

Etude de la capacité organisationnelle de changement : Cas de la société des ciments de Saida- S.C.I.S.

AIDOUD Mohamed Faouzi *

Résumé : *Les entreprises évoluent aujourd'hui dans un environnement qui connaît de nombreux bouleversements. A partir de là, le changement devient une condition fondamentale de survie à laquelle les entreprises ne peuvent plus se soustraire, survie qui est dépendante de leur capacité à changer. C'est ainsi que la capacité des organisations à faire face aux évolutions de l'environnement, à anticiper celles-ci, ou encore à modifier leurs ressources en interne pour mieux agir sur l'environnement, doit être une préoccupation majeure. Cet article représente une évaluation, au moyen d'une grille d'analyse, de la capacité organisationnelle de changement de la Société des Ciments de Saida- S.C.I.S.*

Mots clés : *Changement organisationnel, capacité de changement organisationnel, évaluation, grille d'analyse, Société des ciments de Saida.*

Abstract : *Today, companies operate in an environment that is undergoing many changes. From this point on, change becomes a fundamental condition of survival that companies can no longer avoid, a survival that is dependent on their organizational change capability. The ability of organizations to respond to environmental changes, anticipate them or modify their resources internally to better influence the environment must be a major concern. This article represents an evaluation using an analysis grid, of the organizational change capability of the Cements Society of Saida- S.C.I.S.*

Keywords: *Organizational change, organizational change capability, evaluation, analysis grid, Saida cement society.*

1. Introduction

Il n'existe pas un discours de dirigeants, ou bien de managers, qui ne fasse pas mention du changement. En effet, le changement des organisations occupe le devant de la scène académique et managériale (Pettigrew, Woodman et Cameron, 2001). 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. Toute entreprise est amenée, au cours de son histoire, à faire face à des mutations plus ou moins radicales de son environnement et à s'engager dans des changements plus ou moins drastiques de ses caractéristiques (Soparnot, 2009). Dans cette perspective, les entreprises

* Maitre-assistant, Faculté des sciences économiques, Université de Saida

doivent développer leur capacité de changement afin de s'adapter en continu à la dynamique environnementale, et parfois même la provoquer (Hamel et Prahalad, 1995 ; Teece, Pisano et Shuen, 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000). Et cette aptitude déterminera sur le long terme leur survie et leur croissance (Soparnot, 2009 ; Benabdeslem, 2016). Aussi, la capacité de changement peut être perçue comme une source d'avantage concurrentiel (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2010).

Cet article se veut une tentative d'évaluation de la capacité organisationnelle de changement d'une entreprise publique Algérienne à l'aide d'une grille d'analyse composée de trois axes à savoir : le contexte, le contenu et le processus.

2. La capacité organisationnelle de changement : quelques définitions

Pour comprendre le concept de capacité à changer, Autissier et Vandangeon-Derumez (2010), se sont inspirés du concept de capacité stratégique, développé dans la littérature en management stratégique. Cette capacité stratégique fait état de l'aptitude d'une organisation à survivre et prospérer dans son environnement. Elle est donc liée à une habilité, un « pouvoir faire ». Appliquée au changement, Autissier et Vandangeon-Derumez (2010, p. 3) définissent la capacité organisationnelle de changement comme « l'aptitude de l'organisation et des acteurs qui la composent à créer les conditions favorables au changement continu, à favoriser son déploiement et son intégration dans le fonctionnement même de l'organisation ». Elle se distingue de la conduite du changement dans le sens où elle ne vise pas à maîtriser le processus de changement, mais plus à l'accompagner et à le faciliter en produisant des connaissances utiles pour l'action.

Pour Soparnot (2009, p. 106), « la capacité de changement est l'aptitude de l'entreprise à produire des réponses concordantes (contenu) à des évolutions environnementales (contexte externe) et/ou organisationnelles (contexte interne) et à rendre effective au sein de l'entreprise la transition induite par ces dernières (processus) ».

De leur côté, Hafsi et Demers (1997, p. 11) soulignent que : « la capacité de changement d'une organisation est essentiellement la capacité de ses dirigeants à maintenir le niveau de coopération qui lui permet de s'adapter à son environnement ».

3. Les facteurs déterminants de la capacité organisationnelle de changement

Selon March (1981) cité par Soparnot (2009, p. 105), « ce que nous appelons changements organisationnels est un ensemble de réponses concordantes, par diverses parties de l'organisation, à diverses parties interconnectées de l'environnement ». Selon Soparnot (2009), cette définition nous oriente tant sur le contenu du changement - c'est-à-dire la réponse - que sur son origine. Elle souligne, à l'instar de Pettigrew (1985), l'intérêt d'une posture qui conjoint contenu, contexte et processus. Le changement s'analyse alors, selon ce même auteur, dans une perspective plurielle : le changement comme contenu (ce qui change), comme processus (comment cela change) et comme contexte (pourquoi cela change), comme dans une perspective interactionniste : les variables du changement se définissent mutuellement dans une série d'interrelations (actions, réactions et interactions).

Autissier et vandangeon-Derumez (2010) considèrent, également, que la capacité organisationnelle de changement peut s'envisager selon trois dimensions : son contenu, ses processus de développement et le contexte, conditions dans lesquelles elle se réalise. Il est alors possible de faire, selon ces mêmes auteurs, le parallèle avec les travaux de Pettigrew (1985, 1987, 1990), qui souligne l'importance de ne pas tomber dans le piège d'une approche trop simpliste du changement. L'auteur montre que la majorité des recherches sur le changement présente un caractère ahistorique et aprocessuel notamment parce qu'elle considère le changement comme unité d'analyse (Pettigrew, 1987). En réalisant ce type de choix, les chercheurs doivent traiter le changement comme un événement unique de la vie des organisations, ou comme une série d'épisodes séparés. A titre d'exemple, pour Tushman et Romanelli (1985), qui ont développé le modèle de l'équilibre ponctué, le changement constitue une succession de phases d'évolution et de révolution. De telles recherches, si elles constatent les différentes formes que peuvent prendre le changement, donnent peu de renseignements sur les mécanismes et les processus par lesquels les changements sont créés et progressent au sein des organisations (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2010). Lorsque, il y a quelques années, le changement était abordé comme un épisode, il était normal de s'intéresser aux « conducteurs » et aux « inhibiteurs » du changement. Avec l'apparition dans les années 80 du contextualisme, le changement n'est plus vu comme un état mais comme un processus (Pettigrew, Woodman et Cameron, 2001). Pettigrew propose alors d'étudier le changement en adoptant un triple point de vue, celui :

- du contexte : la notion de contexte est définie selon deux niveaux d'analyse : les contextes internes (dans ses dimensions structurelles, culturelles et politiques) et externes (environnement socio-économique technologique, politique, etc.) ;
- du contenu : le contenu fait référence au domaine spécifique concerné par les changements étudiés, au projet de changement lui-même ;
- et du processus : les processus mettent l'accent sur la manière dont les actions, les réactions, les interactions des différents acteurs impliqués dans le changement permettent l'évolution de l'organisation.

Les bases théoriques précédentes montrent que la capacité à changer n'est pas juste un contenu comme des outils de conduite du changement (formation, communication, etc.) dont la simple possession par l'entreprise peut s'avérer insuffisante pour changer de manière efficace et durable. Il est aussi nécessaire de tenir compte de l'identification de la nécessité de changer, et du déploiement du changement dans l'organisation. La capacité à changer regroupe alors deux autres dimensions. Celle du processus, qui fait référence à la capacité des acteurs à apprendre et à faire évoluer leur façon de changer. Enfin, la dernière dimension est celle du contexte qui s'intéresse aux conditions qui stimulent le développement du changement au sein de l'organisation.

Hafsi et Demers (1997), notent pour leur part que la littérature classique met en évidence cinq grands facteurs qui viennent influencer la capacité de changement : (1) l'environnement, (2) la culture, (3) la structure, (4) la finalité de l'organisation (5) ses dirigeants. Les trois premiers sont des facteurs plutôt déterministes. Ils contraignent le comportement de l'organisation et ont tendance à le rendre plus prévisible. Ils considèrent que l'organisation n'a qu'un effet limité, à court terme sur son environnement et sur sa

culture. Lorsque l'organisation devient plus complexe, elle est aussi considérablement contrainte par sa structure. Bien que celle-ci puisse être modifiée par les dirigeants, les relations de cause à effet échappent largement à leur compréhension. Par contre, la finalité, comme la nature et les caractéristiques du leadership ont un caractère plus volontariste. Au lieu de contraindre, ils auraient plutôt tendance à stimuler l'action vers une direction choisie.

L'environnement n'est pas fait seulement des événements proprement dits, mais aussi des normes qui s'imposent à l'organisation. Ainsi, par exemple, Hafsi et Demers (1997) indiquent que le comportement des concurrents détermine aussi le niveau de performance qui est considéré comme acceptable. De même, les préoccupations de la société et les pressions qu'exercent les multiples groupes qui la représentent, deviennent progressivement des normes qui s'imposent à l'organisation.

La culture est un produit historique, qui est fait de normes et de pratiques éprouvées, qui permet aux membres de l'organisation d'être compréhensibles les uns aux autres, et donc de converger de manière économique. Faite de croyances et de valeurs, la culture est souvent profondément enracinée et de ce fait est difficile à modifier, du moins à court terme. Elle est ainsi à la source des forces mais aussi des faiblesses de l'organisation car orientant fortement le fonctionnement global au sein de l'organisation.

La structure représente l'ensemble des mécanismes de fonctionnement de l'organisation, allant des règles de répartition des tâches, à celles permettant leur coordination, en passant par les règles de récompense et punition, d'évaluation et de contrôle, de formation et de comportement formel au sein de l'organisation. Lorsque l'organisation devient très complexe, la construction est tellement complexe que ses ajustements, même lorsqu'ils sont annoncés à grande pompe, n'ont qu'un effet superficiel sur le fonctionnement réel. En d'autres termes la structure est aussi dans la tête et dans les cœurs (Hafsi, 1995 cité par Hafsi et Demers, 1997).

La finalité est le guide de l'organisation. C'est une orientation qui indique en termes généraux la direction dans laquelle l'organisation doit aller. Elle permet aux membres de l'organisation de préciser leur identité au sein de l'organisation et donc de fonctionner sans avoir besoin de balises de guidage détaillées. Ceci est particulièrement important lorsque le niveau de complexité empêche l'énoncé de règles ou d'objectifs très précis. C'est un énoncé plus général, mais aussi suffisamment distinctif pour ne pas être un énoncé creux, une lapalissade valable pour toutes les organisations. La différence entre finalité et culture est que la première est surtout attachée à la direction vers laquelle l'organisation va ou doit aller, tandis que la seconde est surtout attachée aux valeurs et pratiques qui font le comportement quotidien des membres de l'organisation.

Pour Hafsi et Demers (1997), **les dirigeants** sont le facteur le plus dynamique de l'organisation. Ils ont tendance à rejeter le déterminisme qu'impose l'environnement et la pesanteur de la culture et des structures, en tentant de les transformer. La structure est souvent modifiée pour les besoins du changement, mais de plus beaucoup de théories soutiennent que l'environnement et la culture peuvent aussi être modifiés, en prenant le temps.

Tous ces facteurs jouent un rôle déterminant dans le comportement des membres de l'organisation. Ils peuvent accroître la volonté de changer, ce que les auteurs appellent le «stress», ou la résistance au changement, «l'inertie». Ainsi, un environnement dynamique révèle les comportements qui sont valorisés et les normes qui sont utilisées pour l'évaluation. Selon le comportement actuel des membres de l'organisation, il peut susciter le désir de changer pour s'adapter ou au contraire encourager la stabilité. En particulier, lorsque les attentes de l'environnement sont ambiguës, la tendance à la stabilité va être grande. De même, certains changements peuvent être compatibles avec la culture et peuvent être réalisés sans difficulté, tandis que d'autres sont perçus comme une remise en cause intolérable. Finalement, structure et finalité encouragent ou découragent les comportements qui sont en accord ou en contradiction avec leur logique propre. Cependant, ces divers facteurs sont en interaction et doivent être cohérents entre eux. Ainsi, la structure ne produit les comportements escomptés que lorsque celle-ci est claire et compatible avec la culture, la finalité et la nature de l'environnement.

Les deux auteurs considèrent qu'inertie et stress agissent comme des stocks. L'équilibre entre ces stocks détermine la capacité de changement. Lorsque le stress est grand, relatif à l'inertie, la tendance est à accepter le changement et à le réaliser. Lorsque l'inertie est grande, la capacité de changer est faible et toute tentative de changement rencontrera des barrières qui en rendront le coût prohibitif. Il n'y a que lorsque le stress est suffisamment grand que l'organisation est prête au changement. Hafsi et Demers précisent que « l'art du changement » consiste à créer un stress suffisant pour que le stock d'inertie soit contrebalancé.

Par ailleurs, Hafsi et Demers (1997) précisent que le degré de complexité de l'organisation joue un rôle majeur dans la capacité de changement. Les deux auteurs résument les effets de la complexité comme suit :

- Lorsque l'organisation est simple, les caractéristiques du leadership et la finalité de l'organisation constituent les facteurs-clés de la capacité de changement. Elles accroissent soit la résistance soit la volonté de changement de l'organisation.
- Lorsque l'organisation est de complexité moyenne, la culture et la structure deviennent les facteurs-clés de la capacité de changement. Elles peuvent accroître soit la résistance soit la volonté de changement de l'organisation selon le cas.
- Lorsque l'organisation atteint un niveau de complexité élevé, structure, culture, finalité et leadership jouent, tous les quatre, un rôle important dans la détermination de la capacité de changement de l'organisation avec un rôle déterminant pour la finalité et le leadership.
- L'environnement joue toujours un rôle important dans la capacité de changement de l'organisation, mais ce rôle est surtout critique lorsque le niveau de complexité est élevé et que la capacité à changer rapidement diminue.

4. La grille d'analyse

A partir des trois dimensions (contexte, contenu et processus), Autissier et Vandangeon-Derumez (2010) ont proposé une grille d'analyse afin d'analyser la capacité organisationnelle de changement.

Ainsi, le **contexte** correspond à tous les éléments internes et externes qui influencent l'importance que les salariés vont accorder à la notion de changement. C'est un ensemble de signaux forts (comme la mise à disposition de ressources comme d'outils et de méthodes) et faibles (comme l'actualité sociale et économique) qui construisent le sens de l'action de changement dans son ensemble. Les deux auteurs soulignent le fait que si la revue de littérature met en avant les changements de l'environnement comme élément de contexte pouvant agir sur le lien entre action et organisation, l'étude de cas qu'ils ont réalisé en 2010 montre quant à elle, qu'il peut exister au sein de l'organisation, des conditions qui vont agir positivement ou négativement sur la capacité à changer de l'organisation et des hommes. Le contexte est appréhendé par les items suivants :

1	- Impact de l'environnement sur la perception et les pratiques en matière de changement
2	- Le changement est-il une priorité du ou des principaux dirigeants ?
3	- Existence d'objectifs en matière de changement
4	- Existence et mise à disposition des salariés de méthodes, outils et/ou ressources
5	- Orientation de la stratégie en termes de changements

Les items de cette première dimension mettent en évidence, comme le soulignent Eisenhardt et Santos (2002) cités par Autissier et Vandangeon-Derumez (2010, p. 15), que la capacité d'une organisation à changer, ne peut s'envisager en dehors de l'environnement dans lequel elle évolue. Elle repose alors tout autant sur des mécanismes d'écoute de cet environnement, que sur un contexte interne favorable au développement du changement (les deux premiers items). On retrouve ici l'idée de contexte stratégique proposée par Burgelman (1991). Un tel contexte permet de concevoir de nouvelles opportunités de développement stratégique. Il permet d'explorer des nouvelles technologies, des fonctionnalités des produits différentes, des nouvelles cibles de consommateurs, etc. Les trois autres items montrent que la capacité à changer s'inscrit également dans les routines organisationnelles de l'entreprise, tout autant en termes d'élaboration de la stratégie, de mise en œuvre que d'évaluation de celle-ci. Cette idée fait alors référence au contexte structurel mis en évidence par Burgelman (1991), à savoir, un ensemble de mécanismes (tels que les processus budgétaires, les procédures, les plan d'actions, etc.) qui permettent d'orienter les actions des individus vers le développement du changement. Pour Burgelman (1991) ce contexte structurel est également composé de mécanismes culturels tels que les rituels sociaux et les normes de comportements. Un tel contexte structurel délimite les comportements des acteurs organisationnels. Il permet notamment de sélectionner les initiatives prises par les managers afin de s'assurer que celles-ci convergent, vers le développement, dans notre cas de la capacité à changer et ne poussent pas à la remise en cause de celle-ci. Ces contextes, stratégique et structurel, vont permettre d'ancrer le changement dans l'activité courante des acteurs de l'organisation ainsi que dans la réflexion à plus long termes. Avec cette approche du contexte on retrouve l'idée de Knott (2009) qui inscrit la capacité dynamique dans un modèle prenant en compte les conditions qui permettent de créer, maintenir et améliorer, la capacité à changer de l'entreprise et des acteurs qui la composent.

Le **contenu** correspond au « stock de compétences en gestion du changement que les individus se constituent par les formations, les outils et les méthodes mais aussi au gré de leurs expériences » (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2010, p. 16). Le contenu peut être appréhendé par les cinq items suivants.

1 - Evaluation par les salariés du niveau de changement des situations
2 - Modification, par les salariés de leurs manières de faire et d'être en fonction du niveau de changement perçu
3 - Les salariés se définissent-ils comme des relais du changement ?
4 - Les salariés ont-ils une idée de leur capacité à changer ?
5 - La conduite du changement est-elle une compétence reconnue et valorisée ?

La dimension « contenu » confère aux acteurs et leurs compétences en matière de changement un rôle central dans la capacité à changer, nécessitant alors de les considérer non plus comme des freins au changement, mais au contraire, comme les moteurs du changement. Les items mettent alors en évidence que l'action de changement ne se situe plus au seul niveau du dirigeant et de son équipe, mais de tous les acteurs de l'entreprise et de leur propre capacité à changer. Cette idée rejoint celle déjà émise par de nombreux auteurs des courants de recherche sur l'innovation (comme Alter, 1990 et 2005), l'apprentissage (Argyris, 1995) ou le changement ordinaire (March, 1981). L'intérêt des deux premiers et du dernier item est de placer la capacité à changer au niveau de compétences des individus. On retrouve alors les récents développements de la littérature sur la théorie des ressources qui place les compétences et en particulier, comme c'est le cas avec les items 1 et 2, l'exercice des compétences dans l'action, au cœur de l'analyse (Rouse et Daellenbach, 1999).

Les deux autres items (3 et 4) révèlent l'importance de la perception qu'ont les acteurs de leur capacité à se changer eux-mêmes et à changer les autres. Cette perception peut alors devenir un facteur favorisant l'engagement des acteurs dans les actions de changement. Ils deviennent alors des praticiens du changement dans le sens où ils en sont à l'origine et s'en font les relais dans l'organisation. Cette définition des acteurs rejoint celle proposée par Whittington (2006a) cité par Autissier et Vandangeon-Derumez (2010, p. 18) à savoir des acteurs engagés, capables de transformer les pratiques existantes et d'en introduire de nouvelles.

Le **processus** correspond à « la mobilisation des ressources pour la résolution des situations de changement mais également à la transformation de ces ressources dans les interactions » (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2010, p. 18). La notion de processus renvoie ainsi à l'action des acteurs, tout autant qu'à celle des groupes ou de l'organisation. Le processus correspond à un flux d'activité mobilisant le contenu et le contexte, et leur transformation dans la pratique. Les items pour appréhender le processus, sont les suivants :

1 - Communication entre salariés sur les changements à réaliser et la manière de les traiter
2 - Utilisation par les salariés des méthodes outils et ressources mis à leur disposition pour
3 -Inscription du changement dans une dynamique de progrès individuel et collectif avec un affichage des contributions et des rétributions
4 - Mesure et quantification des changements en termes de ressources consommées et de résultats obtenus par les salariés
5 - Evaluation et diffusion des bonnes pratiques dans l'organisation

La dimension « processus » inscrit la capacité à changer dans le cadre de l'action. En effet, les 5 items montrent comment à la fois le changement s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue, mais aussi comment les acteurs mobilisent ressources et interactions pour changer dans leurs actions. L'ensemble des items montre également, comme le souligne Grant (1996), l'importance de l'intégration des apprentissages des individus. Cette intégration se situe à plusieurs niveaux, celui des interactions entre acteurs (item 1), celui de la réutilisation des savoirs intégrés dans les outils du changement (item 2), celui de l'amélioration des outils et méthodes existantes pour plus d'efficacité dans l'avenir. Cette intégration des savoirs individuels doit être reconnue par l'organisation. Celle-ci passe tout d'abord par la mesure de l'efficacité des actions engagées dans le changement (item 4), la reconnaissance des actions engagées par les individus comme des « bonnes pratiques » et leur diffusion (item 5). La dimension processus englobe donc l'ensemble du système d'actions des individus visant à améliorer leur capacité à changer, ainsi que les systèmes de management qui permettent l'intégration de ces améliorations dans l'organisation. Cette dimension soulève, comme le souligne Nonaka (1994), l'importance pour la création de connaissances, de l'articulation entre les connaissances tacites (celles inscrites dans la pratique des individus, définies comme des connaissances personnelles, difficiles à formaliser en pensée et en parole et souvent liées à un contexte particulier) et les connaissances explicites (connaissances collectives, codifiées donc facilement transmissibles entre individus, pouvant être traitées par un ordinateur, transmises, stockées dans des banques de données et constituer des référentiels utilisés par tous). Zollo et Winter (2002) cités par Autissier et Vandangeon-Derumez (2010, p. 20) définissent la capacité dynamique comme favorisant le développement et l'adaptation de routines opérationnelles reposant sur 3 processus : l'accumulation d'expérience, l'articulation des savoirs et le processus de codification des savoirs. Enfin la dimension processus met également en évidence, notamment avec les items 4 et 5, l'importance des systèmes de management dans l'adaptation, l'intégration, la reconfiguration des compétences et ressources organisationnelles (Tece et Pisano, 1994).

5. L'étude empirique

Nous allons à présent rendre compte des résultats d'une enquête réalisée en Novembre 2016 au sein de l'entreprise S.C.I.S- Société des ciments de Saida- qui est une entreprise publique dont l'activité est la production et la commercialisation de ciments. L'objectif poursuivi à travers l'organisation de ce sondage, réalisé auprès des salariés de

l'entreprise, est d'évaluer la capacité organisationnelle de changement à l'aide d'une grille d'analyse en fondant notre étude sur trois composantes (le contenu, le processus et le contexte du changement).

L'étude a été menée à l'aide d'un questionnaire¹ et moyennant l'échelle de Likert de 5 niveaux² pour évaluer la perception des salariés. A noter également que des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les responsables avant et après l'analyse des données récoltées dans le but de clarifier certaines idées. Les statistiques descriptives³, dont nous avons utilisé certains outils à l'image de la moyenne et l'écart type, sont généralement utilisées pour étudier la perception d'un groupe d'individus à propos d'un phénomène donné. Ainsi, la moyenne détermine la tendance centrale d'une distribution, c'est à dire l'accord des personnes interrogées sur un item donné. L'écart type, quant à lui, nous donne un jugement sur le degré de dispersion des réponses par rapport à la moyenne.

5.1. Échantillons et collectes des données

Les données ont été collectées dans le cadre d'une enquête auprès des employés de la **Scis - Société des ciments de Saida**. Le questionnaire anonyme a été remis aux salariés en mains propres. Au total 30 questionnaires ont été distribués, 29 ont été recueillis, soit un taux de récupération de 97%. Tous les questionnaires ont été considérés comme exploitables. Il est à signaler que la majorité des questionnaires ont été distribués à des employés de niveau hiérarchique cadre ou maîtrise.

5.2. Résultats et commentaires

5.2.1. Le contexte du changement

Tableau 1 : Perception des salariés du contexte du changement

Axe	Items	Moyenne	Ecart-type
Contexte	L'environnement externe a eu un impact sur la perception et les pratiques des salariés en matière de changement	3,31	1,168
	Le changement est une priorité du ou des principaux dirigeants	3,66	1,078
	Il existe des objectifs en matière de changement	3,48	1,090
	Une méthode et outils de gestion du changement sont mis à disposition des salariés	3,41	1,018
	La stratégie de l'entreprise est orientée en termes de changements	3,34	1,010
		3,4414	,68740

¹ Inspiré de la grille d'analyse d'Autissier et Vandangeon-Derumez (2010).

² 1- Pas du tout d'accord, 2- Pas d'accord, 3- Ni en accord ni en désaccord, 4- D'accord, 5- Tout à fait d'accord.

³ Les résultats ont été calculés par le logiciel SPSS.

Le tableau 1 reprend la perception des interrogés vis-à-vis du contexte du changement. A ce titre, les répondants sont partagés sur l'idée que l'environnement externe a un impact sur les pratiques liées au changement et ce même si 58% d'entre eux sont d'accord ou complètement d'accord. Néanmoins, les salariés estiment que le changement demeure une priorité pour les dirigeants (58,9% qui ont répondu d'accord ou tout à fait d'accord) ce qui concorde avec la tendance des réponses quant à l'existence d'objectifs en matière de changement (3.48 et 62.1% des interrogés qui sont d'accord ou tout à fait d'accord) et le fait que la stratégie de l'entreprise soit orientée en terme de changements en proposant des projets opérationnels (58,6% qui sont d'accord ou tout à fait d'accord). Les salariés sont 58,6% à estimer que des outils et méthodes sont mis à leur disposition pour effectuer les changements nécessaires.

Le constat établi de cette première dimension qu'est le contexte est que cette dimension a en quelque sorte (3.44 de moyenne) un effet positif sur la capacité de changement.

5.2.2. Le contenu

Tableau 2 : Perception des salariés du contenu du changement

Axe	Items	Moyenne	Ecart-type
Contenu	Les salariés évaluent le niveau de changement des situations auxquelles ils sont confrontés	2,93	1,163
	Les salariés modifient leur manière de faire et d'être en fonction du niveau de changement perçu	2,86	1,125
	Les salariés se définissent comme des relais du changement	3,24	1,057
	Les salariés se définissent comme des relais du changement	3,17	1,197
	Les salariés ont une idée de leur capacité à changer	3,41	1,119
	La conduite du changement fait l'objet d'une compétence reconnue et valorisée dans l'entreprise		
		3,1241	,76609

Le tableau 2 renseigne sur la perception des salariés vis à vis du contenu du changement. La tendance des réponses à la question qui a pour objet de savoir si les salariés évaluent le niveau de changement des situations auxquelles ils sont confrontés est jugée moyenne (moyenne de 2.93). A travers les réponses récupérées, nous constatons que les interrogés ne sont pas majoritaires à modifier leur manière de faire et ce quel que soit le

niveau de changement perçu (moyenne de 2.86). Les avis sont mitigés sur le fait que les salariés se considèrent comme des relais au changement en jouant un rôle actif dans ce dernier (moyenne de 3.24). Les répondants sont partagés sur le fait qu'ils sont conscients de leur capacité à changer et sur les compétences nécessaires au changement (moyenne de 3.17). Ceci dit, les interrogés sont 58.6% à être d'accord ou tout à fait d'accord sur le fait que la conduite du changement fait l'objet d'une compétence reconnue et valorisée au sein l'entreprise.

L'évaluation de cet aspect de la capacité de changement nous donne une tendance moyenne et qui est de l'ordre de 3.12.

5.2.3. Le processus

Tableau 3 : Perception des salariés du processus de changement

Axe	Items	Moyenne	Ecart-type
Processus	Les salariés communiquent entre eux sur les changements à réaliser et la manière de les traiter	2,66	1,078
	Nous utilisons les outils et ressources mis à notre disposition pour changer	2,86	1,302
	Le changement est inscrit dans une dynamique de progrès individuel et collectif avec un affichage des contributions et des rétributions	2,93	1,132
	Les changements sont mesurés et quantifiés en termes de ressources consommées et de résultats obtenus par les salariés	2,38	1,147
	Les bonnes pratiques, en matière de changement, sont évaluées et diffusées dans l'organisation	2,72	1,192
			2,7103

Le tableau 3 rend compte de la perception du processus de changement par les salariés. Notre étude nous a permis de constater, tout d'abord, qu'il y a un déficit en communication sur le changement (moyenne de 2.66 pour cet item). En effet, les moments d'échanges sur les changements, leurs modalités de résolution et les difficultés rencontrées sont rares d'après la tendance des réponses à cette question. Nous remarquons également que les avis sont partagés avec une tendance au désaccord (moyenne de 2.86) quant à l'utilisation par les salariés des méthodes, outils et ressources mis à leur disposition pour le traitement des situations de changement. Il est à noter qu'il y a un manque de quantification du changement en termes de ressources consommées et de résultats obtenus par les salariés (moyenne de 2.38 et 62% qui ne sont pas d'accord ou pas du tout d'accord). Enfin, et dans le même ordre d'idées, les répondants ne sont pas convaincus quant à l'existence d'une

évaluation des bonnes pratiques en matière de changement et de leurs diffusion dans l'organisation (moyenne de 2.72).

L'examen du contenu du changement indique que la moyenne de cet axe est de 2.71. Ce résultat montre par conséquent, que cette dimension a un effet négatif sur la capacité organisationnelle de changement.

5.2.4. Evaluation globale de la capacité organisationnelle de changement

Tableau 4 : Evaluation globale de la capacité organisationnelle de changement

Axe	Moyenne	Ecart-type
Contexte	3,4414	,68740
Contenu	3,1241	,76609
Processus	2,7103	,99224
	3.0920	,59480

La capacité organisationnelle de changement de la société des ciments de Saida (S.C.I.S) a été évaluée comme moyenne (moyenne de 3,09 entre les 3 dimensions). Ceci s'explique par une faiblesse au niveau de la dimension « contenu » (moyenne de 3,12) mais surtout au niveau de la dimension « processus » (moyenne de 2,71).

6. Conclusion

D'un point de vue pratique, cet article offre aux entreprises une grille d'analyse pour évaluer leur capacité à changer. La grille d'analyse en question peut s'avérer un outil pertinent vu la conjoncture économique difficile que traverse l'Algérie et qui pourrait amener un grand nombre d'entreprises à effectuer des changements organisationnels pour s'adapter à l'environnement. Ce travail montre également que la grille d'analyse évalue la capacité à changer selon trois composantes que sont le contexte, le contenu et le processus et que ces trois niveaux sont interdépendants et doivent être abordés comme un tout. Il inscrit ainsi la capacité à changer à tous les niveaux de l'organisation: celui des acteurs (opérationnels, managers et top-managers), de la culture, des processus, des interactions, etc (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2010).

Toutefois, si cette recherche exploratoire identifie les composantes de la capacité à changer, ainsi que sa localisation, elle ne met pas en avant le processus de construction de cette capacité à changer. Il serait intéressant à présent d'aller plus loin et de chercher à comprendre comment celle-ci se construit progressivement. Cette voie de recherche nécessite de s'intéresser alors aux interactions entre les 3 niveaux selon Autissier et Vandangeon-Derumez (2010) : contenu, processus et contexte (en référence aux trois niveaux de la stratégie comme pratique : praticiens, pratique et pratiques). Il sera alors nécessaire de mettre en évidence l'enchevêtrement des variables par une étude du contexte à des niveaux d'analyse différents et étroitement interconnectés, l'importance des

interconnexions temporelles pour situer la capacité à changer dans le passé, le présent et le futur et enfin d'étudier le contexte et l'action, comme un produit de l'action tout autant que comme influençant l'action. Une telle démarche de recherche suppose, comme le souligne Whittington (1996), que le chercheur s'intéresse aux acteurs du changement, à leurs actions, aux routines organisationnelles existantes, aux interactions, mais également aux rôles des uns et des autres au sein du processus de construction de la capacité à changer.

Bibliographie

Alter, N. (2005). *L'innovation ordinaire* (2^{ème} édition). Paris : PUF.

Alter, N., (1990), *La gestion du désordre en entreprise*, **Editions L'Harmattan**.

Argyris, C. (1995). *Savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Paris : **InterÉditions**.

Autissier, D., Vandangeon Derumez, I. (2010, Juin). La capacité à changer d'une organisation, Une étude exploratoire sur trois ans d'expérimentation en gestion du changement. XIX^{ème} Conférence de l'**AIMS**, Luxembourg.

Benabdeslam, B. (2016). Changement managérial : L'inévitable processus de transformation », *Algerie eco : le portail de l'économie Algérienne, Juillet 2016*. Repéré à <http://www.algerie-eco.com/>

Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. **Organization Science**, Vol. 2, n°3, pp. 239-262.

Eisenhardt, K.M. et Martin J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What are they. **Strategic Management Journal**, Vol. 21, n°4, pp. 1105-1121.

Grant, R.M. (1996). Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. **Organization Science**, Vol. 7, n°4, pp. 375-387.

Hafsi T. (1999). La capacité de changement stratégique : vers un nouveau paradigme. **Gestion**, Vol. 24, n°3, pp. 140-146.

Hafsi, T. et Demers, C. (1997). Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations. Montréal : **Editions Transcontinental**.

Hamel, G. et Prahalad, C.K. (1995). *La conquête du futur*. Paris : **InterEditions**.

Knott, P. (2009). Integrating resource-based theory in a practice-relevant form. **Journal of Strategy and Management**, Vol. 2, n°2, pp. 163-174.

March, J. G. (1981). Footnotes to Organizational Change. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 26, pp. 563-577.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, Vol. 5, n°1, pp. 14-37.

Pettigrew, A. M. (1987b). Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, Vol. 24, n°6, pp. 649-670.

Pettigrew, A.M. (1985). *The awakening giant: Continuity and change in imperial chemical industries*. Oxford, England : Basil Blackwell.

Pettigrew, A.M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, Vol. 1, n°3, pp. 267-291.

Pettigrew, A.M., Woodman, R. W. et Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: challenges for future research . *Academy of Management Journal*, Vol. 44, n°4, pp. 697-713.

Rouse, M.J. et Daellenbach, U. S. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, n°5, pp. 487-494.

Soparnot, R. (2009). Vers une gestion stratégique du changement : Une perspective par la capacité organisationnelle de changement. *Management & Avenir*, Vol. 8, n° 28, pp. 104-122.

Teece, D.J. et Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms : An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, n° 3, pp. 537-556.

Teece, D.J., Pisano, G. et Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n°7, pp. 509-533.

Tushman, M. et Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In B. M. Staw et L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 171-222). Greenwich, CT, JAI Press.

Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning*, Vol. 29, n°5, pp. 731-735.