

COMPETENCES DES DIRIGEANTS ET CHANGEMENT MANAGERIAL : Cas des PME Algériennes

Brahim BENABDESLEM

Doctorant en Sciences de Gestion à la FSEG, Université d'Alger 3.

Résumé : Le rôle du dirigeant dans la conduite du processus de changement constitue un domaine de recherche de plus en plus investis par les spécialistes du changement. Des études récentes montrent l'importance pour ces dirigeants de comprendre les fondements de la gestion du changement et développer des compétences dans la gestion des aspects humains liés à ce processus comme préalable à sa réussite. Cela est encore plus vrai dans le cas des PME/PMI ou c'est souvent le dirigeant qui se trouve à l'origine du changement et c'est toujours lui qui en assure le pilotage.

Dans le présent article nous nous sommes fixés comme objectif l'identification des compétences nécessaires aux dirigeants des PME pour gérer efficacement le changement managérial. Nous avons pour cela dans un premier temps recensé les compétences qui ont fait l'unanimité des auteurs en matière de maîtrise du pilotage et de conduite des projets de changement. Nous avons par la suite administré un questionnaire auprès d'un échantillon de dirigeants de PME dans le but de vérifier la pertinence des compétences identifiées dans le cas des PME/PMI en Algérie. A travers les analyses que nous avons effectuées, nous avons pu confirmé la multidimensionnalité du changement managérial dans les PME algériennes et la corrélation avec les compétences constatées.

Mots-clés: changement, compétences, leadership, PME/PMI, conduite du changement.

Abstract: The role of business leaders in conducting the process of change management is a research field that draws the attention of a lot of change management specialists. Studies have highlighted the importance for leaders to understand the foundation of change management and developing skills in the management of the human aspects of this process, as a prerequisite to its success. This is even more accurate for SMEs/SMIs, where the manager is most often the one to initiate the change and to manage it.

In this article, we aim at identifying the skills that are necessary for SMEs leaders to efficiently deal with managerial change. In this context, we have first listed the competences unanimously identified by authors addressing the mastering of management and the running of change projects. We then administered a questionnaire to a sample of SMEs leaders in order to check the accuracy of the identified competences, in the case of Algerian SMEs/SMIs. We have showed and confirmed the multidimensionality of change management in Algerian SMEs and its correlation with observed skills.

Key words: change, competences, leadership, SMEs/SMIs, change management.

1-A PROPOS DU CHANGEMENT MANAGERIAL

L'environnement dans lequel évoluent les entreprises aujourd'hui subit des bouleversements majeurs : dérégulations, concurrence accrue, mondialisation, innovations technologiques,... Cela pousse les entreprises à s'interroger sur leurs modes de gestion et d'organisation.

Face à ces défis majeurs, *le changement* devient une condition fondamentale de survie à laquelle les entreprises ne peuvent plus se soustraire ; survie qui se trouve de plus en plus dépendante de leur *capacité à changer*.

De ce fait, il ne s'agit plus pour les organisations de rechercher un mode de stabilité mais plus d'acquérir une capacité à modifier le mode de fonctionnement qui les régit.

Richard Soparnot(2010) relève l'aspect temporel du changement et considère que *les périodes stables* comme des phases de préparation au changement.

Forcées de se transformer, les organisations mettent en œuvre des chantiers toujours plus sophistiqués loin des modèles classiques du management. En vérité on assiste à une remise en cause du modèle universel du management.

En effet, tous les spécialistes de l'entreprise s'accordent aujourd'hui à dire que le modèle managérial universel n'est plus d'actualité, laissant place à un modèle où le changement est présenté comme une donnée incontournable comme l'expliquait P. Drucker (1999): «*dans une période révolutionnaire comme celle que nous vivons, le changement est la norme*».

Dans la conception classique ; l'efficacité et la pérennité de l'entreprise sont assurées par sa capacité à mettre en place un mode d'organisation stable et définitif et non pas par sa capacité à le modifier.

Cette manière de voir est largement remise en cause, et certaines avancées conceptuelles nous permettent aujourd'hui de concevoir l'efficacité et la pérennité de l'organisation comme des résultantes de sa capacité à s'adapter aux changements fréquents que cela répond à une volonté du management ou qu'ils soient imposés par l'environnement. Ce modèle amène les entreprises à trouver de nouvelles méthodes de gestion, à améliorer leur compétitivité et surtout à développer leur capacité à changer.

Face à ces impératifs, le processus du changement, sa conduite et son accompagnement occupent de plus en plus une place centrale dans la réflexion stratégique des entreprises et mobilisent également la réflexion et les recherches en gestion.

Aujourd'hui le changement est inscrit dans le fonctionnement même des entreprises. Elles ont pris conscience que le changement est la rançon de leur succès voir de leur survie. Ceci est valable pour toutes entreprises et c'est encore plus vrai dans le cas des PME/PMI.

2-PME ALGERIENNES ET CHANGEMENT MANAGERIAL

L'environnement actuel dans lequel vivent les PME/PMI en Algérie évolue sans cesse avec la mondialisation, l'ouverture des marchés, les progrès techniques permanents et les mutations technologiques. D'autre part, et comme le souligne A. Lamiri (2011), la majorité des PME Algériennes enregistre un décalage entre leur mode de fonctionnement et celui préconisé par les théories managériales.

Acte incertain et surtout à chaque fois nouveau et imprévisible, le changement n'en est que plus difficile à réaliser et à piloter. Difficulté accentuée par celle liée à la nécessité pour les PME de devoir continuer leurs activités pendant le déroulement de *ce processus de transformation* ainsi que par celle liée à l'appréhension parfois bien légitime de certains acteurs y compris des dirigeants eux-mêmes de ces entreprises qui, bien que considérant ce changement comme inéluctable, redoutent également ce grand saut dans l'inconnu.

Au cours des deux dernières décennies, le concept de changement dans toutes ses dimensions : managériales et organisationnelles a fait l'objet de nombreuses études. Les apports qui lui ont été consacrés sont nombreux et la littérature, tant empirique que normative, s'est enrichie avec la multiplication et la diversité des formes de changements auxquels les organisations font face.

Néanmoins les études sur l'influence que peut avoir les dirigeants sur le succès des expériences de changement n'ont pas été suffisamment abordées. Des études récentes montrent l'importance pour ces dirigeants de comprendre les fondements de la gestion du changement et développer des compétences dans la gestion des aspects humains liés au processus du changement comme préalable à sa réussite. Les compétences des dirigeants pour gérer le changement se trouvent en

conséquence questionnées et deviennent le sujet d'un nombre accru de recherches.

Tout fois, avec le développement de nouvelles perspectives de recherches traitant du rôle des dirigeants dans la gestion du changement ; les questions se rapportant aux compétences nécessaires à ces derniers pour gérer efficacement le processus de changement se font de plus en plus pressante.

La compétence est généralement acceptée comme étant avant tout le savoir –faire en situation, il est donc possible d'affirmer qu'il a une relation entre la maîtrise de certaines compétences et la réussite du processus de changement.

Partant de cette constatation, nous nous sommes posé cette question centrale pour notre article: *quelles sont les compétences requises pour les dirigeants des PME pour assurer la réussite du changement managérial?*

L'incertitude et la vulnérabilité face à l'environnement font des PME un terrain fertile pour l'implantation de changements, en raison de nombreux ajustements que leur impose cette situation. Ainsi, la fréquence des changements fait des PME un lieu pertinent de collecte d'information.

À ce premier centre d'intérêt s'en ajoute un second. Le propriétaire-dirigeant de la PME joue un rôle clé dans la gestion de son entreprise et dans la détermination de ses choix stratégiques. Par conséquent, sa contribution est déterminante dans la conception, l'implantation et le succès des changements.

C'est la raison pour laquelle nous avons articulé notre article autour d'une *analyse empirique* sous forme d'une enquête terrain dans laquelle un questionnaire a fait l'objet d'une diffusion auprès des dirigeants et cadres dirigeants de PME algériennes membres de deux associations qui sont aujourd'hui considérées comme les plus représentatives du monde de la PME/PMI à savoir : le Forum des Chefs d'Entreprises (FCE) et le Club des Entrepreneurs et Industriels de la Mitidja (CEIMI).

Nous avons également eu recours à quelques entretiens directs avec certains des dirigeants que nous avons sollicité au regard du leadership qu'ils exercent au niveau de ces associations

Nous avons choisi la simplicité dans le choix des questions qui ont composé notre questionnaire. Ce dernier comprend sept questions ; pour

lesquelles les dirigeants et cadres dirigeants consultés répondent *par oui ou par non*.

Nous avons retenu sept questions qui sont en rapport avec les sept compétences recensées dans la littérature spécialisée (Kotter, 2003 ; Handford et Coetsee, 2003), pour initier, mettre en œuvre et piloter un changement managérial: *La vision, Le partage de la vision, La communication, La planification, La mise en œuvre, L'évaluation et l'exercice du leadership*.

Q1/ la vision : Avez-vous définis des objectifs au changement que vous avez opéré ?

Q2/ Partage de vision : Avez-vous associé votre équipe de direction à la définition des objectifs ?

Q3/ Communication : Avez-vous lancé une action d'information-sensibilisation sur la nécessité du changement en direction de votre personnel ?

Q4/ Planification : Avez-vous établi un plan de mise en œuvre du changement ?

Q5/ Mise en œuvre : Avez-vous mis en place une équipe pour gérer le changement ?

Q6/ Evaluation : Avez-vous réalisé un bilan du changement opéré dans votre entreprise ?

Q7/ Leadership : Pensez-vous avoir renforcé votre leadership à travers le changement opéré ?

Nous avons segmenté notre échantillon sur la petite et moyenne entreprise/petite et moyenne industrie algérienne définie quel que soit son statut juridique; comme étant une entreprise de production de biens ou/et de services- Employant une 10 à 250 personne; et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 02 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars. *Nous avons donc fait un tri croisé à partir de ces éléments :*

Nous avons interrogé : 450 PME/PMI activant dans les 18 secteurs d'activité que couvre le FCE et le CEIMI, avec comme secteurs dominants : industries agroalimentaires, des matériaux de construction, des industries électriques et électroniques, des industries mécaniques, des industries pharmaceutiques, du papier et de l'emballage, du bois, des travaux publics et de la construction; Nouvelles technologies & services aux entreprises.

Nous avons interrogé leur dirigeant principal (propriétaire majoritaire des parts du capital et principal décideur en matière de management et donc de changement) et des cadres dirigeants (généralement actionnaires-enfants de l'actionnaire principal ou membres de sa famille et dans certain cas actionnaire minoritaire).

Nous avons eu : 258 réponses de dirigeants de PME soit 57% de la population interrogée et 354 réponses de cadres dirigeants, soit 78% de la population ciblée.

Le tableau suivant résume l'état des réponses :

	FCE	CEIMI	TOTAL
Total	250	200	450
dirigeants	139, soit 56%	119, soit 59%	258, soit 57%
cadres	198, soit 79%	156, soit 62%	354, soit 78%

Au regard des difficultés observées sur le terrain et des réticences observées dans ce genre d'exercice par les patrons de PME/PMI ; nous pouvons considérer le taux de réponse comme globalement satisfaisant.

Nous avons donc eu un taux de retour de plus la moitié des dirigeants interrogée (57%) et plus des deux tiers des cadres dirigeants (78%).

Nous constatons de l'analyse quantitative des résultats que le coefficient de corrélation est 0.99 (proche de 1), ce qui nous permet de déduire que la série est fortement corrélée.

3-ANALYSE DES RESULTATS

Notre objectif était de repérer les compétences mobilisées par les dirigeants de PME dans un processus de changement et de soulever un certain nombre d'interrogations relatives à l'évaluation du système dirigeant/projet de changement /environnement, en particulier liées à l'intégration de la dimension compétence du dirigeant, dès l'amont et tout au long des différentes phases du processus de conduite du changement.

Les limites inhérentes à ce travail (le nombre d'entreprises et les secteurs d'activités étudiées, la durée de la recherche...) sont, bien entendu, inscrites en toile de fond dans l'ensemble de notre discussion et n'autorisent pas des conclusions générales.

Elles permettent, toutefois, de mieux comprendre certaines difficultés rencontrées et de reconsidérer, éventuellement, certaines méthodologies et pratiques.

A la lumière des résultats obtenus, nous pouvons conclure que les hypothèses formulées au travers de notre questionnaire de départ ont été largement confirmée dans le cadre de ce travail. En effet, durant toutes les étapes et les divers processus de validation, nous avons constaté que les compétences requises pour la gestion du changement se sont avérées importantes pour la conduite efficace d'un changement. Sur la base de notre revue de littérature et des écrits sur : changement/compétence/dirigeants de PME nous avons identifié six compétences fondamentales : avoir la vision ; savoir la partager ; communiquer en direction membre de l'organisation, planifier les actions ; mettre en œuvre ; et évaluer les actions. A ces six compétences nous avons ajouté une 7ème compétence : *renforcer l'exercice de son leadership*.

3.1- Les résultats de l'enquête et les compétences identifiées

Pour la première compétence : *Avoir une vision*, les résultats que nous avons constaté ont confirmé sa pertinence. Cela va dans le sens de plusieurs écrits qui considèrent la vision comme un fil conducteur qui non seulement donne du sens mais aussi oriente les actions des dirigeants de PME (Kotter, 2003).

La deuxième dimension de notre modèle de compétence, appelée *partager la vision*, est également confirmée comme une composante essentielle puisque la quasi-totalité des personnes interrogées déclare avoir associé l'équipe de direction dans l'élaboration des objectifs du changement décidé.

Cela confirme l'apport de plusieurs auteurs à l'effet que les acteurs qui seront porteurs du changement doivent prendre part à la définition de la vision ou du moins avoir une bonne compréhension de la vision avant de donner du sens à ce qui leur est proposé et développer le goût de s'engager (Kotter, 2003 ; Handford et Coetsee, 2003).

Cependant, dans le contexte des PME, la constitution d'une équipe pour supporter le changement et l'identification des acteurs clés ne sont pas toujours nécessaires pour piloter un changement. La taille de la PME a un impact énorme sur cette appréciation. D'autant plus qu'une bonne

partie des PME ayant participé à notre enquête n'avaient pas un nombre élevé d'employés.

La planification et la mise en œuvre ressortent également comme des dimensions pertinentes, qui portent plus précisément sur la planification des ressources nécessaires et du temps requis pour réussir le changement.

Cela rejoint l'affirmation de plusieurs auteurs. Par exemple, Collettere, Delisle et Perron (1997) soulignent l'importance pour les dirigeants de choisir et d'élaborer les moyens appropriés pour agir sur la situation à changer (choisir des moyens d'action, désigner les acteurs concernés par l'action, établir un plan d'action).

S'agissant de la dimension *évaluer le changement*, le constat qui se dégage, c'est qu'elle ne semble pas avoir le même poids des autres dimensions.

Cela peut s'expliquer par le contexte particulier des PME qui semblent favoriser l'action rapide et un suivi régulier dans la recherche de l'efficacité sans trop s'attarder sur des questions d'évaluation. Mais, durant le changement, encourager l'apprentissage des employés, les récompenser et réagir adéquatement à leurs préoccupations face au changement ne trouvent pas d'échos auprès des dirigeants que nous avons approchés lors de nos entretiens directs.

En d'autres termes, l'aspect humain n'est pas encore considéré comme un élément majeur dans le succès du processus du changement même si ces dirigeants concèdent l'existence et parfois même l'importance du phénomène de résistance au cours du processus de changement.

Concernant la septième compétence qui concerne l'exercice du leadership, les résultats de notre enquête montrent qu'elle n'a pas donné lieu à l'intérêt attendu de cette dimension considérée comme la clé de voûte de la réussite dans la conduite du processus de changement comme l'indique l'approche qui consacre le *transformationnal leader*.

L'explication que nous pourrions donner se trouve dans le caractère familial de la majorité des PME/PMI algériennes ou le leadership répond beaucoup plus à des considérations autres que managériales.

3.2-Les compétences identifiées : cognitives, personnelles et sociales

Il apparaît que la composante cognitive de la compétence est très fortement présente, dans nos observations aussi bien que dans la littérature relative au *portage* de projets de changement.

Michel et Ledru (1991, p.48) écrivent qu'elle "*joue le rôle d'axe d'interprétation permettant à de multiples compétences (relationnelles, psychologiques, intellectuelles...) de se mobiliser pour résoudre les problèmes concrets*".

La compétence "vision" semble également essentielle : traitée dans la littérature, en particulier par J.L.Filion (1991), elle a été mobilisée à différents stades du processus de changement. Elle est sans aucun doute à affiner.

La précision s'avère nécessaire : vision globale bien sûr, mais vision systémique du changement surtout, entre les variables produit (s), marché(s), homme(s), équipe, organisation.

Des compétences à dominante personnelle sont également mobilisées : on observe ainsi le sens de l'écoute, la créativité, la capacité à envisager le travail en équipe, la capacité à travailler en équipe. On touche ici à des traits de personnalité.

Pour ne pas tomber dans l'impasse des profils psychologiques, il nous apparaît indispensable de repérer ceux qui s'expriment dans les situations propres à chaque étape du changement.

La résistance au stress du dirigeant est, par exemple, sans cesse testée. Dès lors, des tests strictement adaptés à la situation peuvent se révéler utiles et aider à la construction d'un profil type du dirigeant qui réussit le changement qu'il initie et pilote.

Enfin, des compétences à dominante sociale sont mobilisées aussi ; elles servent de validation et en même temps renvoient aux relations, réseaux indispensables pour mener à bien le projet : activer et mobiliser les réseaux ; faire valider le projet et le médiatiser.

La compétence la plus importante observée à toutes les phases du changement nous semble être la capacité à envisager l'équipe, puis la construire et à produire une compétence collective.

Elle ne peut bien entendu se construire que si l'équipe existe. Or, les cas observés montrent l'attention insuffisante portée au processus de recrutement en interne des futurs porteurs de projet de changement.

A ce sujet, Le Boterf (1994) propose des dispositifs de formation - action, incluant des approches favorisant l'acquisition de connaissances, de méthodologies... qui permettent aux acteurs impliqués de développer les compétences nécessaires à la conduite du changement.

BIBLIOGRAPHIE :

- Autissier D. & Moutot J.M. (2007), *Pratiques de la conduite du changement*, Edition Dunod, 252 pages.
- Autissier D. & Vandangeon I. (2004), «Comportements et rôle de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement», XIIIème conférence de l'AIMS, Vallée de Seine, Normandie.
- Balogun J ; & al (2005) : *Stratégie de changement* Ed : Pearson
- Bauer. M (1993): *Les patrons de PME : entre le pouvoir, la famille et l'entreprise* ; Inter édition Coll. L'entreprise
- Belmihoub.M.C (2006), *Le comportement de l'entrepreneur privé face aux contraintes institutionnelles : approche à partir de données d'enquêtes et de panels sur la PME privée en Algérie*, Colloque International : *Création d'entreprises et territoires* Tamanrasset : 03 et 04 Décembre 2006
- Ben Abdallah, L. et Ben Ammar Z. (2007). «Changement organisationnel et évolution des compétences», *Direction et Gestion*, Vol. 42, No. 226/227, pp. 133 -147.
- Carton G.D. (1997), *Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*, Paris, Village Mondial, 221 pages.
- Collerette, P., Delisle, G. et Perron, R. (1997), *Le changement organisationnel: Théorie et pratique*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 173 p.
- Conseil National Economique et Social – CNES (2002) , *Rapport : Pour une politique de développement de la PME en Algérie*
- De La Ville V.I. (2001), "L'émergence du projet entrepreneurial : apprentissages, improvisations et irréversibilités", *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 1, n°1, p. 43-60.
- Demers C. (1999), «De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui», *Gestion*, Vol.24, n°3, pp. 131-139.

- Drucker P. (1996), Structures et changements, Edition : Village Mondial.
- Forum des Chefs d'Entreprises (2009), La PME et l'investissement : Pour une Algérie bâtie par ses entreprises- Document interne
- Filion.L.J (1991), Visions et Relations : clefs du succès de l'entrepreneur, Les éditions de l'entrepreneur, Montréal.
- Gharbi. S ; (2011), les PME/PMI en Algérie : état des lieux, les cahiers du lab RII n°238 – Université Littoral Côte d'Opale.
- Gueguen. G (2001), environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet, thèse de doctorat à l'université de Montpellier
- Gilbert P, (1994), La gestion des compétences : du discours à la construction de nouvelles pratiques sociales" in C. Piganiol-Jacquet (dir.), Analyses et controverses en gestion des ressources humaines, L'Harmattan, 1994, pages 213-230
- Gilbert.P et Parlier.M (1992), La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH, Personnel, n°330, Février, 1992, p. 42-46 Nardone G. et Watzlawick.
- Gilbert, P. (2006), La compétence : concept nomade, significations fixes. Psychologie du Travail et des Organisations, 12(2): 67-77.
- Gilbert P. & Parlier M. (1992), "La compétence : du mot valise au concept opératoire", Actualité de la formation permanente, n°116, janv.-fev. 1992, pages 11-18
- Gilbert P. (2006), « (n) tic et changement organisationnel », cahier de recherche GREGOR, IAE-Paris1
- Gill, R. (2003), « Change Management -or Change leadership? », Journal of Management, Vol. 3 No. 4, p. 307 -318.
- Guilhon A. (1998), «Le changement organisationnel est un apprentissage», Revue Française de Gestion, n°120, septembre-octobre, pp 98-107.
- Guilhon, A. (1998), "Vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité", pp.55-67, in PME : de Nouvelles Approches, Coordination: O. Torrès, Economica.
- Handford,J.S. & Coetsee, L. D (2003), Essential transformational leadership skills to mobilize people: Combating Africa pessimism, the South African
- Helfer.J.P, Kalika.M, Orsoni.J (2006), Management stratégie et organisation Ed : Vuibert 482p

- Kotter J-P. (2000), *Conduire le changement : huit causes d'échec*. Collection Harvard Business Review Ed: Organisation. pp. 1-24.
- Lamiri.A. (2011), *Stratégie et management des PMI : cas d'entreprises algériennes de la mécanique*. Revue des sciences commerciales et de gestion n°7 Décembre 2011
- Le Boterf, G. L. (2005), *Construire les compétences individuelles et collectives: Agir et réussir avec compétence*: Éditions d'Organisation.
- Ledru.M. Michel.S (1991), *Capital compétence dans l'entreprise - une approche cognitive*, ESF, Paris.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation.
- Mintzberg H., Ahlstrand B. & Lampel J. (1998), *Strategy Safari*,
- Mintzberg, H. (1984), *Le manager au quotidien: les dix rôles du cadre*, Éditions d'Organisation.
- Nouiga.M. (2003), *la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel : Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise Marocaine*, thèse de doctorat à L'ENSAM-Paris, OCDE.
- (2002), *la formation des dirigeants des PME*. Paris: Organisation de coopération et de développement économiques.
- Perret V. (1996), *La gestion du changement organisationnel : articulation des représentations ambivalentes*, 5ème Conférence Internationale de management stratégique
- Pettersen, J. & St-PierTe, J. (2003), «Élaboration et validation d'un modèle de compétence pour des dirigeants de PME, aux fins de perfectionnement professionnel» In *Évaluation et développement des compétences au travail*, sous la dir. de N. Delobbe et al.p. 73 -80. Belgique: Presses universitaires de Louvain.
- Romener P. (1997), *Changement d'organisation et Ressources Humaines*, in SIMON Y., JOFFRE P : *Encyclopédie de Gestion, Economica*, pp. 306-324.
- Sopranot, R. (2010), « *Le management du changement* » Editions vuibert. 2010,283p
- Torres, O. (1999), *Les PME*, Paris: Flammarion, coll. Dominos, 223 p.
- Vandangeon-Derumez I. (1998), «*La dynamique des processus de changement*», Numéro spécial, *Les organisations face au changement*, Revue française de gestion, Septembre-Octobre, n° 120, pp. 120-138.