

Pour des stratégies managériales du changement en entreprise

Dr/ Mansour Benamara
Département de sciences commerciales,
Université Badji- Mokhtar Annaba.

Résumé :

Les projets d'entreprises, les actions de formation, les changements de structures et les groupes participatifs sont les modes de gestion du changement les plus couramment utilisés par les directions d'entreprise dans le domaine des ressources humaines. Mais l'utilisation de ces moyens sans s'être réellement interrogé sur leur adéquation à l'objectif visé a conduit à des désillusions.

A travers l'étude de quatre exemples concrets, Mansour BENAMARA montre que l'absence d'une conceptualisation véritablement opératoire de la vie sociale est la cause principale de ces échecs.

Il souligne que le changement passe par le développement à l'intérieur de l'entreprise d'acteurs collectifs et propose une stratégie fondée sur une approche sociologique de l'organisation.

المُلخَص :

إن مشاريع المؤسسات، عمليات التكوين، تغيير الهياكل ومجموعات المساهمة تعتبر أنماط التسيير التي تحدث تغيير مستمر، والمستعمل من طرف إدارات المؤسسات في ميدان الموارد البشرية.

ولكن استعمال هذه الوسائل بدون الأخذ بعين الاعتبار حقيقة العلاقة الموجودة، لا تؤدي إلى الهدف المنشود.

ومن خلال هذه الدراسة لأربعة أمثلة حقيقية، يوضح الباحث أن غياب تصور حقيقي وعملي في الحياة الاجتماعية للمؤسسة هو السبب لهذه الإخفاقات، كذلك أن التغيير يجب أن يمر بالتطور الداخلي للمؤسسة بالنسبة لعناصر المجموعة، وكما يقترح الباحث إستراتيجية مبنية على أساس تقارب سوسنيولوجي للمنظمة.

Introduction :

Les dirigeants ont appris le volontarisme en matière d'organisation et de management humain. Depuis longtemps, ils savent remettre en cause leurs organigrammes.

Au cours des années, la palette de leurs moyens d'action s'est étendue : programme de formation, gestion des carrières, appréciation du personnel, supports de communication, campagnes de sensibilisation, formes d'organisation du travail moins tayloriennes, généralisation d'outils de gestion, projet d'entreprise, groupes participatifs...les domaines de ces actions se déplacent parfois, au gré de découvertes qui font apparaître l'importance de telle ou telle transformation ; plus souvent ce sont les moyens du changement qui évoluent, encouragés par les cabinets de consultants qui cherchent à se positionner sur le marché du conseil avec des produits nouveaux. Ils amplifient les effets de mode qui caractérisent une part de l'action managériale dans ce domaine.

Il est indéniable que la résultante de ce foisonnement d'initiatives est positive. Il suffit pour s'en persuader de constater l'état des entreprises restées hors du mouvement : globalement, celles qui ont innové dans ces domaines se portent mieux, mais, dans le détail, nous connaissons tous des actions sans lendemain qui se sont perdues dans les sables du désenchantement, après avoir été lancées au son des trompettes.

On peut aussi se féliciter de quelques réussites éclatantes ou plus simplement de bilans « globalement positifs ». Notre intention, dans cet article, est de pointer quelques erreurs courantes de mises en

œuvre, et de proposer des concepts et des principes stratégiques propres à assurer plus de réussite aux actions de changement internes engagées par le management. Notre réflexion s'appuie sur une expérience déjà longue qui nous a permis d'accumuler des observations nombreuses et précises.

Dans une première partie, nous donnons quatre exemples typiques de stratégies ne conduisant pas aux résultats escomptés. Dans une seconde partie, nous dégagons les principales causes d'échecs et nous esquissons les lignes de force d'une stratégie du changement en entreprise : une parmi d'autres, mais que nous avons souvent expérimentée. Il est bien entendu que nous ne traitons ici que de la seule dimension humaine du management.

I : Exemple de quelques pratiques courantes et de quelques déconvenues.

Les actions de formation, les projets d'entreprise, les changements de structures, les groupes participatifs (cercles de qualité, etc.) sont parmi les modes d'action qui ont actuellement la faveur des directions d'entreprise. Nous allons partir de quatre cas réels pour faire apparaître des causes courantes de désillusions.

Nous n'avons pas l'intention de démontrer que ces moyens d'action conduisent toujours à des échecs, ce que nous ne pensons pas, mais de faire apparaître pourquoi ces actions n'ont pas conduit aux résultats escomptés. C'est la stratégie de mise en œuvre qui nous intéresse. Dans d'autres circonstances ou intégrés à une stratégie plus adaptée, ces moyens auraient pu être utilisés avec succès.

I.1 : Une formation pour changer le rôle de l'encadrement

Au départ, le problème s'énonce par les dirigeants dans les termes suivants : « Nous voudrions que les agents de maîtrise aient d'autres comportements avec le personnel...ils ne savent pas s'y prendre, les consignes ne sont pas respectées..., ils sont sur la défensive..., le personnel se replie dans sa coquille, or il a des choses à dire, c'est lui qui connaît le travail... » ; Ou encore : « l'encadrement fuit ses responsabilités avec le personnel, il ne voit que l'aspect technique de sa fonction...Ne pourriez-vous pas le former pour qu'il voie l'importance économique, et pas seulement sociale, de la relation au personnel. » La réponse au problème paraît évidente, c'est la formation : le moyen est connu, il est même déjà budgété.

Derrière cette demande, deux référentiels sont sous-jacents :

- l'approche « relation humaine » : on pense implicitement ou explicitement que le problème se situe dans la qualité des relations dirigeants dirigés. Il convient donc d'apprendre à l'encadrement des attitudes d'écoute, un savoir-faire relationnel..., etc. ;

- l'approche « ressources humaines » qui voit une opportunité de gains de productivité (qualité du produit ou du service, réduction de la non qualité..) par le facteur humain.

Pour l'apprentissage des relations humaines, la formation est une réponse intéressante, mais pour obtenir des gains mesurables d'efficacité, elle va se révéler décevante. Ce qui aura été « enseigné » dans les sessions de formation ne se retrouvera pas dans la pratique, ou seulement de façon très fragmentaire. C'est une constatation que nous avons tous faite, même si, pour de multiples raisons, bonnes ou

mauvaises, les évaluations sérieuses sur les résultats des actions de formation sont rares.

Interrogeons nous sur ce qui est vécu par les intéressés. L'objectif de la formation est la transformation des comportements individuels dans les relations de face à face, conformément à l'optique de l'approche « relations humaines » (certains formateurs diront qu'ils ont des pédagogies qui dépassent ce point de vue). Or, dans la pratique, ce ne sont pas les comportements individuels ou les relations duelles qui sont en jeu, mais les comportements collectifs. Changer, c'est mettre en place une autre règle du jeu, et elle a des conséquences bien concrètes pour l'encadrement. Par exemples : laisser s'exprimer les gens, accepter la transparence des résultats, être jugé sur ces mêmes résultats, etc. l'individu, fut-il parfaitement formé et décidé, ne peut pas le faire seul. S'il s'y essaie, il prend des risques personnels. Il se fait critiquer. S'il insiste, il se met ses collègues à dos et, bien souvent, il finit par opérer un repli amer sur les pratiques habituelles. C'est que la « règle du jeu » est, par nature, collective : si elle change, tout l'encadrement est concerné.

Même si l'on fait l'hypothèse que l'encadrement est d'accord pour changer la règle du jeu, nous ne sommes pas au bout des résistances, elles vont venir, entre autres, du personnel d'exécution et des services fonctionnels. Or faire évoluer les comportements du personnel d'exécution vers plus d'activité, d'intelligence de créativité, de coopération, d'attention, de mobilité etc., a une importance toute particulière en la matière car c'est par lui que passent les

transformations effectives- plus de production et de meilleure qualité- sur lesquelles l'encadrement sera jugé. Pour que le personnel change ses comportements, il faut que la nouvelle règle du jeu soit crédible : peut-il s'exprimer sans risque, faire des suggestions qui ne se retourneront pas contre lui, ses efforts seront-ils reconnus pour arriver au seuil de crédibilité, il faut que tous ceux qui comptent se portent garants de ce changement par leurs paroles et surtout par leurs actes.

La formation, utilisée isolément, est souvent une stratégie inadaptée, pour ne pas dire simpliste. Elle peut être par contre, l'instrument d'une préparation psychologique, et d'un ébranlement de la culture d'entreprise. Elle peut légitimer un nouveau modèle de management mais on ne peut compter sur elle seule pour atteindre un résultat d'efficacité mesurable. Cela n'exclut pas que l'investissement de formation soit indispensable et rentable pour préparer à terme des transformations en profondeur.

I.2 : Un changement de structure pour améliorer relations interservices.

Agir sur les structures a toujours eu la faveur directions générales. Ces pratiques ont fait la force des grands cabinets de consultants anglo-saxons. De la pratique, changer les structures signifie modifier l'organigramme : on redistribue autrement les fonctions, les champs de compétences et l'autorité. Une logique organisationnelle sous-tend généralement ces réorganisations; par exemple, on passe d'une organisation métiers à une organisation par produits.

Voici le cas d'une entreprise récemment réorganisée. Il s'agit d'un établissement industriel de plus de deux mille personnes. Le diagnostic était unanime : manque de coopération entre les services, démotivation de l'encadrement, orientation trop strictement « métier » et raidissement du personnel ouvrier et employé sur ses acquis. La réorganisation est voulue par le directeur de l'établissement. Son idée-force est qu'on doit agir par l'encadrement. Le changement de structure a été préparé pendant plus d'un an. La démarche se voulait participative. Elle l'était, en ce sens qu'il y a eu de nombreux échanges entre la direction, assistée par un conseil, et l'ensemble des cadres. Il en est sorti l'idée que les services fonctionnels devraient être décentralisés au niveau des deux départements déjà existants (dont l'un réalise le montage des pièces fabriquées par l'autre). L'idée en soi pouvait être considérée comme logique car le diagnostic avait clairement montré que les services fonctionnels «avaient un comportement de féodalités »; ils s'appuyaient sur leur savoir-faire spécialisé pour imposer des règles de fonctionnement pesantes tout en se montrant assez peu soucieux des résultats concrets de production.

Après la mise en place de la nouvelle structure, le résultat est considéré par tout l'encadrement comme décevant. A vrai dire la majorité de l'encadrement s'était montrée sceptique dès l'annonce de la solution. D'après ces cadres et agents de maîtrise, cette solution ne correspondait pas à leur analyse. La direction, qui avait le sentiment d'avoir fait un grand effort de participation, en était très surprise.

Quand aux exécutants et à une grande partie des agents de maîtrise, ils n'ont jamais eu le sentiment que l'opération les concernait vraiment.

Dans les faits, peu de choses ont changé :

- les grands services fonctionnels continuent de défendre leur professionnalisme spécifique et la coopération avec les ateliers ne s'est pas sensiblement améliorée, même si certains cadres et agents de maîtrise ont trouvé dans les changements de structure l'occasion d'améliorer leur relation ;

- l'échelon central des grands services fonctionnels a été maintenu, ce qui a conduit à compliquer la structure et à fractionner le processus de décision. L'autonomie des départements ne s'en est pas trouvée sensiblement améliorée.

Pour comprendre pourquoi on est arrivé là, il faut réexaminer deux aspects de l'opération :

- la pratique participative ;
- l'impact du changement de structure sur le fonctionnement interservices.

La pratique participative

Les enjeux, dans un projet de ce type, étaient importants pour les cadres dirigeants : ils risquaient de voir leur position affaiblie mais ils avaient aussi des opportunités de promotion. On ne peut pas oublier que le développement de la carrière personnelle est un enjeu majeur pour les cadres supérieurs. Pour ceux qui étaient en position de force, la participation a été l'occasion de négocier les conditions de leur acceptation : la réorganisation ne devait pas entraîner de perte de prestige (et évidemment de salaire) ; les règles, écrites ou implicites,

qui régissent les carrières, et elles sont très contraignantes dans cette entreprise, devaient être respectées (formation d'origine, ancienneté...). C'était poser de sérieuses contraintes qui ne pouvaient être résolues que par multiplication de postes équivalents ou supérieurs. La direction, à l'évidence, n'était pas en mesure d'imposer une logique de l'efficacité industrielle contre la logique de carrière à laquelle elle-même était partie prenante. Les cadres et, à plus forte raison, les agents de maîtrise n'ont pas eu cette possibilité de « négocier leur condition d'acceptation » ; ils ont perçu l'opération de la manière suivante : ils ont pu s'exprimer et ils sont heureux. Le diagnostic restitué, disent-ils, correspond assez bien à leur sentiment, mais la solution les a rendus complètement sceptiques. Dès avant la mise en application, ils avaient conclu que le fonctionnement interservices ne serait pas sérieusement amélioré ; ils ont eu le sentiment que les dirigeants «refusaient de se remettre en cause ». Il ne leur a pas échappé par ailleurs qu'une des conséquences de l'opération serait un glissement vers le haut de la masse salariale des cadres supérieurs. Certains, qui en ont profité, n'en sont pas très fiers pour autant. Ils ont noté aussi que certains cadres, sur le point de poursuivre leur carrière dans un autre établissement (dans cette entreprise la mobilité des cadres est systématiquement organisée) ne se sont pas vraiment « battus sur le fond », c'est-à-dire pour l'efficacité de la nouvelle organisation.

L'impact du changement de structure sur le fonctionnement interservices.

Examinons maintenant la solution elle-même, l'impact du changement de structure sur le fonctionnement quotidien. On attend d'une transformation des structures des améliorations en quelque sorte automatiques : par exemple, des circuits de communication plus efficaces, plus de « réactivité » face aux erreurs, des décisions plus rapides et plus pertinentes parce que mieux argumentées. On peut en attendre aussi que l'action de la hiérarchie soit plus cohérente : elle est plus présente, elle couvre mieux l'ensemble des activités concernées et elle dispose d'outils de gestion plus pertinents..., etc. d'une manière plus générale, la logique nouvelle, inscrite dans le changement des structures, devrait se retrouver dans les comportements collectifs ; par exemple, dans notre cas, la priorité irait à la satisfaction du client et au respect des délais plutôt qu'aux performances techniques. En fait, beaucoup de gens posent comme acquis de tels effets, sans s'être interrogés sur les mécanismes à mettre en œuvre pour les obtenir. Ils se privent de comprendre pourquoi de telles actions peuvent décevoir.

Ainsi, dans le cas que nous évoquons, le changement de structure n'a pas suffi à engendrer des comportements différents. Les services fonctionnels décentralisés, issus des anciens par scission, n'ont pas modifié leur logique d'action ; ils sont restés dans la dépendance des anciens. Les nouveaux responsables de ces services se comportent comme des intermédiaires entre les services centraux et la production plutôt que comme des membres des équipes de direction des départements.

I.3 : Des cercles de qualité pour améliorer l'efficacité de la production.

Les cercles de qualité sont certainement la formule de groupe participatif la plus répandue dans les entreprises algériennes. Nous pouvons tous citer un grand nombre d'entreprises qui en font fonctionner. Vous en connaissez, comme moi, où la formule a déçu. Là encore, j'évoquerai un cas parmi bien d'autres. Cette entreprise, d'un millier de personnes, jouit de ce qu'il est convenu d'appeler une rente de situation. Dans l'équipe de direction et chez les cadres, cependant, des inquiétudes se font jour. On croit voir à l'horizon des entreprises étrangères aux dents longues qui pourraient bien l'absorber. Certes, l'image du produit est bonne, on a su maintenir la tradition, mais la productivité est faible, le personnel peu formé, la maîtrise dépassée. L'idée de cercles de qualité est dans l'air. Le directeur des ressources humaines soumet l'idée à l'équipe de direction. Le directeur général se rend à un colloque de l'AFERCQ et, dans l'enthousiasme, décide de mettre en place des cercles de qualité.

Actuellement une dizaine de cercles de qualité ont été créés. Ils fonctionnent assez bien, même si, parfois, le soutien de l'encadrement intermédiaire est un peu mou parce qu'il n'a plus le sentiment que les cercles de qualité soient encore importants aux yeux de la direction.

Le bilan fait par l'équipe de direction n'est pas négatif. Les cercles de qualité ont dynamisé certaines équipes. Ils ont conduit à des progrès ponctuels. L'opération a été l'occasion de rapprochement

entre certains services (l'entretien et la gestion de production avec la production). Mais ceux qui ne se sont pas engagés dans l'opération font remarquer que « le problème reste entier ». C'est peut-être parce que les initiateurs de cette action ont le sentiment de l'avoir lancée sans réflexion préalable que l'on se contente d'une évaluation superficielle : on parle d'une « première étape de toute façon bénéfique ».

Or de quoi s'agit-il en fait ? De modes opératoires qui manquent de rigueur, d'un outil de production incohérent suite à des décisions d'investissement inconsidérées, de l'absence de traitement préventif de la non-qualité, de la routine d'un service commerciale sédentarisé, d'un encadrement d'atelier centré sur le seul professionnalisme du produit et dépourvu de savoir faire managérial, du laxisme de la politique salariale, de pratiques de gestion du personnel qui ne permettent pas de récompenser ceux qui voudraient se battre pour plus d'efficacité. Il est bien évident que les cercles de qualité ne pouvaient pas être une réponse adéquate à ce type de problème. On a opté pour la première solution à la mode avant même d'ébaucher un diagnostic.

I.4 : Un projet d'entreprise pour améliorer la coopération interservices.

Les entreprises commencent à se préoccuper de « leur culture ». Certains managers considèrent qu'agir sur la culture de leur entreprise est une des dimensions de leur rôle. C'est une idée intéressante. Elle n'est pas neuve, les entreprises paternalistes. On le leur a bien reproché d'ailleurs, s'en préoccupent depuis longtemps.

Avec le projet d'entreprise, associé généralement à des techniques de diffusion d'information, les entreprises ont trouvé un outil pour prendre l'initiative dans ce domaine. Mais là encore, on a le sentiment que certaines directions d'entreprise utilisent le moyen sans s'être sérieusement interrogées sur son adéquation à l'objectif visé.

Voici un directeur d'établissement de province qui dispose d'une large autonomie. En place depuis peu, il sait qu'il ne restera pas plus de quatre à cinq ans. Son idée est qu'il faudrait dynamiser cette unité. Il sent une équipe de direction divisée et il est sensible aux tensions existantes entre les trois départements constitutifs de l'établissement (leurs produits sont différents mais ils se partagent les services fonctionnels et évidemment la gestion de personnel). L'idée de projet d'entreprise le séduit. Il est notamment intéressé par le fait que la formule lui permettra d'exprimer sa conception de la vie en entreprise. Le projet d'entreprise est lancé à partir d'un texte initial, rédigé par lui, qui sera discuté en cascade par l'équipe de direction, les cadres, la maîtrise et les opérateurs. Un nombre important d'heures est consacré à ces échanges. Beaucoup de cadres supérieurs s'intéressent à ces débats. C'est l'occasion pour eux de dialoguer avec la direction, de faire passer des idées, de souligner certaines causes de dysfonctionnements. Plus bas dans la hiérarchie, ces échanges soulèvent moins d'intérêt : peu de personnes croient qu'ils pourront infléchir le texte initial et encore moins que ce texte aura une quelconque influence sur le comportement des gens. Les membres de l'encadrement direct et les opérateurs se font une idée assez précise

des causes de dysfonctionnements. On ne voit pas l'intérêt de polir des phrases qui, pense-t-on, ne passeront pas dans les faits.

La lourdeur du dispositif, le scepticisme aidant, a conduit à une déception générale. Le directeur le dit : « les gens n'ont pas saisi la perche qui leur était lancée. » il a voulu promouvoir une idée généreuse, moderne, ouverte, de l'entreprise et était disposé à en débattre avec n'importe qui. Les cadres ont eu deux sortes de réactions. Ceux qui étaient intéressés par les idées énoncées dans le texte initial sont déçus pour les mêmes raisons que le directeur. Cette catégorie était surtout composée de cadres très diplômés. Les autres, essentiellement des gens en situation d'encadrement, n'y ont jamais cru vraiment : « des mots..., ce sont des actes qu'il faut ». « C'est pas ça qu'attendent les gens, ils veulent des sous..., etc. » la maîtrise et une partie des cadres n'ont jamais eu le sentiment de pouvoir s'exprimer : « c'était connu d'avance...c'étaient leurs idées. Pas les nôtres...nous, on aurait voulu mettre des choses plus concrètes ; bien sûr qu'on n'était pas contre. Mais c'était trop des généralités.. Ça n'allait rien changer. » Un échec ? Cela dépend du point de vue. Des objectifs globaux ont été précisés, la légitimité de certains comportements a été affirmée. Les méchantes langues disent que le directeur a fait parler de lui à la direction générale.

II : Vers une stratégie du changement en entreprise.

II.1 :Les faiblesses les plus courantes des stratégies managériales

Essayons de dégager les points faibles des stratégies illustrées par les exemples précédents.

- on privilégie un seul facteur. Par exemple, on agit seulement sur les structures ou sur la culture comme dans le cas des projets d'entreprise et des actions de formation. Alors que l'action managériale se déploie inévitablement dans le système social que constitue l'entreprise. Les initiateurs des actions n'ont pas intégré l'idée que le comportement des hommes est la résultante de facteurs complexes liés entre eux.

- l'approche n'est pas stratégique. Les dirigeants ne se posent pas la question de savoir comment ils pourraient atteindre leur cible. Dans certains cas, ils confondent l'instrument avec le résultat visé. Cette carence est flagrante quand le moyen est choisi indépendamment du problème et de la situation (cercles de qualité, projet d'entreprise): effet de mode, mais surtout méconnaissance des réalités sociologiques.

- on s'appuie sur des conceptions fragmentaires du comportement humain. Par exemple, une conception culturaliste naïve : « les gens agissent en fonction de ce qu'ils pensent...ils agiraient autrement s'ils savaient ou si leurs attitudes mentales étaient autres. » l'homme est conçu comme un ordinateur : changez le logiciel et vous aurez un autre résultat. Ou encore, et c'est très fréquent, prévaut une conception individualiste du comportement qui ne voit pas le conditionnement social des individus : « il faut motiver les gens. » sous-entendu, si chaque individu était actif et bien orienté, le comportement collectif serait satisfaisant. Dans le même ordre d'idée, on trouve aussi une approche techniciste : on applique

mécaniquement des « technologies sociales », comme on le ferait dans l'univers physique. On retrouve aussi des relents de conception bureaucratique. Les responsables définissent des fonctions : les cadres sont supposés les remplir sans dévier de leur contenu. Les responsables sont sensés pouvoir transformer l'entreprise en changeant l'organigramme ou en affectant des hommes à des fonctions (actions sur les structures).

Evidemment, dans les cas que nous avons évoqués, il était rare que les responsables adhèrent à des conceptions aussi simplistes, mais plutôt à un mélange mal décanté de conceptions déposées, au fur et à mesure d'influences diverses : au total, peu de cohérence et l'absence d'une conceptualisation véritablement opératoire de la vie sociale.

II.2 : Une conceptualisation plus pertinente pour plus d'efficacité.

Essayons d'énoncer très simplement ce que pourrait être une théorie du comportement en entreprise susceptible d'apporter plus d'efficacité à l'action managériale. Posons d'abord pour acquis qu'une part de l'efficacité de l'entreprise dépend de la capacité des dirigeants à générer des comportements- coopération, responsabilisation, flexibilité.- en accord avec leur stratégie économique. Le comportement des acteurs dans l'entreprise est au confluent de leur stratégie (leurs désirs, leurs attentes) et de la « règle du jeu » de l'institution.

Contrairement à ce que beaucoup de responsables ont tendance à penser, il est assez vain d'agir sur les attentes individuelles. Elles sont influencées par des facteurs de personnalité et par les milieux où

vit l'individu. Elles sont la chasse gardée de la liberté individuelle. Par contre, les managers peuvent modifier les règles du jeu institutionnel. C'est une partie intégrante de leur rôle. Les règles du jeu induisent, pour une large part, les comportements professionnels et sociaux que les dirigeants déplorent. La preuve en est que d'autres entreprises, avec des hommes semblables, issus des mêmes écoles, obtiennent de leurs salariés des comportements notoirement différents. C'est en modifiant la règle du jeu que les managers peuvent induire de comportements plus proches de ceux souhaités. Nous disons « règles du jeu », et non pas règlements, statuts procédures..., pour souligner que nous incluons, à côté des règles formelles, les normes informelles que véhicule, notamment, la culture de l'entreprise. Chacun dans l'entreprise a bien conscience de l'existence d'une règle de jeu. Chacun la connaît bien, même si personne n'est en mesure de la décrire sous tous ses aspects. Elle s'impose à tous les acteurs à leur corps défendant. Ceux qui entrent dans une entreprise avancent prudemment car ils craignent de la transgresser par ignorance. On ne peut la confondre avec les règles écrites qui n'en sont qu'une expression très partielle ; il ne suffit pas que les dirigeants décident de la changer pour que la nouvelle règle, même énoncée avec force, devienne opératoire.

Même si les membres d'une entreprise sont nombreux à en déplorer les dysfonctionnements, il leur est difficile, individuellement, sans prendre le risque

d'avoir à payer « leur non-conformisme », de jouer un autre jeu que celui induit par les règles existantes. Il faut donc faciliter les transitions vers cet autre jeu. Dans la pratique, on doit s'appuyer sur la minorité la plus consciente pour la transformer en un acteur collectif adhérant à un objectif clair et disposant d'une stratégie. Cet acteur collectif est le plus à même de trouver des solutions aux problèmes qu'il perçoit et d'élaborer la stratégie qui permettra de mettre en place un autre fonctionnement social.

Contrairement à ce que nous sommes portés à faire spontanément, il faut investir un moins autant sur la stratégie du changement que sur le contenu du changement lui-même. C'est que ce dernier est étroitement lié aux possibilités d'introduire le changement et à la manière de le faire. Il ne faut pas non plus confondre l'utilisation des outils du changement avec la stratégie. Cette dernière se déploie dans le temps. Elle agit sur les diverses composantes du « système entreprise » (culture, structure...). Elle peut prendre la forme d'un cheminement complexe, avec, si nécessaire, des rectifications de trajectoire et même des retours en arrière. Qui dit stratégie dit pilotage. Elle utilise des moyens d'action plus au moins innovants (transformation d'organigramme, de procédures, de circuits de communication, formation, audits, organisation du travail, supports d'information, groupes participatifs, projet d'entreprise, etc.) la seule question à se poser à leur endroit est : sont-ils les meilleurs moyens compte tenu de la situation et des objectifs ?

Une stratégie a toujours un volet culturel. Il n'y a pas de mobilisation d'acteurs collectifs sans langage commun et partage

d'objectifs : agir sur ces deux points relève évidemment du culturel. Mais les ressorts du comportement humain sont plus complexes. Les acteurs évaluent ce qu'ils ont à gagner ou à perdre. On ne les trompe pas longtemps sur la réalité des enjeux. C'est finalement dans la capacité de favoriser des ajustements favorables aux comportements souhaités que réside la réussite des actions managériales. Avec qui négocier ? Dans quel climat ? Sur quels enjeux ? Sous l'éclairage de quelles études ?..., telles sont finalement les questions auxquelles la stratégie d'action doit répondre. C'est sous cet éclairage que les stratégies participatives doivent se comprendre. Elles doivent s'interpréter comme un déplacement des lieux et des formes de négociation.

Concrètement, le cheminement pourra être le suivant :

- a) repérage des hommes porteurs d'un changement potentiel ;
- b) constitution de ces acteurs individuels en un acteur collectif, s'appropriant l'objectif et conscient des enjeux ; si nécessaire, formation à des méthodes d'analyse et d'action ;
- c) analyse, en commun de préférence, du problème et de la situation : l'acteur collectif se renforce par l'autodiagnostic ;
- d) choix d'une solution et élaboration des modalités de mise en place qui permettent l'appropriation de la solution par ceux qui auront à l'opérationnaliser, les deux aspects étant liés. Une stratégie de ce type est obligatoirement à la basse participative car seule la participation est en phase avec l'objectif de responsabilisation et d'implication d'un nombre d'acteurs toujours plus grand. Les

initiateurs collectifs se donnent les moyens d'évaluation des résultats obtenus, notamment en termes économiques ;

e) mise en place effective et pilotage suivant ce qui a été défini.

Conclusion :

A la conception individualiste traditionnelle influencée par des théories psychologiques, on doit substituer des visions plus sociologiques. L'idée force est que le changement passe par le développement, à l'intérieur de l'entreprise, d'acteurs collectifs. Ces approches se réfèrent implicitement à la sociologie des organisations qui met le concept d'acteur (et donc de pouvoir) au cœur de sa problématique.

Ce type d'approche est très éloigné de la culture de la plupart des dirigeants algériens. Les schémas de compréhension qu'ils appliquent aux réalités sociales qu'ils voudraient transformer sont rarement à la hauteur de la complexité des phénomènes qu'ils affrontent ; parfois ils sont franchement indigents. Il y a certainement un problème de formation à la dimension humaine du management, même si l'intérêt que beaucoup portent aux ressources humaines a fait apparaître une véritable curiosité et l'émergence d'une abondante littérature de vulgarisation. Un autre problème est la difficulté de capitalisation de ce savoir-faire stratégique. Il est considéré trop facilement comme du ressort d'experts extérieurs, appelés en cas de besoin, au coup par coup. Pourtant, il ne fait pas de doute pour nous que les entreprises qui maîtriseront mieux que leurs concurrents les pratiques du changement comportemental se donneront un avantage très réel.

L'ambiguïté d'une telle opération réside d'abord dans des objectifs de départ. En attendait-on seulement un impact « sur les mentalités » et l'affirmation d'objectifs ou une transformation effective des relations de puissance à puissance, des départements entre eux et avec les services centraux ? Il est vrai que le directeur a pensé que l'affirmation d'une orientation commune, avec sa caution et celle de l'équipe de direction, suffirait à infléchir les relations interservices. C'était oublier que les directions, les services et les catégories professionnelles au sein de l'entreprise sont aussi des micro cultures (culture ouvrière, culture technicienne spécifique à certains services fonctionnels). C'était faire fi des évaluations des enjeux réels que les acteurs intègrent obligatoirement dans leur décision de changer ou d'être prudent.

Références bibliographiques :

- 1- AGRH, La GRH, science de l'action ?, actes du 5 e Congrès, Montpellier, 1999.
- 2- ANZIEU, D., « la rencontre du groupe » (dialogue avec E. Enriquez), *Revue française de psychanalyse*, tome LXIII, n 3, 1999, p.737-749.
- 3- BRABET, J., « la gestion des ressources humaines en trois modèles », Actes du 4 e congrès de l'AGRH, HEC, jouy-en-josas, 1993, p.399-404.
- 4- ENRIQUEZ, E., L'entreprise comme lien social : un colosse aux pieds d'argile, in R. Sain Saulieu et alii, l'entreprise, une affaire de société, presses de la Fondation nationales des Sciences politiques, paris, 1990, p.203-228.
- 5- LEVY, A., Sciences cliniques et organisations sociales, presses universitaires de France, paris, 1998.
- 6- PAGES, M., La vie affective des groupes, Esquisse d'une théorie de la relation humaine, Dunod, paris, 1968.
- 7- SAVALL, H., Crise de la recherche en GRH, conférence prononcée au 8 e congrès de l'AGRH, HEC Montréal, 1997.