

RÉPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté de Sciences Economiques, commerciales
Et de Gestion

Département des sciences économiques

Mémoire en vue de L'obtention
Du Diplôme de MAGISTER en Sciences Economiques
Option : Gestion Des Entreprises

SUJET :

**Le changement organisationnel par la
certification qualité au niveau des entreprises
publiques Algériennes.
Cas : Electro-Industries**

Présenté par : M^F ZERKHEFAOUI Lyes

Soutenu le : 11/11/2010

Devant le jury composé de :

- Présidente : M^{me} Kaïd Tlilane Nouara, professeur, université de Béjaia.
- Rapporteur : M^F Guendouzi Brahim, Maitre de conférences classe A, UMMTO.
- Examinateur: M^F Amokrane Abdelaziz, Maitre de conférences classeA,UMMTO.
- Examinatrice : M^{me} Melbouci Leila , Maitre de conférences classeB,UMMTO.

Remerciements :

J'adresse mes plus sincères remerciements à :

Madame KAÏD TLILANE NOUARA, Professeur à l'université de Bejaïa, pour l'honneur qu'elle me fait en acceptant de présider le jury de mon Mémoire.

Monsieur AMOKRANE ABDELAZIZ, Maitre de conférences à L'UMMTO, pour l'honneur qu'il me fait en acceptant de participer a ce jury.

Madame MELBOUCI LEILA, Maitre de conférences à L'UMMTO, pour l'honneur qu'elle me fait en acceptant de participer a ce jury.

Mes plus vifs remerciements s'adressent à Monsieur GUENDOUCI Brahim, Maitre de conférences à L'UMMTO, pour avoir accepté mon sujet. Et si aujourd'hui le travail a atteint son terme, c'est en grande partie grâce a son écoute et son suivi continuel, qu'il trouve ici l'expression de mon profond respect.

Qu'il me soit permis aussi d'exprimer mes remerciements envers Monsieur AKLI, Responsable Management qualité au niveau d'Electro-Industries.

Merci également à :

Ma femme BAHIA pour ses encouragements incessants, sa compréhension, son soutien en toutes circonstances.

Mon ami MOUKKES Farid pour ses encouragements dont j'en avais vraiment besoin.

A la mémoire de mon père.

A ma mère

A mes frères et sœurs

A mes amis (es)

Sommaire

Introduction générale	01
Partie 1 : place du changement organisationnel dans les théories de l'organisation	
Chapitre 1 : Revue de littérature sur l'organisation	08
Section 1 : modèles théoriques de l'approche organisationnelle.	09
Section 2 : la dynamique organisationnelle	21
Section 3 : le changement organisationnel : origines et orientations.....	33
Conclusion.....	53
Chapitre 2 : le modèle de référence : approche conventionnaliste des organisations.....	54
Section 1 : présentation du modèle	56
Section 2 : l'entreprise comme convention d'effort.	68
Section 3 : le changement organisationnel comme changement de convention	82
Conclusion	98
Conclusion de la partie 01 :.....	99
Partie 2 : facteurs et impacts du changement organisationnel au niveau des entreprises Algériennes	
Chapitre 1 : La dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes	102
Section 1 : Emergence et développement du modèle organisationnel des entreprises algérienne	103
Section 2 : les facteurs contingence et de restructuration organisationnelle	110
Section 3 : la norme Iso 9001-2000 comme facteur de changement.....	117
Conclusion	142

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro- industries	143
Section 1 : présentation de l'entreprise	144
Section 2 : méthodologie de l'enquête	155
Section 3 : analyse des résultats : impact de la certification sur l'organisation interne D'Electro- industries	165
Conclusion	173
Conclusion de la partie 02	174
Conclusion générale.....	175
Bibliographie	
Annexes	

Liste des abréviations

- E.P.E : Entreprise publique économique.
- S.P.A : société par action.
- ISO : international standardizing organisation.
- MRC : modèle des ressources et compétences.
- NTIC : nouvelles technologies de l'information et de la communication.
- C₁ : Convention établit.
- C₂ : Convention alternative.
- G₁ : population adoptant la convention établit.
- G₂ : population adoptant de la convention alternative.
- EI : Electro – industries.
- E.P.I.C : établissement public a caractère industriel.
- S .G.P : société de gestion des participations.
- APSI : agence de promotion, de soutien et suivi des investissements.
- AFNOR : agence française de normalisation.
- TC : comité technique.
- ENEL : entreprise national des industries Electro- techniques.
- DIN/VDE : norme allemande.

Introduction générale

L'entreprise algérienne a fonctionné pendant longtemps sous un système économique planifié, caractérisé par des marchés fictifs où l'Etat jouait un rôle prépondérant car il était propriétaire et gestionnaire de la plupart des entités économiques.

Ainsi la planification était l'instrument fondamental de l'économie. Elle régissait l'ensemble des branches d'activités et les objectifs fixés s'imposaient à l'ensemble des agents économiques et sociaux.

Les entreprises publiques industrielles « constituaient l'organe principal d'exécution des objectifs du plan »¹ vu le rôle qu'on leur a imputé dans la création et la répartition des ressources dont disposait le pays.

Les bouleversements socio-économiques qui ont affecté le système cité ci-dessus, notamment à partir des années 1980 ont engendrés de nouvelles exigences en termes de compétitivité et de performance. Dans cette logique, la restructuration du secteur engagé à partir de 1982 avait pour objectif de remédier aux problèmes financiers et à la faible productivité des entreprises en question, grâce à une meilleure maîtrise de l'appareil productif et commercial et une allocation optimale des ressources qui devaient garantir efficacité et efficience.

D'autres réformes ont suivi cette restructuration², mais toute tentative de redressement s'est heurtée à des obstacles d'ordre financiers et managériaux, à savoir l'ensemble des systèmes de gestion incarnés par les paramètres suivants³ :

- La finalisation et la poursuite d'objectifs, dans le cadre d'une stratégie industrielle claire et cohérente ;
- L'organisation à travers une meilleure division du travail, une spécialisation par ligne de produits ou filières d'activités, avec des mécanismes de coordination garantissant une bonne communication interne dans le cadre d'un système de formalisation moins bureaucratique et flexible ;
- Et enfin l'animation des hommes et leur motivation, grâce à un système de décision participatif et une culture plus ouverte

La prise en considération de ces trois déterminants structurels est une condition nécessaire à la réussite de tout processus de structuration des entreprises.

¹ Ahmed Bouyacoub, « La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie ». OPU 1987 p 76.

² Nous citons à titre d'exemple le passage à l'autonomie, la création de fonds de participation devenus Holdings ou la création des sociétés de gestion de participation (S.G.P)

³ Tabatoni et Jarniou, les systèmes de gestion, édition P.U.F 1977 P 3.

Introduction générale

Nous constatons aujourd'hui un regain d'intérêt pour l'étude de l'organisation et son intégration comme un paramètre de performance, à travers la multitude des approches théorique (paradigme rationaliste, approche comportementaliste courant contractualiste....) dont l'objectif est de démontrer la place de l'individu au sein du système organisationnel ainsi que la détermination de la meilleure structure de gouvernance¹, qui réduit les coûts de transaction et assure l'efficacité du système cité ci-dessus.

Dans le cadre de cette recherche, nous tenterons d'intégrer le mode de régulation par les conventions afin d'expliquer un cas de changement organisationnel, ce programme de recherche émergeant dans la 2nd moitié des Années 1980 reproche au modèle libérale dominant son manque de réalisme vu qu'il ne prend pas en considération plusieurs paramètres tels que le sentiment d'appartenance, l'attachement du salarié à l'entreprise, la créativité de l'entrepreneur et l'absence s'une analyse dynamique de l'entreprise ; la notion de convention selon P.Y Gomez « est un ensemble de critères, implicites ou explicites aux quels un individu se réfère au moment de décider, ce terme désigne des codes, des normes et toute règle permettant de mesurer une décision »²

En effet les gestionnaires des entreprises publiques algériennes doivent établir de nouvelles conventions alternatives (nouvelles normes de conduite formelles et informelles) afin de mettre en œuvre un nouveau dispositif leur permettant d'obtenir l'adhésion et l'intégration des agents dans un contexte marqué par les profondes mutations de l'environnement et la recherche de la compétitivité dans un état d'esprit orienté client.

Le passage à la nouvelle convention passe par l'effritement de l'ancienne, marquée par l'introduction de nouveaux paramétrés organisationnels incarnés par des structures, des procédures et une culture plus ouverte que l'ancienne.

La culture qui a régie pendant longtemps le secteur industriel public trouve son ressourcement dans :

-Le renforcement de la centralisation du processus de décision qui limite l'esprit d'initiative vu l'inexistence des structures adéquates a la décision.³

-La rigidité des structures, voire l'absence d'organigramme, ce qui traduit la difficulté de formaliser les niveaux hiérarchique et les centres de pouvoir au sein de l'entreprise ;

¹ Voir les travaux de wiliamson sur la théorie des coûts de transaction.

² Gomez P.Y. Encyclopédie de gestion dirigé par Y. Simon, Edition Economica 1997 p1060.

³ Bouyacoub A .*Op cit* p 80.

Introduction générale

- Le changement imposé, créateur d'inertie et de conflits d'intérêts, ce qui est appréhendé par la dimension sociopolitique de ces entreprises de taille importante, dont le pouvoir obéissait souvent à une stratégie d'acteur¹

Le changement organisationnel touche à des dimensions telles que la division des tâches, la spécialisation, le volume et le rythme de travail ainsi que l'interaction entre les différents départements et divisions constituant l'organisation, dans le cadre d'une dimension rationalisante cherchant productivité et performances.

Ce sont tous ces éléments qui déterminent la fonction de l'individu dans le système organisationnel mais aussi ses modalités d'implication dans son travail ainsi que les modes de valorisation de cette implication qui seront touchés par le changement.

Dés lors un des problèmes qui se posent, est celui de savoir, dans quelle mesure l'adoption d'un système de management privilégiant une approche processus s'est accompagné d'une nouvelle convention d'effort alternative qui modifie le comportement, les conditions de l'efficacité de la ressource humaine et les problématiques de gestion que ses pratiques doivent résoudre.

Pour étudier cela, nous appuyons notre réflexion sur l'étude d'un cas de changement organisationnel imposé opéré au sein d'une E.P.E.-S.P.A en l'occurrence Electro-Industries, fruit d'un nouveau système de management qualité incarné par la norme Iso 9001/version 2000, celle-ci fait partie d'un référentiel international dont les objectifs principaux, sont non seulement la satisfaction du client et la conformité des procédures, mais aussi l'engagement de l'entreprise toute entière dans un processus d'amélioration continu, intégrant l'extérieur et sensibilisant l'intérieur de l'organisation au besoin du client.

Ainsi la norme en question développe deux visions de l'organisation, à savoir une vision procédurale visant l'économie des moyens, en détectant la non-conformité grâce à une codification des procédures (meilleure formalisation) et une vision substantive ciblant l'économie des résultats, grâce à l'obtention d'un Label répondant aux exigences des clients.

Choix du thème :

Le choix du thème de recherche trouve son essence dans 03 raisons principales :

¹ CROZIER (M) et Friedberg (H), L'Acteur et le système, Edition Dunod 1971

Introduction générale

Premièrement :

Les travaux de recherche sur l'analyse des organisations en Algérie et leurs intégrations comme un paramètre de performance sont relativement rares.

Notre objectif est de participer à travers ce modeste travail à une nouvelle réflexion qui intègre l'approche conventionnaliste comme modèle explicatif des transformations organisationnelles qui affectent le comportement des agents dans le cadre d'un nouveau système de management.

En deuxième lieu :

Nous sommes persuadés qu'une organisation du travail orientée « processus » peut engendrer des gains de productivité, limiter les phénomènes de résistances au changement grâce à une meilleure codification des procédures et une culture d'entreprise orientée client.

En troisième lieu :

Comme tout processus de changement, le passage à une nouvelle norme intègre une dimension comportementale, il s'agit d'évaluer l'importance et l'impact de ce processus sur les différentes parties prenantes de l'entreprise en question.

Objet de l'étude:

Partant de la place primordiale qu'occupe l'organisation dans tout système productif, nous mettons l'accent particulièrement dans le cadre de cette recherche sur le phénomène de changement organisationnel qui implique une nouvelle politique managériale et son impact sur la constitution d'une nouvelle convention d'effort alternative qui modifie le comportement des dirigeants et des employés afin d'assurer un compromis entre plusieurs principes d'équivalence telles que les règles techniques productives et la formalisation des procédures.

Le choix des différents agents constituant l'organisation a pour point de départ la prise en compte du système d'animation régissant l'entreprise (type d'autorité, processus de prise de décision...) et son rôle dans la recherche de l'efficacité organisationnelle et la résolution des conflits dû principalement au phénomène de résistance au changement.

Introduction générale

Hypothèses :

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour une démarche scientifique classique dans une perspective post-positiviste appelée aussi « Approche hypothético-déductive », la formulation des hypothèses constitue une première étape dans cette démarche vu qu'elles peuvent nous apporter des lignes directrices sur la façon dont les données seront collectées.

1^{ère} hypothèse :

La nouvelle politique managériale constitue un impératif dicté par les règles du marché (Label) et ne résulterait pas d'un processus de consultation interne.

2^{ème} hypothèse :

L'adoption de la nouvelle convention d'effort incarné par la certification Iso 9001/version 2000 passe par un changement des règles et procédures régissant l'organisation.

3^{ème} hypothèse :

L'appropriation du système par les employés a rencontré des difficultés dues principalement au phénomène de résistance au changement.

Cadre théorique de l'étude :

A partir de notre objet de recherche et pour plus d'objectivité et une meilleure articulation des concepts, nous avons structuré notre travail de la manière suivante :

-Dans une première partie nous avons tenté d'inventorier et de synthétiser ce qui est connu sur la question du changement organisationnel, ainsi, nous avons présenté les différents modèles organisationnels et les différentes composantes de l'organisation, qui sont susceptibles d'évoluer et de se transformer, sous l'influence de facteurs internes et externes.

-Cette partie, nous a permis de se doter d'une grille de lecture grâce au modèle de référence «approche conventionnaliste des organisations » afin de mener une analyse empirique sur un cas de changement organisationnel.

-Dans une seconde partie, nous avons présenté l'organisation de l'entreprise Algérienne, son évolution mais aussi les obstacles qui l'ont empêché de s'adapter aux nouvelles règles de la conjoncture économique.

Cette deuxième partie a fait l'objet aussi d'une présentation du système management qualité Iso 9001 version 2000.

Enfin nous terminerons notre travail par l'analyse d'un cas de changement organisationnel. Insufflé par une transformation de la convention d'effort incarné par la norme Iso9001

Introduction générale

version 2000, au sein d'une entreprise publique spécialisé dans la fabrication d'équipements électrique en l'occurrence « Electro-Industries».

Méthodologie du mémoire :

Dans le cadre de notre enquête, nous avons opté pour une méthode qualitative, ce mode de recueil de données est très répandu en sciences de gestion vu qu'il permet d'explorer l'objet étudié.

Cette méthode devrait nous permettre de confirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées précédemment, ainsi nous avons entamé une série d'entretiens individuels non directifs (méthode ethnographique) avec 04 responsables de l'entreprise afin de favoriser la production d'informations sur le thème défini dans notre recherche.

Cette première étape a été complétée par l'administration d'un questionnaire auprès d'un échantillon représentatif de la population concernée (essentiellement des cadres), dont l'objectif est d'apporter des éclaircissements sur la nature et l'impact du changement opéré au sein d'« Electro-Industries » et l'appropriation d'une nouvelle convention d'effort appréhendé par un nouveau système management qualité que l'entreprise a adopté en 2004.

Introduction partie 01

Cette première partie de notre travail de recherche, a été consacré intégralement au cadre conceptuel afin de passer en revue les théories de l'organisation dans un premier temps et recenser les écrits sur le changement organisationnel qui constitue notre objet de recherche.

En effet notre thème présente un aspect pluridisciplinaire vu qu'il est en interaction avec plusieurs disciplines des sciences sociales, telles que les sciences de gestion, le management ainsi que les apports culturalistes et la sociologie des organisations.

Dans un souci de clarté et afin de positionner notre problématique par rapport au cadre méthodologique défini préalablement, nous avons délibérément séparé les approches économiques de l'organisation des autres théories « dites non économiques », vu que ces dernières prennent en considération la notion de « l'individu » et conçoivent l'organisation comme un système sociale susceptible de changer et de s'adapter continuellement aux exigences de l'environnement . Dans ce sens nous avons présenté les principaux modèles du changement, les facteurs, les dimensions et les situations de résistance qui accompagnent souvent ce genre de processus.

Le modèle de référence que nous avons mobilisé en l'occurrence la théorie conventionnaliste des organisations se veut comme une alternative au modèle libérale dominant et ce en proposant un cadre d'analyse différent faisant du changement organisationnel le passage d'une convention établie à une autre convention alternative.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

Introduction :

Ce premier chapitre de notre cadre conceptuel a trait essentiellement ,à la présentation de l'une des notions les plus importantes du management, en l'occurrence l'organisation.

En effet, cette notion a fait l'objet d'une littérature abondante allant des théories classiques dont les principaux objectifs étaient l'efficacité et une productivité importante du facteur travail jusqu'aux apports récents, illustrés par les évolutionnistes et le modèle des ressources et compétences.

En second lieu, nous avons mis l'accent sur les composantes intèrne de l'organisation, telles que les structures, le pouvoir, la technologie et la culture.

Nous terminerons ce premier chapitre par la définition du changement organisationnel, qui constitue l'objet de notre recherche. Les facteurs et les différents modèles du changement et enfin une lecture des différents facteurs de résistance qui accompagnent tout processus de changement organisationnel.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

Section 1 : Modèles théoriques de l'approche organisationnelle

La notion d'organisation en management reste l'une des notions les plus difficiles à cerner et les définitions qui sont données sont souvent critiquables, nous retiendrons la définition suivante : « les organisations sont des systèmes sociaux créés par des individus, afin de satisfaire grâce à des actions coordonnées, certains besoins et d'atteindre certains buts »¹

Cette définition traditionnelle paraît partielle dans la mesure où elle accepte un seul modèle dominant en l'occurrence le modèle « rationaliste »

Cette section porte sur les théories de l'organisation qui se rattachent à des courants extrêmement différents et évoluant au sein de paradigmes le plus souvent sans aucun point commun.

L'objectif de cette section est de cerner les différentes approches du phénomène organisationnel tout en accordant une importance particulière aux analyses non économiques qui mettent l'accent sur la place de l'individu, ses motivations et ses objectifs au sein du système organisationnel.

Enfin nous assistons aussi à l'émergence de nouveaux courants qui rejettent l'hypothèse de rationalité tels que les théories néo institutionnalistes.

1. les approches non économiques de l'organisation :

Les approches non économiques des organisations regroupent des théories disparates qui ont été élaborées par des auteurs dont les démarches et les objectifs étaient très différentes, elles regroupent la théorie du management scientifique et la théorie administrative, l'école des relations humaines, l'école fonctionnaliste et la théorie de la contingence et enfin l'approche de l'organisation par les ressources et les compétences.

1.1 Les théories administratives et du management scientifique :

Parmi les principaux auteurs (précurseurs) des théories des organisations le français « Fayol » et l'américain « Taylor » tous deux sont considérés comme les fondateurs de « L'école classique du management », leurs idées bien que controversées ont été largement mises en pratique dans les organisations, Fayol s'est principalement intéressé aux problèmes de direction des entreprises et a jeté les bases de la théorie administrative ;

Taylor s'est quant à lui, davantage penché sur l'organisation des ateliers de production, il a donné son nom au « Taylorisme ou management scientifique du travail. »

¹ Charraux .G. de nouvelles théories pour gérer l'entreprise. Edition Economica. 1992. P 7.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

Ces deux auteurs ne se sont pas préoccupés d'identifier les facteurs qui ont prévalu à l'émergence des différentes structures des organisations, mais de dégager les règles à respecter pour gérer de façon optimale une entreprise. Pour cette raison leurs discours sont de nature purement normative et leurs « théories » sont en fait un énoncé d'un ensemble de principes.

Selon Fayol, les activités de l'entreprise peuvent être classées en six catégories d'activités : techniques, commerciales, financières, comptables, de sécurité et enfin administratives, ces dernières comprennent la prévoyance (très proche de la planification), l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle.

Parallèlement en Allemagne « Weber »¹ a contribué au développement de la théorie administrative en établissant des principes fondamentaux qu'on peut résumer ainsi, spécialisation des tâches, standardisation des opérations, uniformité des procédures, unité de commandement, limitation de l'éventail de supervision ou de contrôle, centralisation de la prise de décision et l'organisation par départements.

L'autre composante de l'école classique du management est représentée principalement par Taylor mais également par Babbage, Gantt et Gilbreth qui ont défendu la théorie de la gestion scientifique du travail, ainsi pour ces auteurs l'amélioration de la productivité passe par l'amélioration du rendement de l'ouvrier au travail à travers une analyse scientifique des tâches et des gestes afin de les optimiser.

Plusieurs critiques ont été adressées aux théories administratives et scientifique du travail parmi lesquelles on peut citer le caractère normatif². une autre critique peut être formulée à l'égard de l'école classique du management, c'est qu'elle ne tient pas compte des interactions entre les individus et l'organisation en adoptant une vision très mécaniste de l'homme, en faisant abstractions du facteur humain.

Enfin une dernière critique adressée à ces théories, provient du fait qu'elles ignorent les interrelations entre l'entreprise et son environnement tels que les problèmes de flexibilité de l'entreprises à ses contraintes externes.

¹ Koning. La théorie de l'organisation à la recherche de son équilibre, in Charraux, de nouvelles règles pour gérer l'entreprise. Economica 1987.

² Descremaux «A » histoire et structure des entreprises .revue française de gestion, septembre, octobre 1981.P 8

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

1.2 L'école des relations humaines :

Les théories administratives et scientifiques du travail, pour importants que soient leurs apports en matière d'organisation, ont ignoré une composante essentielle de cette dernière : l'homme, ainsi elles se sont limitées à l'étude de l'organisation technique du travail.

L'école des relations humaines constitue une réaction contre cette orientation, elle trouve ses fondements dans les travaux réalisés par « Mayo », qui a permis de mettre en évidence l'importance du facteur humain dans la productivité.

L'expérience la plus probante fut réalisée par « Mayo » et son groupe de chercheurs à l'usine Hawthorne de la société Western Electric, ainsi en faisant varier des facteurs tels que l'intensité lumineuse, la durée du travail, le temps de repos et le système de rémunération, à chaque fois, les nouvelles conditions étaient présentées et discutées avec un groupe de travailleurs qui acceptaient toutes les modifications.

Résultat ; la production ne cessait d'augmenter même lorsque on revenait aux conditions de travail initiales. Conclusion de ces expériences « ce sont les conditions sociales qui influencent la productivité » ainsi la rémunération n'est pas la seule forme de motivation et que la participation, la coopération et les discussions au sein du groupe de travail ont une incidence déterminante sur le comportement.

La contribution de « Lewin » aux théories psychologiques des organisations est très importante, notamment grâce à ses études sur les problèmes de groupe, on lui doit d'ailleurs l'expression « dynamique de groupe » ainsi les travaux de cet auteur s'articulent autour de plusieurs expériences sur le style de commandement et la nature du leadership au sein des organisations.

Les travaux de Mayo et Lewin ont été prolongés par la suite par des auteurs comme « Likert et MC Gregor ».

Rensis Likert a mené des études afin de développer les interactions susceptibles d'exister entre les membres d'un même groupe et ce afin de constituer plusieurs styles de management¹ il en conclut à la supériorité du style participatif vu qu'il engendre des résultats économiques satisfaisants et une plus grande satisfaction des travailleurs.

« Douglas MC Gregor » s'inspirant du modèle de Maslow sur les besoins humains, a adressé une critique aux théories administratives et scientifiques du travail, qui selon lui reposent sur une vision très particulière de la nature humaine qu'il développe dans sa « théorie X ».

Selon cette dernière, l'homme éprouvait une aversion pour le travail, serait paresseux et devrait être menacé de sanctions pour accomplir son travail, par ailleurs, il serait dépourvu

¹ Style autoritaire, consultatif, paternaliste et participatif.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

d'ambition, fuyait les responsabilités, souhaitant être dirigé et préférait la sécurité au changement.

Ainsi le seul système de motivation est de nature salariale, donc économique.

A cette première théorie MC Gregor développe une seconde sur la nature humaine, ou il explique que l'homme peut se diriger lui-même et apporte son potentiel de créativité au profit de l'entreprise, à condition que l'organisation mette en place les méthodes et instaure un environnement propice à la satisfaction de ses propres besoins, dans l'accomplissement des objectifs de l'entreprise.

Dans la même perspective, « Frederik Herzberg » montrera que les facteurs qui contribuent à la satisfaction dans le travail sont ceux qui permettent un développement personnel.

1.3 L'approche fonctionnaliste des organisations :

L'école fonctionnaliste ou systémique trouve son origine dans la tradition sociologique, elle constitue d'une certaine façon une réaction contre l'école des relations humaines qui a trop privilégié l'étude des individus aux dépens de l'analyse des structures des organisations.

L'approche fonctionnaliste, étudie la relation entre la structure et les procédures au sein des organisations et la société dans laquelle ces organisations évoluent.

C'est notamment l'ambition de Parsons¹, dans sa tentative de construction d'une théorie générale de l'organisation.

Pour lui, le problème consiste à intégrer les différents niveaux de l'analyse : les individus, les groupes et les organisations, avec celui de la société.

Le problème central est celui du suivi des systèmes sociaux et les questions les plus intéressantes sont celles qui portent sur les modalités qui permettent aux systèmes sociaux de survivre et de se maintenir.

La problématique utilisée par les fonctionnalistes, fait des larges emprunts à la théorie des systèmes physiques et biologiques, pour expliquer l'adaptation des systèmes sociaux aux chocs internes ou externes et leur retour vers l'équilibre.

Cette approche suscite cependant des critiques, en particulier, les organisations sont considérées comme des individus et sont censés avoir des besoins et des objectifs propres, par ailleurs, les fonctionnalistes privilégient l'étude de l'équilibre et du consensus et négligent la notion de conflit social.

¹ Parsons : rapporté par Gérard Charraux in les théories de l'organisation .Edition organisation. Page 276

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

1.4 Les théories contingentes des organisations :

Contrairement aux théories administrative et scientifique du travail et l'école des relations humaines, Les théories contingentes insistent sur l'incidence des variables liées à l'environnement sur le comportement des organisations.

Parmi ces variables on peut citer : la taille de l'entreprise, la technologie, l'environnement, le pouvoir...etc. Lawrence et Lorsch¹ ont complété de façon très pertinente les travaux de cette école. En effet ils montrent qu'à des environnements différents, devaient correspondre des structures d'organisations différentes. par analogie, on peut considérer qu'une même entreprise ayant plusieurs activités devra adapter la structure de chacune de ses activités a son environnement spécifique, mais ces deux auteurs considèrent l'organisation également comme un système, celui-ci peut être divisé a son tour en sous-systèmes ou départements par exemple, marketing, production...chacun d'entre eux pouvant confronté à un sous environnement aux conditions particulières et exigeant alors pour chacun des sous systèmes, une forme d'organisation, elle-même particulière, par exemple, décentralisation au niveau marketing, centralisation au niveau production, Ils ont même effectuer une étude sur trois groupes d'entreprises appartenantes a trois secteurs différents.

A travers cette expérience, Lawrence et Lorsch ont pu montrer que les entreprises les plus performantes, étaient celles dans lesquelles chaque sous système avait une organisation conforme aux exigences de son propre environnement ; c'est-à-dire a une plus grande stabilité, correspondait une organisation plus formelle et une plus grande orientation sur le court terme des taches très spécifiques et inversement. Par ailleurs, ils ont également mis en évidence que les entreprises les plus performantes étaient celles qui avaient instauré des mécanismes de coordination entre les sous systèmes, permettant ainsi une plus grande intégration.

Les théories contingentes apportent un éclairage nouveau aux théories des organisations ,en cherchant à comprendre les raisons des correspondances entre le type d'environnement, la forme de la structure et le lien avec la performance.

Les critiques qui leur sont adressées, portent sur l'absence de prise en compte des comportements des individus qui constituent l'organisation, notamment de la psychologie des dirigeants et de leur style de direction.

¹ Lawrence et Lorsch ; Adapter les structures de l'entreprise. Edition organisation 1973.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

1.5 L'approche de l'organisation par la théorie évolutionniste et la théorie des compétences.

1.5.1 L'approche évolutionniste :

Les origines de cette théorie remontent à « Joseph Schumpeter » ; elle s'interroge sur les sources de variabilité des organisations, aussi bien que sur les causes contingentes de leur homogénéité, elle met l'accent sur les événements, agrégés au niveau de la population d'entreprise, en effet, les firmes n'adoptent pas les mêmes modes de fonctionnement, les mêmes procédures, la même forme organisationnelle ni la même stratégie selon les contraintes différentes aux quelles elles sont soumises (ressources de l'environnement, caractéristiques de la demande). Ce courant de recherche cherche à expliquer comment l'environnement affecte la diversité organisationnelle.

En effet selon les caractéristiques de celui-ci (filtrage, concurrents) une forme organisationnelle est plus au moins adaptée.

Le coût de l'adaptation relative de la forme organisationnelle présente, apparaît être une donnée importante à évaluer pour les dirigeants d'entreprises, compte tenu des signes actuels (restructuration, apparition de nouvelles logiques contractuelles) et des anticipations des évolutions futures, des caractéristiques environnementales, en présence d'incidences en faibles progression (rentabilité, endettement), il s'agit de faire la différence entre l'inadaptation temporaire de l'entreprise a ses conditions de marché et l'erreur organisationnelle contraignant l'entreprise a suivre un chemin irréversible et fatal.

Ainsi afin de préparer l'entreprise au changement, il est souhaitable de procéder à une estimation des forces d'inertie internes, pour être compétitive l'entreprise doit acquérir une pratique formalisée sous forme d'habitus¹, de procédures, de règles, l'inertie résultant de cette expérience cumulée peut être a l'origine d'une sous utilisation du potentiel de l'entreprise, voire de la mauvaise adéquation de l'entreprise aux caractéristiques du secteur. Par conséquent, l'inertie essentielle à l'activité administrative et comportementale de la firme, doit être maîtrisée pour ne pas devenir une force de résistance aux changements a mettre en œuvre ou plus simplement a l'intégration des connaissances et au développement heuristiques.

1.5.2 La théorie des compétences :

Inspiré par les travaux de Penrose², dont l'influence reste particulièrement prégnante, le modèle des ressources et des compétences apparaît comme une innovation théorique prometteuse.

¹ Bourdieu. P. Les structures sociales de l'économie. Edition du seuil 1992.p88

² Penrose, O . Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance des entreprises, Edition homme et techniques 1968.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

Le MRC¹ se propose de définir une firme à partir de ce qu'elle est capable de faire, dans cette perspective, on peut envisager la firme comme l'articulation d'un système d'offre et d'un ensemble de présentations, reposant sur la mise en œuvre des ressources.

Certaines ressources revêtent une importance particulière : les savoirs faire de la firme incarnés dans des routines, produits de l'accumulation des connaissances, ces compétences désignent la capacité à déployer des ressources pour atteindre un objectif voulu habituellement sous forme de combinaisons ,faisant appel à des processus organisationnels ou pour reprendre la définition de « grant »² « une compétence est la capacité d'un ensemble de ressource a réaliser une tache ou une activité ».

Les compétences nécessaires à l'apprentissage collectif de l'organisation, portent en particulier sur la coordination de savoir faire productif, nécessaire à la création de valeur pour la firme.

2. Les théories économiques des organisations :

Par rapport aux théories décrites dans la première partie de cette section, Les théories économiques présentent une grande homogénéité méthodologique, dans la mesure où sauf exception, elles participent de l'individualisme méthodologique. L'organisation apparaît être un ensemble social d'individus ,dont les objectifs, les motivations, les ensembles d'informations et les obligations contractuelles différent. Ces théories s'opposent cependant quant aux hypothèses de rationalité qu'elles supposent. Ainsi si certaines reposent sur la représentation traditionnelle de la rationalité définie comme la maximisation individuelle d'une fonction d'utilité (avec ou sans incertitude), d'autres introduisent une notion différente de la rationalité « la rationalité limitée » et substituent l'objectif de satisfaction « satisficing » a celui de maximisation. Toutefois cette divergence dans l'approche de la rationalité n'est pas le seul critère qui permette de différencier les différentes théories économiques de l'organisation.

Ces théories peuvent se différencier en termes de leurs objets d'analyse, tels est le cas des théories économiques de la bureaucratie et de la théorie économique du marché public qui ont pour objet d'analyser les phénomènes régissant les institutions politiques et publiques, et les théories qui se distinguent en fonction de l'élément d'analyse qu'elles privilégient, ce peut être la notion de coût de transaction, celle de droit de propriété ou la relation qui unit un mandataire a un mandant dite «Relation d'agence ».

¹Modèle des ressources et compétences.

²Charraux.Idem 284.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

Enfin pour des raisons méthodologiques, nous présenterons dans un premier temps le modèle libérale dominant et nous citerons seulement, les apports du courant managériale et behaviouriste ainsi que les apports du courant contractualiste

2.1 La théorie behavioriste et la rationalité limitée :

La théorie behavioriste élaborée principalement par Cyert et March¹représente un changement de paradigme par rapport au référentiel néo classique traditionnel.

Ainsi elle privilégie la méthode inductive et s'appuie sur l'observation mais aussi sur la description des processus de décisions internes aux organisations. Elles recourent en outre à la notion de rationalité limitée telle qu'elle a été formulée par Simon², qui prône également, la substitution de l'objectif de satisfaction « satisficing » à l'objectif de maximisation.

« Libenstein » critique et prolonge l'analyse behavioriste, les deux éléments a travers lesquels il s'appuie pour analyser le fonctionnement interne d'une organisation sont le recours aux alliances et coalitions afin de résoudre les conflits dûs à la divergence des objectifs entre les acteurs du système organisationnel. Les critiques qui ont été adressé à ce modèle portent essentiellement sur son aspect descriptif et la difficulté de cerner la réalité et le fonctionnement de certains concepts tels que la formation de coalitions et les rôles des individus qui contrôlent le processus de prise de décision.

2.2 Le modèle libérale de l'organisation (Micro- économie standard).

Ce modèle est le plus dominant actuellement en sciences économiques, il repose sur quatre (04) axiomatiques élémentaires, les trois premiers définissent les caractéristiques des agents ou des acteurs du jeu économique, le dernier constitue une conclusion de l'interaction de ces axiomatiques dans le cadre de l'espace économique.

A₁ : il existe des individus libres et autonomes.

A₂ : ils sont rationnels de manières substantives.

A₃ : la maximisation de leur utilité, constitue leur fonctions de comportement.

Sous ces hypothèses, il apparaît comme conséquent :

A₄ : le marché est la meilleure forme de coordination vu qu'il conduit à l'efficience optimale au sens de « Pareto ».

Ce modèle analytique simple, part du postulat de l'existence d'unités de base autonomes appelés " individus". Ces derniers échangent de l'information et finissent par constituer un

¹ Coriat (B) et Wenstein O .les théories de l'entreprise libraire générale française. 1986. p26

² Simon.H. Administration et processus de prise de décision. Edition organisation 1979.p.37.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

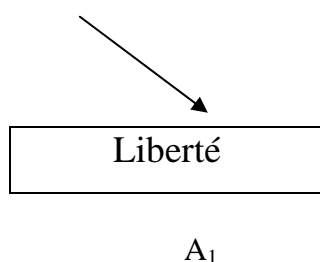
lieu de coordination appelé "marché", le libre jeu des offres et de demande constitue un prix mais aussi un espace de coordination sociale.

Un regard plus pertinent sur les axiomes cités en haut (voire supra), nous permettra de tirer les conclusions suivantes :

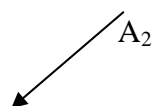
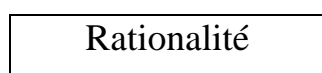
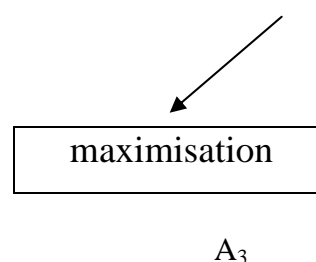
- la rationalité supposée des agents peut être limitée vu que l'information qu'ils utilisent n'est pas également partagé ou impossible à gérer par un seul agent, ceci nous conduira à une économie d'information imparfaite.
- Les décisions des acteurs, peuvent être hiérarchisées les unes par rapport aux autres selon un ordre de priorité.
- La notion de maximisation est remplacée par un concept plus souple de « satisficing » notamment lorsque la fonction d'utilité n'est pas strictement définie.
- La perfection des marchés peut être analysé comme une tendance idéale, il existe des imperfections extra- économiques (politique) qui agissent sur ces derniers et limitent leur efficience.

Figure 1 : représentation du modèle standard

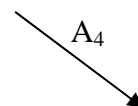
Décisions interdépendantes



Relative a la fonction d'utilité



Limité par le nombre et l'imperfection
Des informations



Imparfait du fait
de l'intervention de l'Etat

Source : Gomez. *Op, cit* .P 238.

L'existence mutuelle des agents et le respect d'un certain nombre de règles élémentaires vont transformer le marché en une « institution », ainsi l'élaboration de la coordination des acteurs ne relève que d'un aspect mécanique et l'agent se socialise dans la pratique de sa décision

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

économique, or dans la réalité l'existence de l'organisation comme lieu de coordination contredit cette logique.

2.3 Place de la firme dans la coordination marchande :

Si, selon le modèle libérale dominant le marché est le moyen le plus efficace pour organiser l'espace sociale, il est naturel de se demander pourquoi, il existe des organisations telles que les entreprises.

En effet dans un article célèbre ¹constituant le moyen de réflexion de l'économie standard, « COASE » affirme qu'il existe un coût lié à l'utilisation du mécanisme des prix, ce qu'il propose d'appeler coûts de transaction, ces derniers se résument en :

- Le coût d'information, de négociation et de conclusion de contrats qui conduit à l'impossibilité d'établir toujours des contrats explicites.
- L'existence de taxes et de barrières tarifaires sur le marché.

Les coûts de recours au marché déplacent l'objet économique, ainsi plutôt que de s'intéresser uniquement à l'aspect mécanique et échanges (ajustement entre l'offre et la demande), nous devons nous intéresser aux transactions (c'est-à-dire aux conditions nécessaires préalables aux échanges). Les coûts de transaction deviennent explicites, la firme devient une institution alternative au marché.

Grace aux travaux de Williamson, il est possible de formuler les axiomes du modèle libérale dominant, dans le cadre de « la théorie micro économique standard élargie »

A₁ : Les agents sont libres et autonomes (maintien de l'hypothèse de l'individualisme méthodologique)

A₂ : Les agents sont rationnels de manière substantive mais leur rationalité est limitée, l'information n'est pas partagée et coûteuse.

A₃ : la maximisation de l'utilité constitue leur fonction de comportement, mais dans un contexte où règne les asymétries informationnelles on lui remplace un objectif de satisfaction.

A₄ : le marché n'est pas la seule forme de coordination vu qu'il existe d'autres manières de contractualisation telles que l'organisation ou la hiérarchie.

2.4 la théorie des coûts de transaction :

Cette théorie fait partie d'un ensemble de théories dites « contractuelles » ces dernières justifient l'existence de la firme, à savoir que celle-ci constitue une organisation plus efficace que le marché².

¹ The nature of the firm 1937

² Selon Coase et Williamson la notion de contrat assure l'efficacité allocative des ressources.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

En effet l'explication de « COASE » affirme que les firmes apparaissent contrairement à l'analyse néo classique qui suppose l'absence de frottements (frictions) sur le marché ; ainsi la réalité montre que l'usage du marché comporte des coûts et lorsque ces derniers deviennent importants on substitue au marché une autre forme de rapports entre les individus qu'est la hiérarchie ou l'organisation.

Ceci a poussé certains auteurs à appeler ce courant le courant hétérodoxe ou la théorie néo classiques étendue.

Williamson s'intéresse quant à lui aux problèmes des structures de gouvernance et introduit deux notions :

- La fréquence des transactions et la spécificité des actifs. L'articulation entre ces derniers va déterminer la meilleure structure de gouvernance. (Internalisation ou externalisation).

Pour WILIAMSON le fonctionnement interne de l'entreprise est composé de contrats et les coûts d'organisation peuvent être considérés comme des coûts de transaction. .

Ainsi pour assurer l'efficacité du système organisationnel ce dernier propose trois formes¹ :

- La structure unifiée (forme U) ou la hiérarchie est dominée par un seul chef, la concentration de l'information et la répartition du travail sont fortement centralisées de haut vers le bas.

Cette structure est efficace tant que la taille de l'entreprise n'est pas importante or elle crée des comportements opportunistes et une déresponsabilisation des subalternes, ce qui augmente les coûts d'organisation.

- La structure holding (forme H) qui laisse une indépendance aux filiales et ne contrôle que leurs résultats, or elle peut créer une dispersion des ressources et des problèmes de cohésion qui augmentent les coûts de transaction.

- La structure multi divisionnelle (forme M) cette forme est la plus efficace vu qu'elle fusionne entre les deux formes précédentes, en dotant chaque unité d'un objectif (centre de profit), on diminue les transferts d'information et donc les coûts d'organisation. Ainsi. On oblige les différents niveaux de décision de réaliser leurs objectifs ce qui encourage l'efficacité collective par l'intérêt personnel et non par la contrainte.

-

2. 5 La théorie d'agence :

Elle fait partie des théories contractualistes avec ses deux branches :

- Une branche positive qui analyse la relation entre les acteurs économiques à travers des problèmes d'agence,

¹ Gomez. P.Y Le gouvernement d'entreprise. Édition inter édition 1996 P95

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

- une branche normative qui étudie les contrats optimaux entre les agents et donc modifie les comportements des agents au sein des organisations.

Donc le cadre de ce modèle les formes organisationnelles sont en concurrence et celles qui survivent, sont celles qui permettent de minimiser les coûts d'agence.

Ainsi les contrats principaux et les créances résiduelles (droit de profit) permettent de comprendre l'existence et le fonctionnement d'un ensemble de formes organisationnelles (firme individuelle, managériale)

Enfin la théorie des droits de propriété permet de comparer l'efficacité de l'organisation publique et privée.

2.6 La théorie des droits de propriété :

Cette théorie a pour objectif de comprendre le fonctionnement des différentes organisations à partir de la notion de droit de propriété et d'expliquer leur efficacité relative et ce à partir de l'allocation des ressources, ce qui conduira certains auteurs à comparer l'efficacité respective des formes organisationnelles suivantes : la firme réglementée, la firme managériale, la firme publique...etc.

L'apport de la théorie réside essentiellement dans la compréhension de la structure et au fonctionnement des organisations qui s'apparaissent limités dans la mesure où l'essentiel de l'analyse va porter sur les rapports entre propriétaires et dirigeants.

Section 2 : La dynamique organisationnelle.

Après avoir contourné l'essentiel des théories organisationnelles en management, nous allons traiter, dans cette deuxième section les composantes de l'organisation interne

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

ne et ses structures qui jouent un rôle important et décisif dans la concrétisation des stratégies arrêtées.

Ainsi, l'organisation fonctionne grâce à la participation d'hommes et de groupes d'hommes avec leurs intérêts, leurs appartenances à des catégories socio professionnelles propres à l'organisation, mais aussi extérieures à celle-ci, ils forment une véritable structure sociale concrète¹, ce qui signifie qu'un système organisationnel est également un ensemble de relations sociales.

D'après P. Morin², les organisations se composent de quatre sous systèmes de base en perpétuelle interaction, il s'agit des :

1. les objectifs organisationnels :

Selon le même auteur, les organisations sont des créations humaines, ainsi on ne crée pas une entreprise, ou un organisme de quelque nature qu'il soit sans raison.

Dans la littérature économique, on ne trouve aucune définition du concept d'organisation qui ne mentionne l'existence de fins explicites, donc toute organisation par construction poursuit nécessairement un ensemble d'objectifs.

Les objectifs organisationnels sont en relation étroite avec les caractéristiques de l'environnement, jusqu'au trente glorieuses la logique de coûts primait sur les autres objectifs, mais la transformation de l'environnement concurrentiel a exercé de profonds changements et ce pour plusieurs raisons :

- l'internationalisation de l'économie et l'ouverture des marchés nationaux qui multiplie le nombre de concurrents,
- La réduction du cycle de vie de produits et son influence sur le positionnement et la compétitivité des entreprises.

Les années 1970 ont vu le jour de la naissance de la direction par objectifs,³ qui suppose la déclinaison des objectifs organisationnels comme une cascade, ainsi un responsable hiérarchique de premier niveau fixe les objectifs pour l'unité dont il a la responsabilité et ainsi de suite, cette logique s'oppose à la bureaucratie et exige une certaine flexibilité dans le processus de prises de décision.

Le problème actuel au niveau des organisations, pose la question de la convergence entre les intérêts des acteurs constituant l'organisation et l'organisation elle-même, ce qui exige une

¹ Tababatoni et Jarniou : les systèmes de gestion. Édition PUF 1997. P 37.

² P. Morin. Le manager à l'écoute du sociologue. Édition organisation. 2002

³ D.P.O.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

interaction et un équilibre avec les autres composantes ,ou les autres sous systèmes constituant l'organisation.

2. Les structures :

La structure d'une organisation permet de véhiculer l'information et la sensibilisation des individus sur les objectifs ainsi que l'harmonisation de toutes les actions. H. Mintzberg¹, définit la structure comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches »

2.1 Les déterminants de la structure organisationnelle

2.1.1 L'âge et la taille.

Les structures des organisations plus vieilles, diffèrent de celles des plus jeunes, ainsi plus une organisation est âgée, plus son comportement est formalisé et fortement bureaucratique vu qu'elle a appris à faire face à son environnement avec une meilleure coordination en établissant des procédures de plus en plus standards. ² H.Mintzberg remarque aussi, que plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée, ainsi les tâches deviennent spécialisées et les unités fortement différenciées et plus grande. Ce qui donne naissance à une hiérarchie, qui doit assurer la coordination en formalisant les comportements et les mécanismes de liaison et ce grâce à un système de planification et de contrôle.

2.1.2 Le système technique (la technologie) :

Afin de mesurer la technologie J.Wordward³ a pu distinguer trois catégories de productions. Les technologies de production à l'unité, de masse et enfin les technologies de production en continu.

La production à l'unité est de nature artisanale, avec une structure simple, des mécanismes de coordination assurés par l'ajustement mutuel entre opérateurs et la supervision directe de l'encadrement.

La production de masse conduit à plus de formalisation et nécessite donc une structure bureaucratique de type fordiste ,vu les conflits qui peuvent apparaître entre le système social et le centre opérationnel c'est-à-dire les hiérarchiques qui ont l'autorité et les fonctionnels qui détiennent l'expertise.

¹ H. Mintzberg ' structure et dynamique des organisations. Edition d'organisation 1982

² Mintzberg *O.P .cit* p56.

³ In Mintzberg *.O.P cit* .p128.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

Enfin les structures des entreprises de production en continu sont généralement organiques vu qu'elles nécessitent un corps de spécialistes et de techniciens qui ont pour rôle essentiel de concevoir le système technique et d'en assurer la maintenance.

2.1.3 L'environnement :

On entend par l'environnement l'ensemble des éléments externes à l'entreprise susceptibles d'influencer son activité.

Ainsi l'environnement comprend tout ce qui est situé en dehors de l'organisation : le savoir qu'elle utilise, les clients et la concurrence, la distribution, le climat économique...etc.

Ce qui nous intéresse dans ce travail n'est pas l'environnement en soi, mais son impact sur l'organisation et surtout sa capacité d'y faire face, ainsi dans un environnement stable l'entreprise peut prédire les conditions dans lesquelles elle se trouve et standardise ses procédures dans le cadre d'une structure organique et complexe, la structure doit être plus décentralisée avec des procédures moins formalisées et un processus de prise de décision plus flexible.

2.1.4 Le pouvoir :

On entend par le pouvoir un certain nombre de facteurs qui entrent dans la conception des structures organisationnelles.

Parmi ces facteurs, on peut citer le contrôle externe qui s'exerce sur l'organisation et qui a pour effet de concentrer le pouvoir de la décision au sommet de la hiérarchie et d'encourager l'utilisation des règles et de procédures, afin de renforcer le contrôle interne.

H. Mintzberg¹ cite deux moyens pour renforcer ce dernier au sein de l'organisation.

- tenir son décideur le plus puissant responsable de ce qui arrive ,
- imposer à l'organisation des standards clairement définis.

Ainsi l'existence de contrôle interne impose à l'organisation d'être plus prudente dans ses actions et à les formaliser vu qu'elle doit les justifier vis-à-vis de l'extérieur. Cette formalisation accroît la bureaucratisation de la structure et rend le processus de prise de décision excessivement centralisé.

2.2 Caractéristiques des structures organisationnelles :

¹ Mintzberg .*OP. cit.* .p18

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

Trois facteurs interviennent dans la conception des postes de travail individuels d'une organisation : la spécialisation du travail, la formalisation des tâches nécessaires à sa réalisation et enfin les mécanismes de coordination ou de liaison nécessaires pour établir une collaboration entre les individus, et ce dans le but de satisfaire les objectifs fixés.

2.2.1 La spécialisation :

Dans une organisation, le travail peut subir une spécialisation de deux manières différentes.

- La spécialisation horizontale :

La spécialisation horizontale du travail est la forme la plus dominante de la division du travail, celle-ci est présente dans toutes les organisations, mais aussi dans l'ensemble des activités humaines. Cette forme de spécialisation est la plus ancienne, vu qu'elle remonte à Adam Smith avec son célèbre exemple de division de travail dans la fabrication d'épingles.

- les organisations divisent le travail pour accroître la productivité grâce à l'amélioration de la dextérité de l'ouvrier qui est spécialisé, mais aussi le gain de temps et le développement de nouvelles méthodes et de nouvelles machines plus élaborées grâce au processus de spécialisation.

- la spécialisation verticale :

La spécialisation verticale sépare la réalisation du travail de son administration, au fur et à mesure que la tâche demandée est enrichie, l'ouvrier a de plus en plus de contrôle sur l'activité, sur les décisions à prendre et même sur les objectifs et les standards appliqués.

Les organisations recourent à la spécialisation verticale du travail parce qu'elles croient qu'il faut un point de vue différent pour le faire et afin de déterminer qu'elle est la meilleure manière de le faire.

Lorsque un poste de travail est spécialisé horizontalement, il devient de plus en plus difficile de le relier à d'autres postes de travail, ce qui nécessite un contrôle et une supervision directe.

Donc il existe une corrélation entre les deux spécialisations c'est-à-dire « les postes de travail doivent souvent être spécialisés verticalement vu qu'ils sont déjà spécialisés horizontalement.

2.2.2 La formalisation :

Alors que la standardisation appréhende l'importance des procédures dans l'organisation du travail, la formalisation s'intéresse plus spécifiquement au caractère écrit des procédures et de la circulation de l'information dans l'entreprise.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

P.Tabatoni et Jarniou¹ notent « la formalisation se manifeste dans le codage des éléments en question, leur rédaction, leur diffusion, leur valeur symbolique de légitimité et de rationalité. Elle contribue, certes à réduire l'incertitude et le jeu des influences par le biais de la communication ». Ainsi la formalisation pour ces auteurs a pour objectif d'éviter l'ambiguïté et instauré la transparence (clarté) du système organisationnel, quelque soit le moyen utilisé pour la formalisation (organigramme, fiche de fonction, manuel de procédure, note de service) l'effet sur la personne qui effectue le travail est le même : « son comportement est régulé ».

Michel Kalika² a remarqué que l'évolution de la formalisation dans les entreprises est influencée par un certain nombre de facteurs parmi lesquels on peut citer :

- le développement de la taille de l'entreprise ;
- la standardisation et l'importance des procédures ;
- l'importance des quantités d'informations a échangé ;
- la volonté et les choix en termes de circulation de l'information de la direction.

Pour Max weber ³le recours a la formalisation, constitue une condition d'efficacité de l'organisation bureaucratique, que l'auteur considère comme la structure idéal vu que son comportement est prédéterminé, prévisible, c'est-à-dire standardisé. a l'opposé de la bureaucratie de Weber, la structure organique est caractérisé par des relations de travail informelles, les problèmes sont réglés a mesure qu'ils surgissent, grâce a l'ajustement mutuel et donc avec une absence caractérisée de standardisation.

2.2.3 Les mécanismes de liaison (la coordination) :

C'est une collaboration établie entre les individus par la voie des liens hiérarchiques et fonctionnels dans le but de satisfaire les objectifs fixés, les organisations ont développé tout un ensemble de mécanismes ,pour encourager le contact entre les individus, et ce dans le cadre des structures formelles. Cette caractéristique de l'organisation recouvre outre la coordination proprement dite ,d'autres paramètres tels que la communication et le contrôle. Celle-ci peut être assurée par cinq mécanismes :

- L'ajustement mutuel réalise la coordination par simple communication informelle ;
- La supervision directe consiste à avoir la responsabilité du travail des autres, le responsable donne des instructions, délègue, contrôle et ainsi assure la coordination ;
- La standardisation des procédés spécifie ou programme le contenu du travail ;

¹ Tabatoni et jarniou *OP Cit.* p101.

²Kalika M, Structure d'entreprise. Edition Economica 2002. P 104

³Weber, Economie et société Édition plon 1982 .Tome 1 page 225

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

- La standardisation des résultats se fait en spécifiant Les caractéristiques techniques (dimensions) et qualitatives (performances) attendues ;

- La standardisation des qualifications est réalisée par la formation de celui qui accomplit le travail ;

Notons enfin que lorsque la structure gagne en complexité et que le travail d'organisation s'intensifie les moyens de coordination employés évoluent.

2. 3 Les différentes configurations de structures organisationnelles :

La structure représente le squelette de l'organisation ainsi elle décrit la façon dont les tâches sont réparties. Comment le pouvoir est exercé mais aussi quelles sont les relations entre les divers responsables.

L'étude de la structure se fait a travers d'organigramme ¹qui permettent de caractériser les différents types rencontrés selon la division des tâches.

Dans la réalité, on peut distinguer les formes suivantes :

2.3.1 La structure fonctionnelle.

C'est le premier type de toute organisation ou le découpage horizontal du travail est réalisé par rapport aux grandes fonctions (production, GRH, finance, marketing), ce type de structure repose sur l'unité de commandement et s'applique plus particulièrement aux entreprises mono productrices a activités routinières.

AVANTAGES	INCONVENIENTS
-----------	---------------

¹ Représentation schématique de l'organisation.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

<ul style="list-style-type: none">- centralisations des ressources pour éviter le gaspillage.- développement des compétences spécialisées.	<ul style="list-style-type: none">- centralisations des décisions - adaptation difficile aux changements de l'environnement
---	--

2.3.2 La structure divisionnelle :

Dans le cadre de cette structure la répartition des tâches se fait par rapport aux produits ou aux familles de produits qui présentent un plus grand caractère d'homogénéité que les fonctions. Chaque division ou branche est relativement autonome et peut posséder une structure propre.

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none">- décentralisation du pouvoir de décision.- coordination efficace des activités.- structure flexible et adaptable aux changements de l'environnement.	<ul style="list-style-type: none">- dispersion de ressources et risque de gaspillage.- développement difficile aux changements de l'environnement.

2.3.3 La structure matricielle :

C'est la combinaison des deux premières structures, elle correspond à une répartition des tâches réalisées suivant deux critères : fonctionnel et divisionnel.

Cette structure allie deux compétences, celle du chef de projet ou de produit (critère divisionnel) et celle du spécialiste de la fonction (critère fonctionnel)

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none">- mise en commun des ressources disponibles.- gestion souple et flexible des ressources disponibles.	<ul style="list-style-type: none">- dualité de commandement.- problèmes de coordination et coût d'organisation trop élevé.

2.4 L'évolution des structures organisationnelles :

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

La plupart des organisations sont soumises aux forces divergentes de cinq éléments de base : centre opérationnel, sommet stratégique, ligne hiérarchique, technostucture et fonction de support logistique.

Ceux-ci vont tirer l'organisation dans des directions différentes qu'on peut résumer ainsi :

2.4.1 La structure simple ou personnalisé :

Elle est naturellement adoptée par les petites entreprises ou le patron est à la fois leader, propriétaire et manager. Cette structure est caractérisée par son caractère informel.

2.4.2 La structure mécaniste :

Elle se rencontre dans les grandes entreprises où les tâches sont réparties et très spécialisées ce qui implique des procédures très formalisées et un processus de prise de décision fortement centralisé.

Cette structure est héritée de l'organisation scientifique du travail.

2.4.3 La structure professionnelle ou bureaucratie professionnelle :

Se rencontre souvent dans les organisations basées sur le recrutement de spécialistes dûment formés.

Elle s'appuie sur la standardisation des qualifications et un processus de prise de décision flexible sauf qu'elle peut poser des problèmes de contrôle.

2.4.4 La structure divisionnalisée :

C'est une structure divisée sur la base des marchés (produits ou régions) fonctionnant avec un système de contrôle, des performances décentralisées et une standardisation des résultats qui s'appuient sur une autonomie des décisions, elle encourage une allocation optimale des ressources et accroît la capacité de réponse stratégique.

2.4.5 L'adhocratie :

Ce terme signifie une forme de gouvernement adoptée en fonction de l'environnement.

Ce nouveau type de structure reprend le type matriciel avec une spécialisation horizontale poussée, basées sur la formation et fonctionnant dans un environnement complexe et dynamique.

C'est une structure tournée « vers l'innovation », qui doit se placer en rupture avec les routines établies. L'organisation innovatrice ne peut donc s'appuyer sur aucune forme de standardisation pour coordonner ses activités.

3. les techniques de production et de gestion :

Comme elles se dotent de structures, les organisations (entreprises) mettent en œuvre des techniques pour réaliser leurs buts et atteindre leur objectif.

Le sous système technique peut se décomposer en deux parties :

3.1 Les techniques de production :

Les techniques de production ont un impact très important sur l'environnement du travail des salariés, parmi lesquelles on peut citer :

- le mode de production (à l'unité, de masse ou en continu) ;
- les méthodes de production retenue (stock où à la commande).

3.2 Les techniques de gestion :

Les techniques de gestion comprennent les méthodes de budgétisation, contrôles comptables, gestion de projet, évaluation des postes, mobilité interne, rémunération...etc.

Ces techniques influencent aussi les comportements au travail et constituent des « technologies invisibles ».

4. La culture :

Selon Thevenet ¹deux aspects structurent la définition de la culture en management.

- la culture est un contenu qui se distingue par un ensemble de références, partagées dans l'organisation et construites tout au long de son histoire en réponses aux problèmes rencontrés dans l'entreprise ;
- C'est aussi un mode d'approche de l'organisation qui, possède ses propres caractéristiques.

4. 1. Les déterminants de la culture :

4. 1.1 L'histoire de l'entreprise :

Celle-ci joue un rôle très important dans la constitution de sa culture, en effet cette histoire est composée selon un processus d'apprentissage .ces paramètres serviront de références aux décideurs et au personnel de l'entreprise afin d'évaluer une situation donnée.

- le système de valeurs de l'entreprise peut constituer une référence pour faciliter le fonctionnement de cette dernière et favoriser la mise en œuvre de la stratégie.

¹ Thevenet.M la culture d'entreprise. Edition PUF 2007. P 45

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

4.1.2 Les fondateurs et les circonstances de la fondation :

La fondation et les fondateurs représentent les premiers moments de l'entreprise, ses premiers choix et sa première expérience, en ce sens la fondation consacre les premières empreintes qui marquent le démarrage et la suite du fonctionnement de l'entreprise ; le fondateur via son charisme et sa personnalité demeure dans une approche symbolique une partie intégrante du système de valeurs de l'organisation.

4.1.3 Le métier :

Les informations sur le métier sont à l'intersection entre la culture et la stratégie, ce sont des informations fondamentales, en relation avec les références acquises par l'entreprise dans son activité.

Le métier constitue l'un des déterminants de la culture, puisque c'est autour de cette activité que l'organisation s'est structurée, qu'elle s'est fixée des objectifs et qu'elle fonctionne quotidiennement

4.1.4 Les valeurs :

Les valeurs permettent à chaque membre de l'organisation d'évaluer ce qui est bien et mal, de porter un jugement sur les choses et d'agir.

Les valeurs découlent des expériences vécues par l'individu dans les groupes auxquels il a appartenu.

Thevenet¹ distingue deux types de valeurs dans les entreprises :

- les valeurs déclarées qui sont contenues dans des projets et des rapports annuels, qui ont pour objectifs de traduire les politiques ;
- Les valeurs opérantes qui accompagnent les décisions, les stratégies et les modes de fonctionnement.

4.1.5 Les signes et les symboles :

C'est des signes distinctifs tels que les modes de présentation de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur (logo, mode vestimentaire type de socialisation ...etc.) mais aussi des pratiques scientifiques et invariables qui sont en relation étroite avec les activités quotidiennes telles que les modes de communication internes. L'ensemble de ces paramètres a pour fonction de rassurer les individus et de favoriser leur appartenance au système organisationnel.

¹ Thevenet M, culture et comportement, Paris, Vuibert édition 1992.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

4.2 La culture d'entreprise dans la théorie des organisations :

La relation entre la culture et l'organisation est expliquée différemment selon les théoriciens de l'organisation.

Pour Smircich¹, la culture d'entreprise relève de deux conceptions :

- l'entreprise a une culture c'est-à-dire que celle – ci est une variable du système d'entreprise ;
- l'entreprise est une culture : celle – ci devient un paradigme a part entière, donc l'organisation est abordée comme une société humaine.

4.3 La variable culture :

L'organisation a une caractéristique particulière qui est sa propre culture, cette approche est l'œuvre de « Peters and Waterman » dans leur ouvrage « le prix de l'excellence ». Dans cette optique la culture se définit comme un ensemble de valeurs partagées par les membres de l'organisation. Cette approche est aussi partagée par Allaire et Firsirotu²

Ainsi selon ces deux auteurs l'organisation est composée de trois systèmes :

- un système socio culture, composé des structures formelles, stratégies, politiques et processus de management.
- Des acteurs individuels : avec leur propre identité qui participent a la construction du sens particulier de l'organisation.
- Un système de symboles partagées et signifiants manifestés dans des mythes, des rites, des valeurs et de multiples signes.

Ce système serait le fruit d'une histoire ou d'une évolution sous la pression d'un ensemble d'acteurs et d'événements contemporains.

Pour les partisans de cette approche, la source de la culture d'entreprise, se trouve dans l'entreprise elle-même, ainsi l'organisation est conçue comme un système fermé.

L'avantage de ce choix théorique et méthodologique est de mettre en évidence la consistance et l'efficacité d'une culture dans un environnement structuré, en l'occurrence l'organisation.

4.4 Culture et changement :

Le changement a fait l'objet de recherches nombreuses que nous avons analysé ultérieurement

Lorsque un changement de culture est revendiqué au sein d'une entreprise, il ne doit pas faire objet de mutations mineurs (changement d'opinions, adoption de nouveaux systèmes....etc.)

¹ In chanlat .JF « l'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées » . Edition ESKA 1990. P 545.

² In Thevenet, *op cit.* p 54.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

selon Heskett et Kotter¹ une observation attentive des organisations peut relever des évolutions de cultures sous deux conditions :

- connaître l'état actuel de la culture et l'état désiré en favorisant une adaptation de l'ensemble des membres de l'organisation et pas uniquement le dirigeant et son équipe ;
- Savoir exactement quoi faire sur la culture existante pour atteindre un état idéal grâce à un processus d'apprentissage.

Selon les mêmes auteurs les entreprises qui ont réussi à changer de culture, possèdent trois caractéristiques :

- leur situation est très difficile, et leur survie est en jeu (baisse de part de marché, perte de position concurrentielle) ;
- l'ensemble du corps social est convaincu de la nécessité de changer ;
- Les acteurs du système organisationnel se trouvent dans un état d'anxiété et d'attente, alors la direction parvient à passer quelques messages afin d'y remédier à cette situation.

SECTION 3 : Le changement organisationnel : origines et orientations

¹ Kotter et Heskett, culture et performance, le second souffle de l'entreprise. Edition organisation 1993

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

Dans cette troisième section, nous abordons une synthèse des écrits sur les changements organisationnels. Nous l'avons divisé en huit points : le premier définit le changement de façon générale et le changement organisationnel en particulier; le deuxième dresse l'historique du changement organisationnel ; le troisième présente les différents types de changement organisationnel; le quatrième explique les facteurs déclencheurs du changement; le cinquième aborde le processus de changement ; le sixième décrit les trois dimensions du changement ; le septième traite des résistances aux changements et finalement, le dernier point, aborde l'adaptation au changement.

1. Définitions

Dans les sciences de gestion, le changement est encore un thème qui «englobe de nombreuses significations différentes. Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer» (Beaudoin)¹.

Il nous semble essentiel, devant la pluralité des significations, souvent contradictoires, d'ailleurs, qui entourent notre concept, d'éclaircir et de définir dès à présent la notion du changement. Pour illustrer ce propos, nous partirons de quelques définitions simples du changement pour arriver ensuite à une proposition de clarification de la définition du changement organisationnel.

1.1 Définitions du changement

Certains auteurs ont défini le changement comme étant «le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable» (Collerette et al)², de son côté, Bélanger³ donne une définition très proche de la première et le changement serait «le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées». Ainsi, selon Bélanger, le changement constitue une sorte de rupture d'équilibre. Il peut donc être créateur d'une situation plus ou moins inconfortable ou égale à la recherche d'un nouvel équilibre.

D'après Grouard et Meston , «le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie» (p.6). Pour Hafsi et Fabi ⁴, «le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'informations externe ou interne qui génère un

¹ Beaudoin, P : la gestion du changement. Édition stratégie d'entreprise 1990.P. 43

² Collerette et al, le changement organisationnel, théorie et pratique, presse universitaire de Québec 1997.p 173.

³ Belanger, le changement organisationnel et le développement, GAETAN MORIN 1994.P 20.

⁴ Hafsi (T) (B) fabi les fondements du changement. Edition transcontinentale 2000. P 98.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

«stress» organisationnel». Quant à Bateson¹, il existe selon lui deux niveaux de changement. Le premier est celui qui s'opère dans un système sans le modifier et le deuxième est celui qui introduit une transformation du système auquel il s'applique. Il implique donc la modification des connaissances et des représentations.

Bartoli et Hermel² regroupent les changements en trois catégories les changements ponctuels mineurs, que ce soit en termes de temps ou d'espace, les changements ponctuels majeurs dont l'incidence est durable à moyen ou long terme et les changements permanents qui sont de véritables processus de changement.

À partir de ces définitions, nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments parfois complémentaires. Cependant, nous voulons cibler davantage le concept de changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous allons nous attarder dans le cadre de ce mémoire.

1.2 Définitions du changement organisationnel

Il existe un grand nombre de définitions du changement organisationnel. Nous en retiendrons deux, qui nous paraissent plus pertinentes.

D'après Grouard et Meston³, le changement organisationnel est le «processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations».

Pour Collerette et al⁴, le changement organisationnel est «toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système».

Deux éléments importants ressortent de ces définitions. Tout d'abord, les auteurs s'intéressent aux formes de changement organisationnel qui sont perceptibles par ceux qui les vivent dans l'environnement. Ensuite, l'intérêt pour ce changement est relié au jugement et à la perception de la personne qui le vit.

Dans le cadre de ce travail, nous retiendrons cette définition de Collerette et al. . C'est elle qui explicite le mieux le changement organisationnel, et qui correspond le mieux à ce que nous voulons étudier.

1.3 Historique du changement organisationnel

¹ In Hafsi et Fabi *op. cit.* p 102.

² Bartoli et Hermel, *piloter l'entreprise en mutation*, édition ED organisation 1998.P259.

³ Grouard (B), et Meston In Bartoli (F), *op. cit.* p 98

⁴ Collerette et Al, *op. cit.* p 20.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

Demers¹ énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel. D'abord, celle qui suit la 2^{ème} guerre mondiale, puis celle de la fin des années 1970, et finalement, la période actuelle qui commence dès la fin des années 1980. Pour chacune, Demers² décrit brièvement le contexte socio-économique qui l'accompagne, donne les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche proprement dite. Dans le tableau 1 intitulé synthèse de l'historique du changement, nous avons résumé les propos de Demers³.

Tableau 1 : Synthèse de l'historique du changement

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Les principales perspectives théoriques
--------------	------------------------------	--------------------------	---

¹ Demers, ch., de la gestion du changement à la capacité de changer « revue gestion vol 24,n°3 septembre 1999,p 131.

² Idem.

³ Idem.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

1. Fin de la 2 ^{ème} guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	* Synonyme de progrès, * de développement organisationnel * croissance et d'adaptation	* Théorie de la croissance, * de cycle de vie, * de la contingence * de développement organisationnel
2. Fin des années 70	Récession et décroissance: * Crise pétrolière 1973 * Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale	*Processus discontinu et révolutionnaire, *Evénement dramatique, * Une crise dans la vie de l'organisation	* Approche de l'écologie des populations. *Approche configurationnelle * Théories culturelle et cognitive * Théorie de l'équilibre ponctué.
3. Fin des années 80 jusqu'à la période actuelle	Crises de toute nature: * Concurrence accrue * Précarisation de l'emploi * Exigence accrue de qualité	* La seule chose prévisible. Une réalité quotidienne. Un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation. * L'affaire de tous les membres de l'organisation	* Théories de l'apprentissage. * Théories évolutionnistes * Théories de la complexité (théorie du chaos) * Les approches constructivistes. (théorie conventionnaliste)

Source : réalisé par nos soins

D'abord, il y a la période qui suit la 2^{ème} guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années glorieuses d'après guerre ont été marquées par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 1970. Le changement est ici synonyme de progrès

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

puisque l'environnement est favorable et prévisible et que le processus de changement y est graduel et continu. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation (Demers)¹. Les changements organisationnels les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants.

Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort ou de la transformation (Demers)². Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières de 1970 et de 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. À ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'État. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer. À la différence de la première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

Finalement, la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution (Demers)³. Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif

1.4 Typologie du changement organisationnel

Grouard et Meston (1998)⁴ reconnaissent plusieurs sortes de changements. En effet, ils peuvent être brefs ou profonds, rapides ou violents, consensuels ou imposés.

¹ Demers *O.P cit.* P20.

² Idem.

³ Idem.

⁴ Grouard et Meston *.Op cit .*P20.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

Grouard et Meston (1998)¹ donnent deux types de changements, ceux qui sont provoqués et ceux qui sont subis. Le changement provoqué, ou changement choisi, souhaité, volontaire, etc., est celui qui «est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, a priori, d'actions de redressement la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci». Le changement subi ou imposé «est celui [qui est] engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de Celle-ci ».

Généralement, le changement provoqué est perçu comme étant plus confortable et plus efficient. Il est plus confortable parce que les acteurs ont plus de marge de manœuvre et ont plus de temps pour gérer les changements. Généralement, ce type de changement ne se heurte pas à des formes de blocages très contraignantes. Pour ce qui est du changement subi, les acteurs ont moins de marge de manoeuvre. Ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leurs fins. Dans la plupart des cas, ils sont contraints de faire plus dans un laps de temps le plus court possible. C'est alors la survie de l'entreprise qui en dépend.

Quant au changement imposé, nous pouvons dire qu'il peut tout autant exister dans des entreprises fortement hiérarchisées que dans des organisations plus ouvertes au dialogue. Pour le mener à bonne fin, l'adhésion des personnes concernées est toujours requis et cela, dès le commencement du projet.

Dans le même sens, Demers (1999)² parle de changement radical, c'est-à-dire «un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce» (p. 5). Un tel type de changement serait nécessaire afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'incohérence et de réduire les coûts liés au passage d'une configuration à une autre. Ce type de changement est généralement initié par des dirigeants dans les situations de crise. De son côté, Jobson (1966) définit le changement radical comme étant un changement dans le système des valeurs de base d'une entreprise.

Quant à Dupuis et Kuzminski (1998), ils parlent de changement planifié par opposition au changement spontané ou non planifié. Selon eux, le changement planifié est celui qui «vise à des objectifs précis pour ce qui est de son contenu, bien que ceux-ci ne soient pas toujours atteints. ils sous-tendent un projet explicite, des intentions formulées, des objectifs à atteindre, tandis que, dans le cas du changement spontané, ces éléments sont absents la plupart du temps» (Dupuis et Kuzminski, 1998, p. 360).

¹ Idem.

² Demers. *OP cit* P20.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

Demers (1999) met l'accent sur le fait que le changement que nous vivons, est celui de l'apprentissage et de l'évolution. Elle considère que le changement, n'est plus un événement rare et bouleversant mais une réalité quotidienne. Il n'est plus l'affaire du dirigeant du sommet, mais au contraire, l'affaire de tous les membres de l'organisation. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation et des intéressés qui ne sont plus considérés, comme utilisant surtout leur marge de manoeuvre pour résister au changement décrété par la direction. Ils deviennent des initiateurs de changement ,ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation. En même temps, les dirigeants deviennent des agents de changement parmi d'autres. Ils ont certes plus de pouvoir que les autres, cependant, leur pouvoir leur sert davantage à faciliter le changement plutôt qu'à le contrôler.

Le tableau 2 Synthétise les différents types de changements organisationnels, que nous venons d'expliquer. Par la suite, nous traiterons les facteurs déclencheurs de changement organisationnel.

Tableau2 : Synthèse des différents types de changement

Auteur(s)	Types de changement
• Grouard et Meston (1998)	• Le changement provoqué et le changement subi
• Demers (1999), • Johson(1966)	• le changement radical
• Dupuis et Kuzminski (1998)	• le changement planifié et le changement spontané
• Demers (1999)	• l'apprentissage et l'évolution

Source : réalisé par nos soins

1.5 Les facteurs déclencheurs de changement

Ce point présente les facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus de changement organisationnel. Cependant, nous sommes bien conscients que le changement peut

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

résulter d'autres phénomènes aussi nombreux que différents. C'est la spécificité de chaque entreprise qui fait alors que chaque changement reste finalement unique. Néanmoins, il y a quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par des facteurs externes ou internes.

1.5.1 Facteurs externes

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent.

Grouard et Meston¹ ont identifié six facteurs externes principaux, facteurs qui sont aussi des motifs de changement: le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

De son côté Rondeau² parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux. Ces différents éléments se retrouvent presque tous dans la plupart des ouvrages qui traitent du changement organisationnel.

Le tableau 03 présente le modèle de Rondeau³ qui traite des diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel.

Tableau 03 : Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel

¹ Grouard et Meston. *OP cit* .P20.

² Rondeau.A. grand dictionnaire de psychologie, Larousse 1999.P224

³Rondeau, Transformer l'organisation « revue gestion volume 24, septembre 1999.P12.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

1.1 Sources de nature économique <ul style="list-style-type: none">• mondialisation des économies• accroissement de la concurrence• évolution d'une économie de masse vers une économie du savoir	1.2 Sources de nature technologique <ul style="list-style-type: none">• NTIC• échange de données (EDI., etc.)• systèmes de gestion intégrés-ERP (ex. SAP, PeopleSoft, etc.)• gestion du savoir
1.3 Sources de nature politique <ul style="list-style-type: none">• déréglementation des marchés• précarité des structures de contrôle	1.4 Sources de nature sociale <ul style="list-style-type: none">• diversification de la main-d'œuvre• déclin des traditions et de la hiérarchie• croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux

Source : Rondeau : transformer l'organisation
Revue gestion, volume 24, septembre 1999, p 86.

Nous retrouvons d'abord les changements économiques associés aux phénomènes de la mondialisation des économies et à l'accroissement de la concurrence qui forcent les organisations à mieux se positionner stratégiquement afin de tirer le maximum de leur situation. Cependant, elles sont à l'origine de pressions sur les organisations qui doivent, pour survivre, contrôler leurs coûts. Parmi les stratégies d'ajustement adoptées par les organisations afin d'accroître leur flexibilité et diminuer leurs dépenses, nous retrouvons la rationalisation, la décroissance (downsizing), l'aplatissement des structures ou l'impartition (outsourcing).

Une autre force active dans l'environnement des entreprises, c'est l'évolution de leur environnement politique. En effet, la déréglementation des marchés et la diminution des structures de contrôle de l'État ont entraîné l'organisation vers de nouvelles stratégies d'ajustement. On parle alors de partenariats ou d'alliances stratégiques tels que des fusions, des acquisitions, etc. En outre, de nouvelles formes d'organisation sont de plus en plus fréquentes. La déréglementation et le désengagement de l'État ont également servi à remettre en cause les anciennes manières de gérer l'organisation. C'est ainsi que dans ce nouveau contexte, on parle de plus en plus de changement de paradigme pour expliquer la transformation à laquelle les entreprises se sont prêtées. En effet, le changement de paradigme est devenu une nécessité, car

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

nos modèles théoriques peuvent facilement devenir de véritables carcans. ils ont tendance à nous conditionner à voir et interpréter la réalité d'une certaine façon et à ignorer plusieurs autres facettes de la réalité. À vrai dire, nos paradigmes ne sont pas toujours justes et ils peuvent nous mener à poser des jugements hasardeux et à prendre des décisions erronées. Pour cette raison, dans une phase de changement, l'organisation est souvent forcée de rechercher de nouveaux paradigmes afin de survivre.

Enfin, nous retrouvons les changements technologiques qui modifient souvent la configuration des organisations et l'aménagement du travail. D'évidence, les nouvelles technologies rendent possible le développement de nouvelles formes de travail telles que le télétravail, le travail à distance, etc.

De la même façon, l'évolution de la société conjuguée à l'avancement des nouvelles technologies a contribué à la transformation des organisations. C'est ainsi que les années 1980 ont eu pour effet d'accroître l'incertitude chez elles. Alors, par souci de flexibilité, elles ont développé une stratégie qui consiste à réduire leur main-d'œuvre et à diminuer leur engagement social, plus spécialement en matière de sécurité d'emploi. Dès lors, les emplois qui sont créés sont de plus en plus de caractère précaire.

Nous pouvons aisément le constater, toutes ces transformations sont associées à des pressions externes aux organisations elles-mêmes. Ce contexte dans lequel celles-ci naviguent peut devenir une des sources de leur transformation. D'autres raisons, que nous appelons les facteurs internes, peuvent aussi être à la source de cette transformation. En vérité, la plupart du temps, les changements n'ont pas une cause unique. Ils sont généralement le résultat d'un amalgame de facteurs externes et internes qui peuvent occasionner des réactions tout à fait différentes même dans des organisations d'un même secteur.

1.5.2 Facteurs internes :

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation tout entière ou dans une de ses composantes, unités ou services. Ils sont aussi généralement reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changements. Grouard et Meston (1998)¹ ont identifié deux facteurs internes, appelés aussi mobiles des changements (1) le développement de l'entreprise et sa croissance, et (2) la vision du dirigeant.

On peut conclure que les facteurs externes et internes constituent des événements déclencheurs du changement. Il faut bien les identifier si nous voulons comprendre le changement

¹ Grouard et Meston .*OP Cit.* P20.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

organisationnel et ce qui conduit les organisations à changer. L'analyse que l'on peut en faire donne une vision globale et holistique du changement organisationnel et permet de mieux le juger et le gérer. Il faut alors se rappeler qu'il peut ne pas être relié à une cause unique, mais venir d'une combinaison de causes externes

2. Le processus de changement :

Dans cette partie, nous vous présentons d'abord le modèle de Lewin (1958) et par la suite, celui de Collerette et al. (1997).

2.1 Le modèle de Lewin

La contribution de Kurt Lewin (1958) sur la compréhension du processus de changement est indéniable. En effet, le modèle de Lewin est un classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel. Il s'attarde surtout au changement des attitudes. Le processus de changement est divisé en trois étapes: (1) le dégel ou la décristallisation, (2) la transition et (3) enfin, le regel ou la recristallisation (Lewin, 1958).

Le dégel ou la décristallisation constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non. Cette phase reflète la prise de conscience des inconvénients d'une situation, soit de l'écart entre une situation présente et une autre plus agréable (Bélangier, 1994). Pourtant, le changement n'est pas encore acquis pour autant. En effet, il ne se limite pas uniquement à l'abandon d'anciens comportements, attitudes ou perceptions, mais il suppose également l'acquisition d'autres manières de faire.

La transition correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements. Durant cette phase, les individus investissent l'essentiel de leurs énergies.

Le regel ou la recristallisation est la phase du changement proprement dit. Pendant cette phase, le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser (Burnes, 2004).

2.2 Le modèle de Collerette et al. (1997)

Collerette et al. (1997), tout en s'inspirant du modèle de Lewin, proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes pendant que le changement se déroule..

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

Le modèle proposé par Collerette et al. (1997) est constitué de quatre phases l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Ces quatre phases rejoignent celles du modèle de Lewin. En effet «la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation» (Collerette et al. 1997, p. 25).

L'éveil représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de triage. C'est à ce moment-là que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

La désintégration consiste à «déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative» (Collerette et al. 1997, p. 26). Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement.

En effet, ce sont les phases d'éveil et d'amorce de désintégration qui correspondent au début du changement. Pendant cette période, les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfractaires. À ce moment-là aussi, des alliances et des coalitions commencent à se former entre les membres des groupes. Cette période est généralement accompagnée d'insécurité et d'anxiété. C'est le moment où il y a plus de questions que de réponses et où les individus ressentent un mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération (Collerette et al. 1997).

Durant la phase de la reconstruction, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde. Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Cependant, nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final.

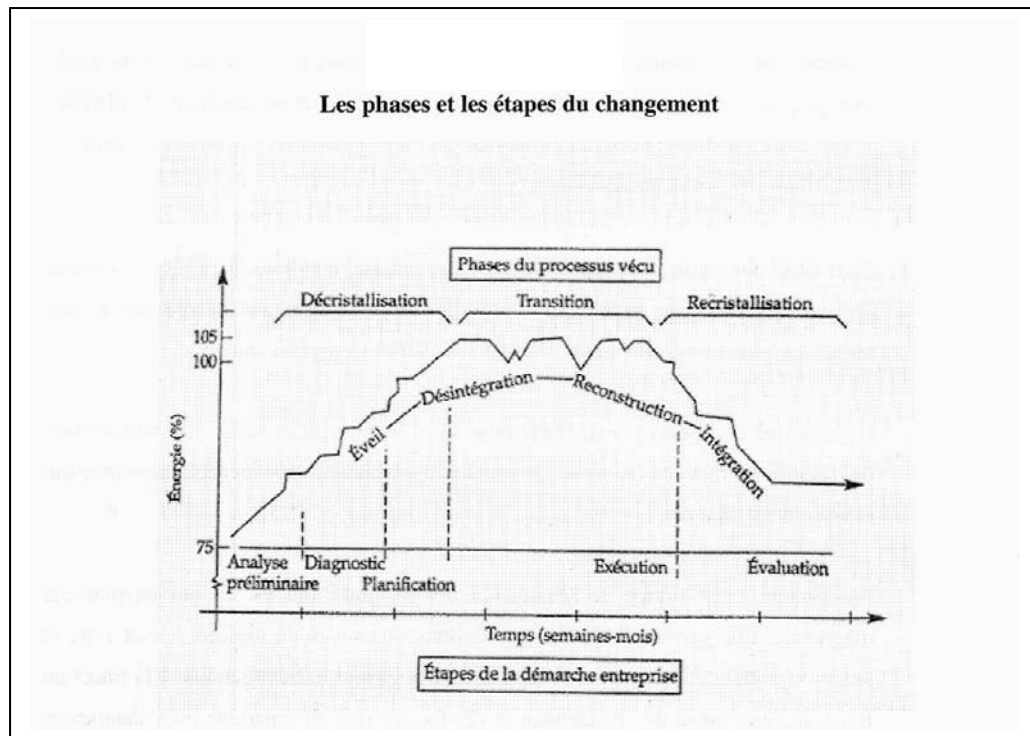
La phase d'intégration correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, «les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes» (Collerette et al. 1997, p. 36). Ces auteurs parlent de deux types d'intégration: l'intégration intrasystémique et l'intégration inter systémique.

À la figure 2, apparaissent les trois phases proposées par Lewin, puis au bas, les quatre phases proposées par Collerette et al. (1997). Aux phases proposées correspondent les grandes étapes de la démarche du changement. Celle-ci est dite systématique et elle est constituée de quatre

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

périodes le diagnostic de la situation insatisfaisante, la planification, l'exécution du plan d'action et l'évaluation des résultats obtenus.

Figure 2 : Les phases et les étapes du changement



Source : Collerette et al. (1997)

Pour simplifier, nous pouvons dire que le diagnostic est fait d'une série d'activités qui permettent d'avoir une vision plus juste de la situation. Il aide à clarifier une situation. Le diagnostic touche tout autant le contenu que les processus qui l'accompagnent. Il s'agit de procéder à une étude systématique afin de trouver les solutions appropriées, d'analyser les processus pour en dégager les particularités et trouver les moyens et les modalités d'action adéquats (Collerette et al. 1997).

La planification consiste simplement à établir une stratégie ou une hypothèse de travail, qui demandera souvent une réévaluation en cours d'expérience. Elle porte tout autant sur le contenu que sur les processus. Le contenu se ramène essentiellement à «clarifier les composantes des solutions trouvées, à concevoir et à élaborer les outils ainsi que les instruments nécessaires pour pouvoir appliquer les solutions» (Collerette et al. 1997, p. 50). Quant au processus, il faut trouver la façon d'introduire et d'implanter des solutions adéquates. Comme le diagnostic, la planification est une activité continue, il est donc utopique de vouloir établir une planification définitive surtout dans une perspective à long terme, car plusieurs événements peuvent survenir et changer la donne.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

La troisième étape est celle de l'exécution. C'est le moment de réaliser le plan d'action déjà établi. Sa mise en oeuvre exige souvent un encadrement efficace du système qui s'en trouvera changé.

Finalement, vient l'étape de l'évaluation des résultats, qui est en fait un nouveau diagnostic. Elle permet de décrire les résultats obtenus et de mesurer l'écart entre la situation initiale et celle désirée. L'évaluation a surtout deux fonctions : (1) tracer un bilan de l'entreprise de changement et (2) fournir des informations pour déterminer s'il faut interrompre ou poursuivre la démarche décidée.

Le modèle de Collerette et al. (1997) qui, dans sa formulation, n'est pas très éloigné du modèle classique de Lewin (1958) fournit un cadre conceptuel très utile pour l'étude des changements et des réactions des travailleurs. Cependant, il traite superficiellement des réponses émotionnelles ressenties durant chacune des phases.

Dans le paragraphe qui suit nous traitons des dimensions des changements.

3. Les trois dimensions des changements

D'après Grouard et Meston (1998), trois dimensions principales caractérisent les types de changements : (1) la profondeur du changement, (2) la rapidité du changement et (3) son mode d'imposition.

La profondeur du changement est relative à la manière dont celui-ci affecte la réalité organisationnelle. Lorsqu'on parle de la profondeur du changement, on évoque également deux pôles, soit les changements superficiels ou en profondeur. D'après Grouard et Meston (1998), les changements superficiels sont des petits changements continus ayant un rôle essentiel. Ils ne doivent en aucun cas être considérés comme des sous changements ou des changements de second ordre, ils sont faciles à opérer, leurs conséquences sont moins lourdes en cas d'échec et leurs coûts restent limités.

Les changements en profondeur sont ceux qui opèrent des transformations dans la réalité organisationnelle. Contrairement aux changements superficiels, ils sont coûteux et provoquent des bouleversements majeurs, par exemple, des transformations au plan de la stratégie, des structures, des systèmes, des ressources humaines, de la culture, etc.

La deuxième dimension est la rapidité du changement qui se mesure par la combinaison de la durée et de la profondeur du changement. Cette dimension rend compte du temps nécessaire à une entreprise pour effectuer des changements. (Grouard et Meston, 1998). La troisième dimension est le mode d'imposition des changements. Ceux-ci sont généralement considérés comme étant initiés par la haute direction ou imposés par des intérêts contradictoires, etc. À

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

l'opposé du changement imposé, on trouve le changement consensuel qui privilégie la motivation et l'adhésion des différentes personnes intéressées.

4. Les résistances aux changements

Nous avons défini le changement comme le passage d'un état d'équilibre à un autre de déséquilibre, avec l'ambition de rejoindre un nouvel état d'équilibre qui soit plus satisfaisant. Cette quête d'état d'équilibre fait que les destinataires réagissent d'une certaine façon aux phénomènes qui risquent de leur faire perdre leur équilibre premier et les amener à résister à tout changement. Nous voulons préciser que ses réactions sont bien légitimes. Il ne faut pas les considérer comme des réactions négatives, ce qui se produit malheureusement trop souvent. Au contraire, il faut bien les comprendre afin de pouvoir les utiliser comme des leviers de changement.

Si les employés résistent souvent au changement, c'est que ceux-ci sont souvent associés à plusieurs types de perte : perte de sécurité, de compétences, de relations, de pouvoirs, de territoires, etc. Chacune de ces pertes est susceptible de déclencher une réponse émotionnelle comme du chagrin, de l'anxiété, etc.

Dans la point suivant, nous allons d'abord définir les résistances au changement et essayer de comprendre leur signification. Ensuite, nous présenterons les facteurs de résistance au changement.

4.1 Définitions des résistances au changement

Collerette et al. (1997) définissent la résistance au changement comme «l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement» (p. 94). Quant à eux, Bareil et Savoie (1999) la définissent comme suit: «expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucune doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement» (p. 151).

Les résistances peuvent se manifester de plusieurs manières. Comme nous l'avons vu avec ces définitions, elles peuvent être implicites, c'est-à-dire indirectes, ou explicites quand elles traduisent en hostilité ou en refus. Ces réactions peuvent être parfois ennuyeuses en ce qui concerne la réussite du changement organisationnel et elles peuvent même le ralentir. Cependant, il ne faut pas trop s'arrêter à ces significations négatives. Elles contiennent en même temps des informations et des significations qui ont l'avantage de nous renseigner sur

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

l'importance que les acteurs accordent au changement ainsi que sur leur ouverture au changement. Ces réactions peuvent parfois témoigner des erreurs faites par l'agent de changement ou par la direction au moment de l'élaboration du projet.

Les résistances doivent être considérées comme des réponses rationnelles et raisonnables de la part des destinataires du changement. Ces réponses sont dites rationnelles parce qu'elles sont sensées et satisfaisantes du point de vue des acteurs qui les supportent. Puisque ces comportements sont rationnels, il ne faut pas essayer de les vaincre ni de les éliminer. Pourtant, un grand nombre de gestionnaires croient encore que la seule façon de gérer le changement est de vaincre les résistances. Celles-ci sont parfois troublantes et inquiétantes, mais en même temps, elles constituent des phénomènes inévitables.

Kets de Vries et al. (1985)¹ associent le concept de résistance à des mécanismes de défense. Selon eux et d'après le modèle psychanalytique, ce sont les mécanismes de défense qui sont responsables des résistances. À y regarder de près, les résistances ne sont que des mécanismes de protection contre des menaces réelles ou perçues. Ainsi, lorsque survient un changement dans une organisation, il traumatise les personnes qui sont exposées. Celles-ci vont alors mobiliser leurs mécanismes de défense et établir des stratégies de résistance afin de se protéger et pour neutraliser l'anxiété qu'elles ressentent.

Il y a six mécanismes de défense, à savoir le refoulement, la régression, l'identification, la projection, la formation réactionnelle et le déni de la réalité (Kets de Vries et al. 1985). Ces mécanismes jouent un rôle important pour bloquer ou entraver tout changement.

4.2 Les facteurs de résistance au changement

Il existe plusieurs facteurs de résistance au changement. Boneu et al. (1992)² en identifient deux types: les facteurs psychosociologiques et les facteurs stratégiques. Nous tenons cependant à rappeler qu'il y a bien des différences individuelles dans la perception des risques reliés au changement. En effet, ce qui est interprété comme un risque par une personne peut être perçu par une autre comme un avantage.

Parfois, les changements peuvent entraîner des pertes, pertes d'estime de soi, de relations affectives avec les collègues, etc. Elles peuvent aisément être associées à la perte d'un proche dont la disparition provoque une souffrance. Ainsi, lorsque arrive un changement dans une organisation, certaines personnes peuvent entrer dans une phase de deuil, car le changement leur fait perdre des acquis et des avantages.

¹ In .Collerette ET All .P36.

² In Hafsi et Fabi .*OP. Cit.* P19.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

Pour ce qui est des facteurs stratégiques de résistance au changement, ils sont relatifs à la perte ou la transformation des intérêts et des buts que chacun trouve dans le changement. Ainsi, les acteurs peuvent avoir des buts contraires à ceux des décideurs et pour cela, s'opposer au changement. D'après Boneu et al. (1992), plus il y a divergence entre les buts des acteurs et ceux de l'organisation, plus le lancement d'un changement se révélera difficile.

Collerette et al. (1997) regroupent les résistances en trois catégories les résistances liées à l'individu, celles liées au système social et les résistances liées au mode d'introduction du changement. Nous voulons préciser que les deux premières catégories ne sont pas différentes des facteurs psychologiques. De la même façon, les facteurs stratégiques de résistance sont complémentaires à la troisième catégorie de Collerette et al. (1997). Dans les paragraphes qui suivent, nous reprenons plus en détail chacune de ces catégories afin de mieux expliquer les facteurs de résistance au changement.

4.2.1 Les résistances reliées à l'individu

Généralement, les personnes résistent à toute tentative de changement, car elles se sentent souvent contraintes à changer leurs anciennes habitudes et à en adopter de nouvelles. Elles préfèrent aussi, souvent s'en tenir au statu quo parce que changer représente l'inconnu dont elles ont peur, et cette crainte est proportionnelle à leur degré de tolérance à l'ambiguïté.

Pour l'individu, le travail constitue une part nécessaire de son identité et il lui permet d'acquérir certaines valeurs ou croyances et d'en rejeter d'autres. Lorsqu'il y survient des changements, ceux-ci entraînent une remise en question de l'identité professionnelle. Ils peuvent occasionner des problèmes de perturbation de l'identité chez l'individu. C'est aussi à travers les leaders que les employés sont encouragés à faire une série d'identifications, avec différents aspects de l'organisation. Cette forme d'identité est dite identité acquise. Elle est souvent reliée à la position socioprofessionnelle (Gaulejac, 2003)¹. Selon le même auteur, «les identités professionnelles produisent des sentiments d'appartenance à des collectifs qui rassemblent tous ceux qui ont suivi les mêmes études, passés des diplômes équivalents, qui exercent des métiers similaires ou qui occupent les mêmes fonctions» (p. 174). C'est l'organisation et ses leaders, par des moyens symboliques, matériels et autres, qui permettent de satisfaire les besoins de l'employé de telle façon qu'il voie sa propre identité en termes de contexte de travail.

L'individu peut avoir des problèmes identitaires, quand arrive un changement organisationnel. C'est surtout son identité professionnelle qui est touchée dans ce cas. Il peut alors douter de lui-

¹ In collerette et All *OP. Cit* ..P 19.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

même, se sentir perdu et anxieux, car il a perdu son existence sociale ou encore son identité professionnelle.

C'est pourquoi, lorsqu'un changement se produit, l'individu se sent perdu ou menacé par la perte des avantages qu'il considérait comme acquis. Cependant, son comportement par rapport à cette perte dépend généralement de son degré d'identification à son organisation ou à ses leaders. Selon Gaulejac (2003)¹ «les conflits identitaires sont plus ou moins profonds selon la nature des rapports entre les groupes d'appartenance» (176).

Les changements peuvent également plonger l'employé dans un processus de deuil. En effet, les individus n'acceptent généralement pas les réformes organisationnelles et ils ont de la difficulté à s'attacher aux nouveaux leaders, aux nouvelles valeurs ou cultures, etc. Le deuil est un comportement normal de la part de l'employé qui vit des changements. En ces moments de deuil et de chagrin, il faut donner aux membres de l'organisation le temps et l'aide nécessaires afin qu'ils puissent s'adapter aux changements.

4.2.2 Les résistances reliées au système social :

En ce qui concerne le système social, nous pouvons dire qu'il y a résistance parce que les changements provoquent souvent des bouleversements dans les normes établies, dans les standards de caractère sacré, tabous, moeurs ou rituels, et font perdre des droits acquis, par exemple, un certain degré de pouvoir. Les individus résistent généralement à tout ce qui est étrange, inconnu et perçu comme étant menaçant.

4.2.3 Les résistances reliées au mode d'introduction du changement :

Ces résistances reliées au mode d'introduction du changement font que les individus préfèrent être consultés et impliqués dans toute démarche de changement, sinon ils risquent de s'y opposer. En effet, la participation offre la possibilité aux travailleurs d'apporter leurs idées, de contribuer au processus de changement, de l'influencer. Elle leur permet ainsi de s'intégrer graduellement au projet du changement. Et l'engagement et l'adhésion qui en découlent augmentent leur motivation à l'égard du projet de changement (Grouard et Meston, 1998).

Certaines personnes peuvent offrir de la résistance au changement si on ne leur donne ni le temps, ni les moyens dont elles ont besoin pour s'y adapter. Elles se sentent bousculées par les événements et elles résistent.

¹ In Rondeau A. *OP cit.* P23.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

Parfois, certains s'opposent au changement parce que les agents ou les leaders qui le portent ne semblent pas crédibles à leurs yeux, ou encore parce qu'ils ne reçoivent pas toute l'information qu'ils jugent nécessaire.

En somme, il faut bien comprendre que la résistance fait partie du processus de changement. Il ne faut donc pas chercher à l'éliminer à tout prix, sans en comprendre le sens. Le tableau 4 présente les facteurs de résistance aux changements. Par la suite, nous aborderons l'adaptation au changement.

Tableau 4 : Synthèse des facteurs de résistance au changement

Facteurs de résistance	
1	Facteurs psycho- sociologique
2	Facteurs stratégiques
3	Résistance reliev à la personnalité
4	Résistance reliev au système social
5	Résistance relié au mode d'introduction du changement

Source : réalisé par nos soins

4.3 L'adaptation au changement

Face aux différents changements économiques, technologiques, sociodémographiques et politico juridiques, les acteurs de l'organisation doivent revoir leur façon de faire et de penser, afin de s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle.

Ainsi lorsque le management détecte une résistance au changement, plusieurs actions peuvent être mise en œuvre parmi lesquelles on peut citer ¹ :

- la communication qui peut atténuer la résistance, en aidant les employés a mieux cerner la logique du changement suggérer ;

¹ Robbins (s) et Decenzo(D) management : l'essentiel des concepts et des pratiques , édition Pearson éducation 2004 p 198.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

- La participation, qui facilite l'adhésion des agents directement concernées par le changement au processus de prise de décision, ainsi ils peuvent augmenter la qualité du processus et stimuler l'implication du personnel ;
- Le recours aux pratiques de formation, qui auront pour objectif l'amélioration des compétences, afin de modifier le comportement des agents en leur facilitant l'appropriation des nouvelles normes du travail ;
- Les actions sur la culture organisationnelle, celles-ci doivent constituer un ensemble de valeurs partagées, qui permettront aux agents de l'organisation d'affronter les problèmes afférant a l'adaptation externe ou a l'intégration interne.

Notons enfin que la culture peut avoir un effet à court terme grâce a des événements symbolique, dont l'objectif est de modifier les représentations.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'organisation

Conclusion du chapitre 01 :

L'organisation interne demeure une dimension importante du management, cependant les théories économiques présentées par le modèle libérale, nous procure une représentation mécaniste de l'entreprise, caractérisées par l'absence de l'individu en tant qu'entrepreneur apportant l'innovation, une surévaluation des intérêts privés au détriment, des solidarités dans l'entreprise, ainsi que des coûts de fonctionnements qui encouragent et exacerbent les attitudes opportunistes.

Le système organisationnel n'est pas figé, celui ci évolue sous l'influence de facteurs interne et externe que la théorie de la contingence et les apports culturalistes ont mis en avant.

Selon les conventionnalistes, toute évolution organisationnelle peut être conçue comme un changement de convention, celle-ci est considéré comme un ensemble de critères implicites ou explicites auquel les individus se réfèrent au moment de décider, afin d'éviter les excès et se repérer grâce à une grille d'étalonnage ou un ensemble de normes.

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

A l'origine du modèle conventionnaliste des organisations, se trouvent les travaux de chercheurs français et américains, qui proposent de renouveler l'analyse micro-économique à partir d'hypothèses nouvelles sur la relation de l'individu et la constitution de savoirs communs. ces travaux ont été regroupés avec plus au moins de rigueur sous le terme de « conventionnalistes ».¹ Ce courant ne se confond pas strictement avec les recherches plutôt localisées en sciences économiques et dont les convergences sont encore problématiques. Tout en utilisant la démarche analytique rigoureuse de l'Économie, il se développe plus spécifiquement dans les disciplines de la science de gestion.

L'analyse économique des conventions, est inspirée du courant Institutionnaliste américain et des disciplines proches de l'économie, telles que le Droit et la Sociologie, le point commun entre tous ces travaux, est la remise en cause fondamentale des hypothèses du modèle de la micro-économie standard.

Les auteurs de cette école s'accordent à considérer, qu'il ne peut y avoir d'échanges ou de coordination sans un minimum de présupposés communs ou d'accords collectifs décrits comme des conventions. or selon le modèle dominant (microéconomique) le marché est atomisé et la poursuite de l'intérêt individuel, suffit à l'échange dans un cadre où l'information n'est pas intégrale et la rationalité est substantive. Ainsi plus qu'un courant homogène, construit sur la base d'un corpus théorique commun, la théorie des conventions s'accorde sur le rejet du modèle Néo-classique dominant, qu'elle tente de faire évoluer vers plus de réalisme et de diversité, mais se veut aussi une alternative au modèle contractualiste des organisations (droits de propriété, théorie d'agence, coût de transaction), qui se propose comme représentation unique de toutes les organisations et de l'articulation organisation / institution.

En réintroduisant des préoccupations sociales et historiques tels que les concepts de règles, cultures, normes, conduites et savoirs communs, ce courant se veut une catégorie de pensées ou un modèle qui permet de percevoir le réel en expliquant, les modalités selon lesquelles les individus vont agir, notamment lorsqu'ils doivent décider dans une situation d'incertitude. L'objectif de ce second chapitre, est de positionner le modèle conventionnaliste des organisations par rapport au modèle dominant, en précisant ses

¹ Orléan, A, Analyse économique des conventions PUF 1994.

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

axiomatiques et ses hypothèses. Pour passer dans un second temps ,à la présentation des conventions qui se caractérisent par une morphologie particulière, nous terminerons ce chapitre par montrer comment les apports de l'économie des conventions, couplée à l'approche de « P.Y Gomez » dans les sciences de gestion peuvent offrir un cadre d'analyse différent du changement dans l'organisation , grâce à l'émergence d'une nouvelle convention alternative à celle déjà mise en place.

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

Section 01 : présentation du modèle conventionnaliste des organisations.

L'économie (ou école ou encore théorie) des conventions est un programme de recherche, émergeant dans la seconde partie des années 1980 et opérant largement en France et d'une manière plus restrictive au Etats-Unis, à la frontière de la micro-économie et de la sociologie, cette école tente de renouer avec l'ouverture des sciences sociales en cherchant à modéliser les comportements de l'homme en société sans privilégier un point de vue particulier sur la nature de ses activités. Le point commun entre tous les travaux conventionnalistes est le suivant « pour comprendre les phénomènes socio-économique, il est nécessaire de dépasser l'hypothèse libérale selon laquelle les calculs privés des individus suffisent à expliquer la réalité sociale par le simple jeu des marchés »⁽¹⁾. La convention apparaît donc, comme un ensemble de règles implicites et explicites qui cherche à rationaliser les comportements notamment lorsque les individus sont amenés à prendre une décision sans avoir recours à un calcul privé. Dans une première partie de cette section, nous allons positionner le modèle conventionnaliste par rapport au modèle dominant de la théorie micro-économique étendue en précisant ses hypothèses et ses règles de modélisation qui lui permettent d'obtenir et d'expliquer des phénomènes sociaux, pour passer ensuite aux caractéristiques des conventions et leurs place dans l'économie de l'information (structure, dynamique et morphologie).

- position du modèle conventionnaliste par rapport au modèle dominant.

La théorie conventionnaliste souligne les limites et les défauts profonds du modèle libéral de l'entreprise, qu'elle regroupe en 03 catégories⁽²⁾.

- l'absence d'une explication des solidarités dans l'organisation, le sentiment d'appartenance et l'attachement à l'organisation dont on est salarié est quasi-inexistant, dans ce cas le rôle que joue l'opportunisme et la recherche de l'intérêt privé prime par rapport à la somme des intérêts individuels conçus comme « marché interne », c'est-à-dire ensemble d'individus existants socialement comme entité différenciée ;

¹- Orléan, A, *Op cit*.P 39

²- Gomez, Y ; *op.cit* p 157

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

- l'absence ou la non prise en compte d'un facteur majeur constituant le système entreprise qui est l'entrepreneur, celui-ci n'est pas seulement le dirigeant, mais regroupe l'ensemble des individus participant à la création de la firme, de ses marchés et produits, ainsi que sa différenciation. Le modèle libéral insiste sur le marché comme lieu optimale de coordination, or il n'intègre pas dans ses hypothèses le fait d'entreprendre et la modélisation de l'entreprise en tant qu'agent permanent de changement de l'environnement économique ;

- l'absence d'une analyse dynamique de l'entreprise qui ne prend pas en compte l'évolution de cette dernière, selon quelles logiques et quelles modalités ?. le modèle libéral tente de faire un rapprochement entre les modifications de l'environnement et les changements d'organisation, mais il n'explique pas les conséquences. Il se situe dans une approche statique. En occultant la dynamique des firmes, or les enjeux actuels de l'entreprise sont tournés vers l'efficience de leurs pratiques et l'adaptation permanente de leur organisation, aux changements de l'environnement.

A partir de ces critiques, le modèle conventionnaliste se résume par les traits communs suivants :⁽¹⁾

- maintien de l'individualisme méthodologique, l'individu reste l'unité de base de l'analyse économique ;

La prise en compte des phénomènes collectifs parallèlement aux comportements individuels tels que les notions de x- efficience ⁽²⁾, routine, procédure, ainsi l'axiomatique libérale est enrichit par les formes collectives de comportements.

- la dynamique des phénomènes organisationnels. à partir de ces traits communs, la théorie des conventions se veut une alternative claire au modèle standard.

1. Définition de la convention :

Par convention on peut entendre un arrangement entre deux parties, sens qui est proche de celui de contrat. On peut entendre aussi à l'opposé, la convention « comme une acceptation implicite de règles de pensée ou de conduite, construites socialement et non imposée par la nature, et qui permettent aux individus de savoir comment ils doivent se comporter dans

¹- Gomez .P, Y. *OP cit.* p 161

²- H.Libenstein.

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

des situations données sans avoir recours à un calcul privé »⁽¹⁾. C'est autant une « catégorie de pensée ou un modèle permettant de percevoir le réel, qui est une configuration générale inscrite dans la nature économique, c'est-à-dire une forme de coordination économique selon laquelle les acteurs font référence pour assurer des prises de décision »⁽²⁾. Ce concept englobe plusieurs considérations telles que les savoirs collectifs communs, les cultures et les règles de comportement, dont l'objectif est d'inscrire les actions des individus dans des cadres sociaux connus des normes de conduite qui sont considérées comme des données d'environnement dans lequel s'inscrivent les calculs et les comportements qu'observe l'économiste.

Seulement les règles sociales ne relèvent pas du domaine de l'économie mais lui est exogène, comme une donnée d'énoncé.

L'intérêt de la théorie des conventions consiste à faire de celles-ci la science économique à part entière, ainsi la connaissance des mécanismes qui facilitent le recours aux règles communes, comme celle de la dynamique qui permet leur évolution devient aussi indispensable que l'étude des ajustements purement marchands pour comprendre les coordinations économiques.

Dans une approche beaucoup plus proche des sciences de gestion, « Gomez » définit la convention comme « un ensemble de critères implicites ou explicites aux quelles un individu se réfère au moment de décider, il s'agit donc d'un terme générale pour désigner des codes, des habitudes, des coutumes, et de manière générale, toute règle qui permet de mesurer une décision, c'est-à-dire à la fois éviter les excès et se repérer selon une grille d'étalonnage. »⁽³⁾

Dans une autre approche, l'économiste Shelling (1960) et le philosophe W.A.Lewis introduisent le terme de convention pour désigner des modes de coordination qui émergent afin de résoudre collectivement des situations indécidables par le calcul individuel à partir de ces définitions, nous pouvons avancer que la théorie des conventions s'intéresse aux comportements des individus lorsque ils sont confrontés à des situations marquées par

¹- Gomez P.Y. Colloque sur les innovations inter disciplinaires en sciences humaines, université de Londres 1994.

²- Salais.R. Analyse économique des conventions, Edition PUF 1994.

³- Gomez P.Y. Gouvernement d'entreprise, Edition Publi-Union 1994 p 171.

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

l'incertitude et dont ils peuvent difficilement appréhender l'évolution, pour décider des comportements qu'ils peuvent adopter.

2. les approches de l'économie des conventions :

Deux grands types de d'approches du concept de convention peuvent être distingués :

- L'approche à l'américaine qui est tributaire de la micro-économie standard, celle-ci se déduit de la théorie des jeux et dont le principal objectif est la recherche de la genèse des conventions.
- L'approche à la française qui est proche de l'économie et de la sociologie, celle-ci conçoit la convention comme une pratique sociale qui permet les calculs et les choix et dont l'objectif est de savoir utiliser les conventions.

2.1 Approche à l'américaine:

C'est dans un contexte marqué par plusieurs paradoxes liés aux comportements standards qui évitent le blocage du fonctionnement ⁽¹⁾ des institutions ou règles du jeu qu'apparaît la notion de convention, comme prolongement de la théorie des jeux qui ne remet pas en cause certains postulats de la micro-économie tels que l'individualisme méthodologique.

Cette approche cherche à savoir comment peuvent naître les conventions en définissant ces dernières comme des comportements standards sur lesquels les individus doivent se conformer plutôt que de chercher de manière isolée à trouver des solutions. Ce qui importe plus dans cette approche est la genèse et l'évolution de ces standards compte tenu des comportements économiques individuels (introduction dans la micro-économie de certaines structures stables et non l'observation réelle des pratiques sociales.

2.2- Approche à la française

A la différence de l'approche précédente, celle-ci intègre le social pour mieux expliquer et comprendre les comportements des individus dans leur recherche d'intérêts. Ce programme de recherche s'est manifesté lors de la parution d'un numéro de la revue économique (1989) qui lui été consacré, c'est à partir de là que l'expression « économie des conventions » a été avancée comme alternative au modèle dominant, parmi ces

¹- Dupuy, revue d'économie industrielle 1989p9.

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

principaux apports, on retrouve deux d'ordre épistémologique et quatre (04) autres articles faisant une application spécifique de cette théorie.

-Olivier Favreau ⁽¹⁾ oppose le marché interne c'est-à-dire l'organisation comme lieu de coordination par rapport au marché externe qui est supposé selon la micro-économie standard comme le seul et unique lieu de coordination.

-J.P.Dupuy qui souligne l'impasse de l'économie standard articulée à la théorie des jeux pour ce qui est des problèmes de comportements collectifs des individus que la convention résout.

-A.Orléan qui analyse les formes de spéculation d'incertitude sur le marché financier en situation d'incertitude et le rôle du mimétisme sur ces derniers.

- F.Eymard.Duvermey propose une analyse des « conventions de qualité » pour caractériser le comportement des agents en dehors du marché.

-Quand à Robert Salais, il propose une approche des modes d'organisation à l'intérieur de l'entreprise sous la forme « convention de travail » en distinguant cette dernière des contrats.

-Enfin L.Thévenot qui relie les travaux sociologiques dits des « économie de la grandeur » et l'approche conventionnaliste afin de montrer la diversité des systèmes de justification des actes qui posent des difficultés dans le cadre de la théorie néo-classique. L'actualité de ce programme de recherche est orientée vers l'interprétation des recherches qui touchent à la macroéconomie (Broyer et Orléan 1991), l'organisation des marchés et le management à travers les apports de P.Y Gomez sur lesquelles nous mettrons l'accent dans le cadre de notre propre recherche (changement organisationnel).

3. L'intérêt épistémologique et hypothèses du modèle conventionnaliste :

Le modèle conventionnaliste des organisations repose sur trois (03) règles :

- La règle d'axiomatisation qui précise les hypothèses.
- La règle d'autolimitation qui précise les bornes du modèle.
- La règle de symétrie qui explique les phénomènes observés et leur fonctionnement.

¹ Faverau, revue d'économie industrielle, vol 40. 1989

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

3.1- préciser les hypothèses: règle d'axiomatisation

Pour qu'un modèle des organisations puisse expliquer les comportements des individus en société, il doit s'appuyer sur des hypothèses explicites, la difficulté dans les faits sociaux, c'est qu'ils sont observés par des individus faisant partie du corps social (distance entre le sujet et l'objet de recherche). A partir de là, le modélisateur doit fonder son travail sur des pistes de réflexion privilégiés, c'est ce que les auteurs du modèle appellent « l'axiomatique du modèle » c'est-à-dire ensemble d'hypothèses que P.Y.Gomez ⁽¹⁾ pose sur l'individu ;

A1 : L'individu est libre de se repérer.

A2 : Il peut rationaliser.

A3 : Il manipule de l'information.

Cette axiomatique permet de traduire et de construire le modèle en le rendant compatible grâce à un corpus d'hypothèses analytiques communes.

A partir de là, la convention sera considérée comme un système de repérage permettant le choix en situation d'incertitude, un système de rationalisation et d'information composé de plusieurs éléments complexes.

Tableau n° 5 : hypothèses du modèle conventionnaliste

Trois hypothèses sur l'individu	Trois hypothèses sur la convention
I1- Il est libre de se repérer.	C1- elle est un système de repérage.
I2- Il peut rationaliser.	C2- elle est un système de rationalisation.
I3- Il manipule de l'information.	C3- elle est un écran d'information.

Source : P.Y Gomez. Op Cit. Page 199

3.2- préciser les bornes du modèle: règle d'autolimitation :

La règle d'autolimitation se présente comme un énoncé des phénomènes observés par le modèle compte tenu de ses hypothèses et de sa méthodologie. Dans ce cas le modèle conventionnaliste des organisations procure une trame économique pour comprendre, comment se normalisent les comportements, les coûts et l'efficacité, il ne cherche pas à

¹- Gomez P.Y. qualité et théorie des conventions, Edition Economica 1996.

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

expliquer les relations humaines dans les organisations (passion, tension, intérêts...etc.), parce qu'il pose comme axiématique que le modèle observe des individus et des conventions qui se présentent comme des instrumentalisation particulières.

3.3- La règle de symétrie

La symétrie d'un modèle est sa capacité à expliquer avec la même démarche analytique un phénomène qui fonctionne et un autre qui ne fonctionne pas ⁽¹⁾, c'est une règle essentielle pour fonder l'intention scientifique en sciences sociales, elle permet de rejeter toutes explications ad hoc qui donnent une interprétation des faits observés, mais qui ne peuvent expliquer avec la même démarche pourquoi un même phénomène comparable ne produit pas les mêmes effets.

Le principe de symétrie garantit une intégration effective des théories qui composent un modèle, il peut permettre d'intégrer effectivement plusieurs théories constituant le même modèle.

4. Caractéristiques des conventions :

Il existe une convention lorsque 03 caractéristiques peuvent être relevées ;

4.1- L'incertitude :

Lorsque l'individu est doté d'une fonction de comportement classique (maximisation de l'utilité sous contraintes) et qu'il est placé dans une situation de choix indécidable, celle-ci se rencontre dans deux cas de figure :

- Soit la décision à prendre changera radicalement l'état dans lequel il évolue et donc il sera incapable de comparer l'effet de sa décision sur les gains consécutifs qu'il peut engendrer, dans cette situation, on parlera beaucoup de « risque » ;
- Soit la décision n'a pas de sens pour un agent , si les autres acteurs ne prennent pas la même au même moment, celle-ci est rencontrée dans plusieurs situations de choix rationnels tels que les problèmes d'évaluation de qualité ⁽²⁾ dans lesquelles un acteur ne peut pas définir substantivement les normes qualitatives et son choix est relatif de ce que choisissent les autres en général.

¹ - Latour.B. La science en action, Paris la Découverte 1989

²- Gomez 1994

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

Dans ces deux situations la décision de l'individu n'est pas structurée et le recours au calcul privé comme dans le cadre de la théorie micro-économique s'avère inutile, vu que le maintien de l'autonomie des individus devient une contrainte inhibitrice. L'opposition du risque à l'incertitude conduit à définir cette dernière comme suit : « il y a incertitude lorsque la question qui se pose à l'acteur concerne moins l'objet de sa décision que les règles du jeu qui permettent l'évaluation des résultats » ⁽¹⁾, donc pour éviter cette double contrainte, le modèle conventionnaliste des organisations, introduit l'existence de règles collectives qui facilitent le choix individuel.

4.2- Le mimétisme rationnel :

L'incertitude décrit la situation cognitive dans laquelle se trouve l'agent (autonome) confronté à l'indécidabilité du choix isolé et manquant de repères, le mimétisme qualifie le comportement rationnel de cet agent qu'il est supposé maximiser son utilité en situation d'incertitude. Dans ce cas l'agent va essayer de découvrir comment les autres vont vraisemblablement agir. Le calcul de l'individu, exercice souverain de l'autonomie de ses choix le conduira alors à imiter le comportement des autres, observé, ou qu'il croit susceptible d'être observé, le mimétisme est rationnel parce que l'agent demeure libre avec sa fonction d'utilité à maximiser et lui permet d'échapper à l'incertitude.

Ce concept introduit une brèche dans la représentation classique d'acteur indépendant, il permet de concevoir des équilibres de comportements collectifs qui existent sans autre raison que la croyance partagée dans leur existence.

L'incertitude et le mimétisme rationnel fondent la dialectique de l'individu, autonome et libre y compris d'imiter les autres dans le cadre de structures sociales stables procurant des règles de conduite à tenir appelée « conventions ».

4.3- La convention doit être stable et partagée

La convention est une construction sociale qui existe concrètement par l'accumulation des comportements mimétiques, introduits dans une logique de prise de décision dans un contexte d'incertitude, cette dernière n'existe qu'en tant que conviction partagée par un

¹ - Orléan.A, pour une approche cognitive des conventions économiques, Revue économique n° 02 Mars 1989.

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

ensemble d'acteurs. Cette faculté de convaincre fixe les limites entre la convention et l'autonomie des comportements individuels, dans le sens où la convention n'impose pas, c'est-à-dire n'interdit pas les calculs individuels et n'empêche pas les comportements opportunistes, cependant, elle procure des critères d'évaluation dans le cadre de structures stables à travers un processus récurrent dont l'objectif est de rationaliser les décisions individuelles en situation d'incertitude.

En utilisant les travaux de Lewis ⁽¹⁾ repris dans les travaux conventionnalistes contemporains, on dira qu'une convention est effective ou exerce un effet sur le réel dès lors qu'elle est suffisamment convaincante et généralement adaptée, on parlera alors de convention si la définition suivante est vérifiée ⁽²⁾.

- « Une convention apparaît dans une situation d'incertitude radicale où l'utilité pour un agent est indéterminée en dehors de l'anticipation de l'utilité des autres agents, ce contexte rend le mimétisme rationnel. »

- Une convention est une régularité qui propose des solutions à des problèmes indécidables par le calcul individuel (privé). Elle obéit aux cinq conditions de « Lewis » :

1- Chacun se conforme à la convention.

2- Chacun anticipe que tout le monde s'y conforme.

3- Chacun préfère une conformité générale à moins que générale.

4- Il existe au moins une régularité alternative.

5- Ces quatre premières conditions constituent des « common knowledj » « connaissances communes ». La convention offre un sens au choix des acteurs en fonction des règles en vigueur et donc, elle est susceptible d'évoluer selon l'adhésion de chaque adopteur.

5. Morphologie des conventions

Une convention n'est pas seulement une « règle » ou une norme, celle-ci est considérée aussi comme un processus matériel effectif dont le rôle est de diffuser de l'information aux individus qui la partagent, nous appellerons morphologie, la structuration de la convention en tant que système d'information, celle-ci est constituée de 02 volets principaux :

¹ -In Gomez P.Y; op cit. P168

² - Gomez P.Y. des règles du jeu pour une modélisation conventionnaliste, Revue économique 1989 n° 2

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

- Le premier composé de messages explicites qui véhiculent un contenu donnant du sens à la convention, en d'autres termes à quoi elle sert, qu'est ce qu'elle résout, qui l'adopte et qui elle exclut de son champ, c'est ce qui est appelé « l'énoncé ».

- Le second porte sur la manière dont est véhiculée l'information entre les adopteurs, c'est-à-dire un ensemble d'objets qui met en relation les adopteurs par des paramètres techniques dits « dispositif matériel ».

5.1- L'énoncé de la convention :

L'énoncé est un discours que reçoivent les individus adopteurs de la même convention, son rôle est de donner des limites aux comportements « en qualifiant ce qui est compatible avec la convention et ce qui lui est étranger » ⁽¹⁾. L'énoncé a aussi pour fonction de communiquer le contenu de la convention partagé, il répond ainsi à l'incertitude vu que les individus trouvent en lui « un sens pour agir » dans le sens d'un choix « rationnel » possible.

A la suite des travaux de Boltanski et Thevenot ⁽²⁾, il existe 03 niveaux déterminant la source de l'énoncé ; à quoi sert la convention ; qui l'adopte et qui ne l'adopte pas.

-Le principe commun : (à quoi sert la convention)

Il indique le critère de la justification ultime qui permet aux individus d'adopter une procédure collective et d'opérer le partage entre ce qui est positif et ce qui ne l'est pas.

-La distinction entre les adopteurs

Elle informe sur le rôle des différentes catégories d'adopteurs, leur hiérarchie et leurs devoirs relatifs, elle permet à l'individu de reconnaître sa position par rapport aux autres individus souscrivant aux règles conventionnelles, elle permet ainsi d'éviter l'interprétation des intentions des autres individus et participe à limiter l'information à traiter.

-La sanction :

La sanction informe sur les conditions d'adhésion ou d'exclusion de la population d'adopteurs, en d'autres termes, elle décrit les conditions de maintien de la convention ou bien de son éviction.

¹ - Gomez P.Y. *Op Cit* p 183.

² - Boltanski, Thevenot, *Les économies de la grandeur*. Édition Gallimard 1997

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

5.2 Le dispositif matériel de la convention :

Une convention n'est pas seulement énoncée, il faut que l'information qu'elle apporte à chaque individu sur l'adhésion supposée de tous les autres soit véhiculée, la convention dépend ainsi de la manière par laquelle cette information est transposée.

Le second volet de l'analyse des conventions observe les moyens et la manière qui servent à transférer l'information, il s'agit d'un dispositif matériel qui permet de comprendre comment se réalise la convention à travers 03 éléments :

- Le contact, celui-ci montre comment se pratique les contacts entre les adopteurs d'une convention, selon leur nombre, mais aussi leur volonté d'inscrire leur niveau de connaissance par rapport aux autres individus supposés agir comme eux.
- La technologie qui transfère des informations d'une manière mécanique sur les normes du travail, elle augmente ainsi la signification du transfert mais aussi l'interprétation et la clarté des informations émises.
- La négociation tolérée ou le degré de liberté laissé aux acteurs pour qu'ils puissent interpréter l'information, il indique la souplesse de la convention, la capacité qui est accordée aux individus afin de remettre en cause localement les règles de la convention dans le cadre de l'espace des contrats, dans ce cas celle-ci autorise ou non des arrangements.

Le dispositif matériel nous procure des éléments pour comprendre comment une convention se construit physiquement, c'est-à-dire en tant que système de communication ou d'information avec des canaux, des modalités de transmission tout en tolérant un espace d'arrangement privé.

6. Les apports de la théorie des conventions pour les disciplines du management

En donnant aux formes d'accords collectifs un cadre reposant sur la convention et la norme, la théorie des conventions procure une alternative au courant contractualiste dominant actuellement en économie et en gestion et que l'on peut qualifier de théorie libérale.

- La convention informe les agents d'un système organisationnel de la nature de l'accord commun, de la norme à partir de laquelle, il est possible de formaliser les interactions et

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

d'assurer la coordination dans une situation d'incertitude, dans cette perspective la conviction remplace le calcul et la rationalité limitée qui est une caractéristique du modèle libéral.

- Dans une logique théorique proche des approches contractualistes, qu'il s'agisse de culture d'entreprise ou de culture national, la convention offre une nouvelle explication de la notion « d'efficience » en intégrant la force des communautés sociales.

- La théorie des conventions explique comment l'utilisation des règles ou leur remise en cause peut contribuer au succès ou à l'échec d'une stratégie.

Enfin elle propose une redéfinition théorique de la notion de performance en l'inscrivant dans un processus social de conviction généralisé sur les objectifs à atteindre dans le cadre de la convention d'effort qu'on va traiter dans la seconde section.

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

Section 2 : l'entreprise comme convention d'effort.

L'analyse conventionnaliste procure des outils nouveaux pour représenter l'entreprise , elle permet de concevoir des organisations autrement que le résultat d'accords contractualisés entre des individus autonomes , elle postule que les comportements de ces derniers , sont socialisés lorsqu'ils contractent et recourt aux calculs privés pour décider .

Dans ce cas la firme se conçoit comme une convention d'effort qui définit, mesure et gouverne l'effort des acteurs dans la réalisation d'un objectif défini comme commun.

Pour représenter cette dernière, il existe un cas de figure répandu dans les organisations : celui de la qualité.

En effet la qualité devient problématique dès qu'on réoriente le débat du marché à une organisation composée de plusieurs individus, nous aurons besoin ainsi d'une représentation qualitative de la firme afin de « montrer comment la cohérence de la production assure la performance qualitative de l'entreprise » ⁽¹⁾.

L'hypothèse d'autonomie est maintenue, dans le sens où chaque salarié constitue un individu libre, dans ce cas, qu'est ce qui déterminera son niveau d'effort au travail de manière , que tous les efforts individuels s'ajustent les uns aux autres et finissent par composer un effort acceptable de qualité.

Pour le modèle contractualiste et la théorie libérale de l'entreprise, cette question est résolue par le contrat de travail qui circonscrit les normes de l'effort de chaque salarié or cette réponse est non satisfaisante , vu l'incertitude et l'incomplétude qui accompagnent ce genre de contrats.

Dans le cadre de cette section, nous mettrons l'accent dans un premier temps , sur l'insuffisance des explications contractualistes des aspects qualitatifs du travail et de l'effort qui l'accompagne , pour passer dans un deuxième temps à la présentation de la convention d'effort et de sa morphologie générale ,construite autour d'un énoncé et d'un dispositif matériel.

¹ - Gomez, *OP Cit* , page 176.

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

1. L'incertitude: principal caractéristique du contrat de travail:

Comment s'établit un niveau général de qualité au sein de l'entreprise, quels sont les éléments qui influencent l'implication du salarié dans son travail, notamment lorsque celui-ci est libre et autonome, cherchant à maximiser son utilité en minimisant son effort ⁽¹⁾. Nous allons montrer en quoi la situation du salarié, pris entre son intérêt et la nécessité de s'impliquer dans la firme le conduit à une incertitude radicale sur l'opportunité de son engagement dans le travail à accomplir, qui se résout par l'émergence d'une convention d'effort. Gomez définit l'effort comme « l'implication des salariés, l'intensité de force de travail qu'il choisit de dépenser pour le compte de l'entreprise, dans le cadre de son contrat de travail, l'effort relève du « qualificatif » au sens où, au-delà du simple temps passé, il comprend la capacité à s'engager à travers l'exécution des tâches, la participation ainsi que la coopération avec les autres acteurs du système organisationnel.

1-1 L'entreprise, lieu d'incertitude :

Lorsque nous parlons de motivation, d'implication, d'adhésion du salarié à son entreprise nous véhiculons implicitement une interrogation sur sa juste place au sein ou l'en parle du juste prix. Or le salarié est un agent libre. Autonome, il calcule son intérêt, maximise son utilité, minimise ses coûts et donc ses efforts. Aussi se pose-t-il une question simple : jusqu'à quel niveau doit-il s'impliquer pour réaliser un travail dans les normes de qualité requises, en conformité avec son propre intérêt ? Une réponse évidente semble être donnée par la contractualisation : le contrat de travail circonscrit les normes de l'effort de chaque salarié. Montrons pourquoi cette réponse n'est pas satisfaisante.

1-1.1 Incomplétude des contrats de travail ⁽²⁾

Si nous suivons la piste contractualistes, il nous faut imaginer que le contrat est suffisamment explicite pour examiner si non tout, au moins un très grand nombre de cas de figure décrivant ce que doit faire le salarié dans le processus de production. Décrire en

¹- Voir les travaux de Libenstein (1976, 1982, 1987).

²- cette notion a donné lieu à une abondante publication, notamment dans la littérature de l'économie standard qui trouve là un point de contradiction avec ses hypothèses. Nous ne faisons qu'esquisser les arguments suffisants pour notre propos.

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

général la tâche à accomplir ne suffit pas. Il faut anticiper les cas de dysfonctionnements ou de rupture des processus de production. Il faut aussi préciser l'apport créatif, l'intervention de l'agent dans l'amélioration de son activité, jusqu'ou celle-ci est requise pour enrichir son propre travail, comment, enfin, il doit se comporter en cas de survenue d'un élément nouveau, inattendu dans le processus de production, etc.

Un contrat de travail explicite prendra ainsi la forme d'une description infiniment détaillée de l'activité attendue du salarié. Au moment de l'embauche, c'est-à-dire ex ante, tout devrait être prévu, y compris l'imprévisible que constituent les évolutions du processus de production. Il serait trivial d'en rester au constat général d'un contrat aussi précis n'est jamais observé dans le monde réel. Il est plus intéressant de comprendre pourquoi il ne peut pas l'être.

1-1.2 une incomplétude nécessaire :

Il n'est pas difficile d'opposer à la contractualisation ex ante du travail, des limites qui relèvent des conditions de réalisation des contrats.

La contractualisation suppose, en premier lieu, qu'il n'existe aucune asymétrie d'information entre l'employeur et l'employé. Cette hypothèse est improbable dans la mesure où le processus de production conduit à l'émergence constante d'informations que les deux protagonistes ne peuvent posséder au même moment. La contractualisation ne peut pas couvrir tous les possibles et donc déterminer le niveau d'effort attendue en toute circonstance.

Supposons, malgré l'objection précédente, que les contrats soient signés dans des conditions d'environnement stable, que ce passe-t-il lorsque celles-ci changent (par exemple lorsqu'un service est supprimé dans l'entreprise) ? Les agents sont-ils contraints d'obéir à leurs engagements précédents ? Soit il faudrait admettre que le contrat de travail comprend une clause stipulant ce qui est attendu du salarié en cas de variation inattendue du processus de production. Ce qui heurte le sens logique puisqu'il s'agirait de contractualiser ex ante ce que l'en ignore au moment de l'embauche. Soit il faut supposer que l'incomplétude est nécessaire au contrat, pour permettre des modulations du comportement du salarié en cas de modification des conditions d'exercice de son emploi. Signer un

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

contrat signifie appartenir à l'organisation et ajuster son comportement à l'évolution de celle-ci.

Pour contourner ce problème on peut supposer enfin que la contractualisation est un instrumentalisme, dans la tradition de l'économie standard que reprend largement l'économie des coûts de transactions. Selon Friedman (1953) peu importe la réalité du fait si « tout se passe comme si » il y avait contractualisation. Ex post, ce qui est exécuté par le salarié relève d'un contrat de travail qui « aurait pu être signé » et qui, l'ayant été, l'eût conduit à agir comme il l'a fait (compte tenu des rationalités etc.). En conséquence, chacun agit comme si il avait signé un contrat. La limite de cette approche, c'est qu'elle tombe dans le descriptif pur et simple, expliquant que ce qui est (quel qu'il soit) est fondé sur une logique contractuelle totalement implicite. Or ce qui intéresse le gestionnaire (et parfois l'économiste), c'est de savoir comment agit le salarié bien qu'aucun contrat n'ait été signé.

Résumons-nous. Le contrat de travail est naturellement incomplet. D'une part parce que, dans le cas contraire, il supposerait de la part des contractants une capacité d'anticipation infinie. D'autre part, parce que seule son incomplétude permet la flexibilité du travail dans le temps. Signer un contrat de travail semble alors signifier davantage l'adhésion à un groupe social, que l'engagement de gré à gré entre la firme et l'employé. Parfois le contrat n'est pas matérialisé, ce qui n'empêche pas l'employé de savoir ce qu'il doit faire (Faverau 1989). Ce n'est donc pas lui qui informe sur la nature de l'effort du salarié. Il n'est que le signe patent de son adhésion à l'entreprise et à ses règles.

1-1.3- L'incertitude intra-firme est normale

L'espace des relations entre le salarié et son entreprise est naturellement flou, comme le montre Simon (1951).

Entre les deux contractants, il existe une surface (hachurée) acceptable pour les deux (area of acceptante). Ainsi, le contrat de travail définit un espace dans lequel se pratique l'accord et non un point unique d'équilibre (Simon p.301). Grâce à cet espace, il existe une flexibilité des comportements et un ajustement possible entre l'effort et sa rémunération.

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

Mais cet espace conditionne une incertitude. A un salaire donné peut correspondre un niveau d'effort plus ou moins important, et donc un spectre de comportements du salarié acceptable ou non par la firme.

Le salarié ne peut, par définition connaître explicitement l'effort à accomplir puisque c'est justement la détermination et la flexibilité de celui-ci qui lui est demandée. L'ignorance quant à sa « juste place » est une conséquence de la nature du salarié. Il est embauché parce qu'il aura à interpréter, à rendre flexible son effort. Comment peut-il alors définir l'intensité de celui-ci ?

Supposons qu'il le fasse de manière autonome, c'est-à-dire indépendamment des autres salariés, et notamment de ceux qui exercent la même activité, ou le même métier. Comme il possède une certaine compétence, il utilise celle-ci sans tenir compte de son environnement. Si son effort est plus important que celui de ses collègues, il obtient un salaire identique pour un coût supérieur, ce qui est peu rationnel de sa part. Inversement, si cet effort est inférieur pour un salaire égal, il reporte son inefficacité sur ses collègues et se fait exclure par eux. Ou bien, il peut subir lui-même l'improductivité des autres.

Ainsi le salarié ne peut établir l'intensité de son effort sans tenir compte de ce que font « en moyenne » ses collègues. C'est tout l'enjeu du passage des notions de compétence qui se justifie par rapport à un savoir extérieur au lieu de travail un effort qui ne prend sens que dans le cadre très réservé de l'entreprise dans laquelle est exercée l'activité.

L'entreprise fournit au salarié une information incomplète, à travers les règlements et les contrats. Mais l'essentiel n'est pas là. Son implication ne se justifie que collectivement, c'est-à-dire par rapport à ce que font les autres salariés. Si la quantification du travail peut être explicite (horaire, emplois du temps, chronométrage, etc.), les normes de la qualité du travail dépendent de la population des salariés qui les acceptent. C'est, par conséquent, par mimétisme rationnel que le salarié ajuste son effort personnel sur celui qui semble prévaloir dans la firme qui l'emploie. Il ne sera ni trop, ni trop peu impliqué et par son comportement, il contribue à confirmer la moyenne générale.

Or, si chaque salarié ajuste son comportement sur le comportement des autres, nous tombons dans une situation caractéristique de l'incertitude radicale. Chacun observe le comportement d'un autre qui observe lui-même celui d'un autre etc. l'incertitude

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

inhibitrice se généralise. Conséquence de la nature du salariat, elle se résout par l'émergence d'une convention.

1.2- L'incertitude résolue : la convention d'effort.

1.2.1- Définition :

Il est clair que, dans la pratique, le problème que nous avons exposé ne se pose pas concrètement au salarié. Il sait ce qu'il faut faire, jusqu'où il faut aller. Cette connaissance lui est donnée comme un savoir commun, qui rend compte, collectivement, des normes assurant la qualité du travail. Au lieu, donc, de calculer individuellement pour connaître le juste niveau de son implication, l'employé s'en remet à ce qui se pratique couramment dans la firme (et qu'on commence à lui enseigner généralement dès son embauche). « Trop » travailler, comme « bien » travailler, prennent leurs sens relativement à la règle de qualité du travail généralement admise dans l'entreprise. Inversement, c'est la généralisation des adhésions des agents constituant l'organisation qui en confirme la validité. C'est donc une rationalité de type procédural qui l'emporte. Dans la lignée des travaux de Simon et March (1958). Leibenstein (1976), Salais et Thevenot(1986) ⁽¹⁾, nous parlerons de convention d'effort, c'est-à-dire convention sur le niveau d'implication attendu.

« Une convention d'effort est une structure de coordination des comportements des agents travaillant dans une organisation. Elle établit le niveau d'effort communément admis comme normal. Elle offre une procédure de résolution récurrente de problèmes de détermination de la qualité du travail, en émettant une information sur les règles établissant l'implication de l'agent dans le groupe ».

Pour le salarié, la qualité du travail à accomplir devient un élément objectif de son environnement de travail, qui lui permet d'attester son maintien au sein du groupe social. C'est « a routine that has interpersonal component » (Leibenstein 1978 P.329). La convention d'effort n'interdit pas les calculs individuels. Au contraire, elle leur donne leur sens, en établissant les règles.

¹- L'analyse des cultures d'entreprise est suffisamment connue pour que nous n'entrons pas dans l'exposé de cette abondante littérature, née, là encore, des travaux de Simon. Nous soulignons que notre Utilisation de la notion ne se fait qu'en référence stricte avec la notion théorique de convention.

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

1.2.2- Caractéristiques axiomatiques de la convention d'effort

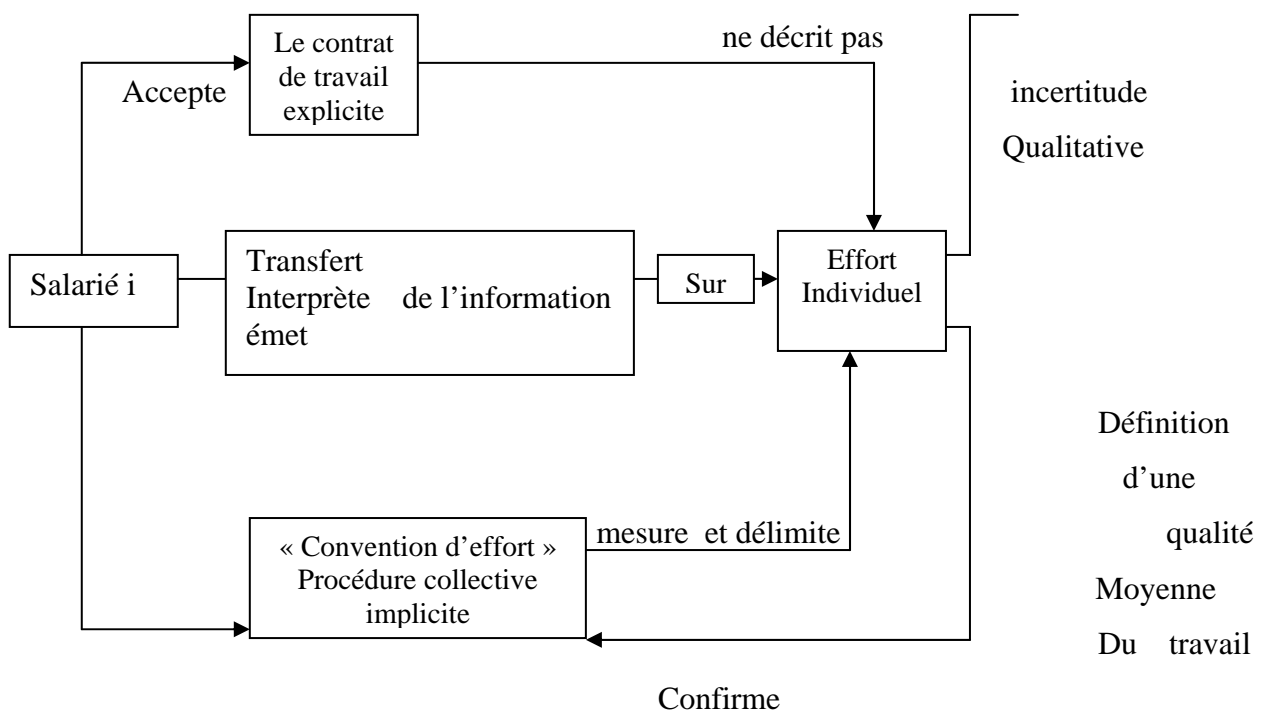
Montrons que la convention d'effort obéit à l'axiomatique conventionnaliste :

1. La convention résout une situation d'incertitude dans laquelle seraient placés les salariés. Nous l'avons montré au paragraphe précédent.
2. Une convention d'effort est une régularité. Elle donne au salarié une solution systématique lorsqu'il s'agit de déterminer l'intensité du travail qui lui est demandé. En cela, elle se distingue du contrat (bon de travail, ou cahier des charges). Faire ou non des heures supplémentaires, arriver à l'heure, chercher à améliorer le travail, témoigner de l'intérêt pour lui etc. ; sont des données de référence, collectivement admises, qui caractérisent l'univers de travail et apportent un repère systématique à l'effort individuel qu'il s'agit d'assurer.
3. Les cinq conditions de Lewis sont remplies :
 - Chaque agent se conforme à la convention. Chaque salarié ajuste son effort à l'attente circonscrite par la convention d'effort. En dessous de l'intensité requise au travail, il sera considéré et par la firme et par ses collègues comme « improductif », « incompetent », hors normes. Au-dessus de l'effort moyen il sera jugé comme « briseur de cadences », « bourreau du travail ». Dans les deux cas il sera exclu, considéré comme anormal, voire dangereux pour la stabilité du Groupe au travail.
 - Chacun anticipe que les autres se conforment à la convention d'effort. Cette confiance quant au comportement identique des autres donne son sens au comportement individuel. Ainsi par exemple chaque salarié arrive à l'heure parce qu'il pense que chacun agit de même et maintient de ce fait le principe conventionnel de la ponctualité.
 - Chacun préfère une conformité générale à une conformité moins que générale. Toute déviance remet en cause la mesure commune de l'effort. Chaque salarié préfère donc savoir (ou croire) que chacun exerce la même intensité au travail que lui-même. Il parlera alors de « ce qui se fait » dans la maison, ce qui donne le sens à son propre effort.
 - Ces conditions sont vraies pour en moins une convention alternative. La convention d'effort n'est pas une nécessité. Produit de l'histoire de l'organisation, elle peut être remplacée par une convention augmentant ou diminuant l'implication du salarié.

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

- les propositions précédentes sont common knowledge. Chacun sait que chacun sait etc. l'ensemble des conditions forment une connaissance commune au salariat, qui se confond avec leur appartenance à l'organisation. La notion de convention d'effort articule l'autonomie des salariés et l'existence du travail collectif. Chaque salarié demeure libre d'adhérer ou non à la convention de la firme. Son adhésion signifie qu'il délègue, non pas une part de son autorité sur le travail, mais la rationalité qui permet de résoudre la question : jusqu'à quel niveau d'intensité dois-je utiliser ma force de travail ? Cette délégation constitue une procédure cognitive commune. Ainsi, tous les salariés connaissent le niveau d'implication moyen par rapport auquel ils définissent leur propre implication. C'est lui qui permet de situer la limite de ce qui est attendu et ce qui est défendu. (Voir schéma ci-dessous).

Figure n°3 : caractéristiques de la convention d'effort



Source : Gomez.PY. Qualité et théories des conventions.

Edition Economica 1996 .P 120.

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

La notion de qualité peut être redéfinie dans ce contexte. Produire conformément à la qualité requise nécessite l'accomplissement d'un certain niveau d'effort, qui se traduit par la mise en conformité des actes des salariés avec les attentes explicites ou implicites... du processus de production (et non du client). La qualité résulte de la coordination de ces efforts. Cela signifie, de la part du salarié, une juste implication. La motivation, la qualité du travail ne peuvent dès lors se définir « en soi ». Elles ne prennent leur sens que relativement à la convention d'effort qui caractérise la firme. C'est cette dernière que le gestionnaire doit mettre à jour, avant de prétendre modifier les motivations ou améliorer la qualité du travail.

Ainsi se constitue une logique de la qualité. Il est alors important de comprendre comment se réalise la convention d'effort en décrivant sa morphologie

2. Morphologie des conventions d'effort

Décrire la morphologie d'une convention d'effort revient à répondre à la question : qu'est ce qui empêche les adopteurs de douter de la généralisation de la convention ? Le transfert d'information sur l'adoption est caractérisé, nous le savons, par un énoncé et un dispositif matériel.

2.1 L'énoncé :

2.1.1 Le contenu

En tant que procédure collective, la convention d'effort génère une information qui permet d'assurer aux salariés d'une firme l'existence d'une unanimité de l'adoption (chacun sait que chacun sait . que l'implication normale est de tel niveau). Son énoncé explicite la nature de la qualité du travail, le discours que l'entreprise entretient sur elle-même, sur la performance, sur les critères de qualité, sur la juste place de chacun. Il homogénéise de ce fait les comportements autour d'un « effort moyen attendu ».

Tout ce qui, dans l'analyse des discours sur l'entreprise, permet de repérer comment se définit le travail dans la firme étudiée, énonce la convention d'effort. En appliquant les catégories de l'analyse conventionnelle, il est possible de distinguer :

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

- Le principe commun : il permet de déterminer sur quoi se fonde l'excellence du travail. Ce qui est considéré comme « bon », comme « positif » comme valeur supérieure dans laquelle s'inscrit l'effort du salarié. Il oriente l'action de ce dernier

-La distinction : elle décrit les différents types d'adopteurs de la convention. De ce fait, l'énoncé opère une distinction fondamentale entre, d'une part, l'entreprise, organisation mue par une fonction d'objectif, et, d'autre part, les employés, libre et souverains, obéissant à leurs propres logiques de comportement. L'existence d'une hiérarchie ne fait que traduire cette distinction, puisqu'à chaque niveau, le salarié est, au moins partiellement, représentant des intérêts de l'entreprise en même temps qu'il représente ses propres intérêts.

A la limite, et dans une représentation extrêmement simpliste, le cadre dirigeant est supposé parler « au nom de la firme », le salarié de base, au nom de ses intérêts privés. C'est pourquoi, pour qualifier l'exposé, nous opposerons les « dirigeants » aux « employés » comme distinction la plus élémentaire entre les adopteurs de la convention d'effort.

-La sanction : la convention exprime comment l'effort des salariés les exclut (sanction négative) ou les inclut (sanction positive) dans la firme. La description des postes de travail peut être, ainsi, un puissant facteur de mise en cohérence des comportements en dressant le portrait de l'employé modèle. De manière générale, les sanctions précisent les conditions de l'appartenance à la convention en listant, par exemple, la gravité des fautes et les conséquences disciplinaires que celles-ci produisent, mais aussi, et de manière moins formelle, les exclusions « internes » (« mise au placard », mutations) significatives des performances attendues et non réalisées. A contrario, le système de promotion et sa mise en œuvre effective, soulignent les conditions dans lesquelles un employé reçoit la reconnaissance de l'organisation. Il représente, en effet, la sanction positive de l'adoption de la convention. L'observation des plans de carrière permet, par exemple, de repérer les formes concrètes de la sanction : préférence pour l'ancienneté ou le diplôme, cooptation ou promotion par performance quantifiée, etc.

L'énoncé établit la langue commune de l'entreprise sur la qualité de la réalisation de l'objectif auquel elle est destinée. Il exprime la nature de l'implication des acteurs, ce qui

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

est attendu d'eux en tant que membres de l'organisation, ce qui sanctionne leur défaut d'implication.

2.1.2 Les sources de l'énoncé :

L'énoncé n'est pas réductible à un texte dont la source serait unique. Il se compose de discours croisés, non convergents, d'images multiples qui constituent globalement sa cohérence, telle que l'employé peut la percevoir. Il s'agit d'une construction incrémentale, formulant une représentation de l'entreprise par elle-même (Johnson 1988). Comme pour la convention de qualification, on peut en distinguer les sources, selon leurs capacités à confirmer l'adoption soit : par l'ensemble de la population dont font partie les employés, par le biais de la puissance publique, par les entreprises d'une même profession, par la hiérarchie dans l'entreprise, et par les employés.

Pour l'employé qui l'adopte, la convention d'effort n'est pas un texte ou un mot d'ordre. C'est une multitude d'informations plus ou moins convergentes, allant du discours du dirigeant au tract syndical, qui finissent par refléter ce que signifie l'implication du salarié dans la firme, et donc la qualité attendue du travail. Analyser cette qualité, ce n'est donc pas établir des politiques permettant sa mise en place ex nihilo. C'est d'abord comprendre comment les informations émises sur l'implication élaborent une définition implicite de la qualité du travail, en dehors de toute volonté explicite.

2.2- Le dispositif matériel :

Le dispositif délimite les conditions matérielles selon lesquelles est transférée l'information sur la convention. Trois questions permettent de le cerner :

1- Comment se créent les contacts entre les différents adopteurs et la convention ? Nous pouvons les observer par la manière dont sont évaluées les performances des salariés par la hiérarchie. Elle permet en effet de « voir » à quel type et à quel niveau l'implication est définie et encouragée.

2- Les contacts sont-ils standardisés ? L'utilisation de technologies dans la communication interne de l'entreprise assure ou non une homogénéisation de l'effort des salariés (procédure, chronométrage, standardisation des travaux, etc.).

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

3- comment se négocie la flexibilité de l'effort dans le cadre conventionnel ? Le type de négociation entre les dirigeants et les salariés, et donc leur degré respectif de collusion permet de comprendre si chaque individu est concerné par la négociation, ou si celle-ci est prise en charge conventionnellement par une règle collective.

2.2.1- les contacts entre adopteurs :

(Ou comment sont évaluées les performances des salariés).

La structure hiérarchique de l'entreprise organise les contacts entre un salarié et l'ensemble constitué par les autres. Concrètement, elle supporte des procédures de communication interne et diffuse de l'information, sur l'effort accompli ou à effectuer (plans, objectifs, évaluations, rapports d'activité). Elle contredit l'autonomie organisatrice de l'individu, la rend dépendante d'autrui, et, par conséquent, limite sa faculté d'interpréter le niveau de l'effort moyen.

- Dans cette optique, l'analyse des modes d'évaluations des salariés nous procure une synthèse de leurs liens avec la convention d'effort. Mise en relation directe entre l'entreprise et le salarié, l'évaluation détermine la transmission d'informations sur l'implication attendue et / ou effective. Elle permet d'obtenir une relation entre l'effort et les normes de mesure établies de celui-ci. Les règles de l'effort sont rappelées à ce moment, mais aussi confirmées ou amendées par la réalité de l'implication observée. Deux cas de figures extrêmes peuvent se dégager :

1- L'évaluation est objective. Elle repose sur quelques critères généraux (productivité, chiffre des ventes effectuées, nombre de pièces produites, etc.) applicables à chaque salarié. C'est la réalisation objective qui est évaluée, le niveau d'effort étant supposé matérialisé par cette valeur. En d'autres termes la firme fixe des objectifs quantifiés et valables pour tous, L'implication du salarié consiste à s'y adapter et l'effort moyen en est la conséquence.

Ainsi, lorsque l'évaluation est objective, l'employé est soumis à une obligation de résultats, l'entreprise fournissant les moyens de les réaliser (véhicule de fonction, liste de prospects, notoriété de la marque, etc.). Tous les employés s'organisent alors au mieux pour atteindre un objectif standard.

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

2- Second cas, l'évaluation est subjective. Elle sert à mettre en évidence comment le salarié se situe dans l'entreprise, la nature de son engagement, celle des difficultés qu'il rencontre dans son travail, etc. l'évaluation constitue un bilan. C'est la place du salarié dans le système global dont il est tenu compte, sa performance étant supposée être une conséquence normale de cette place. Dans ce second cas, l'effort moyen attendu dans l'entreprise est une donnée, définie par les dirigeants. Ceux-ci multiplient les règles, les informations et les ajustements sur l'effort à accomplir par les différents types d'employés. L'évaluation consiste à s'interroger sur les modalités nécessaires pour obtenir cet effort de la part du salarié.

Dans ce cas, l'employé se trouve dans une obligation de moyens à mettre en œuvre et qui seront appréciés comme élément déterminant sa promotion.

Plus l'évaluation sera objective (quelques règles simples décrivent l'effort : la contribution au chiffre d'affaires par exemple), plus les employés seront susceptibles de devoir gérer l'effort à accomplir. Le résultat importe davantage que les moyens pour l'obtenir. Au contraire, plus l'évaluation est subjective, plus l'entreprise définit la complexité des cas et des niveaux d'effort à consentir. L'employé, en tant qu'adopteur, ne s'interroge plus que sur son implication. Si les deux types d'évaluation sont théoriquement discriminants, il est courant de les trouver réalisés en parallèle (par exemple, l'évaluation des « commerciaux est le plus souvent objective, celle des « administratif » subjective). Leur combinaison traduit la spécificité et la complexité de la convention d'effort de la firme observée.

2.2.2- contacts intra- firmes et technologie :

Par technologie, nous entendons ici l'ensemble des techniques assurant concrètement la communication d'informations sur l'effort accompli ou à accomplir. Il y a utilisation de technologie dès lors qu'un média, repérable en tant que tel, supporte la transmission d'information au sein de la convention. C'est le cas de procédures de contrôle explicite, telles les documents à remplir, les fiches d'évaluation standardisées, les pointeuses et bien sûr, le contrôle de gestion etc., autant que de contrôle implicite au premier rang desquelles les machines qui imposent un certain rythme et donc une intensité à l'implication des salariés.

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

Il est intéressant de faire le lien entre l'utilisation de technologies dans le processus de production et l'utilisation de machines proprement dites. On peut alors décrire deux phénomènes :

- La technologie conduit à la substitution du travail par le capital (les machines). Plus les firmes utilisent de la technologie, plus les procédures de travail sont normalisées, limitées par l'étendue des moyens techniques. Utiliser des machines permet alors de remplacer des employés par des objets techniques. Par définition l'interprétation que véhiculent ceux-ci sur l'effort est nulle : dans une entreprise dans laquelle l'effort est parfaitement normalisé par des procédures, les machines peuvent effectuer idéalement l'effort attendu.

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

Section 03: le changement organisationnel comme changement de convention

Dans le cadre de cette section, nous présenterons le changement organisationnel, dans l'entreprise, comme changement de convention, nous constaterons alors que les conventions établies peuvent être mises en doute par des conventions adverses que les auteurs du courant conventionnaliste ⁽¹⁾ appellent « alternatives » et dont la cohérence et la pertinence du discours pourrait convaincre un certain nombre d'acteurs du système organisationnel. Gomez précise qu'une convention est inscrite dans le cadre d'un système dynamique et ne saurait se transformer sans la pression d'une convention adverse. Nous présenterons successivement dans cette section, les mécanismes de transition d'une convention à l'autre, les facteurs exogènes et endogènes qui facilitent l'émergence d'une convention alternative, pour enfin analyser les catégories de réactions que peut revêtir une convention menacée.

1. Les mécanismes de transition d'une convention à une autre :

Orléan (A) et Boyer (R) envisagent quatre situations dans lesquelles le changement organisationnel peut intervenir :la crise, l'invasion, la traduction et l'accord en mettant en évidence les mécanismes qui président à l'évolution de la convention, ainsi la crise est un facteur de changement dans l'organisation et peut être induite par une menace forte pesant sur l'organisation, l'environnement joue alors un rôle primordial dans les prises en consciences individuelle et collective du danger. Le rôle du décideur et donc dans ce cas de propager toute l'information utile à la prise en conscience du danger.

-L'invasion au contraire est le mécanisme selon lequel un petit groupe ayant adopté la convention (B) entre en compétition avec la convention (A) et progresse en nombre jusqu'à la déstabiliser. L'invasion est facilitée par le nombre et la localisation des interactions : il est d'ailleurs assez fréquent qu'en matière de changement, on décide en premier lieu de tenter l'expérience sur un petit groupe qui puisse ensuite servir d'exemple à plus grande échelle. L'apprentissage de cette expérience va permettre aux autres de la tenter dans leur propre groupe de travail.

¹- voire Boyer et orléan, mais aussi Amblard

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

Le mimétisme agit comme moteur de diffusion. L'information et la communication interne apparaissent comme des éléments clés de la diffusion, ainsi, les éléments physiques qui véhiculent l'information permettent l'adoption d'une nouvelle convention.

-La traduction est un autre type de transition, il s'agit d'organiser une compatibilité entre l'ancienne et la nouvelle convention afin de faciliter le changement de l'une à l'autre. Ce mode de transition peut être interprété de 02 manières :

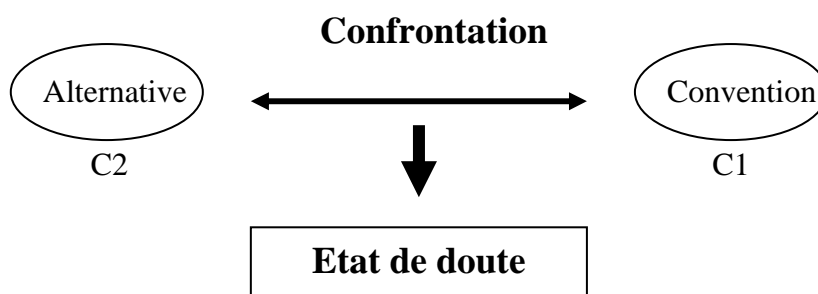
La traduction peut être une étape du changement s'inscrivant alors sur du plus long terme, étape qui est recherchée dans le cadre de la mise en place d'un projet dont l'objectif serait de favoriser un changement peut être mineur mais rapide, sans avoir «à bousculer» les membres de l'organisation ;

La deuxième interprétation qu'on peut donner à la traduction est qu'elle peut être le résultat d'une réforme plus ambitieuse, mais qui n'a pas eu l'effet escompté vu que la convention en place est difficile à déstabiliser. L'accord, enfin, est exploré par les auteurs comme une autre possibilité de transition d'une convention à l'autre, les membres de l'organisation négocient le changement et l'élaboration de la nouvelle convention.

2. Alternative et dynamique des conventions :

Pour qu'il y est un changement de règle ⁽¹⁾, il est nécessaire qu'émerge, en amont, une alternative, c'est-à-dire une convention adverse propre à mettre en doute la convention en place. En ce sens, elle doit être considérée comme l'élément de motricité par excellence du processus d'évolution des conventions.

Figure n° 4 : confrontation entre les conventions



¹-Le concept de règle est ici entendu comme une régularité statistique et non pas comme une prescription normative.

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

Nous reprenons ici l'idée largement développée par P.Y. Gomez qu'une convention ne saurait se transformer sans la pression d'une convention concurrente, nommée en la circonstance suspicion par l'auteur en ce qui nous concerne, nous préférons parler d'alternative, la suspicion représentant plutôt le doute, produit de la confrontation des deux conventions en lice. C'est d'ailleurs cet état de doute (ou de suspicion) qui remet en cause le caractère convaincant de la convention établie.

2.1 L'alternative et ses facteurs d'émergence :

Si l'on veut comprendre ses origines, il importe d'admettre qu'une alternative est une règle prescrivant un comportement différent de celui prescrit par la convention en place.

En développant l'axiomatique conventionnaliste, Lewis ⁽¹⁾ montra effectivement qu'il ne saurait y avoir de convention sans alternative puisqu'en l'absence de celle-ci, il n'est plus possible de parler de situation d'incertitude, l'individu n'ayant pas de choix. Dans ces conditions, il ne s'agit pas de convention mais plutôt d'obligation.

Il est alors possible de définir l'alternative comme un dispositif délivrant un discours non compatible avec celui de la convention en place et remettant en cause la légitimité de ce dernier. Conséquemment, l'agent, selon le contexte, peut progressivement douter de l'adoption généralisée de la convention, de moins en moins convaincu de sa cohérence et de sa pertinence. Ce faisant, le convenant dubitatif va renvoyer aux autres un message les informant sur ses incertitudes quant à la légitimité de la convention existante. Le doute peut alors se répandre et faire le lit d'une nouvelle convention plus convaincante. Ainsi, l'alternative engendre le doute qui lui-même modifie l'aptitude à convaincre d'une convention supposée acquise.

En revanche, nous allons le voir, toute proposition s'inscrivant dans une approche qui diffère de la convention en place ne peut être qualifiée d'alternative, et toute alternative n'est pas forcément apte à engendrer un état de doute.

Invoquant les travaux de R.Sudgen ⁽²⁾, nous rajouterons que le mécanisme d'auto-renforcement de la convention fait d'elle un équilibre évolutionnairement stable. « Un

¹- Lewis, *op Cit* .p 282

²- Sudgen. R, l'économie des droits, Edition Economica 1997 p 297

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

équilibre évolutionnairement stable est une forme de comportement telle que, si elle est suivie au sein d'une population, un tout petit groupe qui est en déviation réussit moins bien que ceux qui la suivent ». Conséquemment, une telle situation, reprennent R. Boyer et A. Orléan ⁽¹⁾, « résiste à toute stratégie déviante pour peu que celle-ci ne soit suivie que par un faible nombre d'individus, d'où le terme d'évolutionnairement stable : « une mutation » qui n'affecterait que quelques individus ne saurait renverser le comportement dominant ».

Aussi, pour qu'une alternative émerge, le doute qui l'accompagne ne doit pas se limiter à quelques esprits critiques, mais envahir une portion suffisamment grande de la population pour amener ses membres à s'interroger quant à une adhésion durable et généralisée de la convention. En fait, le dispositif repose sur l'aptitude de l'alternative à diffuser un discours que les agents jugeront plus cohérent, plus pertinent pour résoudre un même problème d'incertitude.

Toute fois, cohérence et pertinence sont des termes qui renvoient à la raison sinon à une certaine rationalité. Or, dans le domaine collectif, la raison n'explique pas les pratiques de façon absolue. Les individus rationalisent en effet, leurs comportements en se référant à une conduite qu'ils considèrent comme « normale », c'est-à-dire celle qu'ils imaginent être la plus répandue et la plus acceptée. Aussi, l'alternative ne sera-t-elle véritablement menaçante pour la convention que si elle amène la population à douter de son adoption généralisée. En d'autres termes, chacun agissant en fonction du comportement attendu de l'autre, seul le doute véhiculé par l'alternative peut ébranler la conviction qui cimente la convention en place.

La nature de l'alternative venant d'être définie, il importe maintenant de connaître les facteurs qui favorisent son émergence, même si ceux-ci ne sont pas toujours identifiables avec précision. Il est en effet, difficile, du point de vue qui nous occupe, d'adopter un raisonnement strictement linéaire ; au sein du système conventionnaliste, une série de conséquences est rarement justifiée par une cause unique.

Il est maintenant admis que c'est l'existence même de l'alternative qui conditionne l'irruption d'un doute sur le comportement collectif, et partant, de la remise en cause de la convention actuelle. Aussi, l'analyse de ses sources apparaît-elle ici incontournable. Globalement, nous avons relevé deux catégories de facteurs susceptibles de mettre en péril

¹- Boyer et Orléan, *op cit* .p 97

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

la convention existante en favorisant l'émergence de l'alternative : les facteurs exogènes et les facteurs endogènes.

2.1.1 Les facteurs exogènes:

Les facteurs exogènes peuvent être définis comme des agents extérieurs à la convention, qui concourent à la production d'une alternative. En d'autres termes, les causes à l'origine de l'alternative sont étrangères aux déterminants de la convention établie. Deux facteurs vont être analysés : le contact et la réglementation publique.

- Le contact :

Le contact est un facteur qui participe fréquemment à l'émergence d'une alternative. Nous pouvons remarquer en effet, que lorsque deux populations (au sens conventionnaliste du terme) sont amenées à se rapprocher pour quelques causes que ce soit, plusieurs conventions peuvent entrer en contact ; chacune devient alors l'alternative de l'autre dans un enchaînement de frictions aux issues diverses. Ainsi, lorsque le groupe G1 adoptant la convention C1 entre brusquement en compétition avec le groupe G2 doté de la convention C2, l'issue du combat dépend de la proportion de chacun des groupes G1 ou G2 par rapport à la population totale donnée par $G1+G2$. Au-delà d'un certain seuil dont la valeur dépend des données du contexte, les individus qui avaient adopté la convention numériquement déclinante, par hypothèse C1, se convertiront progressivement à C2.

Ce mécanisme est auto renforçant puisque, l'individu trouve un avantage à se soumettre à la convention C1 dès lors qu'il est convaincu que ladite convention est elle-même adoptée par le plus grand nombre. En se retranchant derrière le comportement qu'il suppose être celui des autres, tout du moins le plus répandu, le convenant justifie ses actes et en atténue la responsabilité ; c'est ainsi qu'il rationalise son comportement.

Aussi, lorsque la population à laquelle il appartient, G1, lui semble numériquement s'affaiblir, le doute gagne son esprit, et pour peu que ses hésitations transparaissent dans son comportement, il renverra aux autres un message non-dit qui tendra lui-même à répandre un doute sur les résistances opposées par C1. L'effet étant cumulatif, on assiste alors à une fuite de la population G1 qui rejoint G2 rendant par-là la Convention C2 encore plus convaincante.

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

- La réglementation publique :

La réglementation publique est le second facteur d'émergence exogène, les textes qu'elle édicte sont susceptibles de réorienter les conduites en déplaçant les bornes comportementales. Les conventions établies sont alors remises en cause par l'alternative ainsi produite.

Il importe toutefois, de bien comprendre que la réglementation publique ne crée pas obligatoirement l'accord. La conformité à un comportement donné ne résulte pas d'une obéissance aveugle à un être supérieur, mais résulte plutôt dans la conviction que ce comportement sera adopté par toute la population. Cette conviction repose sur plusieurs facteurs parmi lesquels nous citerons :

- La prévisibilité de la réaction des autres ; autrement dit, face à une prescription réglementaire, l'attitude de l'individu est fonction en grande partie de l'anticipation qu'il fera du comportement d'autrui. Cette anticipation dépend elle-même de la connaissance de ses pairs et de la distance d'observation qui l'en sépare. On retrouve ici le mécanisme spéculaire décrit par Schelling (1977) et Dupuy (1989) ;

- La légitimité du pouvoir qui produit la règle ; cette légitimité ne s'impose pas non plus : le bien-fondé des règles précédemment édictées, l'assujettissement plus ou moins spontané de la population sont des facteurs qui contribuent à assurer la légitimité du pouvoir.

- La performance de la règle elle-même, c'est-à-dire sa capacité à augmenter l'utilité sociale des conventions constitue un troisième facteur qui contribuera à renforcer la conviction de la population quant à une adoption généralisée de la règle produite.

Ainsi, si l'individu est persuadé, pour ces différentes raisons, que toute la population se conforme à la prescription réglementaire, il s'y conformera lui-même, renforçant dans le même temps, la conviction des autres dans une adoption généralisée. La règle acceptée, devient ainsi convention. Toutefois, la disposition de la force et de la contrainte ne garantit pas à l'institution légale que la règle qu'elle édicte se transformera en convention.

Ainsi, la convention ne se décrète pas. On retrouve ici l'opposition *homoeconomicus* / *homosociologicus* : l'individu n'est pas uniquement mu par la recherche de son intérêt personnel, dans le cadre des lois et des règles. Son comportement est aussi balisé par un ensemble de convention, le soustrayant ainsi à l'incertitude en lui délivrant des

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

informations quant à la conduite communément admise. Un changement de réglementation n'induit donc pas obligatoirement une modification des comportements. L'agent n'agit pas en fonction de ce que lui prescrit l'autorité publique, mais en anticipant le comportement des autres et ce que ceux-ci attendent de lui. La nuance est notable.

Il est toujours tentant de prêter à la législation plus de pouvoir qu'elle n'en a réellement ; son poids sur les conventions est probablement plus faible qu'on ne le supposerait de prime abord, et ce pour deux raisons principales :

- D'abord, une convention n'existe, nous l'avons vu, que parce qu'une collectivité accepte d'y souscrire, parce qu'elle trouve normal et bénéfique de s'y référer, et surtout parce que chacun de ses membres est convaincu durablement de son adoption par les autres. Nul ne peut décréter l'accord.

- Ensuite, parce que la réglementation publique, dans bien des cas, se contente de valider une norme préexistante, en entérinant à posteriori des conventions dont les origines lui sont étrangères. Le primat de l'autorité législative sur les normes, pour rassurant qu'il paraisse ne résiste pourtant pas à l'examen génésiaque des comportements anthropologiques.

Toutefois, cette « juridicisation » des conventions n'est pas sans intérêt ; on peut lui prêter un triple rôle :

- Premièrement, la réglementation est un moyen de transmission qui participe à la diffusion du discours conventionnel. En d'autres termes, elle porte à la connaissance des individus la conduite à adopter dans tel ou tel type de situation. Dès lors, elle contribue ainsi à amplifier, porter et cristalliser une pratique à l'état de gestation ou d'incertitude.

- Ensuite, elle renforce la convention établie en officialisant sa légitimité ; elle constitue ainsi, un rempart destiné à la protéger des doutes qui pourraient la déstabiliser.

- Enfin, la législation a pour fonction supplémentaire de limiter les déviations. La convention n'exclut pas la transgression. Si la quasi-totalité de la population se conforme à la convention, un petit nombre d'individus, peut, pour des raisons diverses, s'en détourner. Aussi, lorsqu'il est reconnu que les comportements déviants peuvent causer un préjudice à la population des convenants, l'autorité publique, défendant l'intérêt général, a alors pour mission de les contenir.

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

2.1.2 Les facteurs endogènes :

Contrairement aux précédents, les facteurs endogènes correspondent aux agents générateurs d'alternatives sont consubstantiels à la nature même de la convention en place. Trois types de facteurs générateurs d'alternative peuvent alors être recensés : la dissonance, la dissidence et l'intention stratégique.

- La dissonance:

La dissonance peut se définir comme une inadéquation du discours délivré par la convention face aux transformations contextuelles.

Les conditions qui ont présidé à la genèse d'une convention peuvent effectivement se modifier au point de lui faire perdre toute sa pertinence. Les mutations de l'environnement au sein duquel évolue la convention expliquent largement ce phénomène.

La pertinence d'une convention est ici entendue comme l'ensemble des éléments qui légitiment son adoption aux yeux des convenants. Il y a dissonance lorsque cette pertinence est remise en cause pour différentes raisons. Certes, la pertinence n'est pas une qualité indispensable au maintien d'une convention : nombre de conventions qui orientent quotidiennement nos comportements n'ont aujourd'hui plus d'autres justifications que d'être adoptées par l'ensemble de la population ; « j'agis de la sorte, simplement parce que je suis convaincu que mes pairs agissent ainsi, et attendent de moi, les mêmes actes, sans pour autant trouver une raison logique à ces actes ». Toutefois, la dissonance peut à terme, selon les conditions, jeter progressivement un doute sur le respect de la convention en place, et contribuer à l'émergence d'une alternative.

Conséquemment, le doute qui gagne peu à peu les esprits fraye un chemin que certaines conventions alternatives s'empresseront d'emprunter. Une alternative aura d'ailleurs d'autant plus de chance de s'imposer, que les groupes d'utilisateurs dominants souffrent de cette dissonance.

Les conventions évoluent toujours plus lentement que le contexte qui les abrite. C'est le principe d'inertie. Il en résulte des effets de dissonance, qui à terme, peuvent engendrer l'impulsion nécessaire à leur dynamique.

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

L'adéquation « convention-contexte » est presque toujours chaotique, rarement symbiotique.

- La dissidence :

Second facteur endogène, la dissidence peut être définie comme le comportement d'un groupe étendu d'individu, (que nous qualifierons de « dissident » (G2)), peut décider de ne pas ou de ne plus se conformer à la convention en place(C1). Pour autant, l'action n'est pas ici considérée comme subversive, car il n'est pas dans l'intention du groupe dissident de renverser la convention établie, mais simplement d'en adopter une autre(C2).

Ce phénomène peut avoir, selon les circonstances, l'effet d'un détonateur qui propage avec plus ou moins d'effet, un doute déstabilisant. Le jeu spéculaire auquel se livrent alors les différents membres, va permettre à chacun d'entre eux d'apprécier l'impact de ce nouveau type de comportement. S'il y a conviction que le groupe rebelle est suffisamment influent pour séduire le reste de la population (G1), la convention est alors menacée. Il est en effet, probable que chacun s'interroge sur l'attitude adoptée par le reste de la population à l'égard de l'alternative C2, véhiculée par le groupe dissident. Le doute peut alors se répandre quant à l'adoption pérenne de la convention en place.

Deux paramètres essentiels vont alors déterminer en grande partie la résistance ou inversement, l'affaiblissement de la convention C1. D'une part, il est très probable que le groupe G1 évalue la pertinence de C2 (en termes d'utilité sociale ou professionnelle selon le contexte) et la compare à celle de C1. Le différentiel de pertinence en faveur de C2 peut alors être un facteur participant à la déstabilisation de C1. D'autre part, les qualités et le poids politique lato sensu, que la population reconnaît aux sécessionnistes est un paramètre tout autant déterminant sur les résultats de la lutte « C1-C2 », puisque chaque membre de G1 anticipant l'influence du comportement de G2 sur le reste de la population. Cette anticipation étant étroitement liée à la légitimité reconnue au groupe G2.

- L'intention stratégique

Dernier facteur exogène, l'intention stratégique correspond à un comportement conscient et voulu de la part de certains groupes d'acteurs qui disposent d'une influence sur le territoire de la convention établie. Nous avons là un scénario de stratégie délibérée qui

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

consiste à répandre un doute au sein des convenants, dans l'intention de les amener à basculer progressivement dans le domaine d'une convention alternative. Dans la plupart des cas, la manœuvre n'est pas gratuite, elle vise le plus souvent à accroître l'utilité sociale des stratèges en orientant le comportement de la population visée. Ainsi, ce qu'on qualifie communément de « mode » ne sont souvent que des ruptures intentionnelles visant à modifier des comportements donnés (Gomez, 1996) ⁽¹⁾. Le groupe stratégique ne dispose aucunement d'une autorité légale, mais d'une influence qu'il peut exercer pour tenter une déstabilisation de la convention en place.

En ce sens, l'intention stratégique doit être distinguée du facteur précédent ; les finalités sont différentes, même si parfois, les conséquences sont identiques : la dissidence représente le comportement d'un groupe qui cherche simplement à s'extraire de la convention établie pour adopter une convention alternative dont il considère le discours plus adapté à leur situation ; il n'a pas pour projet de porter atteinte à la convention existante, même si, involontairement sa manœuvre peut y contribuer ; l'intention stratégique, quant à elle, présente un objectif différent puisqu'elle a réellement pour dessein de renverser la convention en place pour lui en substituer une autre.

Ces développements nous ont permis de comprendre qu'une règle est susceptible d'évoluer lorsqu'une alternative parvient par la cohérence de son discours à la mettre en doute. Toutefois, l'émergence d'une telle alternative n'est pas spontanée. Nous venons de voir que plusieurs facteurs exogènes ou endogènes participent à son émergence ; les déterminants d'un tel processus ne sont d'ailleurs pas toujours clairement identifiables. Ces facteurs sont en effet, rarement isolés ; n'étant pas exclusifs les uns des autres, c'est, dans la plupart des cas, la conjonction de plusieurs d'entre eux qui engendre la production d'une suspicion. La dissidence par exemple, peut avoir elle-même pour origine un contact avec une convention étrangère ou plus simplement la dissonance de la convention existante. Ainsi, un groupe prendra la décision d'adopter une convention différente (dissidence) parce qu'il jugera incohérent et injustifiable le discours délivré par l'ancienne (dissonance) ; ce sentiment pouvant être provoqué par des échanges effectués avec une population aux conventions différentes (contact). De façon identique, la réglementation

¹- Gomez, *op Cit.* p 282.

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

publique, peut créer une suspicion en prescrivant un nouveau comportement à la suite de plaintes, elle-même liées à la dissonance d'une convention ou d'une intention stratégique (cas du lobbying).

Comprenant les mécanismes en amont qui président à la naissance d'une règle adverse, il convient, à présent, de connaître et comprendre les réactions qu'on peut attendre de la convention établie.

3. Réactivité et dynamique des conventions :

Les différents facteurs qui viennent d'être présentés sont susceptibles de favoriser l'émergence d'une alternative et ainsi répandre le doute au sein de la population des conventions. Cette situation n'est pas sans effet sur la convention établie, les comportements déviants ne laissant jamais indifférentes la population des conventions.

La convention menacée peut alors présenter deux catégories de réactions :

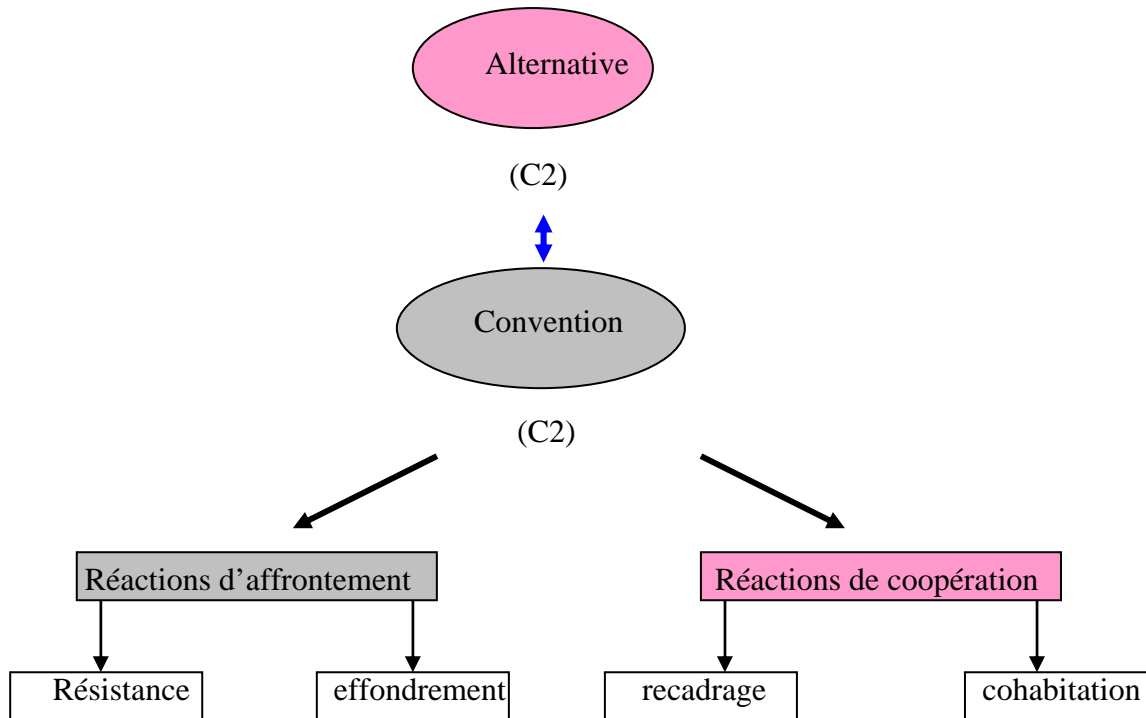
- D'une part, les réactions pacifiques, que nous nommerons réactions de coopération.

Deux situations peuvent alors se dégager : le recadrage et la cohabitation ;

- D'autre part, les réactions hostiles, que nous nommerons réactions d'affrontement, là encore deux situations apparaissent : la résistance ou l'effondrement.

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

Figure n°5 : dynamique des conventions



Source : Amblard M, vers une théorie sur la dynamique des conventions.

In Amblard : conventions et management de Bocck 2003P 143.

3.1 Les réactions de coopération :

Les réactions de coopération se traduisent par l'assouplissement de l'adaptation du discours délivré par la convention établie ; celle-ci peut recadrer son contenu afin de répondre aux nouvelles demandes, retirant ainsi quelques attraits à l'alternative. Elle peut aussi s'ajuster en concédant une partie de son territoire à la convention adverse.

3.1.1 Le recadrage

Réaction de la convention face au doute, le recadrage correspond à une mutation du contenu informationnel que la convention délivre aux covenants, lui permettant ainsi de s'adapter au discours de l'alternative. La conviction sur une adoption généralisée, un moment mise à mal, est alors restaurée.

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

Selon P.Y. Gomez¹ cette capacité d'adaptation est étroitement liée à son degré de complexité, la complexité d'une convention se définit par rapport à la qualité d'informations et la précision s'y rattachant contenue dans le discours émis.

Ainsi, une quantité d'information très limitée autorisera plus facilement un glissement dans l'interprétation du discours. De façon plus imagée, nous dirons que la convention plie mais ne rompt pas. Inversement, une convention très complexe délivrera un discours au contenu informationnel très complet. Les précisions quant au comportement à adopter seront telles, qu'il sera très difficile d'en modifier l'interprétation. Le recadrage est alors plus délicat.

3.1.2 La cohabitation

Second cas de figure, la cohabitation représente une scission de la population G1 : une sous-population (G2) au détriment de l'ancienne convention (C1). Il y a alors cohabitation entre G1 et G2.

Cette situation n'est viable que sous certaines conditions : le nouveau comportement prescrit par C2 ne doit pas interférer avec celui dicté par C1, auquel cas les externalités négatives dégagées par C2 entraîneront des réactions immédiates de la part de la population G1.

Bien entendu, la cohabitation est une situation d'équilibre fragile, et comme toutes les autres, rien n'en assure la pérennité. La population numériquement dominante dispose d'avantage propose à faire réfléchir la population adverse et mettre en doute la convention à laquelle celle-ci se relie.

Toutefois, le pénible apprentissage que suppose le transfert d'une convention vers l'autre entraîne des "effets de viscosité" qui ralentissent considérablement le processus.

La question se pose alors de savoir si cette réaction d'adaptation ne préfigurerait pas en réalité, d'une réaction d'affrontement. En d'autres termes, la cohabitation des deux conventions ne serait-elle qu'une préfiguration de la souveraineté de C2 et de l'effondrement de C1 ? A moins que C1 ne parvienne à résister. De telles situations sont envisagées dans le paragraphe suivant.

¹Gomez.P.Y. . *Op cit.* p 280.

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

3.2 Les réactions d'affrontement

A l'opposé, les réactions d'affrontement se distinguent par l'hostilité que nourrit la convention menacée à l'égard de l'alternative, dans la mesure où la première n'entend pas modifier sa structure en fonction du message délivrée par la seconde. Il en découle une situation conflictuelle au cours de laquelle chaque discours tente d'imposer sa propre cohérence. La convention en place peut alors résister, elle en ressortira probablement renforcée (3.2.1), à moins qu'elle ne s'effondre, donnant ainsi la vie à une convention nouvelle (3.2.2).

3.2.1 La résistance

Il y a résistance lorsque l'alternative émergente (C2) ne parvient pas à séduire la population se conformant à C1. Plus précisément, le contenu informationnel du message véhiculé par C2 ne remet pas véritablement en cause la pertinence du message délivré par la convention en place C1.

3.2.2. L'effondrement

A l'opposé, l'effondrement est la situation qui correspond à la disparition de la convention établie et à l'instauration d'une convention dont le discours apparaît plus pertinent, c'est-à-dire plus à même de répondre aux attentes des convenants, et surtout plus convaincant quant à son adoption généralisée.

La congruence de l'alternative (C2), l'intensité du doute et le phénomène d'anticipation qui en découle vont alors déterminer la puissance du "souffle". Plus concrètement, la survie de la convention C1 est fonction de la proportion d'individus basculant dans C2 soit : $G2/G1+G2$).en approfondissant l'analyse du processus, nous pourrions rajouter que la proportion perçue (ou même anticipée) importe plus que la proportion effective. Or, si les informations reçues l'amènent à considérer que C2 devient numériquement dominante, ou anticipe qu'elle le deviendra, il est à peu près certain qu'il jugera celle-ci plus pertinente que C1. Craignant alors sa marginalisation, il abandonnera C1, basculera dans le camp de C2, et contribuera à renforcer le doute qui envahit la population C1. Ce mécanisme de défection cumulative et autorenforcante, engendrera alors à terme la disparition de C1.

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

L'effondrement, pour rapide qu'il puisse être, n'est cependant pas instantané. Le processus intègre, dans la plupart des cas, différentes phases de transition. Ainsi est –il possible d'observer une phase résistance, la convention étant par définition une régularité comportementale, les individus n'ont ni le réflexe, ni même la volonté de modifier leur conduite immédiatement. Nous savons de surcroit, que le convenant s'en remet à jeu d'observation spéculaire ; aussi, avant de donner une nouvelle orientation à son comportement, chacun d'eux doit être suffisamment convaincu que l'autre agira de la sorte. Les phénomènes d'inertie sont alors fréquents. Une phase préalablement de recadrage est tout autant envisageable ; des mesures d'aménagements sont alors destinées à limiter l'affaiblissement de la cohérence de la convention. Une grande majorité d'utilisateurs préférant à n'en pas douter, une faible perturbation (dûe aux aménagements) plutôt qu'un bouleversement des règles qu'ils ont progressivement intégrées de la même façon, une phase de cohabitation peut parfois précéder l'effondrement de la convention deux cas de figure peuvent alors se présenter, la cohabitation est volontaire, ceci afin de faciliter le passage de l'ancienne convention à la nouvelle ; ou alors, la cohabitation est involontaire : les deux populations se côtoient, celle qui a pris le parti de rejoindre le camp de l'alternative, et celle qui résiste en s'accrochant à l'ancienne convention progressivement, cette dernière se vide, s'affaiblit jusqu'à ne plus exister, tous ses membres se résolvant progressivement à se conformer à la nouvelle pratique.

Chapitre II :Le modèle de référence: approche conventionnaliste des organisations

Conclusion

L'approche conventionnaliste des organisations, nous offre une grille d'analyse intéressante, dans le sens où elle intègre des dispositifs cognitifs collectifs qui permettent de faciliter l'adhésion des agents du système organisationnel aux nouvelles normes régissant l'environnement du travail . de manière ainsi a exploiter les relations collectifs et minimiser l'incertitude dans des situations de prise de décision , ou lorsque la question de la qualité se pose au niveau de l'organisation et comment cette dernière puisse assurer la cohérence du système productif.

Dans ce sens la convention d'effort grâce à son énoncé son dispositif matériel offre une analyse qualitative de l'organisation interne ,qui maintient la cohérence de ces composantes telles que les mécanismes de coordination et les paramètres de formalisation.

Conclusion de la partie 01 :

Tout au long de cette première partie du cadre conceptuel, nous avons mis l'accent sur l'organisation interne en tant qu'une dimension importante du processus de structuration organisationnel.

En effet les théories traditionnelles du management ont longtemps ignoré l'aspect humain et les relations sociales qu'entretiennent les individus au sein de l'organisation, ces relations nous renseignent sur la complexité et la richesse des approches que les courants behavioristes et culturalistes ont tenté de mettre en avant.

L'apport des théories économiques de l'organisation au management relève d'une grande importance, dans le sens où elles justifient l'existence de la firme comme forme organisationnel plus efficace que le marché, en effet grâce au maintien de l'hypothèse de l'individualisme méthodologique, ce courant propose de comprendre le fonctionnement de l'organisation sous l'angle de plusieurs formes de contrats dont l'objectif est la réduction des coûts (coût d'agence, de transaction) et l'assurance d'une plus grande efficacité organisationnel.

Cependant le modèle en question a été critiqué, pour sa négligence de l'interaction entre les acteurs du système organisationnel et sa conception libérale de l'organisation, qui a tendance à encourager les comportements opportunistes.

Le modèle conventionnaliste des organisations, constitue une rupture par rapport au modèle libérale dominant, en concevant l'organisation comme un espace social constitué de plusieurs acteurs, dont le niveau d'implication détermine le niveau de réalisation des objectifs communs.

Fort de cette analyse, nous connaissons la logique autour de laquelle s'articule la dynamique des conventions, comme nous avons pu le constater. Celle-ci répond à des influences et des courants profonds, s'appuyant sur des mécanismes collectifs et socialement construit.

Ainsi tout changement organisationnel, suppose qu'en amont se manifeste une alternative au point de remettre en cause la conviction de chacun dans l'adoption généralisée de la convention établie.

Nous avons alors approché les principaux facteurs exogènes et endogènes qui participent à l'émergence de cette convention adverse.

Dés lors, diverses réactions sont envisageables en aval, la convention en place peut s'adapter en recadrant son discours ou en acceptant de partager son territoire avec une

autre règle. Elle peut aussi selon le contexte, affronter l'adversité. en s'engageant dans une lutte qui pourra la renforcer, ou bien la renverser en consacrant l'alternative au rang de convention nouvelle.

Introduction partie 02

Après avoir présenter dans la première partie de ce mémoire, les fondements théoriques de l'approche organisationnelle a travers les différents modèles théorique qui se caractérise chacun par la place accordée a l'individu et son rôle dans le fonctionnement du système organisationnel, nous avons montré que le système citer ci-dessus est influencé par un ensemble de facteurs qui l'oblige a changer et à s'adapter aux nouvelles exigences de l'environnement, ainsi tout changement organisationnel implique une volonté managérial de la part de la direction, afin de réduire l'incertitude et limiter les phénomènes de résistance au changement, dans le cadre de cette deuxième partie, nous adopterons une approche beaucoup plus pratique dans le souci d'opérationnaliser notre objet de recherche au sein d'une entreprise algérienne, spécialisée dans la production d'équipements Electriques, en l'occurrence. Electro –industries. nous présenterons successivement les conditions, d'émergence du modèle organisationnel des entreprises algériennes en passant par les différentes restructurations qui avaient pour objectif de remédier au problème de productivité et réduire les déficits. grâce a une meilleure maîtrise de l'appareil de production et de commercialisation, ainsi qu'une meilleure organisation du travail.

Ensuite, nous mettrons l'accent sur les différents changements organisationnels vécus par les entreprises en question et les obstacles d'ordre financiers, managériaux et culturels qui les ont empêché de réussir le processus de changement nous terminerons cette partie par un essai d'analyse d'un changement. organisationnel opéré au niveau d'Électro industries, grâce a une nouvelle politique managérial, incarné par la norme de qualité iso 9001 version 2000.

En effet on se dotant des outils de l'analyse conventionnaliste, nous tenterons de transposer les caractéristiques de la convention d'effort a la norme en question. en faisant ressortir l'énoncé et le dispositif matériel. dans le but de vérifier son appropriation et sa reproduction par les salariés de l'entreprise en question. et ce en utilisant un outil de validation empirique en l'occurrence le questionnaire.

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

L'objectif de ce premier chapitre est de présenter dans un premier temps les conditions, les facteurs et les caractéristiques de l'organisation interne de l'entreprise algérienne, en effet « Celle-ci a fonctionné sous un système centralisé¹, fortement hiérarchisé ou les décisions stratégiques revenaient au ministère de tutelle chargé de gérer le secteur économique ».

Cette situation a évolué dans le cadre d'un processus historique, donnant naissance à plusieurs configurations des structures organisationnelles.

Nous présenterons ensuite les mutations de l'environnement, qui ont poussés ces entreprises à adopter un nouveau dispositif organisationnel qui vise, la polyvalence, l'agencement de nouvelles compétences afin d'avoir un meilleur niveau de réactivité.

Enfin nous évoquerons les facteurs qui ont empêché la réussite de ce processus ainsi qu'une présentation et une lecture de la norme Iso9000 comme facteur de changement.

¹ Bouyacoub.A. la gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie O.P.U 1987 p 77.

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

Section 1 : Émergence et développement du modèle organisationnel des entreprises Algériennes :

Dès leurs naissances, les entreprises publiques algériennes ont été soumises à des orientations idéologiques, dont les objectifs et les missions étaient fixés par l'Etat.

Ainsi la mise en place d'une planification centralisée¹ à laquelle les entreprises en question étaient obligées de se soumettre a donné naissance à une « organisation interne dont le principal objectif est l'exécution des directives du plan »².

La réforme introduite à partir de 1971, via l'organisation socialiste a conduit au principe de l'unité de commandement et donc, à un management administratif centré autour des structures hiérarchiques et fonctionnelles.

L'objet de cette première section, est de présenter les conditions et les facteurs qui ont structuré le modèle organisationnel des entreprises nationales, ainsi que les principales caractéristiques de ce dernier.

1. Émergence et statut organisationnel des entreprises nationales :

Les sociétés nationales et les établissements publics à caractère industriel et commercial sont « les deux principales formes d'organisations adoptées par les pouvoirs public ».³

À travers ces deux statuts l'Etat voulait réaliser un double objectif ;

Un objectif économique grâce à la société nationale et un autre social, visant l'intérêt général grâce à l'E.P.I.C, ces derniers fonctionnaient sous tutelle de l'Etat, mais jouissaient d'un semblant d'autonomie de gestion.

Nous assistons alors, à une multitude de statuts juridiques constituant le tissu productif national « sociétés nationales, E.P.I.C, sociétés mixtes à capitaux étatiques majoritaire, établissement public à caractère administratif »⁴ qui a donné lieu à des configurations organisationnelles complexes.

¹Voire ordonnance du 20 janvier 1970 portant plan quadriennal (1970-1973) (article 2).

² Bouyacoub.A. *Op cit* P77.

³ Melbouci L, le modèle des entreprises publiques algérienne échec ou fin de mission. Edition El Amel 2008 P87.

⁴ Bouyacoub.A. *Op cit*. P 50

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

Ainsi les unités économiques, considérées comme le centre opérationnel¹, étaient uniquement des structures d'exécution, dont la délégation de pouvoir limitait leur marge de manœuvre.

Afin de répondre au principe de l'unité de commandement déjà cité, ces entreprises étaient régies par un modèle organisationnel classique, tels que la structure linéaire (Fayol) ou en structure fonctionnelle de type taylorienne, divisé en fonctions accompagné d'une ligne hiérarchique, qui assure le commandement à partir des directions, et ce dans le cadre des structures hiérarchico- fonctionnelle.

Bouyacoub² note, que ce schéma organisationnel s'inscrit dans une démarche qui visait un développement autonome des entreprises nationale, or pour que ce dernier soit efficace, il doit être décentralisé afin de répondre aux exigences de l'environnement.

2. caractéristiques du système organisationnel au niveau des entreprises nationales

Comme tout système organisationnel les entreprises nationales étaient caractérisées par les paramètres suivants :

2.1 La division du travail :

Selon L. Melbouci ³ les entreprises nationales, optaient pour une double division du travail :

- une division fondé sur la hiérarchie de la compétence, celle- ci distingue les agents du système organisationnel, selon leurs qualification (manœuvre, ouvrier spécialisé, ingénieur...etc.).
- l'autre basé sur la position de l'individu dans le cadre du processus de prise de décision (directeur, chef d'atelier, chef de service). Séparant ainsi les tâches qui relèvent du commandement et celle relevant de l'exécution.

La spécialisation repose sur quatre types de critères :

- la nature de la tâche qui consiste à regrouper les activités de même nature tels que les différents départements ou les divers fonctions ;
- Le critère hiérarchique qui provient de l'unité de commandement ;
- Le critère technique ou de compétence professionnelle, qui consiste à regrouper les activités selon les techniques utilisées, ou la compétence mise en œuvre.

¹ Défini par le décret 73 -177 du 25 octobre 1973.

²Bouyacoub *OP cit*

³ Melbouci L, *OP cit*. P90.

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

- Le critère de l'objet, ou de l'output, celui-ci permet de définir les tâches et les postes de travail adéquats.

Dans la plupart des entreprises nationales de grande taille, on observe généralement une combinaison de plusieurs critères, qui donnent naissance à un processus de travail spécifique : au sommet stratégique se concentrent les activités de gestion, au niveau fonctionnel, on retrouve le regroupement des activités selon la nature de la tâche, et enfin au niveau opérationnel on rencontre une spécialisation selon la nature du produit.

2.2 Le renforcement de la centralisation :

Le système de planification, donne une très grande importance à la direction de l'entreprise publique, qui devient la principale structure d'exécution des objectifs du plan.

Cependant, la direction n'était pas préparée à assurer ce rôle face à la diversité des objectifs, dans ce contexte, cette dernière devient le pôle principal dans l'entreprise et commence à s'organiser en conséquence, ainsi de nombreuses directions opérationnelles commencent à être créées au niveau des sièges des entreprises ; or les nouvelles structures s'adaptent mal aux nouvelles exigences.

Face à cette situation plusieurs études d'organisation ont été commandées à des bureaux d'études étrangers qui travaillaient selon le modèle des économies capitalistes développées, qui proposaient des structures qu'on arrivait pas à mettre en place, on assiste ainsi à des changements récurrents des organigrammes, vu que la structure hiérarchique était mal définie

- La coordination au niveau des entreprises nationales reposait sur des relations « informelles »¹ dans le cadre des structures ad-hoc que les cadres ont mis en place afin de résoudre les problèmes posés à l'entreprise

Le siège devient l'unité de conception, d'animation, de contrôle et surtout de décision, or cette centralisation n'était pas réalisée dans le cadre des structures organisationnelles cohérentes, mais justifie beaucoup plus l'inexistence des organes adéquats à la décision

2.3 le processus de prise de décision dans les entreprises nationales :

Selon Belaïboud² « M pour minimiser le risque face à une décision à prendre, il faudrait procéder de la manière suivante : »

¹Bouyacoub. *Op cit.* P78

² Belaïboud M. gestion stratégique de l'entreprise publique algérienne. O.P.U 1982 P 180.

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

- recueillir les éléments nécessaires qui concernent chaque solution possible.
- Evaluer l'impact engendré par chacune d'elle ;
- La décision constitue la dernière étape du processus et oblige le gestionnaire à se servir :
 - Du bon sens ;
 - De son jugement personnel ;
 - De son expérience.
- Le processus de prise de décision, dans l'entreprise algérienne n'est pas déterminé par l'ensemble des étapes normatives. La décision était prise par rapport au pouvoir du supérieur hiérarchique.

Par ailleurs ce processus de décision exclût totalement la participation des travailleurs, au sein de l'entreprise, le pouvoir économique appartenait aux hauts cadres, dont la qualification et l'aptitude servait de légitimité.

Pour ce qui est des décisions stratégiques, elles sont du ressort de la tutelle, a cet égard, la distance entre la décision et son exécution s'accroît en raison de la mauvaise circulation de l'information économique, qui n'a favorisé ni la préparation des bonnes décisions en matière d'organisation et d'utilisation, ni leur bonne exécution, ni encore moins des interventions efficaces du système de planification et de contrôle.

2. 4 les systèmes d'informations :

Les systèmes d'informations étaient mal adaptés aux exigences de la gestion et de la prise de décision et ce pour trois raisons principales :

- l'abondance des procédures internes et externes à l'entreprise sans réels concepts de base ;
- les systèmes d'informations ne mettaient pas en évidence les objectifs, les responsabilités, et le niveau d'utilisation des ressources ;
- Les outils et les supports d'information de base faisaient défaut.

Par ailleurs, il faut noter que les circuits d'information n'étaient pas définis pour l'ensemble des structures de l'entreprise, ainsi la périodicité et les délais de transmissions n'étaient pas communiqués à tous les agents. On assiste ainsi à des cloisonnement inter structures et inter unités, vu que les liaisons étaient trop longues et déficientes. Les interférences ainsi que les rétentions d'informations engendrent des blocages et des inefficacités défavorables à une bonne gestion de l'entreprise.

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

3. la restructuration organique des entreprises nationales :

A partir du début des années 1980'', on assiste a une profonde réorganisation du système économique, celle-ci s'inscrivait directement dans la prise en considération du contexte international caractérisé par une crise économique mondiale.

Ainsi on admet que le système organisationnel en place était incapable de résoudre la crise de la productivité d'où la nécessité d'un modèle alternatif.

3.1 Objet de la restructuration organique des entreprises nationales :

L'opération « restructuration » du secteur engagé a partir de 1982 avait été présentée comme une solution aux problèmes de déficit et de faible productivité des entreprises étatiques, le débat portait sur l'efficacité des petites et moyennes entreprises en terme de flexibilité et de réactivité, comparativement aux entreprises de grandes taille. Ces dernières devenaient de plus en plus coûteuses et difficilement contrôlable en matière de gestion.

C'est ainsi qu'«a partir de 70 grandes entreprises publiques sont nées près de 474 entreprises publiques de dimension régionales, 779 entreprises de wilaya et 1086 entreprises communales »¹.

Cette restructuration vise « une plus grande maîtrise de l'appareil de production ou de commercialisation, une utilisation maximale de capacités et une meilleure organisation du travail »

Dans une autre optique, cette opération devait permettre aux travailleurs de mieux s'exprimer au sein des unités de production et de rechercher l'efficacité ; plus de décentralisation, a travers une répartition des ressources humaines et matérielles nécessaires, un équilibre régional et une meilleure disponibilité des produits a l'échelle nationale.

Les travaux de restructuration ont été réalisés en trois périodes principales :

- la spécialisation par ligne de produit ou par filière d'activités ;
- Une restructuration interne : spécialisation par fonction ;
- Un découpage des activités de l'entreprise ;
- Notons enfin que cette réorientation, a nécessité la mise en place de nouvelles équipes dirigeantes, la refonte des organigrammes et d'importantes restructurations financières.

¹ Melbouci.L. *OP Cit.* P 194.

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

3.2 Les résultats de la restructuration organique.

La restructuration a dispersé les noyaux de cadres des entreprises et a gaspillé le capital expérience accumulé par les collectifs de travail au cours des années précédentes, de même, elle a impliqué la perte de plusieurs avantages tels que l'effet de taille et les économies d'échelle y'affairant, ainsi que l'expérience accumulée.

Sur le plan de la maîtrise des processus de production et de la technologie, la restructuration a dispersé les savoirs faire collectifs et a amorcé une période de bouleversements et de nouveaux comportements.

Selon R.Abdoun¹ « la restructuration a provoqué une multiplication des problèmes nouveaux. Les collectifs des travailleurs comme les cadres ont été déstabilisés et une grande partie du savoir faire des sociétés nationales a été dilapidées » ajouter a cela que ces entreprises connaissent des situations financières négative suite a la chute des prix des hydrocarbures et une modification de leur morphologie qui a donné naissance a des systèmes de gestion hétérogènes dont les principales caractéristiques étaient :

- une interprétation différente des textes qui engendrait des politiques d'entreprises différentes et des conflits néfastes a la bonne gestion ;
- Complexité des relations inter- environnement vu le nombre important d'acteurs économiques ;
- Manque de spécialisation dans le domaine de l'organisation et le fort taux de développement des activités ont amené les managers a appliquer des systèmes de gestion inadéquats eu égard au volume des opérations.
- Difficulté d'opérationnaliser de nouvelles normes de gestion, pourtant nécessaire à la mesure et au contrôle de la performance.
- A cette réduction de la taille s'ajoute une autre variable importante qu'est l'autonomie.

3.3 Autonomisation des entreprises et changement du fonctionnement organisationnel :

A partir de l'année 1986, on admet que le système organisationnel en place est incapable de résoudre la crise de productivité, l'autonomie a connu une « accélération suite a la réduction des moyens de paiements internationaux »² ce qui poussera l'Etat a mettre en

¹ R.Abdoun, les déséquilibres de l'économie algérienne. Edition codersia 1992.P 88

² Melbouci.L. *OP cit.* P200

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

œuvre des mesures afin d'encourager et de dynamiser l'expansion économique et financière.

Ce changement, a donné naissance à une innovation organisationnelle consistant en la mise en place des fonds de participation dont la mission principale était la gestion du capital social des entreprises publiques, ces derniers sont dotés d'un conseil d'administration ou sont représentés les secteurs spécialisés de l'Etat.

Les administrations sont désignées par l'état, elles élisent un président du conseil d'administration, un directeur général gèrera le fonds en question.

Selon Yanat.Z¹ « le processus d'autonomisation souffrira de plusieurs difficultés liées essentiellement à l'oscillation permanente entre le dirigisme étatique qui rendra inéluctable le recours au rééchelonnement de la dette extérieure et l'intervention des institutions financières internationales ».

- La mise en place de ce changement au niveau des entreprises publiques avait besoin de l'émergence d'une nouvelle culture afin de concevoir les stratégies et rendre plus productive les ressources.

Cependant la difficulté de mettre en œuvre le changement au niveau des entreprises publiques s'explique par la rigidité de ces entreprises issues d'un ensemble de contraintes politiques, sociales et administratives.

On assiste alors à des changements qui ont mené vers une nouvelle stratégie industrielle. Il s'agit des holdings, ces derniers sont divisés en huit branches (agro-alimentaire, textiles et cuirs, électrique, électronique, chimie, pharmacie, engrais), ainsi le secteur public de l'industrie ne correspond pas aux onze holdings, mais il a été réduit au nombre de cinq qui gèrent cinq cent "500" entreprises.

En août 2001, il a été mis fin aux holdings, en leur substituant 28 sociétés de gestion des participations, il s'agit du retour du système des agents fiduciaires de l'Etat du début des réformes économiques qui ne peuvent agir que sur mandat des pouvoirs publics et du conseil des participations de l'état présidé par le chef de gouvernement.

Quels sont les facteurs qui ont participé à la restructuration du secteur public industriel et dans quelle dynamique ce dernier s'est-il inscrit ?, c'est ce que nous allons essayer d'illustrer dans la seconde section.

¹ Yanat Z. gestion des ressources humaines au Maghreb. . Édition vuibert 2000.p22.

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

SECTION 02 : Les facteurs de contingence et de restructuration industrielle :

La présente section a pour objectif d'établir une lecture des principaux facteurs ayant exercé une influence sur l'organisation de l'entreprise publique algérienne et sa structuration, en effet les choix de politique économique et les mutations de l'environnement constituent des variables déterminantes dans le cadre non seulement des stratégies poursuivies, mais aussi de la taille, de la technologie utilisée et de la culture dominante au sein de ces entreprises.

1. Evolution de la relation entre l'entreprise algérienne et son environnement :

Depuis leur création, les entreprises algériennes ont fonctionné dans un mode de croissance interne et externe, ainsi les différents programmes d'investissement industriels opérés ont permis l'augmentation de la taille de ces entreprises et en définitif le changement de leurs comportements face à l'environnement, avant de structurer cette relation, il est indispensable de mettre en évidence la complexité des rapports de pouvoir qu'entretenaient les entreprises par rapport à l'Etat.

En effet après une période de stabilité et de cohérence, nous assistons depuis la fin des années "1970" à une incertitude de l'environnement générale de l'entreprise algérienne qui est influencée largement par les mutations de l'environnement international ; face à ces bouleversements l'Etat a décidé de réduire la taille de ces entreprises (restructuration organique), pour passer dans une 2^{ème} période à une restructuration de fond, c'est-à-dire à une réorganisation de ces entités en leur accordant l'autonomie de décision.

A partir des années 1990, l'environnement économique devient de plus en plus dynamique et incertain, en effet cette période a été caractérisée par le recours à l'emprunt extérieur et la chute des réserves de changes qui ont aggravé la situation du secteur public économique.

Dans ce sens l'Etat s'est engagé dans un processus de privatisation qui a eu pour fondement juridique les articles 24 et 25 de la loi de finances complémentaire de l'année 1994 qui autorisent les cessions d'actifs et les ouvertures de capital à des opérateurs privés, la privatisation est définie dans le cadre de cette loi comme « la cessibilité, l'aliénabilité et la saisissabilité des biens relevant du patrimoine propre à l'entreprise publique économique selon les règles en usage dans le commerce ».

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

Depuis les années 2000, on assiste à des changements, dont l'objectif est de renforcer la démarche de conduite des privatisations (sociétés de gestion de participation) et de trouver des solutions aux rigidités sociales et institutionnelles. Cependant, ce processus de changement est impulsé en dehors de l'entreprise et ne provient pas de sa structure interne, ce qui a induit un « déterminisme environnemental ¹ » ayant des répercussions négatives sur l'efficacité et la compétitivité de ces entreprises.

1.1 Dynamique de l'environnement politique :

La variable politique a joué un rôle très important dans le fonctionnement des entreprises publiques algériennes, ainsi certaines décisions prises dans le cadre de la gestion de ce secteur obéissent purement à des objectifs politiques loin de toute rationalité économique, l'absence d'une stratégie industrielle claire et cohérente notamment dans le mode de choix des investissements et le recours à une comptabilité à coût réel a rendu toute tentative de redressement ou de changement caduque.

L'instabilité politique qui a touché le pays depuis le début des années '90 (13 gouvernements entre 1993 et 2009) a aggravé la situation des entreprises en question, face à cette instabilité, aucun chef d'entreprise ne pouvait prendre l'initiative d'opter pour une nouvelle stratégie, orienté vers l'acquisition de nouvelles parts de marché, en effet, malgré l'instauration d'un contrat de management, les premiers responsables de l'entreprise se limitaient uniquement à « sauvegarder le fonctionnement minimal de l'appareil productif »² et le maintien de la paix sociale au sein de l'entreprise, certains³ auteurs mettent en avant un processus d'acculturation afin de rompre avec les pratiques socialistes qui persistent face aux réformes économiques et dont les principales caractéristiques sont citées- ci-dessus :

- La fixation des prix qui n'a aucun rapport avec la situation de l'offre et de la demande ;
- L'absence de contrainte formelles, qui obligerait ces entreprises à réduire leurs coûts ;
- L'incapacité d'élaborer des plans de développement pour certains produits ;
- La complexité du rapport entre les contributions et les rétributions dans le cadre d'une politique salariale, qui n'obéit pas à la relation coûts /performance ;
- Le critère de recrutement des cadres, ne semble jamais avoir été la compétence, ce constat a été dénoncé par des enquêtes, qui ont montré la réalité du système de «

¹ Concept avancé par Emery et TRIST

² Melbouci, *op Cit.* p 286

³ Lamiri, A. gérer l'entreprise publique en économie de marché, édition Pestcom 1993.

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

parachutage"¹ des PDG et l'absence de transparence de certaines nominations et de désignations des cadres dirigeants.

1.2 Le changement de l'environnement juridique :

L'environnement politique structure l'environnement juridique. Dans ce sens afin de mettre en œuvre le désengagement progressif de l'Etat dans la gestion de l'entreprise publique et pour préparer le transfert de l'activité publique vers le privé, plusieurs textes législatifs et réglementaires ont vu le jour afin de modifier le système de régulation de l'économie et organiser les procédures de privatisation. Parmi lesquels on peut citer :

- La loi 88- 01 portant orientations sur les entreprises économiques publiques ;
- La loi 88- 02 création des fonds de participation ;
- La loi 88- 04 réformant le code de commerce ;
- La loi 88- 05 réformant la conception des lois de finance ;
- La loi 90- 10 sur la monnaie et le crédit ;
- Les articles 24 et 25 de la loi de finances complémentaires qui autorisent la cession d'actifs et l'ouverture de capital à des opérateurs privés ;
- L'ordonnance 95- 22 du 26 Août 1995 qui vient préciser un organisme de la privatisation
- L'ordonnance 95- 25 relative aux capitaux marchands de l'Etat qui a autorisé les holdings (créer afin de remplacer les fonds de participation) à émettre, acquérir ou céder toute valeur mobilière conformément au code de commerce ;
- L'ordonnance 97- 12 du 19 mars 1997 relative à la privatisation des entreprises publiques.

A partir de 2001 un nouveau ministère de la participation et de la coordination des réformes a été créé pour remplacer les holdings. L'ordonnance 01-04 promulgué le 22 Août 2001 a restructuré le secteur public marchand de l'Etat en 28 sociétés de gestion de participation (S.G.P), huit groupes industriels et E.P.E, sous l'impulsion du (C.P.E) conseil des participations de l'Etat. Les S.G.P ont signé des contrats de performance avec le ministère de développement et de la promotion des industries portants sur les objectifs en matière de partenariat et privatisation.

¹ Enquête du CNES en 1994 – rapport semestrielle sur la conjoncture

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

- L'ensemble de ces textes et lois sont venues pour renforcer le cadre juridique qui a renforcé à son tour la complexité et la turbulence de l'environnement économique.

2. La stratégie poursuivie :

L'absence d'une gestion stratégique limite les politiques d'entreprise à une régulation des échanges avec l'environnement socio politique. Celui-ci détient la clé de décisions majeurs pour l'entreprise notamment pour ce qui est des orientations stratégiques, mais aussi en ce qui concerne la mise à disposition et l'allocation des ressources.

Dans ce sens pour fixer une stratégie globale et s'adapter aux changements, les propriétaires des entreprises publiques algériennes ont fait appel à plusieurs bureaux d'études nationaux (ENORI, CETIC) et internationaux (ERNEST and YOUNG, MC Kinsey). Les différents diagnostics ont détectés les faiblesses suivantes¹ :

- L'absence de capacités de recherche et développement ;
- Potentiel technologique vieillissant ;
- Sous utilisation des capacités de production ;
- Coût de revient élevés ;
- Sureffectifs dans la main d'œuvre indirecte ;
- Absence de démarche marketing ;
- Organisation défailante et capacité managériale insuffisante ;

Face à cette situation le ministère de la restructuration a déclaré l'incapacité des fonds de participation à élaborer et à développer une orientation et une planification stratégique spécifiques à leurs portefeuilles respectifs, ainsi les holdings publiques devraient procéder à certains principes de redressement véhiculés par les orientations suivantes :

- Le recentrage sur les activités de base,
- L'abandon des activités non rentables ;
- La dissolution des entreprises et la fermeture des unités non fiables ;
- Redéploiement, externalisation et essaimage d'activités annexes ou secondaires ;

Cependant pour les mêmes raisons qui ont engendré la dissolution des fonds de participation, les holdings à leur tour ont subi les mêmes difficultés liées essentiellement à la non prise en considération de la compétitivité et la performance des entreprises publiques, ainsi les conseils d'administration et les directions de ces entreprises avaient une

¹ Melbouci, L, *op Cit.* p 353

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

marge de manœuvre très limité concernant le choix d'une stratégie, en effet ces derniers s'occupaient uniquement des aspects liés à la gestion courante.

Face à cette situation les projets de création d'entreprises publiques et leurs stratégies de croissance programmées par des ordonnances et textes réglementaires a été réorienté vers la réalisation d'un objectif principale, en l'occurrence le profit en suivant deux voies principales :

- Le partenariat et la création de joint – ventures, jusqu'au 1^{er} semestre de l'année 1999, 265 projets de partenariat avec des investisseurs étrangers auraient été enregistré auprès de l'APSI (agence de promotion de soutien et de suivi des investissements).
- La mise en place d'un tissu industriel composé de petites et moyennes entreprises qui sont susceptibles de constituer des sous traitants potentiels pour les entreprises publiques d'abord et les autres entreprises étrangères par la suite.
- La création ex- nihilo des entreprises par des opérations de privatisation, et ce après que l'Etat a consacré plus de 500 milliards de dinars à l'assainissement du secteur public industriel sans qu'il y ait une contrepartie en terme d'efficacité et de compétitivité.

3. La technologie :

Le tissu industriel algérien est composé d'entreprises utilisant des technologies des plus divers, le facteur technologique a largement contribué à la technisation des ces unités productives, nous assistons alors à une inadéquation entre les choix technologiques opérées et les valeurs socio- culturelles dominantes au sein de la société algérienne, ces dernières devraient être prises en considération dans la conception des processus technologiques vu qu'elles conditionnent l'efficacité et l'utilisation optimale de l'outil de production.

Sachant que la technologie détermine la structure organisationnelle de l'entreprise, les entreprises algériennes n'ont pas acquis seulement des équipements, mais aussi une organisation et un mode de gestion spécifique à chaque type de technologie.

La diversification des technologies acquises (Japonaise, Allemande...etc.) s'est traduite par une diversité des schémas organisationnels que le système de management dominant (Taylorien) est fortement centralisé n'a pas su orienté vers plus d'efficacité

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

« Ce déterminisme technologique »¹ et l'absence d'un facteur humain suffisamment qualifié a rendu indispensable le recours répétitif à l'assistance étrangère afin d'assurer la maintenance et le fonctionnement de l'appareil de production en place.

Plusieurs raisons étaient avancées pour expliquer la non maîtrise des technologies clé en main parmi lesquelles on peut citer :

- Le niveau de qualification du personnel ;
- L'insuffisance quantitative du personnel d'encadrement ;
- Les problèmes de motivations et la gestion des systèmes d'animation ;

Conséquence de ces difficultés, la production nationale arrive de moins en moins à répondre aux besoins sans cesse croissant de l'économie nationale.

4. La culture comme variable structurante au sein des entreprises publiques algériennes :

La transition de l'Algérie d'une économie dirigée vers une économie de marché s'est accompagné comme nous l'avons déjà présenté d'un large éventail de réformes réglementaires et institutionnelles dont l'objectif principale était d'asseoir les principes d'une économie compétitive capable d'affronter l'ouverture de plus en plus prononcée de notre économie et une évolution rapide de l'environnement dans ce contexte la culture peut s'avérer comme une variable susceptible d'apporter un plus dans le cadre de ce processus. Cependant les recherches empiriques que nous avons consultées demeurent pour la plupart d'entre elles incomplètes, nous nous sommes alors limités sur quelques auteurs qui ont fait référence à la culture dans leur ouvrages (M. Hadjseyd, A. Lamiri.L.Melbouci) ainsi que d'une étude nationale effectuée par un ensemble de spécialistes et faisant objet d'une publication².

4.1 Les dimensions culturelles structurantes en milieu de travail :

L'analyse des dimensions culturelles structurantes fait ressortir quelques traits aux salariés algériens³:

-La tendance à éviter l'incertitude, ainsi un travail comportant beaucoup d'imprévus est jugé stressant ; si bien qu'il importe, avant de le commencer d'avoir un plan précis et

¹ Melbouci, L. *op cit* .P 89.

² D. Mercure, culture et gestion en Algérie. Edition l'harmattan 1997

³ Idem

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

d'envisager toutes les éventualités, ce besoin d'éviter l'incertitude est lié à la relation qu'entretiennent les salariés algériens avec les supérieurs hiérarchiques, celle-ci est jugée contraignante et trop formalisée.

-Le salarié algérien attribue une grande valeur aux bonnes relations avec ses collègues de travail, du fait qu'il est en mesure de les aider en cas de difficultés, cette dimension communautaire s'exprime si bien en situation de travail qu'entre les collègues ceci explique donc une orientation de travail de type solidaire.

-La distance hiérarchique souhaitée est de niveau intermédiaire, les salariés algériens acceptent que les employés qui appartiennent aux catégories hiérarchiques les plus élevées bénéficient de certains privilèges. En revanche, ils considèrent qu'ils ont le droit d'être en désaccord avec leur chef immédiat.

4.2 L'intégration de la culture dans le management des entreprises publiques industrielles

L'intégration des valeurs spécifiques aux salariés algériens est susceptible d'apporter des aspects positifs dans le cadre du système de travail et de l'organisation des entreprises algériennes, à condition de trouver des solutions aux problèmes de leadership, en effet ce dernier est au centre du pouvoir et demeure un élément primordial. Dans la définition de l'identité de l'entreprise ; ainsi la réussite du changement organisationnel passe par une révision des critères de choix des managers algériens, selon Hafsi (T)¹, la méthode de sélection des managers est l'une des causes historiques du déficit des entreprises, dans ce sens il faudrait que les dirigeants gagnent en légitimité et puissent avoir la capacité de mobiliser la ressource humaine et lui faciliter l'appropriation des nouveaux modes de gestion.

Enfin la dimension communautaire des salariés algériens peut constituer un levier très important dans la mise en place et la réussite d'un système management qualité qui constitue actuellement l'une des approches innovantes du management.

¹ Hafsi (T), *op cit.* p 285

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

Section 03 : la norme de qualité Iso 9001 version 2000, comme facteur de Changement :

La certification touche de plus en plus un grand nombre d'entreprise y' compris celles offrant des services, paradoxalement le développement de ce phénomène s'accompagne de peu d'études quand aux impacts réels de la certification sur les organisations qui la mettent en œuvre, cependant, des questions émergent aujourd'hui et qui sont relatives aux apports de la certification d'une part, et au caractère contingent ou non de la mise en place de ces systèmes, d'autres part.

Le respect des règles de la démarche qualité suffit- il pour constater les effets positifs de la certification ? N'existe pas des facteurs de contingence de la démarche comme la nature de l'organisation, le degré d'implication du personnel et l'engagement de la direction ? par conséquent les effets de la certification seraient fortement dépendants du contexte dans lequel elle est implantée.

Dans cette perspective, une interrogation se développe face au nombre croissant d'entreprises qui enclenchent des dispositifs de certification Iso, ce phénomène paraît surprenant au premier abord aux vues des caractéristiques organisationnelles des entreprises publiques industrielles.

En effet, une organisation qui applique les principes de l'assurance qualité garantit en permanence au client que la qualité visée du produit est atteinte a travers la définition et le respect des procédures de travail et la mise en place des mécanismes de détection, d'analyse et de correction des dysfonctionnements.

Dans le champ de la sociologie des organisations les recherches voient dans la question de la certification un dispositif de rigidifiassion de l'organisation a travers le renforcement de la prescription du travail et la diminution de l'autonomie du personnel imputable à la codification des savoirs faire de l'entreprise dans les procédures de travail ¹ d'autres travaux nuancent cette position en soulignant l'importance de la participation et de l'implication du personnel a la mise en place de la démarche de certification ² ou a

¹ Mispelbrom.F. au delà de la qualité syros 1995 P 215.

² Cochoy. Comment l'écrit travaille l'organisation le cas des normes Iso 9000. Revue française de sociologie N° 04 p 673,

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

l'évolution des procédures adoptées, au contexte organisationnel la politique de qualité totale est basée sur deux objectifs principaux :

-La satisfaction du client et l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, la réalisation de ces objectifs s'appuie sur trois piliers ; à savoir la qualité des hommes (engagement, implication, comportement, compétences), la qualité des produits (conception, réalisation) et la qualité des structures de fonctionnement.

Suite à l'évolution considérable de la qualité, les normes sont devenues progressivement des outils volontaires de l'organisation des marchés, de la concurrence et de la diffusion des savoirs faire technique ; selon Penan (H)¹ les évolutions du marché international ont peu à peu installé la normalisation comme facteur de compétitivité des entreprises. La référence aux normes est devenue un élément central dans la désignation des produits et services dans les relations contractuelles.

L'objet de cette section est de présenter les normes de qualité de la famille Iso 9000, tout en donnant une importance particulière à la norme Iso 9001 version 2000.

Nous terminerons cette section, par une lecture conventionnaliste de la norme en question et les différentes visions développées à son égard.

1. Cadre théorique de la norme :

1.1. Définition et propriétés :

Le dictionnaire le petit Robert assimile le mot « norme » « aux règles d'usage, prescriptions techniques relatives aux caractéristiques d'un produit ou d'une méthode, édictée dans le but de standardiser et de garantir les modes de fonctionnement, la structure et les nuisances ».

Une définition de la normalisation est naturellement avancée par l'international organisation of standardisation (Iso) : « une activité propre à établir, face à des problèmes réels ou potentiels répétés, visant à l'obtention d'un degré d'optimalité dans un contexte donné »²

La normalisation est un « processus d'élaboration et de production de documents de référence, c'est-à-dire de normes »³.

Ainsi le vocable « norme » exprime différentes acceptations :

¹Penan.H. revue française de gestion n° 106 novembre 1995.P 76.

² Penan.H. Idem.

³ Grenard, normalisation, certification : quelques éléments de définition. Revue d'économie industrielle. N°75.p97

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

- ce qui doit être (cela renvoie à la règle de droit) ;
- L'état habituel ;
- Un type d'objet, un procédé technique.

La norme qualité, constitue avec la norme de référence et celle de comptabilité une norme technique, les normes qualité définissent un seuil minimum de qualité, de performance ou de sécurité.

Creysse¹ définit la norme « comme un document écrit, accessible au public, établissant une règle du jeu évolutive concernant des signes directeurs ou des spécifications techniques, dont le respect n'est pas obligatoire, mais volontaire, qui est établi avec la coopération et le consensus ou l'opération générale de toutes les parties intéressés, fondée sur les acquis conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience, destiné à une application répétitive et continue, approuvé par un organisme qualifié sur le plan national, régional ou international, et visant, en réponse à des problèmes réels ou potentiels, l'avantage de la communauté dans son ensemble ».

Plusieurs de ses propriétés fondamentales, comme certains caractères propres à Iso peuvent être distinguées :

-la dimension informationnelle : la norme est un document écrit et accessible à tous, puisqu'elle est faite pour le plus grand nombre ; Benezech² souligne que « par le biais du document normatif, il y a flux d'informations, qui transite entre l'organisme de normalisation metteur et l'acheteur utilisateur de la norme. Par conséquent, la normalisation est codifiée et transférable : tout d'abord en favorisant la formulation, puis en étant l'instrument de leur mise en circulation » les mêmes bonnes manières, de faire et de voir se propagent, sont reconnues par tous et peuvent participer ainsi à la professionnalisation de l'individu.

- Les normes sont des règles du jeu, qui ne suppriment pas les particularismes vu que chaque organisation dispose de son propre contexte ;
- Les normes sont évolutives, car elles incorporent les progrès techniques et les évolutions des marchés ;

¹ Creysse, Agro- alimentaire : pour un essai de normalisation. Revue d'économie industrielle N° 75.1996 p 33

² Benezech, La norme, une convention structurant les internalisations technologiques, revue d'économie industrielle volume 75 1996.p83

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

- Les normes sont produites dans le cadre d'un processus social de formalisation d'un savoir pratique validée par consensus, qui fera ensuite l'objet d'une large diffusion et acceptera ainsi le caractère de référentiel normatif ;
- Les normes sont des dispositifs cognitifs collectifs vu qu'elles contribuent l'augmentation des connaissances collectives ;

Les normes Iso ont également leurs propres spécificités :

- un caractère générique qui procure une marge de manœuvre dans la mise en application de la norme selon l'organisation et le secteur d'activité ;
- Elles présentent un postulat de mobilisation dans le sens où elles concernent toute l'organisation ;
- La certification par une tierce partie fournit une assurance de la qualité aux clients.

1.2. Place de l'Iso dans la typologie des normes :

Une typologie des normes environnementales a été proposé par Gendron ¹ sur la base de deux critères : organisationnel, versus produit et procédural versus substantif, selon le même auteur les normes Iso 9001 version 2000 sont procédurales et organisationnelles car elles exigent la mise en œuvre d'un certain nombre de dispositions et le suivi de certains nombre de procédures organisationnelles qui sont censées permettre d'atteindre certains résultats.

La certification porte sur le respect des procédures et non sur le résultat lui-même. On certifie donc, non pas les performances réalisées, mais l'assurance que les procédures et les dispositions prises permettront de les atteindre, ainsi il ne s'agit pas d'une obligation de résultat, mais d'une obligation de moyens.

1.3. Les différentes visions de la norme :

Si les normes Iso sont procédurales et organisationnelles, leurs lectures peuvent varier selon les organisations, certains auront une vision procédurale dont le principal objectif est la codification des procédures afin de favoriser les apprentissages, d'autres auront une vision substantive qui se limite uniquement à l'obtention d'un certificat voir un label afin de se soumettre a des exigences extérieures.

¹ Gendron, l'impact des nouveaux mouvements sociaux – économiques dans la structure normative des industries cahiers de l'école des sciences de gestion Uqam n° 15.

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

1.3.1. La vision procédurale de la norme :

Les exigences des résultats, de contrôle et d'évaluation s'imposent aux gestionnaires, qui sont à la recherche de nouveaux modèles d'efficacité.

Les normes de qualité participent à cette logique, l'Iso 9000 met en avant ce genre de principes à travers l'approche factuelle pour la prise de décision, ainsi la mesure et l'analyse des données, doivent induire un véritable culte de la mesure, dans ce sens le chapitre 06. De la norme Iso 9001 version 2000 (voire annexes 1) consacré au management des ressources précise « que le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelles, du savoir-faire et de l'expérience ».

La norme est explicite et précise une amélioration continue des compétences à travers :

- l'identification des compétences requises ;
- Disponibles ;
- L'évaluation des écarts ;
- Développement et préservation des compétences mise à disposition (Formation professionnelle, stage...).

L'organisation, doit aussi s'assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence, de l'importance de leurs activités et de la manière dont, ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité.

La norme Iso, rencontre des résistances sur le terrain et ne parvient pas à produire les résultats escomptés, vu son incapacité à codifier l'aspect qualitatif notamment celui lié à l'équité sociale. C'est-à-dire le rapport entre les contributions et les rétributions.

1.3.2. La vision substantive de la norme :

L'obtention du certificat Iso 9001 peut aussi être vécue dans l'esprit d'obligation de résultats, c'est-à-dire une manière substantive, ce qui compte n'est pas la mise en place des procédures, ni même l'esprit de la norme qualité, mais l'obtention d'un certificat, c'est notamment le cas lorsque les démarches qualité sont imposées de l'extérieur par un client important par exemple. De nombreuses études mettent en avant que des dirigeants, des managers doutent des avantages proclamés de l'ISO, d'autant plus que le coût de sa mise

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

en place demeure élevé¹, le soutien envers ces normes est alors superficiel, pourtant elles ne cessent de se développer.

Une réponse à cette expansion est donnée par les comportements mimétiques et les effets de mode.

2. la norme Iso 9000 et les concepts normalisés relatifs a la qualité :

Un comparatif entre la norme Iso 8402 : 1994 management de la qualité et assurance de la qualité- vocabulaire (annulé le 08/12/2000) et la norme Iso 9000 : 2000 systèmes de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaire permet d'identifier deux évolutions majeures : d'une part des changements relatifs aux termes et définitions fournis (Ajouts et suppressions de termes, modifications de définitions) et d'autre part l'apparition d'une référence à huit principes de management de la qualité, jamais présentés de façon si explicite au sein des anciennes éditions des normes de la série Iso 9000.

Avec l'élimination d'une vingtaine de définitions et l'ajout d'une trentaine, la norme passe de 67 à 80 termes définis. Les termes supprimés sont :

- soit des termes qui ne sont pas (ou plus) utilisés dans les normes de la famille Iso 9000 (par exemple, modèle pour l'assurance de la qualité, sous-contraction) ;
- soit des termes considérés comme secondaire, et ne nécessitant par une différence de celle des dictionnaires en vigueur (par exemple, entité, acheteur) ;
- soit des termes définis dans un document normatif plus approprié (par exemple, sécurité défini dans le guide ISO/ CEI 51) ;
- soit des termes faisant l'objet de dispositions particulières et ne nécessitent pas une définition (par exemple, traitement des non-conformités).

Les ajouts et modifications ont été principalement motivés par la volonté d'assurer cohérence et complémentarité entre la norme Iso 9000 et les autres normes de la série, issue du comparatif inclus dans le recueil de norme AFNOR(2001 : P.535-562), reprend les ajouts et modifications qui mettent clairement en évidence les principaux axes d'évolution de l'édition 2000, à savoir l'accentuation des orientations processus, managériales et client ainsi que le principe d'amélioration continue et la volonté de se rapprocher davantage de la réalité organisationnelle.

¹ Saval, a qui profitent les stratégies d'assurance qualité, 5^{ème} conférence de L'Aims, mai 1996.

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

Par exemple, afin de caractériser plus fidèlement la relation entre l'organisation et ses clients deux définitions de termes relatifs à la qualité ¹ont été modifiées (qualité et exigences) et une a été rajoutée (satisfaction du client). La qualité, aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences, ne fait plus directement appel à la notion de besoins implicites². Selon AFNOR (2001 :p.537), c'est principalement la volonté de donner une définition « économique viable » qui a motivé cette modification : en effet, le caractère subjectif de la notion de besoins implicites, telles qu'elle pouvait être comprise dans la définition de 1994, introduisait un décalage trop important entre la définition de la qualité et la réalité organisationnelle. Cependant, la notion de besoin implicites n'est pas pour autant abandonnée : elle se retrouve au sein de la définition d'une exigence (besoin ou attente formulés, habituellement implicites, ou imposés), l'expression habituellement implicite signifiant « qu'il est d'usage ou de pratique courante pour l'organisme, ses clients et les autres parties intéressées de considérer le besoin ou l'attente d'une question comme implicite » (AFNOR : 2001 :p.22)³. Ces modifications terminologiques qui peuvent de premier abord paraître anodines, sont en réalité fondamentales : en effet, la qualité n'est plus vraiment présentée comme un degré d'adéquation entre des besoins et l'aptitude de l'organisation à la satisfaire, mais d'avantage comme un degré d'adéquation entre une interprétation par l'organisation de ces besoins et l'aptitude à les satisfaire. Au regard de la signification donnée à l'expression habituellement implicite, on comprend par ailleurs que l'interprétation des besoins implicites est supposée être co- construite par l'organisation et ses clients. Le fait que l'organisation sache correctement interpréter ces besoins implicites comme des exigences, semble enfin de compte davantage s'évaluer au travers de la satisfaction des clients, terme défini pour la première fois au sein de la nouvelle édition 2000.

Principalement afin d'assurer cohérence et complémentarités entre les définitions, les huit principes de management de la qualité nouvellement introduits et les dispositions contenues dans l'Iso 9001 et l'Iso 9004, des termes relatifs au management ont aussi été supprimés, modifiés ou ajoutés :

¹ Les termes définis dans l'Iso 9000 : 2000 sont classés en dix rubriques : termes relatifs à la qualité, termes relatifs au management, termes relatifs à l'organisation aux processus et aux produits, termes relatifs aux caractéristiques, termes relatifs à la documentation, termes relatifs à l'examen, termes relatifs à l'assurance de la qualité pour les processus de mesure.

²L'Iso 8402 : 1994 définissait la qualité comme l'ensemble des caractéristiques d'une quantité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites (Afnor : 1994 : p.154).

³ L'utilisation de l'approche conventionnaliste dans le cadre de la normalisation est typiquement représentée au travers de cette formulation qui fait référence à la notion d'usage.

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

-l'abandon du terme système qualité et de ses connotation très administrative ¹« est à rapprocher essentiellement de la volonté d'insister sur la dimension marginale des démarches qualité s'appuyant sur les versions 2000 des Iso 9000 » (afnor, 2001 :p539).

L'approche systémique, déjà utilisée dans le cadre de l'édition de 1994 n'est pas pour autant amoindrie dans l'édition 2000 : elle est même renforcée comme le relate LAMPRECHT (2001 :p27) et comme en témoigne l'introduction du principe du management par approche système, un des huit principes du management de la qualité exposé dans l'Iso 9000 :2000 .par ailleurs, si le terme de système qualité a été supprimé, ceux de système, système de management et de la qualité ont été ajoutés. En fait, c'est bien la notion de système de management de la qualité qui constitue la « clé de voûte » de la nouvelle édition 2000 des normes de la série Iso 9000 comme on témoigne le nouvel intitulé des normes ainsi que la formulation du domaine d'application de l'Iso 9000 : 2000 : « la présente norme internationale décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité, objet de la famille des normes Iso 9000, et on définit les termes associés ». la figure, extraite de la norme (figure 06) illustre le système de management de la qualité décrit dans la série Iso 9000, présente comme « un cadre d'amélioration continue permettant d'accroître la probabilité de satisfaire les clients et autres parties intéressées » (AFNOR, 2001 : p.15)

- dans l'édition 2000 d'Iso 9000, les termes planification de la qualité, maîtrise de la qualité, assurance de la qualité et amélioration de la qualité sont redéfinis comme des parties intégrantes du management de la qualité, chacune de ces activités ayant un objectif particulier concernant les exigences pour la qualité. L'assurance de la qualité devient ainsi la « partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites »². Cependant, dans les éditions 2000 d'Iso 9001 et 9004, les termes assurance de la qualité et confiance ont été soigneusement omis, et ceci pour différentes raisons : la notion de prévention des non- conformités, inhérente à l'assurance de la qualité dans sa version antérieure, devient un des aspects de la maîtrise de la qualité, la notion de confiance étant, quand à elle considérée comme trop subjective.

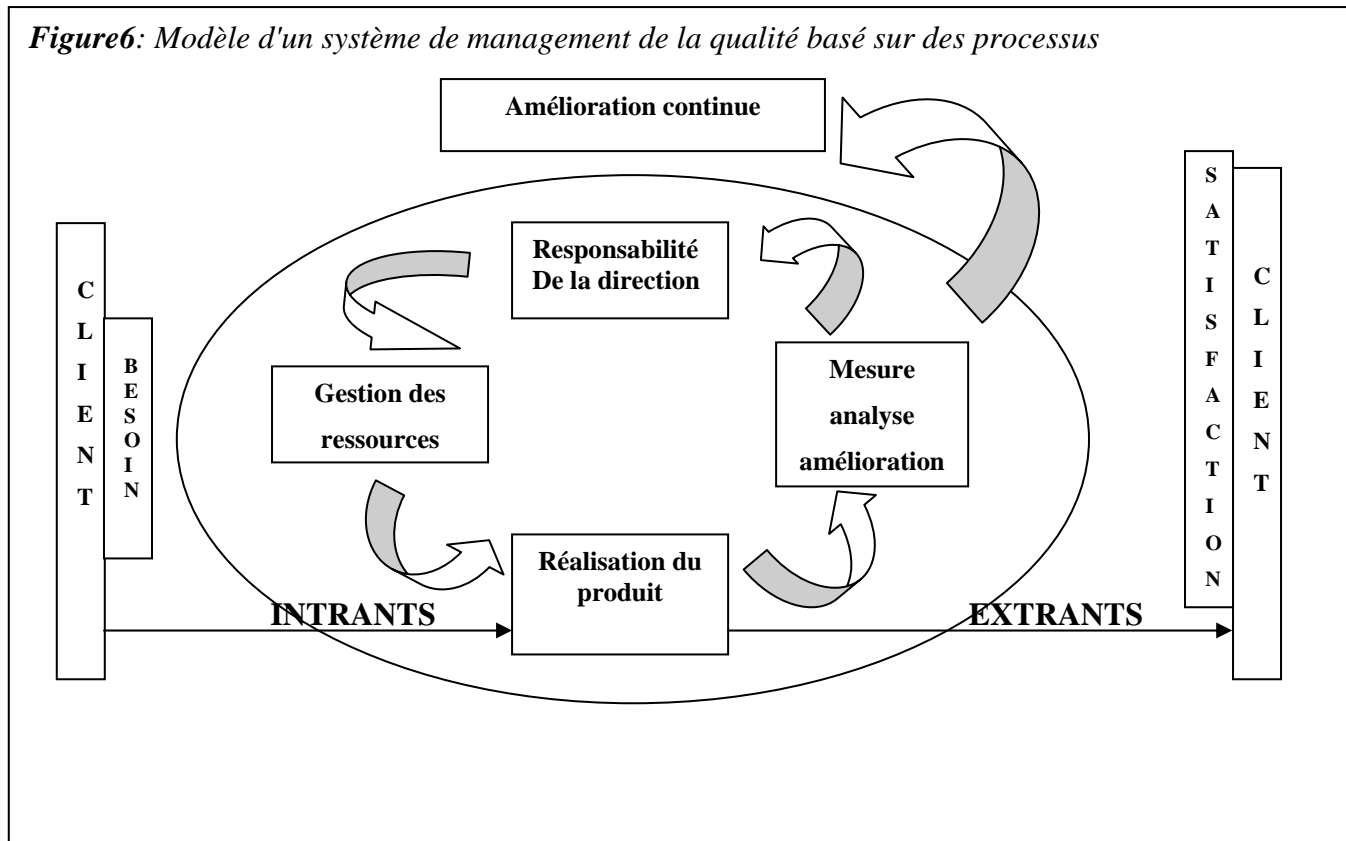
-Présentée comme un des huit principes de management de la qualité, une définition de l'amélioration continue est introduite : activité régulière permettant d'accroître la capacité

¹ « Système qualité : ensemble de l'organisation des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre œuvre le management de la qualité » : extrait 8402 : 1994(AFNOR / 1994/ P.164).

² Le sens fondamental du principe d'assurance de la qualité consistant à donner confiance a toujours perduré au sein des différentes définitions.

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

à satisfaire aux exigences. Comme le précise L'AFNOR, le terme amélioration de la qualité n'est en fait pas utilisé dans les éditions 2000 d'Iso 9001 et Iso 9004. c'est celui d'amélioration continue qui est utilisé, permettant ainsi à l'organisme de s'émanciper du « strict contexte des exigence pour la qualité » (AFNOR, 2001 : p.543).



Source: extrait de l ISO 9000,AFNOR2001,p14.

Ces quelques exemples d'évolutions de définition traduisent en réalité une évolution fondamentale au sein de la normalisation internationale relative à la qualité : l'introduction explicite de huit principes de management de la qualité, fortement apparentés aux principes de la qualité totale, tels qu'identifiés au travers de la littérature scientifique et managériale.

Ces huit principes énoncés dans l'Iso 9000 : 2000 et développés dans l'Iso 9004 :2000, sont présentés dans la page suivante. Ils « constituent la base des normes de systèmes de management de la qualité de la famille Iso 9000¹ ».

¹ Extrait de l'Iso 9000 : 2000(AFNOR:2001 :p.14).

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

-Orientation client :

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

- leadership :

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

- implication du personnel :

Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

-approche processus :

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

- management par approche système :

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

- amélioration continue :

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

- approche factuelle pour la prise de décision :

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

-relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs :

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

2.1 Les exigences de la norme de certification ISO 9001 :

La norme Iso 9001 est une norme générique. Cette caractéristique, explicitement formulée dans l'introduction de chacune des deux éditions, présente la norme comme pouvant être

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

appliquée à toute organisation, grande ou petite quel que soit son produit (bien / service)¹, indépendamment du secteur d'activité. Si tel était l'objectif dès la version 1994, la prolifération de référentiels sectoriels, normatifs ²ou non, ainsi que la difficulté pour les entreprises de services ou les collectivités publiques à interpréter et mettre en œuvre les dispositions ont été autant de signes des insuffisances relatives à ce caractère générique prévu. L'amélioration de l'adaptabilité des exigences au secteur des services a ainsi été un des axes principaux d'amélioration de l'édition 2000 tout particulièrement concernant les paragraphes relatifs à la planification de la qualité, aux données d'achat, à la maîtrise des processus, à la préservation du produit ainsi qu'à la maîtrise du produit non conforme. En ce qui concerne le développement des normes sectorielles, la 17^{ème} réunion du TC a manifesté ³« le souci de ne pas laisser proliférer ces types de normes sans contrôle ou règle pertinentes. Il est proposé une modification des directives prévoyant une analyse préalable rigoureuse des besoins du marché, ceci afin d'éviter de placer les entreprises situées au carrefour de plusieurs secteurs dans des situations inextricable ».

-La mise en œuvre par les organisations des exigences de la norme ISO 9001 donne lieu à des interprétations :

Cette caractéristique peut paraître triviale car mettre en œuvre dans la pratique les dispositions mentionnées dans L'Iso 9001 fait obligatoirement appel à des interprétations de la part des différents acteurs concernés, qu'ils soient internes à l'entreprise ou externes (les consultants par exemple). Cependant, il faut souligner ce caractère interprétatif, non seulement parce qu'il va à l'encontre de la dimension informationnelle des normes, mais aussi parce qu'il est très probablement accentué dans le cas des normes d'organisation comparaison des normes relatives aux spécifications des produits ou des normes relatives aux méthodes d'analyses et d'essais et aux méthodes d'échantillonnage même si la marge de manœuvre laissée aux organisations dans la mise en œuvre des exigences de l'Iso 9001 est souhaitée par les normalisateurs⁴ et majoritairement reconnue dans la littérature scientifique comme vecteur de l'innovation, il n'en demeure pas moins que, du point de vue des pratiques, les organisations sont souvent confrontées à des problèmes

¹ Les deux éditions 1994 et 2000 stipulent que le terme produit employé peut également signifier service.

² Par exemple EAQF, VDA6, AVSQ, QS 9000 pour le secteur automobile ; AAQAP pour le secteur aérospatial et de défense, TL 9000 pour la télécommunication.

³ Cette réunion qui s'est tenue à San Francisco au cours du 2^{ème} semestre 1999 a donné lieu à la promotion des projets de comité n°2 (CD2) des normes Iso 9000, 9001 et 9004 en projets de norme internationales ISO/ DIS 9000,9001 et 9004.

⁴ Ces normes décrivent les éléments que les systèmes qualité devraient englober, mais non pas la façon dont il convient qu'un organisme spécifique mette en œuvre ces éléments. (AFNOR)

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

d'interprétation du texte normatif. Deux principaux types d'interprétations peuvent poser problème dans le cadre du respect des exigences de la norme :

-Interprétation des besoins des clients :

Dans l'édition 1994, les nombreuses références aux exigences spécifiées¹ et les rares références à la notion de satisfaction du client, ont placé les entreprises devant la nécessité de baser, d'une manière très administrative, l'ensemble de leur système qualité sur une interprétation formalisée des besoins exprimés des clients. Au-delà de la difficulté de telles interprétations, la volonté de répondre aux exigences de la norme a pu conduire certaines entreprises à mener des transcriptions ' plus ou moins adaptées' a leurs possibilités. Même chose dans l'édition 2000, la nécessité d'identifier les besoins implicites a été accentuée², le renforcement de l'importance de la satisfaction du client, en tant qu'objectif à part entière, ouvre des perspectives d'interprétation beaucoup plus proche de la réalité organisationnelle.

-Interprétation du contenu de la norme lui-même :

Sans revenir sur le caractère interprétatif explicité précédemment, il s'agit surtout ici de souligner l'important effort de clarification des exigences qui s'est opéré dans le cadre de la révision de 2000. D'abord, au niveau de sa structure, l'Iso 9001 passe de 20 à 5 paragraphes principaux, maintenant identiques à ceux de l'Iso 9004 (ce qui n'est pas le cas dans l'édition 1994) et cohérent avec le modèle d'un système de management de la qualité présenté dans l'Iso 9000 :4. Système de management de la qualité, 5. Responsabilité de la direction, 6 management des ressources, 7 réalisation du produit, 8 mesures, analyse et amélioration. Par ailleurs, de nombreuses modifications de formulation ou terminologiques ont été réalisées pour rendre les exigences plus facilement interprétables, tout particulièrement par les entreprises du secteur des services.

En fin de compte, les problèmes d'interprétation des besoins clients et des exigences de la norme conduisent à l'existence d'un dilemme relatif à la spécialisation contractuelle.

¹ Par exemple, l'encart analyse situé en première page de la norme indique que « le présent document ...définit un modèle type d'assurance à des exigences spécifiées est à assurer par le fournisseur dans un cadre contractuel ».

² L'organisation doit déterminer les exigences non formulées par le client mais nécessaires pour l'usage spécifié ou, lorsqu' il est connu, pour l'usage prévu. (AFNOR, 2001 :p.153).

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

-La norme Iso 9001 contient un postulat de mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'organisation :

Au travers de l'énoncé de cette caractéristique, il s'agit en fait de synthétiser trois constatations que l'on peut éventuellement considérer comme contradictoires :

- Du point de vue de la théorie, la norme Iso 9001 sous-entend l'idée selon laquelle " la qualité est l'affaire de tous" , plus encore d'ailleurs dans l'édition 2000 que dans celle de 1994. En effet, au travers de l'assurance de la qualité, principe fondateur des versions 1987 et 1994, l'Iso 9001 contient, « pour autant que le système qualité recouvre toute l'organisation », « un véritable postulat de mobilisation ». la structuration de la norme selon les principaux processus organisationnels et l'étendue des fonctions concernées sont souvent mises en exergue pour montrer combien la norme concerne l'ensemble des acteurs de l'entreprise, tout en prônant le décloisonnement entre départements. L'édition 2000 va encore plus loin dans cette volonté de présenter l'Iso 9001 comme une norme d'organisation qui recouvre l'ensemble des membres de la firme : évolution de 20 à 5 processus principaux tendant à réduire davantage les barrières organisationnelles ; exigence explicite d'une définition d'objectifs qualité à chaque niveau de l'organisme ; ajout d'une nouvelle exigence relative à la communication interne ; étendue de la planification et du management des ressources à l'ensemble du système de management de la qualité et non plus seulement aux activités liées au produit. A ces évolutions de l'Iso 9001, s'ajoutent celles de l'Iso 9000, avec l'introduction explicite des principes : implication du personnel, approche processus et management par approche système.

-Cependant, un examen détaillé des dispositions montre que l'injonction de mobilisation est en fait répartie de façon hétérogène au sein de l'organisation, surtout en comparaison de l'Iso 9004 ou des prix qualité. L'examen des paragraphes de l'édition 1994 montre en effet que certaines fonctions sont beaucoup plus concernées que d'autre, les fonctions production et contrôle notamment. En ce qui concerne l'édition 2000, si les remarques précédentes ont montré une volonté d'élargir le champ de la norme, il n'en demeure pas moins que les parties en relation avec l'entité certifiée ne sont pas toutes concernées par des exigences, ce qui n'est pas le cas de la norme Iso 9004 : « son objet est l'apport d'avantage à l'ensemble des parties intéressées de l'organisme par la satisfaction pérenne de ses clients », des exemples de parties intéressées étant « clients, propriétaires, personnes d'un organisme, fournisseurs, banques, syndicats ou société ».

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

-De plus, compte tenu des possibilités d'interprétation et d'adaptation mentionnées précédemment, la nature et l'étendue de l'implication des fonctions concernées par chaque chapitre de la norme peuvent, du point de vue des pratiques managériales, sensiblement varier selon les entreprises.

-La norme Iso 9001 exige l'existence et la maîtrise d'une documentation conséquente :

Conformément à la définition de l'assurance de la qualité donnée dans l'Iso 8402 (1994)¹, l'Iso 9001 (1994) exige la rédaction de nombreuses procédures écrites, qui ont pour objectif principal de prouver que des dispositions préétablies et systématiques ont été prises, la vérification de la mise en œuvre de ces dispositions étant entre autres effectuée au travers des audits interne. Dans l'édition 2000 « les exigences portant sur l'existence et l'application de procédures documentées (ou écrites) sont limitées » (AFNOR, 2000 :p.483) : alors que dans l'édition 1994, l'établissement et la tenue à jour de 20 procédures écrites étaient exigés, seulement six exigences spécifiques font appel dans l'édition 2000 à l'expression « une procédure documentée doit être établie ». Les dérives paperassières de certaines démarches de certification ont en effet amené les normalisateurs à amoindrir l'importance de la formalisation documentaire, tout aussi bien au sein des dispositions de l'Iso 9001 (par exemple, évolution du rôle du manuel qualité, suppression de l'existence obligatoire d'une liste des documents : qu'au niveau des termes définis dans l'Iso 9000(par exemple système qualité, assurance de la qualité, procédure :

Cependant, « l'assouplissement apparent des procédures documentées a laissé place à d'autres revalorisations », notamment « la conservation de plus d'enregistrements » (LAMPRECHT, p.4) ²on passe de 15 types d'enregistrements exigés dans l'édition 1994 à 18 dans l'édition 2000. Cette augmentation d'enregistrement est en fait directement liée à un nouvel objectif qui leur a été attribué dans l'édition 2000 : apporter la preuve du fonctionnement efficace du système et pas seulement son caractère opérationnel.

Source de points de vue différents au sein de la littérature scientifique, l'impact organisationnel de la formalisation documentaire exigée dans la norme participe à l'existence de deux dilemmes managériaux auxquels les entreprises sont confrontées en cours et/ou à l'issue de la démarche de certification ISO 9001.

¹ Assurance de la qualité : ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité, et démontées en tant que de besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité (AFNOR, 1994 :p.163)

² In Penan, *OP CIT.* P86.

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

-L'obtention de la certification Iso 9001 donne lieu à une interprétation par l'organisme certificateur.

Les inévitables différences de jugement entre auditeurs et la multiplicité des organismes certificateurs qui sont soumis à la libre concurrence depuis 1995, sont autant d'éléments qui indiquent combien la conformité d'une organisation à la norme Iso 9001 est susceptible d'être différemment évaluée. Malgré les dispositions prises, la plupart des acteurs concernées par le processus de certification sont conscients de sa variabilité éventuelle, et plus particulièrement les entreprises, Ces limites, difficilement évitables, doivent être connues mais ne doivent en aucun cas dévaloriser le processus de certification qui, selon MESSEGHEM¹ (1999) est relativement homogène, si l'on compare les offres et méthodes de travail des différents organismes certificateurs. Même si Denis Segrestin² s'accorde aussi à dire que, « en tant que système de labellisation donnant lieu à la manipulation par un tiers d'indicateurs anonymes de mérite et de démérite, la certification Iso 9001 est le plus explicite des dispositifs d'évaluations », elle conduit néanmoins « à superposer de la façon la plus paradoxale deux dispositifs a priori étrangers l'un à l'autre » : un dispositif d'intéressement , dont l'enjeu est de mobiliser plusieurs acteurs dans une démarche d'intérêt commun ; et un dispositif d'évaluation par tierce partie. Selon l'auteur, c'est bien le droit à la traduction de la norme, que nous avons évoqué précédemment, qui rend possible son usage hétérogène en fonction des intérêts des acteurs de leur capacité ou non à faire valoir leur point de vue auprès des organismes certificateurs (SEGRESTIN, pp. 303-304).

¹ In Cochoy.*op cit.* P 675.

² In Saval.*op cit.*P22

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

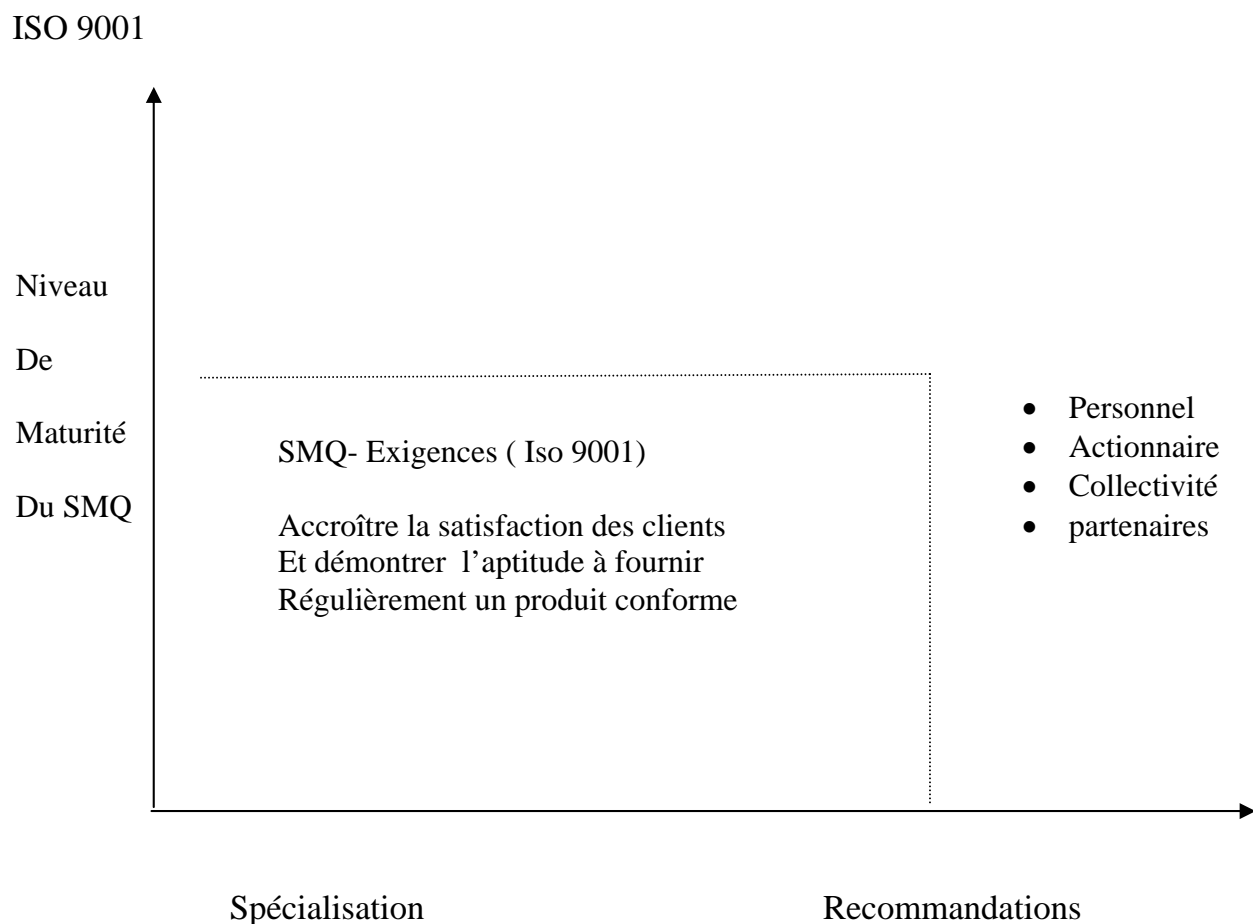
Tableau n° 05 : La norme Iso 9001 version 2000 et ses exigences

	Iso 9001 : 2000 Exigences
Sur qui porte –t-elle ?	Tous les processus ayant un impact sur la qualité du produit ou le système de management de la qualité
Quel est l’objectif ‘’interne’’ ?	Maîtrise, efficacité et amélioration des processus du système de management de la qualité
Quelle est la ‘’cible’’ externe ?	(Satisfaction des) clients
Quels outils d’évaluations et d’amélioration ?	Analyses des données, actions correctives et préventives, audit qualité

Source : référentiel qualité Iso 9001
(AFNOR 2001)

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

Figure n° : 07 : Positionnement des systèmes de management de la qualité (SMQ)



Source :Référentiel sous ce qualité ISO 9001,AFNOR 2001

3. l'apport de la certification Iso en termes de paramètre de formalisation

A coté des documents qui formalisent et manifestent les relations techniques, organisationnelles et hiérarchiques de l'entreprise, l'adoption du dispositif Iso 9000, provenant de la mise en place du système qualité procure de nouveaux documents qui renforcent la traçabilité, le contenu et le nombre de ces documents dépendants de l'entreprise, ainsi on distingue :

- un manuelle qualité, qui énonce la politique qualité et décrit le système qualité de l'entreprise ;

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

- des fiches de description de postes, qui détaillent le contenu de chaque poste de travail (missions et responsabilités) ;
- les tableaux de répartition des responsabilités ;
- les procédures particulières, qui concernent l'organisation des actions de travail entre les services ;
- les instructions opératoires qui visent l'organisation des actions de travail, au niveau de l'opérateur ;
- les documents individuels ; documents gérés tels que les listes, plans et tableaux où sont notés les informations relatives aux différentes opérations.

Après avoir identifié l'ensemble des documents qu'apporte le référentiel Iso 9000, on peut avancer que ce dernier apporte des changements par rapport aux documents déjà présents au sein de l'entreprise à partir de quatre "4" caractéristiques :

3.1 La systématique :

Les normes Iso 9000, introduisent une écriture systématique, ainsi si on revient à la liste des documents cités ci-dessus, on s'aperçoit que l'obligation d'écriture ne laisse rien à l'écart : elle porte autant sur le travail individuel (fiches de postes, instructions opératoires) que sur les relations interpersonnelles (organigramme, tableau de répartition des responsabilités), elle concerne à la fois l'organisation des services (procédures particulières) et leur coordination fonctionnelle, (procédures générales), elle s'intéresse autant aux grandes lignes de l'action organisationnelle (manuel qualité) qu'aux détails (documents individuels) et à la traçabilité des actions (formulaires d'enregistrement), ainsi si les normes Iso 9000 innoveraient, ce n'est nullement en introduisant la logique d'écriture dans l'entreprise, mais en généralisant cette logique de façon systématique.

3.2 La quantité de l'écrit :

Dans ce constat, on découvre que ce qui importe aux yeux du qualitatif, « c'est moins la disparition de l'oral dans l'organisation mais son inscription dans un cadre formel systématique afin de « faciliter la coordination grâce à une meilleure codification des procédures mais aussi un meilleur contrôle en aval ».¹

3.3 La périodicité :

Non seulement la normalisation introduit une obligation d'écriture systématique, mais elle instaure une contrainte de « réévaluation permanente » de ce qui est écrit, tous les

¹ Cochy, *OP Cit.* . P. 680

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

documents du système qualité sans exception sont soumis à un impératif de « mise à jour permanent » par rapport aux anciennes pratiques, on distingue ici un changement majeur, ainsi à part le règlement intérieur et le contrat de travail qui étaient écrits une fois pour toute, les autres documents faisaient l'objet d'actualisations imprévisibles (réunions des différents conseils et comités) ou mutuelles (rapport d'activité), avec Iso 9000, les règles doivent constamment être réévaluées, corrigées, modifiées et réécrites.

3.4 Le caractère réflexif et cadré :

Avec Iso 9000, tout sera écrit, et (en principe) ce qui est écrit correspondra toujours à l'état présent des pratiques, autrement dit le référentiel normatif inaugure un nouvel usage de l'écriture, il s'agit moins de figer les pratiques sous forme de règles écrites que de faire évoluer les écrits en parallèle avec la variation des actions, ainsi la norme Iso 9000 vise à mettre à jour les savoirs organisationnels dans l'espace à travers la restitution publique générale et codifiée de ce que ce fait et se dit, et dans le temps, au sens de réévaluation permanente des éléments restitués et consignés.

Cette double présence de l'écrit, spatial et temporelle, confère à l'écriture une nouvelle dimension, celle d'une codification réflexive.

Dans l'entreprise qui n'est pas certifiée : les acteurs savent tout ce qu'ils ont à faire. Mais l'organisation ne sait rien de ce que les acteurs savent et font, avec l'Iso 9000 l'entreprise obtient un gain cognitif vu que les savoirs personnels sont publiés et débouchent sur un usage réflexif.

Le tableau suivant précise la nature, l'objet, la forme et l'origine des documents produits :

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

Tableau n° 06 : Nature, objet et formes des documents développés par l’Iso 9000.

NOM	OBJET	FORME	REDACTION
Procédures générales	Organisation du travail entre les services : description des étapes, des responsabilités, des documents utilisés	Logigramme Et description	Responsable Assurance- qualité
procédures	Organisation du travail dans les services : description des étapes, des responsabilités, des documents utilisés	Logigramme Et description	Responsable De service
Instructions opératoires	Organisation du travail au niveau de l’opérateur	description	opérateur
Documents individuels	Documents gérés : listes, plans, tableaux	Pas de forme spécifique	opérateur
Formulaires d’enregistrement	Formulaires sur lesquels on note des informations	formulaire	opérateur

Source : cochy. De tersac .op. Cit .p 688

4. la dimension conventionnelle de la norme :

Une norme « est la manifestation écrite du résultat d’un choix collectif résumé en vu de servir de base d’entente pour la solution de problèmes répétitifs »¹

Partant de cette définition. Il est possible d’assimiler la norme a une convention, celle-ci étant « une structure de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente de problèmes, elle délivra un énoncé, informations sur les comportements mimétiques des adopteurs, et se réalise dans un dispositif matériel »² dans cette perspective, la norme exerce une fonction informationnelle et apparaîtra comme la matérialisation d’un dispositif cognitif collectif.

¹Germon (c) et Marono (p) , la normalisation : clé d’un nouvel essor, la documentation française 1983 P 105

² Gomez, *op Cit.* p 118

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

4.1 La norme comme vecteur d'information :

La fonction informationnelle de la norme est une caractéristique déduite de sa définition « elle énonce ce qui est ou ce qui devrait être » vu qu'elle contient la description la plus précise possible d'un ensemble d'éléments techniques de référence

Ainsi elle est entièrement constitué d'informations disponibles qui tracent entre l'organisme de normalisation émetteur et l'utilisateur de la norme, par conséquent, la normalisation entraîne l'accroissement des informations codifiés et transférables et ce en favorisant la formulation puis la mise en circulation.

L'appropriation de la norme par les agents du système organisationnel impulse une nouvelle dynamique en terme d'accessibilité de l'information qui constituera un savoir faire interne, cependant cette appropriation dépend des caractéristiques de l'organisation, en particulier sa capacité d'apprentissage selon David¹ il existe (03) trois catégories de normes :

-Les normes de base et de définition (poids et mesure).

-Les normes de compatibilité et d'interface et enfin les normes définissant un seuil minimum de qualité, de performance ou de sécurité, pour réussir leur mise en œuvre, il faut disposer de connaissances spécifiques et de capacités d'apprentissage interne très importantes ; comme pour toutes les autres normes, le respect des normes de qualité ne constitue pas une décision contraignante, or vue que les acteurs du système organisationnel travaillent dans un environnement caractérisé par l'incertitude et les asymétries informationnelles, la certification à travers les normes de qualité favorise la diminution du coût et du délai de recherche d'information sur les caractéristiques du produit et la performance des processus.

Il ressort ainsi que la norme a une dimension cognitive vu qu'elle constitue un vecteur d'information mis à la disposition de tous.

Dans un autre contexte l'existence des normes internationales (telles que les normes de qualité) serait dû à la convergence des intérêts nationaux en matière de normalisation, en effet toute entreprise concerné par une norme est susceptible de l'appliquer afin d'harmoniser ses relations industrielles et commerciales au niveau local et supra (ou trans.)National.

¹ David (p), les normes de communication et l'Etat : un problème de publique. In Orléan, revue d'économie industrielle 1989 P 258.

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

En conséquence la norme est un bien collectif vu les effets qu'elle produit sur plusieurs dimensions.

4.2 La norme : un dispositif cognitif collectif :

Par le fait que la norme contribue à l'accroissement des connaissances collectives, elle appartient au domaine conventionnel et cognitif selon faverau¹, elle peut être assimilée à un « dispositif cognitif collectif » celle-ci s'inscrit dans un processus de contractualisation des règles contraintes et conduit à la formation des conventions auxquelles adhèrent les individus d'une façon explicite et volontaire.

Dans le cadre de cette logique, la règle devient une réponse à un problème pratique, voire un modèle ou un outil de management augmentant la capacité de l'action individuelle.

En effet la norme prend la forme d'une convention visant à assurer la coordination des comportements individuels face à un problème répétitif, cette caractéristique découle de son origine puisque la norme est censée répondre à un besoin, elle énonce, décrit ce qui doit être, c'est à la fois un instrument de mesure et d'évaluation de l'écart qui puisse exister entre le normatif et les pratiques réelles au sein de l'organisation, ajoutée à cela sa conception comme outil de communication favorisant l'information de l'individu.

A partir de ces 03 caractéristiques, nous pouvons envisager la norme comme la matérialisation d'un dispositif cognitif collectif qui explique les procédures décisionnelles qui réduisent l'incertitude.

Cette convention est associée à un processus d'apprentissage technologique et organisationnel que les responsables de l'entreprise doivent favoriser grâce à un dispositif d'intéressement visant la coordination des compétences.

4.3 Lecture de la norme Iso 9001 version 2000 sous l'angle de la convention d'effort.

Pour mieux comprendre le processus de construction de la qualité, nous avons jugé utile de faire une lecture de la norme sous l'angle de la convention d'effort et ce en décrivant sa morphologie, en d'autres termes, cela revient à dire : qu'est ce qui empêche les adopteurs du système management qualité de douter de son application généralisée (en tant que convention)

¹ faverau, *op Cit.* p 330

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

Une lecture conventionnaliste de la norme nous permet de détecter les composants suivants:

4.3.1 L'énoncé :

Ce paramètre nous renseigne sur les comportements à adopter au sein de l'organisation afin de généraliser un travail de qualité.

Le principe supérieur commun :

Le principe cherche à déterminer les sources d'une excellence du travail et les critères qui permettent de reconnaître la compétence de la ressource humaine, en se référant à la norme Iso9001-2000, cette dernière est indispensable pour s'adapter aux changements de l'environnement et aux exigences du client.

La compétence provient de la formation initiale et professionnelle, du savoir faire ainsi que de l'expérience des acteurs.

'Le chapitre 6' de la norme précise ce qui suit « le personnel effectuant des tâches ayant une incidence sur la qualité du produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience », ainsi l'organisme doit entreprendre des actions de formation pour que le personnel contribue de façon effective à la réalisation des objectifs qualités »¹.

-la distinction :

L'intégralité du personnel ayant une incidence sur la qualité du produit est concerné par la convention d'effort ressorti de la norme Iso 9001-2000, cependant cette affirmation concerne en particulier deux catégories d'acteurs qui exercent une influence déterminante sur l'appropriation du système qualité et l'impulsion d'un niveau d'effort, en l'occurrence.

-La direction générale dont le rôle est stratégique en construisant le schéma organisationnel adapté à l'entreprise, ce dernier concerne la répartition des tâches en fonction des compétences, les liens de coordination entre les activités, la formalisation des procédures ainsi que les niveaux de prise de décision afin de mieux situer les niveaux de responsabilités.

La norme en question a pris en considération ces paramètres dans le cadre de son'' chapitre5'' relatif à la responsabilité de la direction ou il est précisé : « la direction doit s'assurer que les responsabilités, les autorités et leurs relations mutuelles sont définies et communiquées au sein de l'organisme »².

¹ Le guide de la norme Iso 9001/2000.P 10

² Le guide de la norme. *OP cit ..*P 10

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

-Le responsable management qualité veille à la présence symbolique du client, il tient que les exigences de ce dernier soient connues aux niveaux fonctionnels de l'entreprise.

-l'acteur législatif :

La convention d'effort est inscrite dans le cadre de la structure réglementaire en précisant les paramètres suivants, le temps et le contenu du travail, l'hygiène et sécurité, la classification du poste, la formation...etc.

Ce cadre législatif est négocié au niveau des branches entre les entreprises, les syndicats, les employeurs et l'Etat.

-la sanction :

La norme Iso 9001-2000 a fait l'impasse sur la nature de la sanction négative ou positive liée au niveau d'effort à consentir afin d'obtenir des produits conformes à la norme, cependant elle insiste sur l'évaluation du processus qualité.

Ces exigences en terme d'évaluation sont développées dans "le chapitre 8" relatif à l'amélioration du processus, « il est à souligner que l'évaluation et les dispositifs qui l'accompagnent sont mené dans le cadre d'audit interne exigé par la norme et ce à intervalles réguliers ».

4.3.2 Le dispositif matériel :

Ce dispositif a pour objectif la mobilisation de l'ensemble des acteurs du système organisationnel de l'entreprise autour de l'énoncé de la convention d'effort, ainsi la direction doit susciter l'adhésion à l'énoncé en vu de renforcer le dispositif cognitif commun qui facilite l'appropriation de la convention en question .Il est à signaler que la direction des ressources humaines doit être un accompagnateur du changement organisationnel impulsé par la norme Iso9001-2000, ce dispositif est constitué de 03 paramètres importants

-le contact entre les adopteurs :

La fréquence des contacts entre les adopteurs de la norme fait partie des missions de la direction dans la mise en place et la diffusion de l'énoncé de la convention, cette fréquence S'établit par les contacts entre les différentes parties prenantes internes de l'entreprise et dont l'implication est justifiée par le respect des exigences du client.

-la technologie :

La technologie est composée de l'ensemble des techniques assurant concrètement la communication d'information sur l'effort accompli ou à accomplir.

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

Cette technologie s'inscrit dans la forte formalisation que préconise la norme Iso 9001-2000, à travers l'ensemble des éléments d'entrée du processus management de la qualité, le chapitre 5 de la norme mentionne les paramètres suivants :

- les résultats des audits ;
- les retours d'informations des clients ;
- le fonctionnement du processus et la conformité des produits ;
- l'état des actions préventives et correctives ;
- les actions issues des revues de direction précédentes ;
- les modifications planifiées pouvant affecter le système management qualité.

- La négociation de l'effort :

La position de la norme Iso9001-2000 sur cette question est très vague, cette ambiguïté provient essentiellement du caractère transcendantal de l'orientation client auquel l'ensemble des acteurs du système organisationnel doivent ajuster leurs comportements en terme de conditions et de charges de travail et de l'autre côté, l'importance de l'implication du personnel ayant une incidence sur le produit ou le management de l'entreprise , ce qui impose une négociation permanente dans le cadre des conventions collectives de branches afin de trouver un équilibre entre la contribution (effort pour l'obtention d'un produit de qualité)et la rétribution en terme de salaires et d'avantages sociaux.

Chapitre 1 : la dynamique organisationnelle au niveau des entreprises algériennes

CONCLUSION :

Dés les années 1980, l'organisation de l'entreprise algériennes a subi plusieurs restructurations, dans le cadre d'un environnement dynamique et de plus en plus complexe, la restructuration organique (1982, 1983) avait un objectif de réduction de la taille afin de faciliter la gestion et rendre le système productif national plus performant et réactif, face aux nouvelles exigences de compétitivité de l'économie mondiale

L'autonomie de gestion accordée aux entreprises à partir de 1988, la création des fonds de participation et la réorganisation du secteur public économique sous forme de sociétés holdings (devenus plus tard S.G.P) n'ont pas pu impulser une nouvelle stratégie de redressement dont les mots d'ordre seraient la définition de structures et de processus permettant un fonctionnement régulier des entreprises tout en les dotant de capacités d'évolution et d'innovation.

En effet les facteurs de contingence industrielle que nous avons présenté démontrent l'écart qui existe entre la structure formelle et la culture dominante au sein des entreprises publiques algériennes, l'approche qualité véhiculée par la certification de type Iso 9001/2000 constitue un facteur de changement important. Dans le sens où l'organisation par processus rationalise l'organisation de l'entreprise en centrant les activités et les énergies sur les tâches essentielles ayant trait à la satisfaction dans le cadre d'une démarche centralisée marquée par un travail de groupe, une large sensibilisation des acteurs sur les objectifs recherchés et une implication de la direction.

La lecture conventionnaliste de la norme Iso 9001/2000 montre que la réussite de cette approche innovante du management est tributaire de la cohérence entre l'énoncé de la convention d'effort qui met l'accent sur la compétence des acteurs du système organisationnel et le dispositif matériel existant qui a pour mission de faciliter l'appropriation de la norme par le personnel et éviter les phénomènes de résistance au changement

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro-Industries

Après avoir présenté dans le premier chapitre de ce cadre opérationnel les fondements et les développements du système organisationnel des entreprises algériennes, nous avons tenté d'élaborer une esquisse des principaux facteurs de changement que lesdites entreprises ont affrontées afin d'atteindre un objectif de flexibilité et de réactivité par rapport à la dynamique de l'environnement, tout en faisant une présentation et une lecture de la norme Iso 9001/2000 sous l'angle de la théorie conventionnaliste, ainsi nous avons mis en exergue les apports de la certification en terme de codification de procédures et d'enrichissement des paramètres de formalisation qui devaient faciliter la coordination entre les différents niveaux de l'organisation . Ce dernier chapitre de notre cadre pratique sera intégralement consacré au travail d'enquête et de recherche d'informations que nous avons entrepris au sein de l'entreprise Electro-Industries. Dans ce contexte nous avons mené une série d'entretiens semi directifs avec les responsables de l'entreprise en question et ce dans le but de valider les hypothèses préalablement posées.

Cette étape a été complétée par une autre phase d'observation participante au sein de l'atelier transformateur.

Enfin pour vérifier l'impact de la certification qualité sur l'organisation interne et son appropriation par le personnel d'Electro-Industries nous avons jugé utile de terminer notre enquête par l'administration d'un questionnaire a un échantillon intégralement composé de cadres afin de vérifier réellement si la nouvelle convention d'effort incarné par la norme Iso 9001/2000 constitue une alternative à celle déjà mise en place ou bien l'entreprise est dans une situation de dissonance caractérisée par l'inadéquation du discours véhiculé par la nouvelle politique (orientation clients, approche processus, implication du personnel) et le dispositif matériel mis en place (moyen et manière de transférer l'information, processus de prise de décision , technologie utilisée) d'où les comportements de résistance pour lesquels l'entreprise devrait faire face.

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro-Industries

Section 1 : présentation de l'entreprise Electro-Industries

Electro-Industries est le produit de diverses opérations de restructuration de l'entreprise mère, il est indispensable de présenter son historique, afin de comprendre son fonctionnement actuel et son organisation dans le cadre des différentes reconfigurations du secteur public industriel.

1. Historique et conditions de création :

La création du complexe (EI)¹ est issue d'un contrat « produit en main » conclu avec le partenaire Allemand « SEIMENS » pour les produits et « fritz Werner » pour l'engineering et la construction. Du côté Algérien, c'est aux entreprises « ECOTEC », « COSIDER » et « BATIMETAL » a qui est revenu la mission de réalisation des infrastructures. Le complexe est situé sur la route nationale n°12, à 30km de l'est de la wilaya de Tizi-Ouzou, il s'étale sur une superficie de 45 hectares.

Le début de l'activité de production de l'entreprise (EI) remonte à l'année 1986 dans la fabrication de moteurs électriques, alternateurs et transformateurs de distribution.

(EI) a été créée sous sa forme actuelle en janvier 1999 après la scission de l'entreprise mère ENEL (entreprise nationale des industries électrotechniques), ainsi l'entreprise est devenue une EPE /SPA au capital social de 369 800 000 DA, détenue par le Holding Heelit, puis le Holding Homelec (après la fusion du holding Hellit et du Holding HPM en juin 2000).

Depuis 2003, le capital social appartient à la société de gestion de participation de l'Etat (S.G.P) CABLEC mise en place après la dissolution des Holdings.

Les produits fabriqués par (EI) sont conformes aux recommandations CEI et aux normes allemandes DIN/VDE dont les principales recommandations appliquées sont :

- DIN/VDE : règlement relatif aux machines électriques ;
- CEI 34-1 /14 : recommandations pour les Machines électriques tournantes normalisées ;
- CEI/72/1 : dimension et série de puissances des machines électriques tournantes ;
- CEI 85 : évaluation et classification thermiques de l'isolation thermique ;

¹(EI) : cette abréviation signifie tout au long de notre rédaction « Electro-Industries ».

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro-Industries

- DIN4005 : degrés de protection des moteurs électriques;
- DIN 42674 : correspondance entre les puissances nominales et bouts d'arbres triphasé a cage carcasse ventilée ;
- DIN 42677 : correspondance entre les brides et les désignations des moteurs triphasés ;
- DIN 45665 : Intensité de vibration des machines électriques tournantes ;
- DIN 42401 : repérage des bornes et sens de rotation des machines électriques tournantes.

Depuis le 22 juillet 2004, le complexe a été certifié aux normes Iso 9001 version 2000 qui constitue un label de qualité très important au niveau international (voire section 3, chapitre I du cadre opérationnel).

1.1 Domaine d'activité et capacité de production :

Electro-Industries est leader national dans le domaine de l'industrie électrotechnique.

L'entreprise est présente dans la fabrication des transformateurs de distribution, moteurs électriques, alternateurs, la capacité de production concernant ces trois types de produits est comme suit :

- 50 000 Moteurs électriques /an dont la vente représente uniquement 10% des capacités de production ;
- 5 000 transformateurs /an, dont la capacité de production couvre les besoins du marché à 70% environ ;
- 2 000 alternateurs /an ;

A noter que l'entreprise exerce des activités secondaire essentiellement dans :

- La fonderie aluminium ;
- maintenance d'outils d'usage ;
- fabrication de pièces mécaniques ;
- analyse de laboratoires, essais physique.

La production actuelle d' (EI) est écoulee sur le marché algérien et génère un chiffre d'affaire de 1,8 milliards de dinars.

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro-Industries

1.2 Structure des effectifs :

L'effectif actuel de l'entreprise est de 776 agents repartis comme suit :

-116 cadres, soit 15%

-264 Maîtrise soit 34 %

-396 agents d'exécution soit 51%.

Tableau n° 7 structure des effectifs d'Electro-Industries

Categories sociaux professionnelles	Nombres d'effectifs	Pourcentage catégorie
Cadres	116	15 %
Agents de maitrises	264	34 %
Exécutants	396	51 %
Total	776	100%

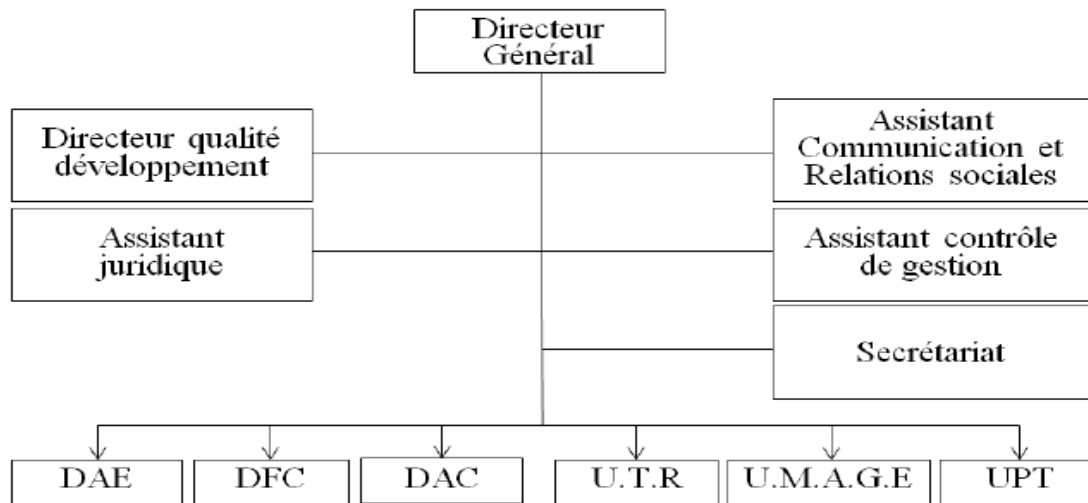
Source : documents de la direction de la l'administration et emploi 2009.

1.3 Structure et organisation de l'entreprise EI :

La structure organisationnelle d'Electro-Industrie est dotée : (voir schéma ci –dessous) :

- D'une direction générale ;
- De 03 directions opérationnelles,
- De 03 directions fonctionnelles.

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro-Industries



- Source: Document
Interne à l'entreprise.

Figure n° 8 : macro- structure d'Electro- Industries

DAE: Direction Administration et Emploi.

DFC: Direction Finance et Comptabilité.

DAC: Direction Approvisionnement Commercial.

UTR: Unité Transformateurs.

UMAGE: Unité Moteurs et Groupes électrogènes.

UPT: Unité Prestation Technique

La direction générale et les directions opérationnelles sont dotées de staffes importants chargés des activités suivantes :

- La qualité
- La communication
- Le contrôle de gestion
- Assistance juridique
- Gestion du personnel et gestions des stocks pour chaque unité.

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro-Industries

- Le schéma actuel (voire annexe n°2) présente une grande dispersion des activités dans un cadre hiérarchique trop large qui rend la coordination difficile et engendre la dilution des responsabilités en même temps qu'un enchevêtrement des flux d'information ascendantes (du bas au sommet)

Pour certaines fonctions, notamment celles liées à l'exploitation, le schéma actuel présente une grande stratification (multitude de niveaux) et donc un nombre important de niveaux hiérarchiques de nature à engendrer des difficultés dans la prise en charge de certaines activités.

D'une manière générale cette entreprise a connu un processus de restructuration rapide excluant au passage des étapes transitoires nécessaires pour une meilleure adaptation aux nouvelles exigences du marché.

L'assainissement financier opéré fin 2004 par les pouvoirs publics est venu pour réduire l'endettement devenu très contraignant pour le bon fonctionnement de cette filiale.

-L'état actuel de l'organisation ne favorise pas un fonctionnement rationnel et pragmatique des ressources.

-Sur le plan fonctionnel, l'état actuel de l'organisation ne favorise pas les synergies de production vu les dysfonctionnements suivants :

- Processus de prise de décision trop long et centralisé
- Une nouvelle restructuration non achevée (l'intégration de l'unité prestation technique dans l'unité moteurs afin de réduire les coûts d'organisation).
- Un niveau de coordination intermédiaire très important ;
- La persistance des sureffectifs notamment dans la sphère de soutien ;
- Faible délégation des pouvoirs et duplication de ressources ;
- Absence d'objectifs mesurables par entité organisationnelle.

2. Le système d'information :

Nous avons remarqué l'absence d'un système d'information clair et bien établi .

L'information et sa circulation dépend de la volonté des agents constituant l'organisation et du degré d'importance accordée à cette dernière.

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro-Industries

Par ailleurs le système de pilotage actuel d'EI est inadapté, compte tenu de la faiblesse constatée dans la définition des circuits des flux d'information et des règles de procédure du travail formalisé et clairement défini.

3. La technologie

Les équipements de production utilisés par Electro –Industries révèlent d'un retard considérable dans les savoirs faire utilisés actuellement dans le domaine d'activité.

L'appréciation des équipements installés nous procure les informations suivantes
(Voire tableau ci-après)

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro-Industries

Tableau n°08 : Appréciation des moyens de production

Code inventaire	Dénomination	Nombres	Date de mise en exploitation
	Moteurs		
810-023-501	Installation électrique général.	01	1981
810-017-000	Machines à couler sous pression	/	1981
810-017-001		06	1981
810-017-002		06	1981
810-017-003		/	1981
810-017-020		06	1981
810-017-004		/	1981
810-015-001		Four de pré-fusion	02
810-015-002	02		1981
810-001-004	Installation de pulvérisation de dressage	01	1981
810-001-033	Four pour tournage de carcasse et flasque en aluminium	01	1981
810-018-103	Installation de métaux	01	1981
810-001-034	Tour de commande numérique	/	1991
810-014-000	Installation de gaz de prestation	/	1981
810-022-004	Tour verticale	/	1981
810-023-564	Installation de brassage	/	1981
810-023-561	Poste d'essai spécial	/	1981
Code inventaire	Transformateurs		
910-010-401	Installation a ondulé les parois du transformateur	/	1981
910-019-001	Installation de sablage	/	1981
Code inventaire	Prestation technique		
610-029-004	Compresseur	/	1981
610-0009-008	Assécheur	/	1981

Source: Information recueillies dans l'entreprise.

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro-Industries

-Etat général : faible.

-Age moyen : 25ans.

-Date de mise en exploitation : 1981.

-Taux d'utilisation des capacités : faible pour l'unité moteur.

-appareil de production rigide dont le taux d'obsolescence avoisine les 50%.

-beaucoup de machines dans l'unité moteurs ne sont pas fonctionnelles pour cause de plan de charge ou de problème de maintenance.

4. Le système de prise de décision :

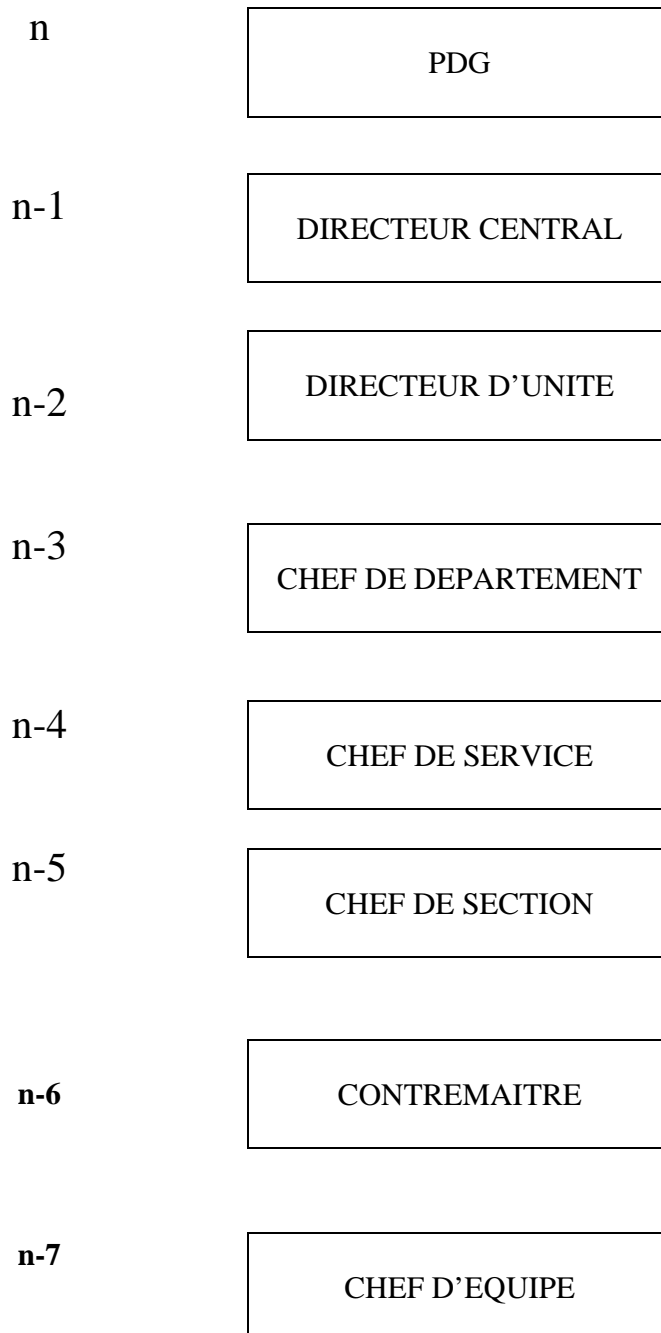
A travers l'analyse de la structure hiérarchique de l'entreprise Electro-Industries, nous avons constaté que la chaîne de commandement est composé des niveaux suivants (voir schéma ci-après)

5. La structure hiérarchique au niveau de l'entreprise

La chaîne de commandement est composée de sept (07) niveaux:

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro- Industries

Figure N°09 : Chaine de commandement d'Electro- Industrie



Source : Direction de L'emploi

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro-Industries

A partir de l'analyse de ces niveaux de décision, on peut déduire que le modèle de prise de décision pratiqué par (EI) est fortement centralisé, ce qui ne favorise pas la consultation et la participation des travailleurs de l'entreprise en question (absence de prise d'initiative).

5.1 La stratégie et les objectifs poursuivis.

Depuis sa création, EI s'est investi dans une stratégie de développement de son portefeuille d'activité tant sur le plan de la gestion de sa gamme que sur le plan de la maîtrise technique du processus de production.

Ces deux orientations ont constitué les finalités majeures de sa mission qu'on peut résumer dans les points suivants :

- Augmentation de la capacité de production ;
- Extension de la gamme des moteurs et transformateurs ;

- Rationalisation des échanges liés aux processus de fabrication ;
- Amélioration des matériaux utilisés ;
- Participation au développement régional ;
- Satisfaction des besoins de la clientèle ;

En faisant une lecture de ces objectifs, il nous paraît vraiment qu'EI s'est investi dans une logique d'amélioration qui a pour but de rompre avec les pratiques de management anciennes faisant de l'entreprise uniquement un lien de production (usine).

Les transformations de l'environnement économiques et les exigences de compétitivité peuvent constituer les raisons principales de cette prise de conscience non seulement vers une meilleure qualité des produits (Moteurs et transformateurs). Mais aussi intégrant les autres parties prenantes de l'environnement économique, politique et environnemental.

Dans ce contexte, EI a entrepris un processus de certification de management de la qualité totale dans les axes concernant les normes suivantes :

- Iso 9001 version 2000 pour le management qualité
- Iso 14001 pour le respect de l'environnement.
- OSHAS pour l'hygiène et sécurité.

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro-Industries

Depuis 2004, EI a élargit sa vision de la qualité en l'intégrant au niveau du management, de l'organisation, des exigences de formalité et des moyens de travail et ce à travers la certification Iso9001 version 2000 (dont le contenu et les orientations figurent dans la 3^{eme} section du chapitre précédant).

5.2 La clientèle à Électro-Industrie

Du fait que l'Etat est l'unique et principal actionnaire de cette entreprise, nous avons constaté que EI jouit d'une relation privilégiée avec un certain nombre d'entreprise publiques nationales parmi les quelles on peut citer : SONELGAZ, ENNIP, ENIEM et KAHRIF, dans ce cas nous pouvons parler d'une clientèle captive qui avance souvent la qualité des produits d'Electro-Industries pour augmenter ses achats.

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro-Industries

Section 2 : Méthodologie de l'enquête

Dans le cadre de cette section il s'agira pour nous de présenter la démarche que nous avons utilisé afin d'approcher le sujet, de définir le terrain de la recherche et l'instrument de collecte d'information privilégié.

Nous nous limiterons à l'aspect méthodologique de notre travail qui sera articulé autour de 03 aspects majeurs à savoir :

- L'objet de l'enquête
- Le champ temporel
- la méthodologie de l'étude

1. Définition de l'objet de l'enquête :

Le but de notre enquête est de déterminer l'impact de la certification qualité de type Iso9001 version 2000 sur l'organisation de l'entreprise Electro-Industries et de déceler les facteurs qui ont facilité l'appropriation de la dite norme par les agents du système organisationnel, ainsi que les phénomènes de résistance au changement qui sont susceptibles d'accompagner ce processus.

La notion de changement organisationnel est difficile à appréhender au sein d'une entreprise, car elle évoque pour le personnel les pratiques d'autorité, de pouvoir et de stratégie d'acteurs adoptée par chaque groupe afin de juger la pertinence d'une nouvelle politique managériale et sa capacité de mobilisation de la ressource humaine.

La nature de l'enquête qui devrait s'intéresser beaucoup plus aux dimensions rationnelles et relationnelles de la certification à guider notre choix vers une approche hypothético-déductive de type qualitative véhiculé par un certain nombre d'outils tels que l'observation, les entretiens et enfin un questionnaire.

2. Le champ temporel de l'étude :

Ce deuxième aspect s'intéresse à la variable temporelle qui a influencé notre étude du point de vue du fond et de la forme.

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro-Industries

Pour ce qu'il s'agit d'un premier paramètre nous présenterons la durée consacrée au processus de collecte d'informations et l'exploration du terrain de la recherche, sur le volet du fond, nous tenterons d'élaborer une synthèse des impacts de la mise en place du système management qualité au niveau d'Electro-Industries.

2.1 La durée de l'étude :

La variable temps constitue une contrainte majeure dans le cadre des travaux à caractère scientifique, cette variable a guidé notre recherche, dans la mesure où elle nous a permis dans un premier temps de collecter une masse d'informations sur l'organisation et le fonctionnement d'Electro-Industries et ce dans le but de répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses.

Dans un 2^{ème} temps, cette variable a constitué une contrainte vu qu'elle nous a empêché de faire une analyse comparative entre l'étape avant et post-certification afin d'appréhender les effets de la norme Iso9001Vs2000 sur l'organisation de la dite entreprise.

Cette contrainte n'a pu malheureusement être négociée dans le cadre d'un protocole d'étude avec la direction, dans ce sens notre enquête s'est déroulée en 04 mois, entre le mois de mars et juillet 2008. Cette période était consacrée à toutes les méthodes et outils de collecte d'informations que nous avons utilisées : l'analyse documentaire, les entretiens avec les responsables ainsi que l'administration et la récupération du questionnaire.

2.2 L'impact de la certification en termes de durée :

Electro-Industries a été certifié Iso9001/2000 en 2004, lorsque nous avons entamé notre étude, cette entreprise a fonctionné pendant quatre ans sous une certification dont les mots d'ordre sont l'orientation client et l'approche processus, nous jugerons de notre part qu'une telle période est plus qu'indispensable pour l'imprégnation de cette nouvelle culture et son appropriation par les agents du système organisationnel.

Ceci nous permettra de répondre à notre problématique, de confirmer ou d'infirmer les hypothèses posées au préalable. Enfin, l'objectif était d'inscrire notre recherche dans une vision procédurale faisant de la norme Iso90001version 2000 une convention alternative impulsant une nouvelle dynamique organisationnelle et ne pas se limiter à une approche substantive dont le

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro-Industries

principal objectif est l'obtention d'un label qui inspire énormément d'entreprises nationales qu'elles soient publiques ou privées

3. Méthodologie de l'étude

L'analyse d'un phénomène organisationnel constitue un exercice épistémologique qui nécessite des connaissances précises et une prise de recul par rapport à l'objet de recherche, dans le cadre de notre étude nous nous sommes appuyés sur un paradigme épistémologique post-positiviste orienté vers une approche hypothético-déductive.

3.1 Définition de l'approche hypothético-déductive :

Pour Igalens¹ et Roussel " une démarche hypothético –déductive part de propositions avancées par la théorie .celle-ci repose sur un ensemble de concepts dont l'articulation constitue les bases d'un modèle qui reproduit une interprétation cohérente des phénomènes observés. L'hypothèse énonce le sens et le type de relation supposées existées entre les concepts inclus dans le modèle"

Pour les post- positivistes, il n'est pas toujours possible de saisir pleinement et parfaitement la réalité organisationnelle dans sa globalité, à partir de cette contrainte nous avons tenté d'approcher cette dernière « au plus près » en multipliant les méthodes de collecte d'informations (voir infra).

Cette approche, comme l'annonce sa définition part du postulat de l'existence préalable des hypothèses formulées dans le cadre de la construction de l'objet à étudier.

Selon Gavard et Al², la démarche hypothético-déductive comprend 03 étapes :

- le choix de l'objet de la recherche défini par une problématique qui va cerner le sujet.
- construire un cadre théorique à partir d'une revue de la littérature et des connaissances sur le sujet
- la déduction des hypothèses sur la base du cadre théorique, elles permettent aux chercheurs d'établir des liens logiques entre les concepts et de vérifier leur conformité aux faits.

¹ In GRawitz.M. méthodes des sciences sociales, 11eme édition, Dalloz , 2001.

² Gavard et Al, méthodologie de la recherche, réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, édition pearson éducation 2004. p 64.

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro-Industries

Dans notre cas, nous avons émis au préalable 03 hypothèses majeures à vérifier (voire l'introduction générale).

Ces dernières puisent leurs sources des différents apports des théories du changement organisationnel ainsi que du modèle de référence que nous avons utilisé, en l'occurrence le modèle conventionnaliste des organisations .ceci nous a permis de mettre l'accent sur des concepts important obéissant à des liens de cause à effet représentés de la manière suivante :

-la convention d'effort incarnée par la norme Iso9001version 2000, constitue une variable explicative du changement organisationnel opéré au sein d'Eletro- Industries.

-le dispositif matériel représenté par les nouveaux paramètres de formalisation et de coordination qui a pour objectif de diffuser l'énoncé (discours) de la norme devient une variable expliquée.

-enfin l'appropriation de la norme par les agents du système organisationnel résulte de plusieurs phénomènes de résistance que la direction de ladite entreprise a tenté d'atténuer grâce à la participation, la formation ...etc.

3.2 Rôle de l'observation dans le cadre de notre étude :

Dans le cadre d'une recherche hypothético-déductive, l'observation peut être défini comme « une stratégie particulière d'interaction avec le terrain ¹»celle-ci permet de porter attention aux personnes, aux organisations, à leur intentions ainsi qu'à l'ensemble des ressources qu'elles mobilisent.

Dans notre cas l'observation avait un double objectif :

-observer pour mieux décrire et comprendre les changements opérés au sein d'électro-industries depuis la mise en place du nouveau système management qualité (2004), c'est-à-dire évaluer ses effets sur le système organisationnel (à moyen terme).

-observer pour contextualiser les données (observation ponctuelle) et éviter les biais de reconstruction à priori, c'est-à-dire accéder au temps réels à des informations nous permettant d'approfondir notre étude et interpréter la réalité du contexte organisationnel de l'entreprise et ce grâce aux entretiens et questionnaire établis au près des dirigeants.

¹Gavard et Al, *OP cit* p140.

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro-Industries

Notons enfin que ce mode d'observation s'inscrit dans le souci de compléter et d'enrichir la collecte de données primaire.

3.3 Sources et natures des informations mobilisées

Afin de mieux comprendre la réalité du système organisationnel d'Electro-industries et l'impact de la certification sur ce dernier, nous avons contracté 04 cadres supérieurs ayant une expérience assez longue au sein de cette entreprise, nous avons jugé que ces responsables sont capables de nous procurer une masse d'informations sur une longue période, relatives aux différentes restructurations qu'a subit EI mais aussi l'impact qu'a exercé la certification sur le fonctionnement et l'organisation de cette entreprise.

Ces responsables et les directions faisant sources d'informations sont :

- la direction management qualité/ environnement : la personne ciblée est le directeur.
- le service formation : personne ciblée n'est le responsable de la formation.
- la direction administration et emploi : la personne ciblée est la directrice de l'administration et emploi.
- l'unité de production de transformateur : les personnes ciblées sont le directeur et son assistant chargé du management qualité.

Au niveau de chaque direction, la nature de l'information à collecter n'était pas homogène, alors que l'entretien avec le responsable management qualité portait sur des aspects liés à la certification et ses impacts sur le management de l'entreprise, celui avec la directrice de l'administration et emploi avait pour objectif d'avoir une vision plus ou moins claire sur le climat sociale. Quant à l'information collectée auprès du directeur de l'unité transformateur portait sur les aspects liés à la qualité du produit et sa conformité au standard et à la demande.

Enfin l'entrevu avec la responsable de la formation a constitué pour nous une première étape dans l'exploration de notre terrain de la recherche.

3.4 Les techniques de collecte d'informations

Il existe une multitude de techniques de collecte d'informations en sciences de gestion allant de l'entretien aux techniques projectives, dans le cadre de notre recherche, nous avons mobilisé 03 techniques en l'occurrence :

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro-Industries

L'analyse documentaire, les entretiens semi directifs et le questionnaire, à noter que cet outil a été le dernier à être opérationnalisé dans l'objectif de compléter les informations collectées grâce aux deux premières techniques.

3.4.1 : l'analyse documentaire

Les sources documentaires que nous avons utilisées dans le cadre de l'étude primaire sont :

- l'organigramme générale de l'entreprise ainsi que celui des deux unités moteurs et transformateurs (voir annexe 2).
- un document portant sur les exigences du système management Iso 9001version 2000 (Annexe n°1).
- le site web de l'entreprise (historique, domaines d'activité, gamme de produits...etc.)
- quelques mémoires et rapport de stage élaborés sur l'entreprise et disponibles au sein du service formation.
- des notes de services ainsi une revue de presse faisant état d'une probable privatisation de l'entreprise et d'un conflit opposant le syndicat à la direction générale (grève ayant duré quelques mois).

3.4.2 Les entretiens semi directifs :

L'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées en science de gestion, il peut être vu comme :

- une conversation avec un objectif ;
- un dispositif de face à face ou un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche.

Les données collectées nous renseignent d'abord sur la pensée de la personne qui parle, mais aussi sur la réalité qui fait l'objet du discours et qu'on aimerait expliquer.

Les entretiens que nous avons réalisé auprès des responsables cités plus haut étaient différents en terme d'objectivité et de pertinence de l'information et ce pour plusieurs raisons :

- l'entretien avec le responsable du management qualité a constituer une étape clé dans le cadre de notre recherche, vu que le responsable en question est directement impliqué dans la mise en place de la norme Iso 9001/2000 et son appropriation par le personnel ;

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro-Industries

-l'entretien avec la responsable du service formation a porté beaucoup plus sur la réduction des phénomènes de résistance aux changements grâce au plan de formation et de divers techniques de participation ;

-L'entretien avec la directrice de l'administration et de l'emploi a été extrêmement bref vu la fragilité du climat social dans le quel vivait l'entreprise ;

-L'entretien avec l'assistant du directeur de l'unité transformateur a porté sur l'impact de la norme Iso9001/2000 sur la production d'électro-industries et comment cette dernière allait agir pour inculquer une prise de conscience et une nouvelle dynamique au sein des ateliers faisant du client sa raison d'être .

A noter enfin que ces entretiens se sont déroulés après avoir présenté notre thème et notre problématique à la direction qui a pris énormément de temps afin de nous fournir une réponse positive.

3.4.3 Le questionnaire

Après l'interview, le questionnaire reste l'instrument le plus utilisé dans toutes sortes d'enquêtes ou de recherches en sciences sociales.

L'administration du questionnaire à un échantillon du personnel d'électro-industries avait un double objectif :

-confirmer les informations obtenues par les interviews semi directifs ;

-compléter et approfondir les réponses obtenues grâce à l'outil cité ci-dessus.

Un pré test du questionnaire a été effectué au mois de mai 2008, en administrant 04 questionnaires aux responsables ciblés dans le cadre des entretiens semi –directifs.

Le taux de réponse était de 50%, les responsables ayant répondu sont le responsable management qualité et l'assistant du directeur de l'unité de fabrication de transformateurs. Ce pré –test nous a permis de :

-délimiter le champ de l'enquête ;

-approfondir certains points jugés pertinents ;

-rédiger le questionnaire définitif ;

-définir l'échantillon.

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro-Industries

Les questionnaires que nous avons remis aux responsables d'électro-industrie étaient composés des rubriques suivantes :

- raison d'être de la certification Iso 9001version 2000 au niveau d'électro-industries.
- l'impact du nouveau système management de la qualité sur la structure organisationnelle de l'entreprise.
- dimension comportementale du changement opéré au sein d'électro –industries.

3.4.4 type de questions

Nous avons retenu trois types de questions (voir annexe n°03).

-13 questions ouvertes : ces questions laissent ouvert le champ de réponse à celui qui est interrogé, elles offrent un double avantage : simplicité et facilité dans le dépouillement.

-04questions fermés : ce sont des questions qui ferment les possibilités de réponses possibles, elles sont simples et fixes à l'avance les modalités de réponses.

06 questions complexes : ce sont des questions qui sont caractérisées par une double forme d'interrogation, elles sont utiles dans la mesure ou elles permettent de s'assurer à la fois d'un fait et des éléments particuliers.

04 questions cafeteria : ces questions sont appelées ainsi, car elles présentent une sorte de carte de choix susceptibles d'épuiser tout ce que le sujet peut avoir à répondre sur l'élément considéré.

3.4.5 L'échantillonnage

Pour pouvoir constituer un échantillon d'individus représentatif d'une population, il faut évidemment en premier lieu définir le public auquel on s'intéresse.

Pour notre enquête il s'agit de l'ensemble du personnel d'électro-industries occupant un poste effectif.

Le problème réside dans le choix d'une fraction représentative de celle –ci, cet échantillon devra constituer un modèle réduit de la population mère.

Vu la contrainte temporelle et la difficulté d'accéder à la population des exécutants et agents de maîtrise travaillant essentiellement dans les ateliers de production, notre enquête s'est intéressée uniquement à la population des cadres ayants au minimum 05 années d'expérience au sein de la dite entreprise.

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro-Industries

Dans ce sens nous avons opté pour la méthode des quotas.

Nous avons considéré que 43% de l'effectif est un échantillon représentatif de la population mère (constitué uniquement de cadres).

Ceci nous a donné 50 cadres à interroger sur un ensemble 116 que compte l'entreprise.

Cet échantillon a donc été choisi en tenant compte des quelques préalables propres à électro-industries, en effet nous avons pris en considération un certain nombre de variables afin de respecter des proportions. Ces variables sont :

- La catégorie socio –professionnelle (cadres)
- l'ancienneté (plus de 05 années)
- le nombre d'effectif par direction

Tableau n° 10 : échantillon retenu par direction

Direction	Echantillon retenu
- Direction de l'administration et de l'emploi.	05
- Direction management qualité / environnement.	10
- Direction finance et comptabilité.	08
- Direction approvisionnement/ entretien	06
- L'unité transformateurs.	12
- L'unité moteurs	09
Total	50

4- L'enquête

Après avoir dégagé un échantillon de 50 cadres, nous avons entamé la phase d'enquête proprement dite et ce le mois de juin 2008.

Nous avons remis 50 exemplaires du questionnaire (voir annexe n°03) à la direction de l'administration et de l'emploi qui a pris l'initiative de les distribuer aux directions que nous avons choisi.

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro- Industries

Après 30 jours d'attente et plusieurs tentatives de relances, nous avons récupéré l'intégralité des questionnaires

Cette enquête nous a permis de déceler l'écart qui existe entre le discours formel de l'entreprise sur la qualité, l'orientation client et les pratiques réelles de management que nous avons pu constater.

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro-Industries

Section 3 : Analyse des résultats : impact de la certification sur l'organisation interne d'Electro-Industries

L'analyse des résultats ,est fondée essentiellement sur le traitement des données recueillies via les entretiens semi directif effectués et les questionnaires administrés.

Dans un premier temps, nous allons entamé cette section par une lecture des principales orientations de gestion que nous avons pû déceler grâce aux entretiens.

Dans une 2éme partie, l'analyse des résultats du questionnaire viendra compléter ses données à partir des 03 angles d'analyse que nous avons fixée et qui sont en l'occurrence :

- La raison d'être de la certification Iso 9001version 2000 au niveau d'électro-industries.
- L'impact du nouveau système management de la qualité , sur la structure organisationnelle de l'entreprise.
- La dimension comportementale du changement opéré au sein d'Electro-industries.

Nous terminerons notre travail , par le fait de savoir : est ce que la nouvelle convention d'effort incarnée par la norme Iso 9001version 2000 a impulsé une dynamique de changement par rapport à la situation pré certification , ou bien il existe une inadéquation entre le discours de la dite norme et les transformations contextuelles du système organisationnel d'Electro-industrie (dissonance), et ce tout en mesurant le degré d'appropriation et les phénomènes de résistance au changement qui ont accompagné ce processus de certification .

1. Lecture des principales informations obtenues par les entretiens :

Selon les responsables d'électro-industries, la normalisation Iso s'inscrit dans un processus d'internationalisation de la production .qui permettra à l'entreprise de s'adapter à la conjoncture commerciale et de s'aligner aux exigences de sa clientèle.

Le responsable du management qualité , affirme à cet effet « nous sommes confiants de la qualité de nos produits, mais une certaine catégorie de notre clientèle exige une labélisation de nos produits afin d'éviter tout doute ou hésitation provenant , du processus de sélection des fournisseurs ».

Force est de constater que la certification n'a pas fait l'objet d'un processus de consultation interne, mais elle a fait objet beaucoup plus d'un impératif dicté par le marché.

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro-Industries

A partir de ce constat nous pouvons avancer que les responsables d'électro-industries ont adopté une approche partielle de la norme dont les principaux paramètres sont :

-Une vision substantive de la qualité, faisant l'accent sur la qualité du produit uniquement et donc ignorant les aspects liés à la qualité du système de management de l'entreprise.

- La normalisation n'a pas pu impulser une nouvelle culture d'entreprise, on constate toujours la présence des pratiques issues de la gestion socialiste de l'entreprise notamment de ce qui a trait à la relation client.

-Une restructuration interne inachevée et une duplication de l'utilisation des ressources, ce qui est contradictoire avec l'esprit de la norme (voire le point relatif à l'engagement de la direction).

-prédominance d'une culture orale et ce malgré que la norme donne une importance primordiale à la maîtrise de la documentation afin de déterminer la traçabilité via une meilleure formalisation des procédures.

-les effets de la norme n'ont pas pu être généralisés vu que pour une certaine catégorie de salariés, ladite norme est conçue par des experts externes loin de la réalité organisationnelle et sociale de leurs entreprises, ce constat prouve que la direction n'a pas mobilisé les moyens de communication internes indispensables pour une meilleure sensibilisation des salariés et en définitive une appropriation des outils de management qualité.

-la réduction de la question de la performance au seul aspect de la rentabilité, dans ce sens la directrice de l'administration et de l'emploi affirme « Il est difficile d'intégrer l'efficacité organisationnelle comme déterminant de la performance, dans un contexte marqué par une culture orale propre à la « société kabyle »

-un processus de prise de décision mal défini qui n'apporte pas de flexibilité, le responsable management qualité affirme dans ce sens « Malgré nos efforts dans la mise en place du système management qualité, les niveaux de décision ne sont définis notamment dans le volet engagement des dépenses, à titre d'exemple un bon de carburant doit être signé par le président directeur général, qui d'un autre côté ne peut pas prendre des décisions stratégiques telles que la cession d'actifs qui revient au C.N.P. E¹ vu que l'Etat est l'unique et principal actionnaire de la société.

¹ Conseil national des participations de l'Etat.

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro-Industries

-s'agissant des effets de la norme en matière de productivité, aucune étude n'a été faite dans ce sens vu l'absence de compétences managériale nécessaires pour effectuer un benchmarking, le responsable de l'unité transformateurs affirme avoir visité ,une entreprise de même taille dans un autre pays (NDLR : Liban) ayant une productivité du travail plus élevé et fonctionnant uniquement avec 60% des effectifs actuels d'électro-industries.

A noter enfin , que la mise en place du système management qualité a permis au niveau des ateliers :

- d'identifier les postes qui engendrent le plus de défauts.
- d'établir une hiérarchisation des coûts.
- de piloter quelques actions correctives et de faire un contrôle formel , en regroupant les salariés qui exercent les mêmes taches dans le même processus.

2. Analyse des principaux résultats du questionnaire :

Les premières questions de la première rubrique nous ont servies de fiche signalétique afin d'identifier les répondants, ces questions ont concernées :

- la présentation de la structure
- l'expérience
- la nature du post occupé
- les missions ou les taches exercées.

1) Afin de vérifier , que les cadres concernés par cette enquête disposent d'un minimum d'informations sur la certification de leurs entreprises. Nous leur avons demandé de nous caractériser , la norme Iso 9001version 2000 en quelques lignes, le tableau ci-dessous présente les réponses les plus répandues

Tableau n°11 : caractéristiques de la norme Iso 9001- 2000

Réponse	%
- Normes internationales	60 %
- Exigence de modernité	30 %
- Un nouveau mode de management	10 %
Total	100 %

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro-Industries

A partir de ces éléments de réponses, nous avons constaté que la majorité des cadres interrogés conçoivent la certification comme une exigence de modernité pour adapter l'entreprise aux exigences de l'internationalisation de la production et uniquement 10% conçoivent cette dernière comme un nouveau mode de gestion capable d'impulser une nouvelle culture managériale et apporter une dynamique organisationnelle.

Ces réponses viennent compléter notre vision par rapport à ce que nous avons constaté à propos de la vision partielle de la normalisation au sein d'Electro-Industries.

2) Nous avons voulu savoir la nature et les orientations des changements apportés par la certification, dans ce sens nous avons obtenu les réponses suivantes :

Tableau n°12 : nature des changements

Réponse	%
OUI	30 %
NON	70%
Total	100 %

70% des cadres jugent que la dite certification n'a pas pu insuffler des changements au sein de leur entreprise.

Ces derniers évoquent plusieurs raisons parmi lesquelles on peut citer :

-L'entreprise n'a pas procédé à une nouvelle répartition des tâches après la certification.

-La certification n'a pas pu apporter les effets escomptés en matière de productivité.

L'absence d'un système d'informations garantissant une bonne circulation de l'information (notamment l'information descendante).

Les cadres jugeant que la normalisation a apporté des changements, citent les raisons suivantes :

-La capacité de l'entreprise de mieux situer les postes qui engendrent plus de rebuts et de défauts de fabrication.

-une meilleure capacité d'écoute client.

-La norme a enrichi les procédures au sein de l'entreprise grâce à une meilleure formalisation qui permet plus de traçabilité.

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro-Industries

De ce qui suit nous remarquons que la majorité des cadres que nous avons approché se plaignent de la situation figée dans la quelle vit leur entreprise.

3) La dite certification est elle un processus de consultation interne ou seulement un impératif dicté par le marché ?

Tableau n°13 : origines et orientations de la norme

Réponse	%
- Processus de consultation interne	0%
- Impératif dicté par le marché	100%
Total	100 %

-L'intégralité des cadres avancent les impératifs du marché, en adoptant la grille d'analyse que nous avons mobilisé dans notre cadre théorique, on constate que la convention d'effort incarnée par la norme Iso 9001/2000 n'a pas pu être convaincante et partagé vu l'inadéquation entre le discours qu'elle a véhiculé (l'énoncé) et les caractéristiques internes de l'organisation (dispositif matériel limité).

*Les questions mobilisées dans la 2^{ème} rubrique de notre questionnaire visent à connaître l'impact du nouveau système qualité sur la structure organisationnelle.

4) Les personnes interrogées jugent que la structure organisationnelle de leur entreprise est de type divisionnelle.

Selon ces derniers ce schéma n'est pas approprié vu que l'unité moteur fonctionne uniquement à 10% de ses capacités et donc elle doit être intégrée avec l'unité prestation technique afin de rationaliser les ressources dont dispose l'entreprise.

5) Selon les mêmes cadres aucune autre répartition des tâches n'a été effectuée après la mise en place du système management qualité, Electro-Industries continue à fonctionner selon l'ancien mode de gestion, à titre d'exemple certaines fiches de postes sont dépassées et nécessitent une actualisation.

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro-Industries

-au sein des ateliers l'entreprise continue de fonctionner selon le critère de l'output (moteurs/transformateurs).

6) s'agissant des moyens de coordination que l'entreprise utilise, les cadres interrogés ont cité :

-Les réunions

-Le manuel de procédures

-Les notes de service

-Les briefings

-à noter l'absence d'un système intranet au sein de l'entreprise.

Les cadres interrogés dans le cadre de notre enquête jugent qu'il y'a une évolution positive par rapport à la situation pré-certification grâce à l'utilisation de nouveaux documents parmi les quels on peut citer :

-Le manuel qualité, qui énonce la politique qualité et décrit le système qualité de l'entreprise.

-L'utilisation de procédures générales, qui concernent l'organisation du travail entre les services.

-L'utilisation de procédures particulières qui concernent l'organisation des actions de travail dans les services.

-Présence de nouveaux formulaires d'enregistrement relatifs aux différentes opérations. À noter enfin la coordination informelle s'appuyant essentiellement sur les routines et les rapports interpersonnels

7) comment juger vous le degré de formalisation au niveau de votre entreprise.

Tableau n° 14 : degré de formalisation au sein d'Electro- Industries

Réponse	%
faible	20%
Moyen	60 %
Fort	20 %
Total	100 %

La majorité des cadres interrogés (60%) jugent que le degré de formalisation est moyen au sein de leur entreprise.

Certains cadres avancent même l'absence de procès verbale pour des réunions.

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro-Industries

S'agissant des moyens de formalisation les plus utilisés, nous pouvons citer :

- les manuels de procédures
- les règlements intérieurs
- les plans élaborés par les bureaux de méthodes et les résultats des audits.

Cependant , face à certaines situations, des cadres de l'entreprise ont affirmé que le prescrit est inadapté vu le changement du contexte économique et concurrentiel, ce qui les obligent de recourir à la régulation informelle afin d'éviter la lourdeur de l'organisation.

8) Est-ce que le processus de prise de décision au sein d'Electro-Industries est suffisamment flexible.

Tableau n°15 : nature du processus de décision

Réponse	%
Le système de prise de décision est centralisé	75 %
Existence de problème d'autorité	25 %
Total	100 %

Nous constatons à travers les résultats obtenus, que le système de prise de décision de la dite entreprise ne laisse pas de marge de manoeuvre aux niveaux hiérarchiques inférieurs, l'incertitude de l'environnement a eu tendance au renforcement de la centralisation, ceci est contradictoire avec le système management qualité , qui préconise une approche participative de la gestion via une meilleure maîtrise des processus.

*L'objectif de la dernière rubrique est d'analyser, la réaction des acteurs de l'entreprise par rapport à la nouvelle politique qualité que l'entreprise a adoptée.

9) Selon les cadres interrogés les difficultés que l'entreprise a rencontré lors de la mise en place du système management qualité relèvent de 03 niveaux :

-La maîtrise des documents , notamment ceux relatifs à l'enregistrement , des aspects liés à la qualité.

-Les obstacles liés à l'environnement du travail, qui n'était pas selon eux, adéquat à l'obtention de résultats positifs ,concernant la conformité des produits et du système de management.

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro-Industries

-L'adoption d'une nouvelle culture , dont les principales caractéristiques sont l'orientation et la satisfaction client.

Ces difficultés sont dûes essentiellement , à l'histoire de l'entreprise qui n'a pas sù revoir son schéma organisationnel (l'organisation actuelle est de type taylorienne). En plus de l'endettement qui a handicapé cette dernière pendant plusieurs années.

A noter enfin , que la situation financière de l'entreprise s'est améliorée grâce à un assainissement financier.

10) est ce que le nouveau système de management qualité est perçu comme un dispositif de motivation inédit ?

Selon la majorité des cadres , ce dispositif n'a pas apporté les effets et escomptés en matière de motivation et ce pour cause : « l'effort fournit ne correspond pas aux rétributions », malgré les actions entreprises par la direction , afin de sensibiliser les salariés.

11) Selon la population interrogée dans le cadre de notre enquête, la direction doit faciliter l'appropriation de ce système de management par les employés ,grâce aux actions suivantes :

-Une gestion plus participative, en organisant des BRAISTORMINGS par ensemble de postes exerçant la même tâche.

- Une politique de formation plus ambitieuse , qui ne doit pas se limiter à quelques cadres de la direction générale.

-Un travail de sensibilisation , dont l'objectif est une meilleure prise de conscience surtout dans les ateliers de production.

-En terme de comparaison entre la situation pré certification et post –certification par rapport aux comportements des employés, nous avons constaté des améliorations positives dans les aspects suivants :

-Une meilleure communication entre les individus , susceptibles de faciliter les apprentissages.

-La recherche de l'efficacité dans beaucoup d'actions entreprises, vu que le système management qualité Iso 9001/2000 arrive à mieux situer les responsabilités.

Chapitre 2 : le changement organisationnel au niveau d'Electro-Industries

Conclusion :

En guise de conclusion a ce chapitre, nous pouvons avancer que le schéma organisationnel actuel, adopté par Electro-Industries , ne favorise pas l'approche processus prôné par la norme Iso 9001 version 2000. En effet , la multitude des niveaux de décision et l'absence d'un système d'information performant , constituent des obstacles majeurs , face a la réussite d'un tel processus de changement.

L'enquête que nous avons mené , au sein de cette entreprise , a montré l'écart qui existe entre le discours avancé par le nouveau système management qualité et la réalité du système organisationnel, ainsi aucune action n'a été entreprise par la direction , afin de revoir la répartition des taches ou les mécanismes de coordination entre les différentes unités et départements.

En somme, les cadres interrogés conçoivent la norme comme un impératif dicté par les exigences du marché, ce qui montre l'absence de la dimension relationnelle (logique d'implication), indispensable a la conduite de tout processus de changement organisationnel.

CONCLUSION PARTIE 02

Cette 2^{ème} partie de notre travail de recherche, nous a permis dans un premier temps de faire une lecture des conditions d'émergence et des transformations structurelles vécus par les entreprises nationales industrielles, en effet le changement du cadre juridique et législatif ainsi que les transformations de l'environnement économique, ont constitué des facteurs déterminants dans le cadre de l'adoption d'une nouvelle culture de gestion qui devait garantir, un meilleur niveau d'utilisation des capacités de production et de commercialisation existantes.

La certification qualité, grâce aux normes de la famille « ISO » et plus particulièrement l'Iso 9001 version 2000 s'est inscrit clairement, dans ce processus d'ouverture de marchés et de mondialisation des économies, dont l'objectif est l'adaptation continue du système management de l'entreprises aux exigences de l'environnement.

Pour notre part la norme citée-ci-dessus constitue un facteur de changement et une convention, dès qu'elle a développé un énoncé adopté par les agents de l'organisation et transférée par un certain nombre d'outils intégrés dans le dispositif matériel. Electro-Industries, de par son histoire et son statut, n'échappe pas à ce contexte vu qu'elle constitue le produit de plusieurs opérations de restructurations, à cet effet l'enquête que nous avons menée a montré quelques aspects positifs de la certification sur l'organisation de cette entreprises, notamment dans les paramètres afférant à la codification et la formalisation des procédures du travail, cependant ces changements mineurs et imposés par la certification n'ont pas pu avoir un effet globale vu que la direction en place, n'a pas jugé utile de revoir les autres paramètres de gestion, telles que la division des tâches, le processus de prise de décision et le système de motivation qui constituent à notre avis des conditions, à la réussite de n'importe quelle opération de changement dans les organisations.

Conclusion générale

En guise de conclusion à notre travail, nous pouvons avancer que la question du changement dans les organisations a occupé et occupe toujours une place importante dans la littérature managériale, notamment dans ces périodes marquées par l'instabilité de l'environnement, or une analyse objective de ce phénomène ne doit en aucun cas se limiter à décrire les frontières entre l'organisation et son environnement, mais doit au contraire s'étendre afin d'intégrer les implications que cette relation représente pour les acteurs du système organisationnel.

À cet effet les théories issues du modèle classique ou de la théorie libérale n'offre pas un cadre d'analyse propice à ce genre de thématiques vu qu'elles n'intègrent pas la dimension spatio-temporelle, en d'autres termes elles conçoivent l'organisation comme un système figé caractérisé par l'absence de l'esprit d'initiative et d'autonomie (one best way) et dont le principal objectif demeure l'efficacité.

Cette critique a guidé notre choix vers un autre modèle de référence (approche conventionnaliste des organisations) qui conçoit l'entreprise comme un collectif d'individus solidaires et animés par les mêmes règles de conduite afin d'agir face à des situations d'incertitude sans avoir recours aux calculs privés.

Dans ce contexte le changement organisationnel est perçu comme le passage d'une convention d'effort établie à une autre convention alternative.

Pour les conventionnalistes, il ne suffit pas de mettre en place la nouvelle convention, car le plus important est de se l'approprier en vue de la reproduire, ceci est assuré par la cohérence entre son énoncé et son dispositif matériel.

Les entreprises publiques industrielles n'ont pas échappés à ce processus de changement, dans ce sens nous avons présenté les tentatives de restructuration qui ont été mises en œuvre afin d'assurer un meilleur fonctionnement, garantissant plus de flexibilité et réactivité par rapport à l'environnement.

Cependant au niveau de ces entreprises l'énoncé est largement diffusé (voire imposé), mais sa diffusion concrète au niveau de la base (adoption) n'est pas vraiment assurée par un dispositif matériel adéquat.

Pour opérationnaliser la notion de convention auprès des entreprises algériennes et réussir à l'articuler avec le processus de changement organisationnel nous avons mené un travail d'observation et d'enquête au niveau de l'E.P.E. SPA :Electro- Industries, dans cette trajectoire nous avons considéré la mise en place d'un nouveau système management qualité Iso 9001 version 2000 comme le passage à une nouvelle convention d'effort caractérisé par deux dimensions différentes, en l'occurrence une dimension rationnalisante qui vise l'adaptation aux évolutions de l'environnement et une autre subjectivante qui vise l'intériorisation de la convention par les acteurs de l'organisation.

Les entretiens et le questionnaire administré nous ont permis dans un premier temps de confirmer l'hypothèse selon laquelle, la certification n'a pas obéi à un processus de consultation interne, en d'autres termes, nous pouvons parler d'un « changement imposé » qui n'a pas privilégié la motivation et l'adhésion du personnel à la reproduction des effets positifs de la certification.

Dans un second temps, nous avons constaté l'existence de nouveaux paramètres de codification des procédures que la norme a pu mettre en place, sauf que ces derniers ne sont pas utilisés d'une manière optimale vu que les fiches de postes existantes sont dépassées et n'ont pas pu être actualisées.

La direction de l'entreprise a « événementialiser la certification » en voulant uniquement l'obtention d'un « label » afin de satisfaire les exigences de sa clientèle, c'est ce qui explique l'existence et l'apparition de plusieurs phénomènes de résistance aux changements que nous avons pu constater chez les cadres interrogés.

Ces phénomènes s'expliquent essentiellement par l'inadéquation entre l'énoncé de la norme Iso 9001 version 2000 qui prévoit un management moderne et le dispositif matériel existant chez Electro-Industries, qui fonctionne toujours selon des règles Tayloriennes, faisant de l'entreprise uniquement un lieu de fabrication de produits (l'usine).

Pour notre part le modèle conventionnaliste a constitué un cadre d'analyse intéressant pour expliquer le changement dans les organisations, nous espérons à travers notre contribution à l'intégrer dans des recherches futures relevant du domaine de la gestion ou de l'économie.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- 1- Abdoun. R, les déséquilibres de l'économie algérienne, Edition Codersia 1987.
- 2- Amblard.M, conventions et management. Edition Deboeck.2003.
- 3- Bartoli et Hermel, piloter l'entreprise en mutation. Edition Organisation 1998.
- 4- Bouyacoub. A, la gestion de l'entreprise publique Industrielle en Algérie .O.P.U 1987.
- 5- Bourdieu P, les structures sociales de l'économie, Edition du seuil 1992.
- 6- Beaudion. P, la gestion du changement Edition stratégie d'entreprise 1990.
- 7- Belanger, le changement organisationnel et le developpement. Edition GAETAN MORIN 1994.
- 8- Boudjenah, Y, Algérie décomposition d'une histoire, Edition l'harmattan 2002.
- 9- Belaïboud.M, gestion stratégique de l'entreprise publique Algérienne .O.P.U 1982.
- 10- Boltanski et Thévenot, de la justification les économies de la grandeur, Edition Galimard 1997.
- 11- Charraux.G, de nouvelles théories pour gérer l'entreprise, Edition Economica 1992.
- 12- Coriat. B, et Weinstein.O, les théories de l'entreprise ; Librairie générale française 1986.
- 13- Chanlat.JF, l'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées, Edition Eska 1990.
- 14- Collerette et AL, le changement organisationnel : théories et pratiques. Edition PUQ 1997.
- 15- Collectif, convention et management dirigé par Amblard, M. Edition Debeok 2000.
- 16- Crozier et Friedberg, L'acteur et le système, Edition du seuil 1977.
- 17- Desreumaux.A, structure d'entreprise :analyse et gestion, Edition Vuibert 1992.

- 18-Hafsi et Fabi, les fondements du changement, Edition transcontinental 2000
- 19-Gomez .PY, le gouvernement d'entreprise, Edition Inter Edition 1996.
- 20-Gomez. PY, qualité et théorie des conventions, Edition Economica 1994.
- 21-Grawitz.M, méthodologie de la recherche en sciences sociale. Edition dalloz 2001.
- 22-Kalika.M, structure d'entreprise. Edition Economica 2002.
- 23-Kotter et Heskett, culture et performance, le second souffle de l'entreprise Edition organisation 1993.
- 24-Koenig.G, management stratégique, Paradoxe, contradictions et apprentissage, Nathan 1996.
- 25-Laurence et Lorsh, Adapter les structures de l'entreprise, Edition organisation 1989.
- 26-Lamiri .A, gérer l'entreprise publique en économie de marché, prestcam 1993.
- 27- Lewis.W.A: Economic development with unlimited supplies of labor, Manchester school of economic, 1968.
- 28-Latour.B, la science en action, Edition la découverte 1989.
- 29-Morin.P, le manager à l'écoute du sociologue. Edition organisation. 2002.
- 30-Mintzberg.H, structure et dynamique des organisations, Edition organisation 1982.
- 31-Mercure.D, culture et gestion en Algérie, Edition l'harmattan 1997.
- 32-Melbouci.L, le modèle des entreprises publiques Algériennes : Echech ou fin de mission, Edition el Amel 2009.
- 33-Mispelbrom.F, au delà de la qualité, Edition syrios 1995.
- 34-Orléan.A, analyse économique des conventions, Edition P.U.F 1994.
- 35-Penrose, O. facteurs, condition et mécanismes la croissance des entreprises, Edition homme et techniques 1968.
- 36-Robbins et Decenzo, management : L'essentiel des concepts et des pratiques, Edition pearson éducation 2004.
- 37-Simon.H, Administration et processus de prise de décision, Edition organisation 1987.
- 38-Thevenet.M, la culture d'entreprise, Edition PUF 2007.

- 39-Thevenet.M, culture et comportement, Edition vuibert 1992.
- 40-Taylor.F.W, la direction scientifique des entreprises .dunod 1991.
- 41-Tabattoni et Jarniou, les systèmes de gestion, Edition PUF 1977.
- 42- Wiliamson.O.E, the économic institution of capitalisme.Free press.1985.
- 43-Weber.M, Economie et société, Edition plon 1982.
- 44-Yanat.Z, gestion des ressources humaines au maghreb.Edition Vuibert.2002.

ARTICLES :

- Descremaux,A, histoire et structure des entreprises. Revue française de gestion, septembre, octobre 1981.
- Demers, ch, la gestion du management et la capacité de changer : Revue gestion vol 24 n°3 Septembre 1999.
- Rendeau, transformer l'organisation, Revue gestion volume 24.septembre 1999.
- Orléan, A, pour une approche cognitive des conventions. Revue économique n°2 mars1989.
- Dupuy, convention et commun knowledj. Revue d'économie industrielle n°2 1989.
- Boyer R et Orléan A, les transformations des conventions salariales : entre Théorie et histoire, revue économique, n°2 mars 1991.
- Niocle J P et Tarrondeau J.C, les stratégies d'entreprises face aux réglementations publiques. Revue française de gestion ,3^{ème} trimestre 1998.
- Penan.H, introduction .au dossier gérer les normes revue française de gestion n°106.1994
- Grenard, normalisation, certification ; quelques éléments de définition. Revue d'économie industrielle n°75 1996.
- Benzech.D, la norme une convention structurant les relations technologiques. Revue d'économie industrielle n°75 1996.
- Gomez, des règles du jeu pour une modélisation conventionaliste. Revue Economica 1989.
- Gendron, l'impact des nouveaux mouvements socio- cognitifs dans la structure normative des industries cahier de l'école des sciences de gestion UQAM n° 18.1994.
- Saval, a qui profitent les stratégies d'assurance qualité ,5^{em} conférence de l AIMS mars 1996.
- Germon. et Maran. P, la normalisation, clé d'un nouvel essor, la documentation française 1983.

- Orléan.A , pour une approche cognitive des conventions économiques. Revue Economique n°2, 1989.
- David p, les normes de communication et l'Etat ; un problème de bien publique. Revue d'économie industrielle 1989.
- Faverau, marchés internes, marchés externes. Revue économique vol 40.1989.
- Cochoy, comment l'écrit travaille l'organisation. Le cas des normes iso 9000.Revue française de sociologie n° 4.1996.

Dictionnaires et encyclopédie :

- Le petit Robert, dictionnaire de langue française, 2002.
- encyclopédie de gestions dirigées par Yves Simon. Edition Economica 1997.
- Grand dictionnaire de psychologie dirigé par Rondeau. Larousse 1999.

Mémoires et Thèses :

- Boubekour. S, mémoire de magistère en science économique. La culture d'entreprise comme facteur de performance pour l'entreprise algérienne, cas de la SONELGAZ, université de Tizi-Ouzou 1997.
- Melbouci.L, mémoire de magistère en science économique. évolution organisationnelle des entreprises publiques algériennes, cas de LENIEM et de l'ENEL, université de Tizi-Ouzou 1999.

Manuels et rapports :

Manuel qualité Iso 9000.AFNOR 2000.

Sites Web :

WWW.AIMS.COM

WWW.ENEL.DZ

Liste des tableaux :

Tableau n° 1 : synthèse de l'histoire du changement	P36
Tableau n° 2 : synthèses des différents types de changements.....	P39
Tableau n° 3 : les diverses sources de transformations majeures de l'environnement	P41
Tableau n° 4 : synthèse des facteurs de résistance au changement.....	P 51
Tableau n° 5 : hypothèse du model conventionnaliste.....	P 61
Tableau n° 6 : la norme Iso 9001 version 2000 et ses exigences	P132
Tableau n° 7 : nature, objet et forme des documents développés par l'Iso 9000	P136
Tableau n° 8 : structure des effectifs d E.I.....	P146
Tableau n° 9 : appréciation des moyens de production	P150
Tableau n° 10 : échantillon retenu par direction	P163
Tableau n° 11 : caractéristiques de la norme Iso 9001- 2000.....	P167
Tableau n° 12 : nature des changements.....	P168
Tableau n° 13 : origines et orientations de la norme	P 169
Tableau n° 14 : degré de formalisation au sein d'Electro-industries.....	P170
Tableau n° 15 : nature du processus de prise de décision au niveau des entreprises.....	P171

Liste des figures

Figure n°1 : représentation du model standard.....	P17
Figure n°2 : phases et étapes du changement.....	P45
Figure n°3 : caractéristiques de la convention d'effort.....	P75
Figure n°4 : confrontation entre les conventions.....	P83
Figure n°5 : dynamique des conventions.....	P93
Figure n°6: Facteurs et réactions de la convention établit Face à l'alternative	P97

Figure n°7 : modèle d'un système management de la qualité basé sur des processus ...	P125
Figure n°8 : positionnement du système de management de la qualité Iso 9001.....	P133
Figure n°9 : macro structure d'Electro- industries	P147
Figure n°10 : chaine de commandement au niveau d'Electro- industries.....	P152

Table des matières

Sommaire	
Liste des abréviations	
Introduction générale.....	P01
Partie 1 : place du changement organisationnel dans les théories	P07
de l'organisation	
Chapitre I : revue de littérature sur l'organisation	P08
Section 01 : modèles théoriques de l'approche organisationnelle.....	P09
1- Les approches non économiques de l'organisation.....	P09
1-1- les théories administratives et du management Scientifique.....	P09
1-2- L'école des relations humaines.....	P11
1-3- L'approche fonctionnaliste des organisations.....	P12
1-4- Les théories contingentes des organisations.....	P13
1-5- L'approche de l'organisation par la théorie évolutionniste	
et la théorie des compétences	P14
1-5-1- L'approche évolutionniste.....	P14
1-5-2- la théorie des compétences.....	P14
2- Les théories économiques des organisations.....	P15
2-1- La théorie behavioriste et la rationalité limitée.....	P16
2-2- Le modèle libérale de l'organisation (Micro-économie standard).....	P16
2-3- Place de la firme dans la coordination marchande.....	P18
2-4- La théorie des coûts de transaction.....	P18
2-5- La théorie d'agence.....	P19
2-6- La théorie des droits de propriété.....	P20

Section 02 : La dynamique organisationnelle.....	P21
1- Les objectifs organisationnels.....	P21
2- Les structures.....	P22
2-1- Les déterminants de la structure organisationnelle.....	P22
2-1-1- L'âge et la taille.....	P22
2-1-2- Le système technique (la technologie).....	P22
2-1-3- L'environnement.....	P23
2-1-4- Le pouvoir.....	P23
2-2- Caractéristiques des structures organisationnelles.....	P24
2-2-1- La spécialisation.....	P24
2-2-2- La formalisation.....	P25
2-2-3- Les mécanismes de liaison (la coordination).....	P25
2-3- Les différentes configurations de structures organisationnelles.....	P26
2-3-1- La structure fonctionnelle.....	P26
2-3-2- La structure divisionnelle.....	P27
2-3-3- La structure matricielle.....	P27
2-4- L'évolution des structures organisationnelles.....	P28
2-4-1- La structure simple ou personnalisé.....	P28
2-4-2- La structure mécaniste.....	P28
2-4-3- La structure professionnelle ou bureaucratie professionnelle.....	P28
2-4-4- La structure divisionnalisée.....	P28
2-4-5- L'adhocratie.....	P28
3- Les techniques de production et de gestion	P29
3-1 Les techniques de production.....	P29
3-2- Les techniques de gestion.....	P29
4- La culture.....	P29
4-1- Les déterminants de la culture.....	P29

4-1-1- L'histoire de l'entreprise.....	P 29
4-1-2- Les fondateurs et les circonstances de la fondation.....	P 30
4-1-3- Le métier.....	P30
4-1-4- Les valeurs.....	P 30
4-1-5- Les signes et les symboles.....	P 30
4-2- La culture d'entreprise dans la théorie des organisations.....	P 31
4-3- La variable culture.....	P 31
4-4- Culture et changement.....	P 32
Section 03 : Le changement organisationnel : origines et orientations.....	P33
1- Définition.....	P 33
1-1- Définition du changement.....	P 33
1-2- Définition du changement organisationnel.....	P 34
1-3- Historique du changement organisationnel.....	P 35
1-4- Typologie du changement organisationnel.....	P 38
1-5- Les facteurs déclencheurs de changement.....	P.40
1-5-1- Facteurs externes.....	P 40
1-5-2- Facteurs internes.....	P.42
2- Le processus de changement.....	P43
2-1- Le modèle de Lewin.....	P43
2-2- Le modèle de Collerette et Al (1997).....	P 43
3- Les trois dimensions des changements.....	P 46
4- Les résistances aux changements.....	P 47
4-1- Définitions des résistances au changement.....	P 47
4-2- Les facteurs de résistance au changement.....	P49
4-2-1- Les résistances reliées à l'individu.....	P48
4-2-2- Les résistances reliées au système social.....	P 50
4-2-3- Les résistances reliées au mode d'introduction du changement.....	P 50

4-3- L'adaptation au changement.....	P 51
Conclusion du chapitre I.....	P53
Chapitre II : Le modèle de référence : approche conventionnelle des organisations.....	P 54
Section 01 : Présentation du modèle conventionnaliste des organisations.....	P56
1- Définition de la convention.....	P 57
2- Les approches de l'économie des conventions.....	P 59
2-1- L'approche à l'américaine.....	P59
2-2- L'approche à la française.....	...P59
3- L'intérêt épistémologique et hypothèses du modèle conventionnaliste.....	P 60
3-1- Préciser les hypothèses : règle d'axiomatisation	P 61
3-2- Préciser les bornes du modèle.....	P 61
3-3- La règle de symétrie.....	P 62
4- Caractéristiques des conventions.....	P 62
4-1- L'incertitude.....	P 62
4-2- Le mimétisme rationnel.....	P 63
4-3- La convention doit être stable et partagée.....	P 63
5- Morphologie des conventions.....	P 64
5-1- L'énoncé de la convention.....	P 65
5-2- Le dispositif matériel de la convention.....	P 66
6- Les apports de la théorie des conventions pour les disciplines du management.....	P 66
Section 02 : L'entreprise comme convention d'effort.....	P68
1- L'incertitude : Principal caractéristique du contrat de travail.....	P 69
1-1- L'entreprise, lieu d'incertitude.....	P 69
1-1-1- Incomplétude des contrat de travail.....	P 69
1-1-2- Une incomplétude nécessaire.....	P70
1-1-3- L'incertitude intra-firme est normale.....	P 71
1-2- L'incertitude résolue : la convention d'effort.....	P73

1-2-1- Définition.....	P73
1-2-2- Caractéristiques axiomatiques de la convention d'effort.....	P 74
2- Morphologie des conventions d'effort.....	P 76
2-1- L'énoncé.....	P 76
2-1-1- Le contenu.....	P 76
2-1-2- Les sources de l'énoncé.....	P 78
2-2- Le dispositif matériel.....	P 78
2-2-1- Les contacts entre adopteurs.....	P 80
2-2-2- Contacts intra-firme et technologie.....	P 80
Section 03 : Le changement organisationnel comme changement de convention.....	P 82
1- Les mécanismes de transition d'une convention à une autre.....	P 82
2- Alternative et dynamique des conventions	P 83
2-1- L'alternative et ses facteurs d'émergence	P 84
2-1-1- Les facteurs exogènes	P 86
2-1-2- Les facteurs endogènes.....	P89
3- Réactivité et dynamique des conventions.....	P92
3-1- Les réactions de coopération.....	P93
3-1-1- Le recadrage.....	P 93
3-1-2- La cohabitation.....	P94
3-2- Les réactions d'affrontement.....	P 95
3-2-1- La résistance.....	P95
3-2-2- L'effondrement.....	P 95
Conclusion de la partie 01.....	P99

Partie 2 : facteurs et impacts du changement organisationnel au niveau

des entreprises Algérienne.....	P101
Chapitre I : La dynamique organisationnelle au niveau des entreprise algériennes.....	P 102
Section 01 : Emergence et développement du model organisationnel des entreprises algériennes.....	P103
1- Emergence et statut organisationnel des entreprises nationales	P 103
2- Caractéristiques du système organisationnel au niveau des entreprise nationales.....	P104
2-1- La division du travail.....	P104
2-2- Le renforcement de la centralisation.....	P105
2-3- Le processus de prise de décision dans les entreprises nationales.....	P 106
2-4- Les systèmes d'informations.....	P 107
3- La restructuration organique des entreprises nationales.....	P 107
3-1- Objet de la restructuration organique des entreprises nationales.....	P 108
3-2- Les résultats de la restructuration organique.....	P 108
3-3- Autonomisation des entreprises et changement du fonctionnement organisationnel.....	P 108
Section 02 : Les facteurs des contingences et de restructuration industrielle.....	P110
1- Evolution de la relation entre l'entreprise Algérie et son environnement.....	P110
1-1- Dynamique de l'environnement politique	P 111
1-2- Le changement de l'environnement juridique.....	P 112
2- La stratégie poursuivie.....	P 113
3- La technologie.....	P 114
4- La culture comme variable structurante au sein des entreprises publiques algériennes.....	P 115
4-1- Les dimensions culturelles structurantes en milieu de travail... ..	P 115
4-2- L'intégration de la culture dans le management des entreprises publiques et industrielles.....	P 116

Section 03 : La norme de qualité Iso 9001 version 2000

comme facteur de changement.....	P 117
1- Cadre théorique de la norme.....	P 118
1-1- Définition et propriétés.....	P 118
1-2- Place de l'iso dans la typologie des normes.....	P 120
1-3- Les différentes visions de la norme	P 120
1-3-1- La vision procédurale de la norme.....	P 121
1-3-2- La vision substantive de la norme.....	P 121
2- La norme Iso 9000 et les concepts normalisés relatifs à la qualité.....	P 122
2-1- Les exigences de la norme de certification Iso 9001.....	P 126
3- L'apport de la certification Iso en termes	
de paramètre de formalisation.....	P 133
3-1- La systématique.....	P 134
3-2- La quantité de l'écrit.....	P 134
3-3- La périodicité.....	P 134
3-4- Le caractère réflexif et cadré.....	P 135
4- La dimension conventionnelle de la norme.....	P 136
4-1- La norme comme vecteur d'information.....	P 137
4-2- La norme : un dispositif cognitif collectif.....	P 138
4-3- Lecture de la norme Iso 9001 version 2000	
sous l'angle de la convention d'effort	P 138
4-3-1- L'énoncé.....	P 139
4-3-2- Le dispositif matériel.....	P 140

Chapitre II : Le changement organisationnel au niveau de l'Electro-Industrie.....

..P 143

Section 01 : Présentation de l'entreprise l'Electro-Industrie.....

P 144

1- Historique et conditions de création.....	P144
1-1- Domaine d'activité et capacité de production.....	P 145

1-2- Structure des effectifs.....	P 146
1-3- Structure et organisation de l'entreprise EI.....	P 146
2- Le système d'information.....	P 148
3- La technologie.....	P 149
4- Le système de prise de décision	P 151
5- La structure hiérarchique au niveau de l'entreprise.....	P 151
5-1- La stratégie et les objectifs poursuivis	P 153
5-2- La clientèle d'Electro-Industrie.....	P 154
Section 02 : Méthodologie de l'enquête	P 155
1- Définition de l'objet de l'enquête	P 155
2- Le champ temporel de l'étude.....	P 155
2-1- La durée de l'étude	P 156
2-2- L'impact de la certification en termes de durée	P 156
3- Méthodologie de l'étude	P 157
3-1- Définition de l'approche hypothético-déductive	P 157
3-2- Rôle de l'observation dans le cadre de notre étude.....	P 158
3-3- Sources et natures des informations mobilisées	P 159
3-4- Les techniques de collecte d'informations	P 159
3-4-1- L'analyse documentaire.....	P 160
3-4-2- Les entretiens semi directifs.....	P 161
3-4-3- Le questionnaire.....	P 162
3-4-4- Type de questions.....	P162
3-4-5- L'échantillonnage	P162
4- L'enquête	P163
Section 03 : Analyse des résultats : Impact de la certification sur l'organisation interne d'Electro- Industries.....	P165
1- Lecture des principales informations obtenues par les entretiens.....	P165

2- Analyse des principaux résultats du questionnaire.....	P167
Conclusion partie 02	P174
Conclusion générale.....	P175
Bibliographie	
Annexes	

Résumé : le changement organisationnel touche à des dimensions telles que la division des tâches, leurs spécialisations, les volumes et les systèmes de travail, les communications, les coopérations et les interactions...etc.

Ce sont tous les éléments qui déterminent la fonction de l'individu dans le système organisationnel mais aussi ses modalités d'implications dans son travail et dans l'entreprise, ainsi que les modalités de valorisation de cette implication qui sont touchées par le changement.

Dès lors un des problèmes qui se pose est celui de savoir dans quelle mesure la transformation de l'organisation du travail s'est accompagnée d'une nouvelle convention qui modifie les conditions d'efficacité de la ressource humaine et les problématiques de gestion que ces pratiques doivent résoudre.

Pour étudier cela, nous appuyons notre réflexion sur l'étude d'un changement organisationnel imposé, fruit d'une nouvelle convention d'effort incarnée par la norme ISO 9001 version 2000 au sein de l'entreprise " Electro-industries ", l'une des premières entreprise algérienne dans le domaine de l'équipement électrique.

ملخص: التغيير التنظيمي يؤثر على حجم و تقسيم المهام، تخصصاتهم، وحدات التخزين، أنظمة العمل و الاتصال وأخيرا التعاون و التفاعل...إلخ

هذه كلها عناصر تحدد وظيفة الفرد في النظام التنظيمي لكنها أثرت أيضا على آثار عديدة من حيث العمل و المشاريع، و أساليب تقييم هذه المشاركة من قبل التغيير. من الآن فصاعدا و من المشكلات التي تنشأ هي مدى التحول من تنظيم العمل و كل ما يرافقه الاتفاق الجديد من حيث تعديل شروط فعالية الموارد البشرية و كل ما يرافق هذه الممارسات. لدراسة هذا، انصبت قاعدة تفكيرنا على دراسة تغيير تنظيمي مفروض، نتيجة لاتفاقية جديدة تجسدت في إصدار معيار ISO 9001 2000 في شركة "الصناعات الكهربائية"، و التي تعد من الشركات الجزائرية الأولى في مجال المعدات الكهربائية.