implication et l'interaction entre le management, les techniciens chargés de la mise en œuvre de la nouvelle configuration de la dimension technologique et les agents chargés de servir la prestation aux usagers.

Ainsi, il apparaît judicieux de mettre l'accent sur la préparation de l'organisation et notamment de ses différents acteurs à la concrétisation du processus de changement de manière à ce que le changement technologique introduit ne soit pas un changement isolé qui échappera au contrôle des managers et qui sera fortement contraignant pour les agents intermédiaires appelés à le mettre en application, ce qui affectera inéluctablement la qualité du service et, par conséquent, le niveau de satisfaction des usagers.

Mots clés : Changement technologique, changement organisationnel, service public.

ملخص

يعنى هذا البحث بمحددات إدراج مسار تغيير تكنولوجي في مسار نشاط المؤسسات المكلفة بأداء خدمة عمومية بهدف البحث عن سبل تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

من خلال هذا العمل، نسعى إلى تبيان اثر إغفال إستراتيجية التغيير المعتمدة في هذا النوع من المؤسسات العمومية للأهمية البالغة التي تكتسبها بعض الظواهر في قدرتها على تغيير محددات وغايات مسار التغيير المتبع. مما يؤدي إلي اعتبار أن إدارة المنظمة قد تجاهلت أثناء إعدادها للإستراتيجية، الخصائص والعوائق، وكذا الجوانب التقنية لأبعاد

L'Ambivalence des jeux de pouvoir dans un processus de changement : Cas d'un établissement de service public

التغيير المعنية، علما أن ذلك يؤثر بشكل معتبر على مسار التغيير ويشكل خطرا على تحقيق النتائج المنتظرة.

في هذا السياق، نلاحظ أن العنصر البشري يلعب دورا جوهريا، مهما كان مستوى تواجده او عمله في المنظمة، حيث أن تجسيد مسار التغيير يتطلب إشراك وتفاعل كافة العناصر الفاعلة من مسيرين وتقنيين مكلفين بالحرص على انجاز وترسيخ الهيكلة الجديدة للنظام التكنولوجي. كما يتطلب الاهتمام بالأعوان العاملين على مستوى الشبابيك والمكلفين بتقديم الخدمات للزبائن.

وعليه نعتبر أنه يجدر بهذه المنظمة أن تولي الأهمية اللازمة لعناصر تحضير التغيير قبل إدراجه ولمختلف العناصر الفاعلة المكلفة بتجسيد هذا المسار. إذ يجب أن يندرج مسار التغيير التكنولوجي في باقي أبعاد المنظمة حتى لا يكون منعزلا وحتى لا ينفلت من متابعة ومراقبة المديرين. لأن ذلك من شأنه أن يجعل من هذا التغيير عائقا لدى الفاعلين في مستويات الإشراف والتنفيذ و أن يؤثر سلبا على نوعية الخدمة وبالتالي على رضا الزبائن.

الكلمات الدالة : التغيير التكنولوجي، التغيير التنظيمي، الخدمة العمومية

INTRODUCTION

Le changement a été et continue d'être un vecteur essentiel dans la prise en charge du souci d'adaptation des organismes de service public aux attentes sans cesse croissantes des usagers, désormais appelés clients au regard des similitudes de plus en plus avérées entre les méthodes pratiquées par les organisations privées et celles poursuivant un but de service public.

L'Ambivalence des jeux de pouvoir dans un processus de changement : Cas d'un établissement de service public

Parmi les dimensions du changement qui concernent les transformations opérées dans ces organisations, la dimension technologique semble être la plus récurrente, ce qui est parfaitement cohérent avec les attentes captées et les objectifs assignés qui touchent les processus d'exercice de l'activité principale de ces organisations, en vue d'une prise en charge meilleure, plus rapide et plus efficace des prestations servies.

Mais ce type de changement ne s'opère pas toujours au gré des attentes des organisations, compte tenu des spécificités liées au service public d'une part et à la composante humaine d'autre part.

Ceci amène à s'interroger comment mener un changement technologique qui affecte le cœur de métier de l'organisation ?

Pour élucider cette question, il convient d'apprécier et d'évaluer les résultats des expériences menées dans ce domaine pour ensuite dégager les facteurs ayant prévalu dans les processus entrepris, les rythmes d'intervention adoptés ainsi que les choix opérés en matière de supports et d'outils de renforcement du changement.

1. Des expériences, aux expérimentations..

Ces expériences permettront de cibler les éléments d'analyse et d'appréciation de l'idée selon laquelle le changement dans la dimension technologique de l'organisation nécessite non seulement de disposer d'une vision stratégique clairement posée et techniquement maîtrisée par les différents acteurs, mais aussi et surtout l'anticipation des problèmes inhérents à la différence du niveau de perception de ce type de changement d'un palier d'acteurs à un autre.

1.1 Le changement : de la stratégie au processus

**L'Ambivalence des jeux de pouvoir dans un processus
de changement : Cas d'un établissement de service public**

Dans la plupart des travaux consacrés à l'organisation en tant qu'organisme vivant et changeant à des rythmes différents (Hafsi et Fabi, 1997), la dimension humaine a toujours été et continue d'être considérée comme un facteur majeur dans les processus de changement organisationnel (Watzlawick, 1975 cité par Alain Vas ; Senge, 1991 ; Pettigrew, 1994 cité par Isabelle Vandangeon-Derumez).

Ainsi les tenants de la théorie du choix stratégique (Andrews, 1971 ; Child, 1972) sont les premiers à insister sur le rôle crucial des membres clés de l'organisation. Les développements spectaculaires basés sur l'approche systémique ont ensuite consacré ce rôle en considérant le facteur humain comme acteur en interaction avec son organisation appréhendée en tant que système (Crozier et Friedberg, 1977).

Les auteurs appartenant au domaine de la sociologie des organisations se distinguent particulièrement par la prise en compte des enjeux organisationnels confrontés aux attentes et préoccupations des acteurs (MC Gregor. D 1968. Bateson. G, 1979 ; Giddens.A, 1984 ; Argyris et Schön). C'est dans ce contexte que Giddens recommande « de raisonner en termes non plus de dualisme, c'est-à-dire d'opposition de l'agent et de la structure, mais de dualité, et donc de dépendance réciproque de l'un et de l'autre ».

En effet, si la réussite des processus de conduite du changement est parfois attribuée au rôle et à l'implication du facteur humain (Argyris et Schön, 1978 ; March, 1991. Kotter, 1996), les échecs sont, en revanche, plus souvent imputés à ce facteur (Smith, 2002 ; Miller, 1996 ; Kotter, 1996). Dans les deux cas, de nombreux auteurs de la discipline recommandent de façon unanime d'accorder à la dimension humaine une place de plus en plus prépondérante dans le processus de conduite du changement (Pettigrew, Senge et Kotter) en

**L'Ambivalence des jeux de pouvoir dans un processus
de changement : Cas d'un établissement de service public**

vue de favoriser davantage l'action collective dans la poursuite des objectifs de l'organisation (Trist & Emery, 1973).

La notion de pouvoir est ici appréhendée selon Crozier et Friedberg qui la définissent comme étant : "Le pouvoir de A sur B correspond à la possibilité pour A d'obtenir que dans sa négociation avec B, les termes de l'échange lui soient favorables."

Pouvant revêtir un aspect formel ou informel, le pouvoir est ainsi lié à l'intérêt qu'il procure à celui qui le possède. Sachant que quatre types de pouvoir coexistent dans les organisations (qu'il soit hiérarchique, lié à l'expertise, à l'information ou aux relations d'échange et de transactions) ce pouvoir peut s'exercer au moyen de deux types de coalition (interne et externe) (Mintzberg. H ;.1990).

Cette étude vise l'explication de l'impact des éléments d'interaction entre deux paliers de l'organisation dans un processus organisationnel de mise en œuvre du changement au regard de l'entremise d'un troisième palier, chargé de formaliser le processus en vue de sa mise en œuvre. Les deux premiers paliers concernent les managers investis du pouvoir de définition des orientations stratégiques (Andrews, 1971 ; Child, 1972), et les cadres moyens ainsi que des agents de maîtrise désignés comme « des acteurs intermédiaires » (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2004) ; quant au troisième palier, il concerne les ingénieurs informaticiens.

En d'autres termes ; ce travail tente d'expliquer comment les acteurs intermédiaires ont tendance à créer leurs propres règles lors de l'exercice de leurs missions de prestation du service en direction des usagers, lorsqu'ils se rendent compte que la conduite du processus de changement a changé de main, passant des managers aux informaticiens et conduisant par voie de conséquence au déplacement du pouvoir d'action. Ceci conduit à l'élargissement de l'étendue

**L'Ambivalence des jeux de pouvoir dans un processus
de changement : Cas d'un établissement de service public**
de l'action individuelle dans une zone d'intervention non formalisée aux dépens de la zone de pouvoir appartenant statutairement aux acteurs stratégiques.

1.2 Des transformations d'intensités différentes

De nombreuses expériences menées par les établissements de service public de la poste font état de transformations majeures et de résultats conséquents jugés très probants. Il en est le cas par exemple des changements opérés dans "La Poste française", deuxième opérateur postal en Europe après la "Deutsche Post" et "Postes Canada" qui compte parmi les entreprises les plus iconiques du pays.

La Poste française est érigée depuis mars 2010 en société anonyme à capitaux publics. Le changement de statut a pour objectifs un apport en fonds propres alimenté solidairement par le budget de l'Etat et de la Caisse des dépôts. Malgré l'opposition qui s'est dressée contre ce changement de statut qu'elle considère comme la première étape d'une privatisation, La poste est aujourd'hui indispensable en tant que cellule de base et de proximité pour les citoyens français.

Pour sa part, La Société canadienne des postes réussit, grâce à l'ouverture en 2010 à Winnipeg, au Manitoba d'un nouvel établissement de traitement du courrier à la fine pointe de la technologie, réussit à livrer du courrier sur papier et du courrier électronique à plus de 31 millions de particuliers, entreprises et institutions du Canada. L'entreprise traite au moins 10 milliards de messages et de colis par an, et elle est la seule entreprise canadienne à faire affaire avec pratiquement tous les ménages, toutes les entreprises et tous les organismes gouvernementaux du pays. Le management de cette organisation a mis en œuvre des logiciels intégrés très avancés, baptisés "SAPMD" qui gèrent le capital humain de manière à obte-

**L'Ambivalence des jeux de pouvoir dans un processus
de changement : Cas d'un établissement de service public**
nir des efficiences maximales, distribuer rapidement de
l'information précise dans toute l'entreprise, et améliorer la satis-
faction des employés.

D'autres expériences montrent les difficultés rencontrées pour le maintien de l'activité dans un secteur touché de plein fouet par le progrès spectaculaire de la technologie en général et des technologies de l'information et de la communication en particulier. C'est le cas en Europe des alliances, des partenariats et des prises de participations qui avaient pour objectif principal la survie et, delà, l'adaptation aux changements qui se produisent avec une vitesse difficilement maîtrisable. C'est également le cas de la Poste marocaine qui a opté pour une relation de partenariat et d'assistance avec la poste française.

2. Le changement dans des établissements de service public : Le cas d'Algérie Poste

Deux organismes de service public ont mené entre 2003 et 2010 des changements considérables visant l'amélioration de la qualité des prestations servies aux citoyens ; il s'agit d'Algérie Poste (AP) et de la Caisse Nationale d'Assurance Sociale (CNAS). Dans les deux processus de changement organisationnel, les choix stratégiques ont porté sur la mise en place d'un système d'information intégré qui vise, à travers une base de données numérisées à disposer et à fournir des informations et des documents ou des prestations de façon plus rapide et plus sûre.

Essentiellement guidés par des visions d'informatisation, les choix stratégiques adoptés ont donné lieu à des adaptations structurelles à même de suivre la logique de changement préconisée. Les objectifs escomptés par ces deux organismes se rejoignent globalement dans le recours à l'outil informatique pour la réduction du temps de trai-

**L'Ambivalence des jeux de pouvoir dans un processus
de changement : Cas d'un établissement de service public**
tement des opérations, la fiabilité et la pertinence des données traitées et des actions entreprises ainsi que la réduction des files d'attente.

Mais si AP a organisé des séminaires de formation et d'appropriation des nouvelles procédures, la CNAS s'est contentée de séances d'explication et d'apprentissage sur le lieu de travail et pendant les heures de bureau, ce qui révèle la minimisation du rôle de la communication qui, à la suite de Kotter J.P (1996), doit être crédible et massive pour galvaniser les équipes.

L'expérience qui nous intéresse dans ce cadre est celle entreprise par "Algérie Poste" qui continue à introduire de manière incrémentale des changements dans ses différentes branches, dont notamment son cœur de métier représenté par les chèques postaux.

AP est une organisation sous statut d'établissement public à caractère industriel et commercial. Elle compte près de 15 millions de clients disposant de comptes courants postaux et représente par conséquent le premier opérateur financier en Algérie. Son réseau est constitué de près de 2548 bureaux de poste largement disséminés sur l'ensemble du territoire national.

Depuis le recouvrement de l'indépendance, cette organisation n'a cessé d'évoluer et de s'adapter aux besoins croissants de la population d'une part ainsi qu'aux objectifs de la politique économique nationale d'autre part, sachant qu'elle accomplit une mission de service public qui l'oblige de disposer d'une représentation de proximité dans l'ensemble des agglomérations à forte densité de population.

Algérie Poste est le premier organisme financier algérien à disposer d'un réseau et d'un système d'information intégré national et centralisé qui permet à tout usager d'effectuer des transactions de débit

**L'Ambivalence des jeux de pouvoir dans un processus
—— de changement : Cas d'un établissement de service public ——**

ou de crédit à n'importe quel bureau de poste. Malgré les nombreuses contraintes induites par le manque et la vétusté des moyens de communication et de transmission, Algérie Poste (AP) a toujours joué un rôle capital dans la gestion de ses métiers de base ; à savoir, les comptes courants postaux, le courrier, les colis et la vente de timbres postaux et fiscaux.

Son réseau lui offre aujourd'hui une place centrale dans la place économique, car elle représente, grâce aux relations conventionnelles et contractuelles qu'elle a nouées avec d'autres organismes, un relais, sinon une plaque tournante de la gestion des transactions courantes. AP gère en plus de ses activités liées à ses métiers, les carnets d'épargne de la Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance (CNEP), les factures de téléphone au profit des Agences Commerciales relevant de Algérie Télécom, ainsi que celles des compagnies chargées de la gestion et de l'alimentation en eau potable, de gaz et d'électricité. Ce qui confère à cette établissement un véritable rôle de plaque tournante et d'organisme de proximité incontournable.

Aujourd'hui, cette organisation enregistre des résultats jugés en deçà de ses attentes, notamment en matière de généralisation de l'utilisation de la carte magnétique de retrait de fonds. L'objectif de l'introduction de cette carte interbancaire est de désengorger la forte pression qui s'exerce quotidiennement sur ses guichets et, par voie de conséquence, d'introduire progressivement un comportement différent des clients, en grande majorité des fonctionnaires, des pensionnés et des salariés du secteur public, qui procèdent au retrait de la quasi-intégralité de leurs salaires dès leur virement, afin d'éviter les longues files d'attentes ainsi que les "ruptures de stocks d'argent liquide".

Au niveau d'AP, les cycles de formation ont permis une appropriation de la technique et une prise de conscience de la responsabilité

**L'Ambivalence des jeux de pouvoir dans un processus
—— de changement : Cas d'un établissement de service public ——**
directe et individuelle sur les opérations effectuées, au moyen de la
carte d'identification attribuée à chaque agent qui permet l'accès au
système avec ses coordonnées personnelles, ce qui a modifié de
façon notoire leur comportement vis-à-vis des opérations effectuées
et, a fortiori, vis-à-vis des clients.

Les attitudes les plus fréquentes sont : « stress, suspicion, crainte,
dépassement » ; elles se sont traduites notamment par « lenteur,
agressivité, absence de communication »

Pour comprendre le contexte et les causes ayant conduit à cette
situation, il convient d'examiner le processus de changement entre-
pris, les objectifs visés, les contraintes ayant obstrué le déroulement
convenable du processus et déceler les éléments à prendre en con-
sidération pour que ce type de changement puisse atteindre
l'efficacité escomptée, notamment au regard des points de transi-
tion et des nécessités de relations interactives avec les différents
acteurs de l'organisation intervenant aux divers niveaux et paliers
de responsabilité, d'expertise ou de gestion.

Sur la base de l'appréciation de ces expériences de changement en
vue de l'adaptation aux nouveaux enjeux de l'exercice du service
public, deux visions sont proposées :

- celle portant sur l'analyse des comportements, attitudes et
qualifications des managers chargés de la définition des
choix stratégiques ;
- celle axée sur le contexte du changement tel que perçu et
mis en œuvre par les acteurs intermédiaires.

2.1 Les managers du service public : myopes ou hypocon- driaques !

L'Ambivalence des jeux de pouvoir dans un processus de changement : Cas d'un établissement de service public

Si le changement est généralement perçu comme une acte impératif que l'organisation doit entreprendre pour passer d'une situation décrite ou rejetée à une situation projetée, qu'elle soit planifiée ou induite (Ansoff, 1972 ; Mintzberg, 1989 ; Pettigrew, 1994), il n'en demeure pas moins que la perception des acteurs chargés de la définition des choix stratégiques est souvent caractérisée par un sentiment d'inquiétude, de confusion, de scepticisme, voire même d'hostilité.

Les managers, souvent portés sur les activités administratives et de gestion courante, atténuent les effets des visions opaques et des inquiétudes sur les changements opérés par les aspects techniques et processuels introduits par les ingénieurs en vue d'implémenter le nouveau système.

En agissant de la sorte, les managers amorcent le premier pas vers l'abandon de leurs attributions et prérogatives en les confiant à d'autres acteurs censés représenter un support technique à la concrétisation des choix stratégiques. Cet abandon fait que le pouvoir lié à l'expertise, détenu par les informaticiens se place au dessus du pouvoir hiérarchique des managers, ce qui réduit un pan considérable de leur capacité de suivi et de conduite des changements.

2.2 Les objectifs des uns sont les contraintes des autres

A ce stade, ce sont ces ingénieurs qui s'érigent en pilotes du changement et qui dictent les règles de mise en application des systèmes conçus par eux-mêmes. Ils s'approprient une partie importante de la vision stratégique du changement pour lui conférer un caractère formalisé et formaliste, sous prétexte qu'il faille consacrer son intégration et sa prise en charge par l'ordinateur tout en facilitant son exploitation par les utilisateurs.

Par interaction, c'est la vision des managers qui a tendance à se circonscrire pour se borner dans une tendance qui n'offre qu'un

**L'Ambivalence des jeux de pouvoir dans un processus
de changement : Cas d'un établissement de service public**

aperçu global des caractères du processus entamé. Au-delà des orientations générales, les actions liées à la formation et à la définition des objectifs deviennent l'apanage des techniciens, au regard de leur expertise sur la conception, le développement et l'exploitation du système adopté, Ce qui conduit les managers et les acteurs intermédiaires à subir la contrainte d'appropriation et de mise en œuvre des objectifs formés par les ingénieurs.

Devant toutes ces actions de formalisation conçues et menées par les experts qui engagent à la fois leur expertise et les aptitudes des acteurs intermédiaires chargés de leur exploitation, ces derniers tenteront de trouver un cadre commun caractérisé par les objectifs des ingénieurs et les contraintes qu'ils s'approprient à subir, et ce, en l'absence d'orientations formelles des managers, dont la courte vision n'est plus en mesure de percevoir une si lointaine et si minutieuse démarche.

2.3 La contrainte comme prémisse de la confusion

L'incapacité des managers à juger de la pertinence et la performance des systèmes informatisés mis en œuvre les amène à rechercher les causes des écarts et déviations par rapport aux objectifs tracés dans des processus qu'ils ne maîtrisent pas.

Toutes les contraintes qui sont portées à leur discrétion les conduisent à prédire des situations plus complexes, voire plus graves sans qu'ils aient les moyens ou les capacités à les traiter. Ils sont souvent enclins à adopter un comportement propre aux hypocondriaques, interprétant ainsi les écarts et contraintes comme des symptômes augurant l'existence probable de problèmes plus profonds. Leur incompétence avérée dans la conduite du processus de changement les pousse à douter de l'efficacité tous les outils et à

**L'Ambivalence des jeux de pouvoir dans un processus
de changement : Cas d'un établissement de service public**
soupçonner l'organisation atteinte de tous les maux, en particulier ceux inhérents aux processus désormais menés par les ingénieurs.

Ceci se traduit manifestement par l'intrusion de situations de confusion induites par les multiples tentatives de traitement des contraintes qui créent un climat d'inconfort et de doute sur les conséquences du processus entamé.

Devant ces situations, et au lieu de tenter la récupération du contrôle sur le processus de changement, les managers recherchent à expliquer les causes des contraintes par des indicateurs, contribuant ainsi à la confusion qui entoure le processus et les hommes chargés de sa mise en œuvre.

3. Nouveaux systèmes Vs comportements anachroniques

Le climat de confusion s'installe rapidement dans les divers niveaux intermédiaires de l'organisation et se répercute sur la qualité du service rendu qui constitue pourtant l'objectif premier du processus de changement.

Les nouveaux systèmes introduits sont appréhendés par les acteurs intermédiaires de l'organisation pour être ensuite « apprivoisés » et « domestiqués » dans une zone grise où se conjuguent et se confondent les caractères formels du processus de changement et les pratiques informelles introduites par ces acteurs en vue de surmonter leur incapacité à gérer les contraintes imposées par les systèmes mis en œuvre.

3.1 A qui profite le changement ? Etat des lieux

Les observations issues des enquêtes menées auprès des deux organismes de service public font ressortir des constats révélateurs sur

**L'Ambivalence des jeux de pouvoir dans un processus
— de changement : Cas d'un établissement de service public —**
les effets des changements introduits et permettent de mettre en
exergue les éléments d'appréciation suivants :

Les réclamations des clients d'A.P sur les défaillances des distribu-
teurs automatiques de billets représentent 15,70 % du nombre
d'utilisateurs.

De surcroît, 46,5% des usagers questionnés reconnaissent n'avoir
jamais utilisé leur carte magnétique, en raison notamment des
pannes fréquentes et des risques de débits à tort qui sont demeurées
à plus de 15% des concernés sans aucune suite.

Parallèlement, les analyses commandées par la direction sur les
raisons de non récupération des cartes magnétiques révèlent en
substance que 66% des cartes magnétiques distribuées dans le
cadre de l'opération de lancement de masse ont expiré sans être
utilisées une seule fois. Elles concluent par le désintéressement des
usagers à l'égard d'un moyen de paiement non encore entré dans
leurs habitudes.

De même, au niveau des centres de la CNAS, les utilisateurs du
système du tiers payant et les assurés sociaux concernés par les
remboursements directement transférés vers leurs comptes courants
continuent de formuler de très nombreuses réclamations sur les
écarts entre les montants réellement déboursés et ceux remboursés
par les centres.

En parallèle, ces mêmes services subissent des notes qui remettent
en cause le barème du remboursement, sans disposer d'aucun
moyen pour communiquer ces changements aux assurés, sachant
que le principe des couleurs des vignettes adopté par la CNAS ne
représente plus une référence, dans la mesure où certains médica-
ments apposés d'une vignette verte - censée ouvrir droit à un rem-
boursement intégral- ne sont remboursés qu'à hauteur de 60% de
leur prix public d'achat.

L'Ambivalence des jeux de pouvoir dans un processus de changement : Cas d'un établissement de service public

Les réclamations des assurés ont également révélé une incohérence dans le système de remboursement de certains médicaments qui sont pris en charge à 100% pour certaines catégories d'assurés et à seulement 50% pour d'autres.

Ni les revendications formulées par les assurés devant les préposés aux guichets et leurs responsables n'ont eu des réponses satisfaisantes ni les actions d'ajustement menées par l'administration n'ont pu recadrer le rôle des acteurs intermédiaires dans l'atténuation des tensions et frictions entre ces derniers et les assurés.

Ainsi, pour les deux cas étudiés, les dysfonctionnements, réclamations et revendications qui existaient avant le changement et qui ont motivé le lancement de ces processus continuent à surgir dans les appréciations des usagers habitués à l'ancien et au nouveau système. De leur côté, les acteurs intermédiaires continuent à utiliser l'ancien cadre de référence, tout en exécutant les nouvelles instructions, ce qui les amène à changer de procédé de travail sans changer de comportement.

3.2 Les acteurs intermédiaires : courroie de transmission

Les cadres moyens et agents de maîtrise représentent, en tant qu'acteurs intermédiaires du changement, une véritable courroie de transmission dans ces processus, au regard de la sensibilité des missions de concrétisation qui leurs sont conférées. Mais les comportements et attitudes de ces acteurs changent sournoisement devant leur incapacité à maîtriser et à gérer les situations inhérentes aux changements opérés.

L'incapacité, le manque de réactivité et de motivation quant à l'adaptation au nouveau processus dénotent, au sens de Crozier et Friedberg, le rôle de la contribution et de l'implication des acteurs

**L'Ambivalence des jeux de pouvoir dans un processus
de changement : Cas d'un établissement de service public**

intermédiaires dans la conception et la mise en œuvre des processus de changement.

En effet, en réaction à ces situations d'incapacité et au sentiment d'incompétence, un autre sentiment habite ces acteurs, celui de la marginalisation de leur rôle et de leur implication lors de la conception des processus de changement. Ceci explique pourquoi ces acteurs adoptent des comportements jugés agressifs envers les usagers et tentent de compenser ces sentiments par la tendance à s'accaparer le vide engendré par les écarts entre la vision des managers et les objectifs imposés par les informaticiens.

Une nouvelle configuration du processus de changement s'installe et modifie les déterminants de la zone du pouvoir et de l'autorité pour l'envelopper d'une opacité qui sera le terreau de la déviation par rapport aux objectifs escomptés.

Cette situation sera soldée au crédit des acteurs intermédiaires qui récupèrent la partie liée à la gestion de la finalisation du service car, comme le soulignent fort à propos Pettigrew et Whipp (1991), à défaut de considérer ces acteurs comme objet de valeur, et avoir la sensation que l'organisation leur fait confiance, ces derniers prennent conscience que leurs comportements et attitudes conditionnent la réussite des interactions entre les différents facteurs du changement.

Il s'agit notamment des facteurs relatifs à la nécessaire jonction entre le changement stratégique et opérationnel, à la conduite du changement selon un programme d'action et de coordination et à la garantie d'une cohérence générale de la stratégie du changement, tout en veillant à son harmonie par rapport aux outils de communication et l'environnement.

L'Ambivalence des jeux de pouvoir dans un processus de changement : Cas d'un établissement de service public

Les organismes de service public observés n'intègrent pas cette préoccupation dans leur vision et, par voie de conséquence, dans leur processus de transformation ou d'adaptation. Les systèmes mis en place ont été « commandés » suivant une procédure similaire à celle de la commande de stocks d'articles divers. En aucun cas, et dans les deux organismes observés, il n'a été question de garantir une quelconque cohérence entre les nouveaux procédés de gestion du service public et les profils des acteurs intermédiaires chargés de leur mise en application.

Ainsi, en dépit des aspects techniques et informatiques qui ont tendance à se mettre en place de manière progressive, ceux liés à la finalisation de l'action demeurent obstrués par une procédure bureaucratique wébérienne dissimulée par les outils modernes utilisés par ces acteurs.

CONCLUSION

Les deux principales visions (acceptions) du changement, celle liées aux facteurs déterministes et celle liée aux facteurs psychosociologiques semblent entreprendre des explorations sur des domaines parallèles, bien que des points de rencontre et d'interaction suggèrent une acception tout à fait légitime. Néanmoins, il ne s'agit pas de se situer au juste milieu, car cela ne résout pas les problèmes des organisations, mais plutôt de privilégier une lecture systémique qui permettrait de décrire les principaux facteurs agissant sur le processus de changement et de rendre compte des relations d'interdépendance et d'interface qu'il faut anticiper, analyser et ensuite gérer.

Les processus de changement initiés par les managers mais pilotés et encadrés par des informaticiens engagent les organisations dans des sentiers souvent mal éclairés et forcément tortueux. Le rôle des managers est fondamental dans les différentes phases de la "tricho-

**L'Ambivalence des jeux de pouvoir dans un processus
de changement : Cas d'un établissement de service public**
tomie" Lewinienne (Dégel – Transformation – Regel) et les autres actions de support technique ne doivent constituer que des outils ou, tout au plus, des ressorts servant aux ajustements par rapport aux effets des interdépendances et des interactions qui doivent refléter les orientations de l'autorité.

Cette autorité est, à notre sens, déléguée par les managers non pas de manière délibérée qui s'apparenterait à une tendance à la décentralisation, mais elle tiendrait plutôt au fait que les managers ont tendance à considérer que leur rôle (leur mission) est accompli dès que les caractères du processus de changement sont réunis.

Par voie de conséquence, le processus se transforme en procédures et la rupture du processus conduit à un regain d'autorité entre les mains d'agents qui, ne disposant pas des éléments de réponse ou de satisfaction des questions ou sollicitations des usagers abandonnent leur comportement empathique normal pour adopter un comportement autoritaire et s'ériger en totalitaires faiseurs de règles.

Cette situation dénote un problème de qualité et de pertinence de la communication et de l'accompagnement des agents intermédiaires dans l'accomplissement de leurs missions et crée de façon inéluctable une ambivalence des jeux de pouvoir à la faveur d'une catégorie d'acteurs censés veiller à la mise en œuvre adéquate et efficace des actions de changement adoptées par le management de l'organisation.

En conclusion, il apparaît utile de noter que l'observation du comportement et des réactions des agents à travers les bureaux et guichets d'interaction avec le public permet de relever un premier constat : le retard ou la lenteur de fourniture de la prestation ont changé de cause sans changer dans les faits, dans la mesure où le processus de changement entamé est devenu la raison qui justifie des files d'attente et des déplacements fréquents vers ces organismes.

**L'Ambivalence des jeux de pouvoir dans un processus
de changement : Cas d'un établissement de service public**

Bibliographie :

- Autissier, D & Vandangeon-Derumez, I (2004) " Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les processus de changement", 13^{ème} Conférence de l'AIMS- Normandie
- Bernoux, P (2002) " Le changement dans les Organisations, entre Structures et Interactions", Revue Relations Industrielles, vol. 57, no 1
- Colletette, P, Schneider, R & Legris, P, (2003) "La gestion du changement organisationnel", série de 6 articles, Revue ISO Management Systems,
- Crozier, M et Friedberg, E (1977), " L'Acteur et le Système", Ed° du Seuil, Paris
- Denis, J.L. et F.Champagne. (automne 1999) Pour comprendre le changement dans les organisations, Revue Gestion. Numéro thématique sur le changement
- Enriquez, E. (1997) Jeu du pouvoir et du désir dans l'entreprise, Revue Internationale de psychologie, Paris.
- Guilhon, A. 1998. Le changement organisationnel est un apprentissage, Revue française de gestion, septembre-octobre.
- Hafsi, T et Fabi, B (1997), " Les fondements du changement stratégique", Editions Transcontinental, Montréal.
- Hafsi, T et Hatimi, I (2003), " Changement Institutionnel, stratégie Concurrentielle et Performance", 12^{ème} conférence de l'AIMS.
- Kotter, JP, (1996) "Leading Change", recueil d'articles clés sur "Le changement" publiés par la Harvard Business Review; édité par les éditions d'Organisation, Paris, 2000
- Mintzberg, H, (1989) "Le Management, Voyage au centre des organisations", Editions d'organisation, Paris.
- Mintzberg, H, (1990) "Le pouvoir dans les organisations", Ed d'organisation,
- Morgan, G (2002) " Images de l'Organisation" De Boeck, Laval
- Senge, P (1991), " La cinquième discipline", First Editions, Montréal
- Vandangeon-Derumez, I (1998), " La dynamique des processus de changement ", Revue Française de Gestion,
- Vas, A & Vande Velde, B (2000), " Perspectives en Management Stratégique ", La résistance au changement revisitée, du top management à la base : Une Etude Exploratoire, 9^{ème} Conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique)- Montpellier - 24-26 Mai 2000.