

CULTURE D'ENTREPRISE, COMPETENCES MANAGERIALES ET CONDUITE DU CHANGEMENT

CORPORATE CULTURE, MANAGERIAL SKILLS AND CHANGE MANAGEMENT

M. Kouider BEKHEDA

Doctorant en Gouvernance des Organisations et MRH.

Université d'Oran 2

E-Mail : bekheda.kouider@univ-oran2.dz

| | | |
|-----------------|--------------------|-----------------------------|
| Reçu 19-06-2019 | Accepté 17-11-2019 | Publié en ligne 25-12- 2019 |
|-----------------|--------------------|-----------------------------|

Résumé :

L'objectif de cet article est d'étudier l'interaction qui existe entre la culture d'entreprise et les compétences managériales des cadres dirigeants, et leurs rôles dans la conduite du changement dans une perspective de co-construction de changement. Dans cette optique, nous avons ciblé précisément la réalité du rôle des salariés dans la co-construction du changement et l'importance accordée à leur implication dans les projets de la conduite du changement. Nos résultats ont démontré que les compétences managériales, en interaction avec la culture de l'entreprise, jouent un rôle fondamental dans la conduite du changement. De même, cette étude a révélé que la culture est un facteur important à prendre en considération en contexte de changement organisationnel.

Mots clés : Compétences managériales, culture d'entreprise, co-construction du changement, implication des RH.

Abstract:

The purpose of this article is to study the interaction between the corporate culture and the managerial skills of executives, and their roles in change management from a co-construction perspective of change. With this in mind, we focused specifically on the reality of the role of employees in co-constructing change and the importance given to their involvement in change management projects. Our results have shown that managerial skills, in interaction with the corporate culture, play a fundamental role in driving change. Similarly, this study revealed that culture is an important factor to consider in a context of organizational change.

Keywords : managerial skills, corporate culture, co-construction change, involvement of HR.

1- Introduction :

Depuis deux décennies, l'entreprise se trouve au cœur d'un environnement en perpétuel changement (Marsan, 2008). Le terme changement, semble être aujourd'hui un élément central pour le bon fonctionnement de l'organisation. Ce qui fait dire à (Khiat, 2009, p. 205) que l'aspect humain est parmi les pivots du développement de l'organisation, car le changement n'est plus seulement l'affaire de l'entreprise et la société mais du comportement des hommes qui sont à la fois les

auteurs et les acteurs du changement à tous les niveaux de leur interaction dans sa double expression intellect et affect.

Aujourd'hui, parmi les enjeux majeurs de l'organisation est de faire prendre conscience aux collaborateurs que le changement est devenu une nécessité. Il est vrai que le passage d'un état A à un état B n'est pas chose aisée. Cela pourrait engendrer des freins de changement, qui peuvent créer parfois des ruptures de compréhension et d'adhésion mais il est souvent justifié par des progrès à venir (Thietard & Xuereb, 2005). La cartographie des travaux sur la conduite du changement de (Autissier & Moutot, 2003) est fondée sur deux questions : imposer ou négocier ? Faire vite ou prendre le temps ?

Pour répondre à ces deux questions, il est inéluctable de prendre conscience que le contexte joue un rôle très important et qu'aucune entreprise n'est comparable à une autre, chacune à sa propre culture (Bollinger & Hofstede, 1987). De ce fait, développer une culture organisationnelle solide est l'ancrage de l'agilité organisationnelle qui est le défi le plus préoccupant des managers pour s'assurer que l'organisation soit en mesure de faire face au changement qui pourra avoir un impact négatif ou positif sur l'ensemble des valeurs, des principes et des habitudes de l'organisation (Pichault, 1993).

L'objet de cet article est d'étudier la relation de la culture de l'entreprise avec la gestion du changement dans un contexte algérien. Pour bien s'imprégner du sujet, il s'agit de savoir comment les logiques culturelles interagissent sur la gestion du changement ?

Nos hypothèses sont :

1- Les logiques culturelles peuvent interagir positivement sur la résistance au changement si les entreprises travaillent sur les questions de leadership ; plus l'entreprise dispose de compétences managériales plus les acteurs sont prêts à faire face aux différents changements.

2- Les entreprises auront à gagner en efficacité de changement si elles instaurent dans leur culture la logique de Co-construction du changement, autrement dit faire participer les acteurs dans le projet de changement est une fertilité pour la réussite de ce dernier.

Cet article s'articule autour de quatre sections. Dans la première, nous traiterons le rôle du leader/manager dans l'entreprise. La deuxième section mettra la lumière sur le concept de culture d'entreprise et son émergence dans le management. Après avoir étudié le rôle de la culture d'entreprise dans le management, nous avons développé dans la troisième section le concept de la conduite du changement, les principales clés pour réussir le changement et son impact sur l'entreprise. Ainsi, nous avons développé le concept de la Co-construction.

Dans la dernière section de cet article, nous avons essayé de répondre à notre problématique à travers l'analyse statistique des données recueillies par le biais d'un questionnaire distribué auprès de 43 responsables d'entreprises dans différents secteurs d'activités.

2- Le rôle du manager dans l'entreprise :

2-1. La vision et la stratégie :

Dans un environnement difficile à cerner les changements futurs de l'organisation, la stratégie devient l'élément fondamental de la conduite des organisations. « Elle se fonde dans un contexte interne et externe sans cesse mouvant où des acteurs nombreux, concurrents, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, organisations internationales, etc., modifient, par leurs actions, les bases sur lesquelles cette dernière repose » (Aktouf, 1990, p. 74).

Être un leader, est un défi majeur pour pouvoir communiquer sa vision et sa stratégie, car le leader c'est un manager qui a la capacité de mobiliser des individus libres, collaborateurs, subordonnés, de susciter leur participation volontaire pour l'atteinte des objectifs (Duluc, 2000). L'élaboration de la vision nécessite une étude interne et externe de l'environnement de l'organisation (Rene, Ducreux, & Kachaner, 2009). Cette démarche permettra à l'organisation d'avoir une image à long terme de l'organisation. Cette image ou vision, va donner un sens aux différentes missions effectuées par les collaborateurs afin de réaliser les objectifs de l'organisation.

La stratégie conduit à la réalisation d'une politique afin d'assurer la pérennité ou encore le développement de l'organisation. Elle est orientée vers l'atteinte des objectifs fixés à long terme (Reale & Dufour, 2009; Ghedjghoudj, 2013).

Les ressources humaines de l'organisation sont considérées comme un levier vers la réalisation du succès de la stratégie. « *Le management des ressources humaines, est donc capital pour assurer les compétences nécessaires et garantir un comportement favorable au succès des stratégies* » (Ghedjghoudj, 2013, p. 28). La prise de conscience de la stratégie dans le management des ressources humaines implique l'adoption d'une vision dynamique fondée sur la planification et la mise en œuvre des actions cohérentes à l'environnement de l'organisation (Peretti & Igalens, 1996). Les entreprises ont compris aujourd'hui que pour rester compétitive il ne faut pas compter que sur les dirigeants pour réaliser leurs objectifs, mais sur l'implication de leurs employés. Le rôle du manager est de réduire la compétitivité entre les salariés, cela permet de partager les connaissances en favorisant la communication entre les collaborateurs dont le but d'avoir une vision commune de l'objectif à atteindre (Arabi, 2009; Chrétien, Arcand, Tellier, & Arcand, 2005; Dubouloz, 2014).

2-2. Le leadership :

Il est clair que le capital humain est le facteur clés de la réussite de l'organisation, la qualité du management de l'organisation à une influence sur sa performance ainsi que sa capacité à attirer les talents (Reale & Dufour, 2009). Un manager doit disposer de certaines qualités telles que : rigueur, loyauté, transparence, coopération, adhésion aux valeurs et aux objectifs, disponibilité, écoute des clients et amélioration des résultats. Selon (Casanova, 2017), le leadership est un concept complexe qui peut être défini comme la capacité d'influencer, de motiver les autres et de leur permettre de contribuer à l'efficacité et à la réussite de l'organisation à laquelle ils appartiennent. (Semaoune & Khiat, 2017) ont avancé l'hypothèse que le leadership repose sur des pratiques et des comportements qui impulsent la création de la valeur dans l'entreprise ; et dont la répartition et le partage du pouvoir est au cœur de ces pratiques. Le leadership est un processus qui se construit, et une compétence qui s'apprend. Le leadership peut-être décrit avec trois piliers : Travail, Responsabilité, et Confiance méritée (Drucker, 2002). En premier lieu, le leadership est considéré comme un travail. Le leadership efficace se base sur une réflexion approfondie sur l'identification de la mission de l'organisation. Le leader fixe les objectifs et les priorités, il définit les règles et assure le suivi. L'identification des objectifs distingue la qualité du leadership. En deuxième lieu, il convient de considérer le leadership comme une responsabilité, non comme un privilège. Le leader efficace assume ses responsabilités. Le leader efficace veille à avoir des collaborateurs solides dans l'organisation, et de même il veille à leur développement, il considère leurs succès comme les siens. La tâche suprême du leader est de motiver ses collaborateurs et de créer une vision. Le leader doit

afficher, en troisième lieu, un haut niveau de confiance avec ses collaborateurs. Sa clé principale consiste à harmoniser ses actes et ses convictions et paroles.

Selon (Frimousse, Le Bihan, & Peretti, 2017), les leaders, dans l'approche classique, ont tendance à mettre en avant leurs compétences et leur statut dans une logique hiérarchique pyramidale. Cette situation est, souvent, source de stress, d'épuisement, de dégradation du climat social et de désengagement des salariés. Aujourd'hui, face aux évolutions économiques, sociétales et technologique, l'entreprise ne peut se reposer sur la logique des rapports de forces et de contraintes. Toute organisation doit aider les personnes à être autonomes, auto-déterminées, adultes, ... des personnes conscientes d'elles-mêmes et qui s'acceptent. Selon (Thévenet, 2017, p. 50), « *le leadership ne peut être abordé que par rapport à cela. Le leadership n'est donc jamais une fin mais toujours un moyen* ».

2-3. Les principes de l'équipe :

Pour avoir une équipe hautement performante, l'organisation est appelée à fournir des conditions pour travailler dans un environnement sain qui encourage chaque membre à donner le meilleur de lui-même. Une équipe performante, c'est une équipe qui se caractérise par le partage des objectifs et les valeurs, la disposition des compétences complémentaire, elle se caractérise par l'amélioration en continue de son fonctionnement et la capacité de faire face aux conflits ; pour cela, elle doit répondre à trois principes fondamentaux qui sont : l'unicité, la diversité et la finalité (Devillard, 2000; Parent & Bareil, 2014). L'équipe performante suit une démarche d'amélioration en continu, il peut être judicieux d'entamer un processus d'harmonisation fonctionnelle de l'équipe, c'est-à-dire, « *une série d'actions planifiées visant à recueillir et à analyser des données sur le fonctionnement d'un groupe, puis à amorcer des changements pour faciliter la collaboration entre les membres* » (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Billy, 2006, p. 276).

2-4. Mobiliser le potentiel humain :

Il est pratiquement accepté que le capital humain de l'organisation est le pivot de son succès (Hofsete, Hofsete, & Minkov, 2010). Ces dernières années nous observons la disparition de la direction centralisée, la valorisation accrue du capital humain, l'accent mis sur le travail d'équipe, l'influence envahissante des NTIC, le respect des nouvelles attentes de la main d'œuvre, l'évolution donnée aux termes emploi et carrière...etc. (Dubouloz, 2014). Toutes ces transformations poussent les managers à adopter des compétences managériales qui sont devenu incontournables pour le futur des entreprises (Reale & Dufour, 2009), sans négliger bien évidemment les compétences techniques. Disposer des compétences managériales au sein de l'organisation c'est disposer d'un leadership qui a « *l'aptitude à élaborer des idées et une vision, à vivre en fonction de valeurs qui étayent ces idées et cette vision, à influencer les autres pour en orienter le comportement et à prendre des décisions difficiles, notamment dans le domaine des ressources humaines*» (Reale & Dufour, 2009, p. 358). Motiver et inciter les collaborateurs, sont parmi les clés de la réussite de la stratégie (Thietart & Xuereb, 2009). Motiver les collaborateurs se fait par plusieurs incitations telles que : le salaire, la reconnaissance, l'empowerment, les avancements de carrières, les besoins de sécurité...etc. (Djellal & Gallouj, 2014).

3- L'émergence de la culture d'entreprise dans le management :

3-1. Définition de la culture d'entreprise :

La culture d'entreprise est un ensemble de règles et de principes qui traduit la philosophie de l'entreprise. La nouvelle philosophie de gestion, part du principe que tous les dirigeants et les salariés d'une organisation sont des partenaires, et pour que cette dernière réussisse, les deux sont appelés à y adhérer les uns avec les autres à sa philosophie. Les années 80 marquent l'émergence du concept « culture » dans le management. Selon (Meier B. , 2010, p. 109), « *La culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles, relativement organisé qui sont partagés par l'ensemble des acteurs de l'entreprise [...] elle englobe ainsi les valeurs, les croyances, les attitudes et normes, les langages et connaissances communs à tous ceux qui travaillent et collaborent au sein de la société* ».

Pour analyser une culture d'entreprise nous pouvons utiliser trois dimensions (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Billy, 2006) : les aspects apparents de la culture, les valeurs communes et les hypothèses communes.

La culture apparente : désigne la manière dont on fait les choses, la méthode établie par le groupe et enseignées aux nouveaux venus.

Les valeurs communes : Ces valeurs communes présentent l'ensemble de mécanisme qui relie les personnes entre eux, et l'organisation peut le considérer comme un moyen de mobilisation.

Les hypothèses communes : la culture est partagée par l'ensemble des collaborateurs qui sont dans le même contexte organisationnel.

3-2. L'importance de la culture d'entreprise :

La culture d'entreprise est considérée comme un sujet fondamental pour qu'une entreprise soit compétitive dans un environnement assez complexe. Les éléments par lesquels la culture se manifeste sont : les valeurs sociales, les valeurs professionnelles, le mode de développement, le recrutement et la gestion des carrières, les comportements, les conduites relationnelles, le système d'ordre implicite, le management, le système décisionnel et la gestion des conflits (Devillard & Rey, 2008) ; à cet effet nous pouvons dire que la culture sert de cadre de référence aux collaborateurs et offre des normes et règles sur comment les gens doivent s'y conduire (Homri, 2012).

Après plusieurs lectures, nous avons pu recenser les éléments par lesquelles la culture marque son importance :

Un facteur d'identification. La culture permet de donner une identité à l'entreprise.

Un moyen de fédérer. La culture d'entreprise représente un avantage pour l'organisation pour que les membres de l'organisation communiquent avec des valeurs qui font l'objet d'un consensus.

Un moyen de mettre en œuvre une décision stratégique. Le rôle de la culture est de garantir la pérennité de l'organisation en fournissant une compréhension partagée et acceptée de l'objectif de l'organisation, cela influence l'efficacité de l'organisation, que ce soit dans le cadre de mutation stratégique, de régularisation des comportements, ou dans le cas de l'intégration d'une nouvelle technologie. La culture forme avec la stratégie et la structure une trilogie magique (Baldegger & Pasquier, 2014).

Un moyen pour résoudre les problèmes d'adaptation. La diversité culturelle consiste à s'adapter à de nouveaux environnements, un défi majeur pour les responsables de l'entreprise.

Un moyen de contrôle. Avoir une culture organisationnelle qui favorise le changement c'est avoir en amont une organisation agile qui est primordiale dans un environnement de plus en plus complexe et exigeant. Cette approche permettra de traiter les problèmes d'adaptation externe et de l'intégration interne, plus précisément, il s'agit de l'application des compétences managériales pour garantir l'avenir de l'organisation qui est devenu incertain ; et même dangereux, si l'organisation ne donne pas de l'importance à la veille concurrentielle.

4- La gestion du changement :

Selon (Drucker, 2002), la mission du management est de rendre les individus capables de performances communes en leur donnant des objectifs communs, des valeurs communes, la structure adéquate, ainsi que la formation et le développement continus dont ils ont besoin pour être performants et réagir au changement. La vision du changement était depuis toujours vue comme un déséquilibre, une période d'instabilité et de réorganisation. Aujourd'hui l'entreprise est appelée à changer sa vision et d'inscrire le changement dans un processus continu lui permettant de veiller sur son marché et d'assurer un certain niveau de compétitivité.

4-1. Qu'est-ce qu'un changement ?

Durant les années 1970 et 1980 cette notion à vue le jour, les chercheurs sont amenés à reconnaître la complexité de l'évolution organisationnelle et la nécessité d'avoir une réelle vision de changement. Avec le changement du contexte socioéconomique des années 1990, l'accent est mis sur la capacité des firmes à changer, elle s'intéresse tout particulièrement au rôle du manager et à ses qualités pour réussir à gérer les changements dans les organisations. Le manager est appelé à posséder des compétences en matière de management lui permettant d'être un leader au sein de l'organisation. La conduite du changement se généralise comme une pratique managériale (Autissier & Moutot, 2003), elle est si importante qu'il faut la prévoir, la penser et surtout trouver les actions pour bien la mener et avoir les résultats attendues. Le changement permet à l'entreprise de s'adapter à son environnement, il se présente comme une modification significative d'un état, d'une relation ou d'une situation dans le contexte politique, économique et social de l'entreprise, dont les éléments affectent les personnes qui y travaillent (Meier B. , 2010).

4-2. Les facteurs du changement dans les entreprises :

Le changement est généralement une action à un ou plusieurs éléments que l'on appelle des facteurs déclencheurs. Nous distinguons généralement deux grandes catégories les facteurs internes et externes. Les facteurs internes relèvent de décisions prises par des membres de l'entreprise et dont l'origine peut être en relation avec des variations de l'environnement. Les facteurs externes sont des formes de contraintes qui s'exercent sur l'entreprise avec des marges de manœuvres restreintes car elle ne peut les ignorer.

4-3. Les leviers du changement :

Pour favoriser la mise en place d'un changement quatre leviers sont important en l'occurrence : le recrutement de compétences en management de projet, la communication, la formation et enfin la formalisation de la gestion des projets (Meier & Al, 2007).

Le recrutement de compétences en management de projet. En effet recruter ou disposer de compétences managériales peut jouer un rôle majeur dans la conduite du changement (Meier B. , 2010).

La définition d'une nouvelle communication. Les managers veillent à expliciter le changement et notamment pour le conduire en définissant le rôle que doit chaque acteur pour réussir ; nous pouvons même parler du le concept de marketing interne (Autissier & Moutot, 2003).

La formation. Il s'agit de se préparer au changement et de développer les compétences en matière de management. Les leaders sont des concepteurs, des entraîneurs, des formateurs et des serviteurs (Grouard & Meston, 2005).

La formalisation. Il s'agit de la capacité de l'organisation à définir le contenu du changement afin de faire adhérer les collaborateurs au processus de changement.

4-4. La Co-construction du changement :

Pour un changement réussi l'osmose du groupe visant à atteindre une certaine homogénéité autour d'une vision commune est inévitable. Co-construire, c'est construire quelque chose en groupe d'individus c'est « *mettre en synergie des ressources et des acteurs pendant la construction collective d'un objet* » (Nifle, Laumonier, & Nardon, 2014, p. 5). Ce concept s'apparente à un processus de partage des points de vue. Il s'agit de mettre en place un mode de fonctionnement unique d'un groupe où les intérêts individuels sont divergents afin d'aboutir à un consensus satisfaisant pour tous les parties prenantes de l'organisation. C'est la recherche des mécanismes complémentaires qui nous aident à atteindre un objectif commun. Ce concept fait appel à la création de sens, à la création de relation entre les individus et à l'organisation, dont le but est de chercher le consensus qui est primordial afin de coopérer, collaborer et de co-crée (Nifle, Laumonier, & Nardon, 2014). La co-construction est une dynamique qui n'est pas aisée dans sa mise en pratique, elle doit être minutieusement étudiée. Il s'agit d'étudier les leviers stratégiques de sa mise en œuvre.

4-7. La culture d'entreprise et la gestion du changement. Déployer la culture d'entreprise pour co construire le changement :

Les dirigeants doivent appréhender la culture de leur entreprise qui conditionne le processus de conduite du changement, et faire en sorte que les acteurs acceptent d'apprendre selon un apprentissage collectif par essais et erreurs (co construire). Mettre en œuvre le changement implique que le personnel de l'entreprise pense, se comporte et agisse différemment par rapport à un contexte initiale. Cette évolution nécessite une appropriation profonde de la vision et de ses impacts au niveau de la nouvelle définition des rôles et responsabilités de chacun par l'ensemble des salariés (Grouard & Meston, 2005).

Dans ce contexte, l'action des dirigeants visera à favoriser l'intégration de certaines valeurs par les salariés et à adapter les compétences et les connaissances pour réaliser un certain travail : un espace d'action s'ouvre pour de nombreux acteurs (Dubouloz, 2014; Semaoune & Khiat, 2017). (Autissier & Moutot, 2003) ont proposé une grille « D.R.A.S » (discours, routines, actions, symboles) sous forme une matrice comportement / Etat d'esprit et visible / non visible de la manière suivante :

Figure n°1: la matrice DRAS

| | | |
|-------------------------------------|----------|-------------|
| Comportemental Etat d'esprit | Actions | Routines |
| | Discours | Symboles |
| | Visible | Non visible |

Source : (Autissier & Moutot, 2003, p. 116).

La notion de comportement illustre ce que l'individu ne peut masquer dans ses pratiques. Les actions et les routines relèvent du comportement car elles ne peuvent être cachées. Les discours et les symboles sont de l'ordre de l'état d'esprit. Ils participent à la construction de la représentation d'une réalité.

Les discours sont très faciles à repérer car ils sont formalisés et communiqués. Le repérage de ces discours et de leurs émetteurs donne des indications sur les cibles et la nature des messages qu'il faut développer dans les actions de conduite de changement.

Les routines sont des manières de faire non formalisées qui se sont construites dans l'histoire, et qui orientent le comportement des individus. C'est une manière de faire validée collectivement. Invisibles, elles conditionnent très fortement le fonctionnement des groupes sociaux et la réussite des projets de changement. Elles sont parfois définies comme la grammaire des systèmes sociaux.

A la différence des routines, les actions sont visibles elles se matérialisent par des faits précis avec des conséquences très concrètes.

Les symboles correspondent à des codes portés par des objets, des langages, des vêtements...etc. Les symboles peuvent être des facilitateurs ou bien des freins au changement.

Cette matrice permet d'analyser les résistances au changement, la peur de l'inconnu et de l'obscurité qui conduit parfois les individus à s'interroger sur le bien-fondé d'un changement. Cette analyse permet de déterminer ce que l'on nomme les cibles du changement, des groupes d'acteurs qui développent un comportement homogène d'assimilation et d'intégration des nouveautés.

5- Etude empirique :

5-1. Méthodologie :

Pour répondre à notre problématique qui est « comment les logiques culturelles interagissent sur la conduite du changement », nous avons effectué une enquête par questionnaire auprès de 43 responsables de différents secteurs d'activités. Cette partie consacrée aux résultats obtenus permettra de vérifier nos deux hypothèses à savoir : les logiques culturelles peuvent interagir positivement sur la résistance au changement si les entreprises travaillent sur les questions de leadership ; et les entreprises auront à gagner en efficacité de changement si elles instaurent dans leur culture la logique de Co-construction du changement.

Tout d'abord, l'analyse de la fiabilité du questionnaire est inéluctable avant de commencer l'analyse à plat et croisée des données recueillies à l'issue de cette enquête.

Tableau n°1 : Analyse de la fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,783 | 43 |

Source : Résultat d'enquête.

Selon les résultats issus des analyses statistiques, nous constatons que notre questionnaire est fiable, du fait que l'Alpha de Cronbach est égal à 0.783 (supérieur à 0.65). Le seuil généralement accepté

pour déterminer la significativité est de 0,600. La valeur étant supérieure à ce seuil, nous concluons donc que l'échelle de mesure utilisée dans le questionnaire est significative.

5-2. Analyse à plat :

5-2-1. Caractéristiques de l'échantillon :

Dans ce paragraphe, nous allons définir les caractéristiques principales de notre échantillon. 33 managers interviewés (76.7%) exercent leurs fonctions dans des entreprises étatiques. Quant au secteur d'activité, 72.1% des managers (soit 31) appartiennent à des entreprises du secteur tertiaire. 25 managers interviewés sont des responsables dans des entreprises qui comptent plus de 500 salariés, 12 managers dans des entreprises ayant entre 151 et 500 salariés et 5 dans des petites entreprises de moins de 10 salariés.

En ce qui concerne l'expérience des managers enquêtés, 13 d'entre eux (30.2 %) ont entre 10 et 20 ans dans un poste de management, 7 managers ont plus de 20 ans d'expérience, 21 ont entre 2 et 10 ans d'expérience et 2 d'entre eux ont moins de deux ans d'expérience en management.

5-2-2. Les caractéristiques d'un «bon manager» :

Pour 25 managers de notre échantillon, la personnalité du manager représente une caractéristique essentielle du bon manager ; 18 d'entre eux considère la personnalité du manager n'a aucun impact sur son activité autant que manager.

L'expérience professionnelle est considérée comme une caractéristique centrale du bon manager pour 32 managers interviewés (74.4%), contre 11 managers qui ont affirmé qu'on peut devenir un bon manager sans une expérience significative en management.

33 managers de notre échantillon (76.7%) considèrent que les bons managers ne se sont pas nés ainsi. Pour eux l'exercice du management se construit et se perfectionne tout au long d'un processus de formation continue et d'apprentissage.

La formation en management n'est pas en elle-même la caractéristique principale d'un bon manager pour 25 managers interviewés. Pour ces managers, la formation en management ne représente qu'une étape, bien que cruciale, dont on doit combiner avec d'autres facteurs comme l'expérience du manager, sa motivation et son environnement de travail.

5-2-3. Les principaux freins à la performance managériale :

Dans notre enquête, 18 managers (41.9 %) ont considéré que ma priorité donnée au management opérationnel, au sens de (Mintzberg, 1982), au détriment du management stratégique représente un frein pour eux pour contribuer au développement de l'entreprise. Pour eux, leur performance managériale est conditionnée par la gestion administrative qui leur empêche d'exploiter leur potentiel en management.

Le manque de la vision de l'entreprise ne représente un frein pour la performance managériale que pour 14 managers (32.6%). Les autres managers interviewés (67.4%) considèrent qu'un manager peut être performant et peut contribuer à la performance de son unité de travail même dans le cas où cette vision n'est pas claire ou mal identifiée.

29 managers de notre échantillon ont affirmé qu'un niveau de compétences managériales insuffisant dans l'entreprise ne peut être considéré comme un frein pour leur performance managériale. Pour ces managers (67.4%), ce constat est confirmé du fait que leur performance sera évaluée en fonction de leur apport à leurs unités de travail (service, atelier, filiale, ...). Ils rajoutent que cette performance est relative à des critères/objectifs bien identifiés et négociés. A contrario, 14

managers (32.6%) considèrent qu'un niveau insuffisant des compétences managériales du Top management constitue un frein à leur performance managériale, en termes de politiques RH, de définition des objectifs, et d'évaluation.

La motivation intrinsèque du manager ne représente un frein à sa performance que pour 12 managers (27.9%) de notre échantillon. 31 d'entre eux considèrent que la volonté du manager ne représente pas un frein à sa performance.

5-2-4. Participation aux projets de conduite du changement :

La majorité des managers interviewés (31 managers) ont affirmé qu'ils sont participés à des projets de conduite du changement durant leur expérience professionnelle en management.

5-2-5. Principaux leviers de la conduite du changement :

L'implication de l'équipe dirigeante et des managers dans les projets de la conduite du changement représente un levier central pour la majorité des cadres interviewés. 35 managers insistent sur le fait de l'importance de cette pratique dans la conduite du changement.

34 managers de notre échantillon (environ 80%) ont confirmé que l'implication des salariés concernés par le changement représente une clé à sa réussite. Pour ces managers, plus le salarié sera impliqué plus il sera motivé et moins il résistera au changement.

Le rôle de la communication interne est incontournable et de même cruciale dans les projets de changement organisationnel. Pour 38 managers (88.4%), la qualité de la communication interne est une condition centrale à la réussite du projet de changement et à la minimisation des conflits et des résistances aux changements. Par contre, 3 managers seulement de notre échantillon (7%) considèrent que la communication n'a pas d'impact positif significatif sur la réussite du projet de la conduite du changement.

Le recours aux spécialistes et aux experts externes, pour la préparation de la conduite du changement, peut être considéré comme un levier pour la réussite des projets de changement pour 32 managers enquêtés (74.4%). Selon ces managers, la compétence de ces experts et la nature du projet du changement sont les conditions nécessaires à l'efficacité de cette pratique.

Au même poids que l'implication des salariés et la communication interne, la formation continue joue un rôle de pivot pour la réussite des projets de changement. Pour 34 managers de notre échantillon (80%), la formation continue est une clé de voute pour les projets de changement.

A l'ère de l'informatisation et de l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication, il n'est pas étonnant que 34 managers (76.7%) considèrent l'utilisation de ces technologies est incontournable dans les projets de changement. Pour ces managers, ces technologies jouent un rôle de moteur pour l'implication des salariés, la communication interne et la formation continue (réunion à distance, vidéo-conférences, intranet, etc.).

5-2-6. Facteurs sociologiques dans les projets de la conduite du changement :

L'objectif du bloc de questions qui suivent est de mesurer le degré de la maîtrise des pratiques nécessaires à la gestion des facteurs sociologiques (dans la cadre de la sociologie des organisations) qui accompagnent souvent les projets de la conduite du changement. Nous avons précisé trois modalités de réponse pour le manager, à savoir : « Je ne sais pas », « je connais mais je ne suis pas autonome » (cette modalité désigne un manque de pouvoir agir du manager) et « Je maîtrise ».

En répondant à la question relative à l'analyse des résistances au changement, 14 managers de notre enquête ont confirmé qu'ils maîtrisent cette pratique et qu'ils ont l'autonomie et le pouvoir de sa mise en œuvre. 19 managers déclarent qu'ils maîtrisent cette pratique mais qu'ils n'ont pas suffisamment de pouvoir d'agir pour l'appliquer dans les projets de changement. Par contre, 10 managers ont affirmé qu'ils souffrent d'insuffisance en termes de maîtrise de cette pratique.

Pour l'identification et le décodage du système des valeurs dans l'entreprise, 20 managers (46.5%) ont affirmé qu'ils ne maîtrisent pas cette pratique. 34.9% d'entre eux (15 managers) considèrent cette pratique comme un acquis, mais qu'ils n'ont ni le temps ni l'autonomie pour la mettre en œuvre. En revanche, 8 managers seulement (18.6%) ont déclaré qu'ils mobilisent cette pratique dans la conduite du changement.

Le repérage des routines est incontournable pour qu'elles ne constituent pas un frein dans les projets de changement. A cet effet, 20 managers ont confirmé que cette pratique est enracinée dans leur vie quotidienne dans l'entreprise. Par contre, 30.2% d'entre eux ont considéré que leur défaillance dans cette pratique est une insuffisance dans leur conduite du changement.

La réussite de la conduite du changement dépend largement de la capacité du manager à identifier l'ensemble des acteurs concernés par ce changement, et en particulier ceux qui sont considérés comme les acteurs clés. Ceci dit, 23 managers de notre échantillon, ont reconnu l'importance de cette pratique et ont affirmé que la réussite des projets de changements qu'ils conduisent dépend largement de l'identification des acteurs clés. 12 managers ont déclaré qu'ils souffrent d'un manque d'autonomie, tandis que 8 d'entre eux ont affirmé qu'ils ne maîtrisent pas cette pratique.

Les changements organisationnels sont accompagnés souvent par des tensions et des conflits entre les différents acteurs du changement. La capacité du manager à gérer ces conflits, à en tirer les points positifs et à créer un consensus est une compétence incontournable du manager dans la conduite du changement. A ce propos, 30 managers de notre échantillon (69.8%) ont confirmé que la gestion des conflits était l'objet de plusieurs formations dans leur parcours professionnel, et qu'ils ne peuvent pas mener un projet de changement sans maîtriser cette pratique. Par contre, 4 managers seulement (9.3%) ont affirmé qu'ils ne maîtrisent pas cette pratique.

5-2-7. Les outils de la conduite du changement :

L'objectif recherché par cette batterie de questions consiste à identifier les principaux outils maîtrisés et utilisés par les 43 managers de notre échantillon. Nous avons utilisé trois modalités de réponse, à savoir : « Je ne sais pas », « je connais mais je ne suis pas autonome » (cette modalité désigne un manque de pouvoir agir du manager) et « Je maîtrise ».

Seulement 14 managers (32.6%) ont affirmé qu'ils maîtrisent et qu'ils utilisent la cartographie dans la conduite du changement, 16 managers ont affirmé qu'ils n'ont pas l'autonomie et le pouvoir de sa mise en œuvre, tandis que 13 managers ont affirmé qu'ils ne maîtrisent pas cette pratique.

Le recours à un diagnostic sociologique pour repérer les forces et les faiblesses des acteurs pour un projet de changement organisationnel est fortement recommandé au manager qui désire réussir sa conduite du changement. A cet effet, seulement 16 managers (37.2%) ont affirmé qu'ils font recours à un tel diagnostic dans la conduite des changements organisationnels. Par contre, 13 d'entre eux ont répondu par « Je ne sais pas » à cette question.

22 managers interviewés ont affirmé qu'ils maîtrisent l'étude des résultats et des conséquences attendus des projets du changement. Pour ces managers, cette étude porte essentiellement sur l'impact d'un changement organisationnel sur la performance de l'individu, du groupe et de l'unité

de travail. Par contre, 10 managers ont déclaré qu'ils ne font pas ce genre d'études dans la conduite du changement.

La résistance des acteurs au changement est une réalité dans l'entreprise. Cette résistance aura souvent des répercussions négatives sur la réussite du changement. A cet effet, seulement 17 managers (39.5%) reconnaissent et maîtrisent cette pratique dans la conduite du changement.

L'élaboration d'un document synthétique regroupant en ensemble d'indicateurs de mesure sous forme d'un tableau de bord est essentielle dans la conduite du changement, comme dans la plupart des activités dans l'entreprise. Cependant, 25 managers (58.1%) seulement ont insisté sur l'importance des tableaux de bords dans la conduite du changement.

23 managers de notre échantillon ont confirmé qu'ils maîtrisent le processus de l'élaboration des plans de communication interne pour la conduite du changement.

L'élaboration des plans de formation n'est plus l'affaire du service RH seulement. Dans une optique de GRH partagée (Peretti J.-M. , 2013), le plan de formation relatif à la conduite du changement doit être élaboré en collaboration entre le service RH, le manager désigné pour la conduite du changement, le supérieur hiérarchique immédiat du salarié (n+1) et le salarié lui-même. Toutefois, plus de la moitié des managers de notre échantillon (51.2%) ont affirmé qu'ils maîtrisent et qu'ils collaborent à la définition des plans de formation.

Le changement suppose d'aller d'un état A à un état B, c'est une transition. L'importance de cette transition est corrélée avec la profondeur et l'étendu du changement. L'élaboration des plans flexibles pour la transition favorisera la réussite du changement et pourra même diminuer les résistances au changement. Cependant, seulement 17 managers (39.5%) ont confirmé qu'ils maîtrisent cette pratique.

14 managers de notre échantillon ont affirmé qu'ils optent pour un reengineering des processus pour les changements qui en nécessitent. Par contre, pour 13 d'entre eux, cette compétence ne fait pas partie de leur portefeuille des compétences.

La gestion des risques et des dérives qui accompagnent souvent les changements organisationnels occupent une place centrale dans la conduite du changement. Malgré que 35 managers interviewés (17+18) reconnaissent cette nécessité, seulement 18 d'entre eux ont confirmé qu'ils maîtrisent cet aspect important de la conduite du changement.

5-3. Analyses croisées :

5-3-1. Test de lien entre « Compétences à faire des propositions » et « Capacité de gestion » :

H0 : Il n'y a pas de lien entre « Compétences à faire des propositions » et « Capacité de gestion ».

H1 : Il y a un lien entre « Compétences à faire des propositions » et « Capacité de gestion ».

Pour tester le lien entre ces deux variables, nous avons procédé au calcul des corrélations avec l'indice de Spearman puisque les deux variables sont de type « ordinale ».

D'après le tableau issu des analyses statistiques avec le logiciel SPSS, la corrélation est significative du fait que sa signification est égale à 0,000 (< 0.05). Donc, au risque de 5% d'erreur en rejetant l'hypothèse nulle (H0), l'hypothèse alternative (H1) est acceptée. Cela veut dire qu'il existe un lien entre les compétences à faire des propositions et les capacités de gestion.

5-3-2. Test de Lien Capacité de gestion et Réalisation des objectifs :

H0 : Il n'y a pas de lien entre « Capacité de gestion » et « la réalisation des objectifs ».

H1 : Il y a un lien entre « Capacité de gestion » et « la réalisation des objectifs ».

Pour tester le lien entre ces deux variables, nous avons procédé au calcul des corrélations avec l'indice de Spearman puisque les deux variables sont de type « ordinale ».

La corrélation est significative du fait que sa signification est égale à 0,000 (< 0.05). Donc, au risque de 5% d'erreur en rejetant l'hypothèse nulle (H_0), l'hypothèse alternative (H_1) est acceptée. D'après les managers de notre échantillon, il existe un lien entre les capacités de gestion et la réalisation des objectifs organisationnels.

5-3-3. Test de lien entre la connaissance des valeurs de l'entreprise et l'esprit d'équipe comme valeur reconnue par les managers :

H_0 : Il n'y a pas de lien entre la connaissance des valeurs de l'entreprise et l'esprit d'équipe comme valeur reconnue par les managers.

H_1 : Il y a un lien entre la connaissance des valeurs de l'entreprise et l'esprit d'équipe comme valeur reconnue par les managers.

Pour tester le lien entre ces deux variables, nous avons procédé au calcul du Khi-deux puisque les deux variables sont de type « Nominal ». Le tableau des statistiques, issu du logiciel SPSS, nous permet d'avoir la valeur du Khi-deux, ainsi que la p-value de cet indice (sa signification asymptotique). Selon la règle statistique, si cette valeur de p-value est inférieure au taux de risque (α), qui est égale dans notre cas à 0.05 (correspondant à 5% de taux de risque), l'hypothèse nulle (H_0) est rejetée.

D'après le tableau de l'analyse des statistiques, la valeur de p-value est égale à 0.006 (inférieure à 0.05). Donc, au risque de 5% d'erreur en rejetant l'hypothèse nulle (H_0), l'hypothèse alternative (H_1) est acceptée. Cela veut dire qu'il existe un lien entre la connaissance des valeurs de l'entreprise et la reconnaissance de l'esprit d'équipe comme valeur, par les managers de notre échantillon.

5-3-4. Test de lien entre la connaissance des valeurs de l'entreprise et la satisfaction des clients comme valeur reconnue par les managers :

H_0 : Il n'y a pas de lien entre la connaissance des valeurs de l'entreprise et la satisfaction des clients comme valeur reconnue par les managers.

H_1 : Il y a un lien entre la connaissance des valeurs de l'entreprise et la satisfaction des clients valeur reconnue par les managers.

Avec la même démarche du test précédent, la valeur de p-value est égale à 0.003 (inférieure à 0.05). Donc, au risque de 5% d'erreur en rejetant l'hypothèse nulle (H_0), l'hypothèse alternative (H_1) est acceptée. Cela veut dire qu'il existe un lien entre la connaissance des valeurs de l'entreprise et la satisfaction des clients comme valeur reconnue par les managers de notre échantillon.

5-3-5. Test de lien entre la connaissance des valeurs de l'entreprise et l'esprit de l'innovation comme valeur reconnue par les managers :

H_0 : Il n'y a pas de lien entre la connaissance des valeurs de l'entreprise et l'esprit de l'innovation comme valeur reconnue par les managers.

H_1 : Il y a un lien entre la connaissance des valeurs de l'entreprise et l'esprit de l'innovation comme valeur reconnue par les managers.

Avec la même démarche du test précédent, la valeur de p-value est égale à 0.294 (supérieure à 0.05). Donc, au risque de 5% d'erreur en rejetant l'hypothèse nulle (H_0), cette dernière est rejetée.

Cela veut dire qu'il n'existe pas un lien entre la connaissance des valeurs de l'entreprise et l'esprit de l'innovation comme valeur reconnue par les managers interviewés dans notre enquête.

5-3-6. Test de lien entre le niveau de la communication et la clarification des objectifs de changement :

H0 : Il n'y a pas de lien entre le niveau de la communication et la clarification des objectifs de changement du point de vue des managers.

H1 : Il existe lien entre le niveau de la communication et la clarification des objectifs de changement du point de vue des managers.

Pour tester le lien entre ces deux variables, nous avons procédé au calcul des corrélations avec l'indice de Spearman puisque les deux variables sont de types « ordinale ».

D'après le tableau des analyses statistiques, la corrélation est significative du fait que sa signification est égale à 0,038 (< 0.05). Donc, au risque de 5% d'erreur en rejetant l'hypothèse nulle (H0), l'hypothèse alternative (H1) est acceptée. D'après les managers de notre échantillon, il existe un lien entre le niveau de la communication et la clarification des objectifs de changement.

6- Conclusion :

Le changement organisationnel ne vise pas seulement les processus ou la structure organisationnelle, mais aussi la culture d'organisation, c'est un outil pour interpréter et comprendre les comportements organisationnels ainsi que les processus d'adaptation aux changements organisationnels. La participation et l'engagement de tous les salariés à la mise en œuvre de la stratégie et des objectifs, à l'amélioration de l'organisation et de son fonctionnement, à l'adaptation de la culture et les modes de managements de l'organisation est primordiale pour mieux conduire un projet de changement. La confiance en chaque membre de l'entreprise appuyée par le suivi des managers qui ont les compétences nécessaire pour mieux cadrer une action de conduite de changement est encore plus indispensable.

A noter que devenir manager n'est ni une prédestination, ni une obligation. Par ailleurs, cette évolution constitue un véritable investissement de la part de l'entreprise comme du collaborateur, elle prend du temps et coûte de l'argent. Notre enquête nous a permis de dire que pour mieux conduire une action de conduite de changement l'entreprise doit identifier les candidats aux postes managériaux et jauger leurs potentiels et leurs motivations afin de s'assurer un retour sur investissement optimal et d'éviter les cas où des sur-performants deviennent subitement sous-performant dans leurs nouvelles fonctions.

Aussi, nous parlons de plus en plus de la participation des acteurs dans l'action de conduite de changement, en effet renforcer la co-construction du changement au sein d'une entreprise peut en effet permettre d'accroître la capacité de l'organisation à conduire son changement au succès. Il s'agit de développer des dynamiques de projet co-constructives. Il s'agit aussi d'augmenter l'agilité de l'entreprise et l'auto-adaptation continue des acteurs. Il s'agit également de trouver le bon équilibre de co-construction entre les opérationnels et les managers.

Enfin, nous pouvons dire que la culture est un facteur important à prendre en considération en contexte de changement organisationnel. Elle influence l'efficacité de l'organisation que ce soit dans le cadre de l'implantation de la stratégie, de la fusion d'entreprise ou bien de l'insertion d'une nouvelle technologie.

Il sera important, pour nous ou pour d'autres chercheurs, d'effectuer des analyses plus approfondies afin de déterminer avec précision les liens de cause à effet qui peuvent exister entre les trois concepts : *culture d'entreprise, leadership et co-construction du changement*.

Bibliographie :

1. Aktouf, O. (1990). Matérialité-immatérialité et construction de culture dans l'entreprise. *Institut des sciences du travail*, p. 74.
2. Arabi, K. (2009). Nouvelles pratiques de GRH et les dynamiques d'innovation au sein des entreprises. In M. Mebarki, & K. Tahari, *L'entreprise à l'heure de la GRH* (pp. 293-303). Oran: Dar El Adib.
3. Autissier, D., & Moutot, J. M. (2003). *Pratiques de la conduite du changement*. Paris: Dunod.
4. Baldegger, R., & Pasquier, M. (2014). *Le management dans un environnement dynamique*. Bruxelles: De boeck.
5. Bollinger, D., & Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management*. Paris: Organisation.
6. Brillman, J., & Herard, J. (2011). *Management : concepts et meilleures pratiques*. Paris: Organisation.
7. Casanova, P. (2017). Leadership et santé. In S. Frimousse, & Y. Le Bihan, *Réinventer le leadership* (pp. 245-251). Paris: EMS.
8. Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., & Arcand, M. (2005, février). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société*, pp. 107-128.
9. Devillard, O. (2000). *La dynamique des équipes*. Paris: Organisation.
10. Devillard, O., & Rey, D. (2008). *Culture d'entreprise: un actif stratégique*. Paris: DUNOD.
11. Djellal, F., & Gallouj, F. (2014). L'innovation comme valeur : quelle GRH pour développer les compétences dynamiques ? In F. Gallouj, & F. Stankiewicz, *Le DRH innovateur : management des ressources humaines et dynamiques d'innovation* (pp. 100-131). France: PIE Peter Lang.
12. Drucker, P. (2002). *Devenez manager !* Paris: Pearson Education.
13. Dubouloz, S. (2014). Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH. Une combinaison gagnante. *Revue Française de Gestion*, pp. 59-85.
14. Duluc, A. (2000). *Leadership et confiance*. Paris: Dunod.
15. Frimousse, S., Le Bihan, Y., & Peretti, J.-M. (2017). Leader Positif : une alternative au service de la transformation. In S. Frimousse, & Y. Le Bihan, *Réinventer le leadership* (pp. 27-31). Paris: Editions EMS.
16. Ghedjghoudj, E. h. (2013). *Management stratégiques : les différentes approches*. Alger: L'office des publications universitaires.
17. Godelier, E. (2006). *La culture d'entreprise*. Paris: La découverte.
18. Grouard, B., & Meston, F. (2005). *L'entreprise en mouvement*. Paris: Dunod.
19. Hofsete, G., Hofsete, G.-J., & Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations*. Paris: Pearson.
20. Homri, S. (2012, mai). *Culture de l'organisation : quel impact pour la gestion des connaissances*. Retrieved from sciencespo-aix: <http://www.sciencespo-aix.fr/wp-content/uploads/2014/03/homri-culture-organisationmai2012.pdf>
21. Khiat, A. (2009). *Analyse économique et GRH*. Oran: Dar El Adib.
22. Mandon, D. (1990). *Culture et changement social*. Lyon: Chronique social.
23. Marsan, C. (2008). *Réussir le changement*. Paris: De boeck.
24. Meier, B. (2010). *Manageor*. Paris: Dunod.
25. Meier, O., & Al. (2007). *Gestion du changement*. Paris, France: Dunod.
26. Messenger Rota, V., & Tabaka, J. (2009). *Gestion de projet : Vers les méthodes agiles*. Paris: Eyrolles.
27. Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Eyrolles.
28. Nifle, A., Laumonier, C., & Nardon, E. (2014, 12). *Co-construire l'avenir*. Retrieved from Co-construire l'avenir: www.co-construire-avenir.org

29. Parent, C., & Bareil, C. (2014, 03). Gérer une équipe de changement. *Gestion*, p. 75 à 85.
30. Peretti, J.-M. (2016). *Gestion des ressources humaines*. France: Vuibert.
31. Pichault, F. (1993). *Ressources humaines et changement stratégique*. Bruxelles: De boeck-wesmael.
32. Pichault, F. (2009). *Gestion du changement*. Bruxelles: De boeck.
33. Reale, Y., & Dufour, B. (2009). *Le DRH stratège*. Paris: Organisation.
34. Reitter, Chevalier, Mendoza, Laroche, & Pulicana. (1991). *Cultures d'entreprise*. Paris: Vuibert.
35. Rene, A., Ducreux, J.-M., & Kachaner, N. (2009). *Le grand livre de la stratégie*. Paris: Organisation.
36. Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R., & Billy, C. (2006). *Comportement Humain et organisation*. Québec: ERPI.
37. Semaoune, K., & Khiat, A. (2017). Ce que le changement doit au leadership. In S. Frimousse, & Y. Le Bihan, *Réinventer le leadership* (pp. 542-547). Paris: EMS.
38. Thévenet, M. (2017). Le leadership controversé. In S. Frimousse, & Y. Le Bihan, *Réinventer le leadership*. Paris: EMS.
39. Thietart, R.-A., & Xuereb, J.-M. (2009). *Stratégies: Concepts, méthodes et mise en œuvre*. Paris: Dunod.
40. Vandangeon-Derumez, I., & Autissier, D. (2013). *Le changement organisationnel*. Paris: Eyrolles.