

CHANGEMENT STRATEGIQUE ET CHANGEMENT CULTUREL DANS L'ENTREPRISE

BOUGUETTA Fouad*

“Les décideurs ont un plan d'action; le système social le reçoit comme un 'input', et quelque chose se passe: les sentiments des gens se modifient, quelque chose change - mais pas nécessairement comme les décideurs avaient pu le prévoir, et des mécanismes d'ajustement se mettent en place. (R. Reitter et autres, Cultures d'Entreprise, Vuibert, Paris 1991, p.13)

Ainsi s'amorce le changement au sein de l'entreprise. Cette dernière, acteur de premier plan du changement social en général, constituée de sous-systèmes interagissants, doit aujourd'hui opérer des choix stratégiques sous la pression des forces du marché. Les changements d'attitudes et de comportements des acteurs des différents sous-systèmes de l'entreprise doivent faciliter la mutation stratégique de cette dernière. Le changement culturel (attitudes et comportements) doit nécessairement accompagner le changement stratégique.

La réalisation des nouveaux objectifs stratégiques de l'entreprise dépend donc en grande partie de l'adoption par les acteurs du système d'une nouvelle culture d'entreprise, d'une nouvelle vision des relations de travail et d'une nouvelle conception du travail. Ceci n'est pas chose aisée quand on sait que les nouvelles options stratégiques de l'entreprise publique algérienne imposées par l'entrée dans une économie de marché diffèrent du tout au tout des options stratégiques imposées par une économie planifiée centralement administrée. La mutation stratégique de l'entreprise devant s'effectuer en un temps record, on peut aisément imaginer les résistances et conflits multiples qui peuvent opposer les différents acteurs du système. Les dirigeants d'entreprise, appelés aujourd'hui à être à l'écoute des évolutions de l'industrie et du système social en général et à imaginer et mettre en oeuvre de nouvelles formes, structures, systèmes et outils de gestion, sauront-ils et accepteront-ils de le faire quand eux-mêmes sont porteurs d'une culture résultat

* * Maître de conférence à l'Institut des Sciences de la Communication, Université d'Annaba.

d'une toute autre formation et d'habitudes acquises dans une toute autre forme de gestion? Les outils du management moderne seront-ils maîtrisés et mis en oeuvre efficacement ou ne seront-ils que des slogans que l'on s'approprie pour être dans l'air du temps? Dans ce cas, le mimétisme l'emportera sur la volonté réelle de changement et ce dernier s'installera peut-être au fil du temps mais il ne sera pas le résultat d'un projet où acteurs, stratégies, structures et outils de gestion fonctionneront comme un tout avec des objectifs clairs et précis dans lesquels les acteurs du système pourront se reconnaître.

La circulaire du chef de gouvernement du 22 Janvier 1995 portant plan de redressement des entreprises donne la mesure des changements stratégiques désirés. Le plan de redressement contient les éléments suivants:

1. Le diagnostic qui consiste à évaluer les forces et les faiblesses de l'entreprise.
2. La vision qui consiste à définir les objectifs a long terme de l'entreprise comme la défense des parts du marché national et l'intégration plus poussée à l'économie mondiale, la préparation à la privatisation, etc.
3. Les dispositions opérationnelles dont les mesures à court terme qui visent à "...réduire la taille et les ressources de l'entreprise au regard de son volume d'activité...La chasse aux surcoûts et délestage d'activités...La réduction du personnel...La cession d'actifs...Les outils du pilotage du plan de redressement...Le nouveau marketing...Autres mesures d'accompagnement."

Toutes ces options stratégiques doivent s'accompagner d'une nouvelle culture. " Un plan de redressement peut se heurter à l'inertie des structures et à l'incompréhension des partenaires sociaux". D'ou le rôle de la communication pour obtenir l'adhésion des différents partenaires au plan de redressement.

"...pour P. Selznick, comme C. Barnard, la culture se nourrit de la stratégie et la sert en retour. Cette relation est sérieuse. C'est un mariage à long terme plutôt qu'une passade. On ne change facilement ni la stratégie ni la culture; aussi faut-il beaucoup de réflexion avant d'adopter un plan d'action visant à les rendre plus congruentes." (R. Reitter et autres, Cultures d'Entreprise, Vuibert, Paris 1991, p.26)

Evolution rapide des technologies et techniques, enjeux économiques et politiques multiples, concurrence accrue,

mondialisation de l'économie, imposent donc un mariage sérieux ou plutôt un mariage de raison entre stratégie et culture d'entreprise. Ce dernier ne peut quand même pas avoir lieu sans heurt si l'affect des acteurs sociaux n'est pas pris en charge dans le processus de mûrissement du projet d'entreprise. Là réside toute la problématique du changement dans l'entreprise algérienne.

L'équation n'est pas simple. L'approche positiviste, basée sur une volonté de scientificité et de quantification des variables chercherait une relation de dépendance entre ces dernières et établirait des situations de laboratoire où il serait possible de contrôler la nature du changement. Cette approche qui consiste à évacuer tout ce qui n'est pas quantifiable et saisissable immédiatement, en d'autres termes ce qui est plus de l'ordre du symbolique et de l'affect, a été critiquée comme étant une approche réductrice qui n'a parfois pas grand chose à voir avec la réalité.

L'école des relations humaines ainsi que les modèles tels que celui de Maslow ont essayé de donner plus de relief à l'individu dans l'organisation. Une importance plus grande est accordée aux désirs, attentes et besoins de l'acteur qui n'est plus considéré comme simple ressource ou force de travail.

Un plan d'action ou projet d'entreprise qui n'intégrerait pas toutes les dimensions de l'organisation en tant que système et acteurs serait voué à l'échec. La logique du système n'est pas nécessairement la logique des acteurs. Le système tout comme les acteurs ayant du pouvoir, tout processus de changement est aussi une transformation des relations de pouvoir résultat d'un processus de négociation plus ou moins difficile.

Au niveau psychologique, le processus de changement est bien décrit par Manfred Kets De Vries et Danny Miller dans L'Entreprise Névrosée. Quatre phases caractérisent le changement: le choc, l'incrédulité, le rejet et la prise de conscience.

Durant la première phase, l'individu se sent paralysé et a des moments d'effolement et des éclats de colère. Au niveau de l'organisation, cela se traduit par le désarroi et les activités se bloquent ou deviennent machinales.

Pendant la deuxième phase, celle de l'incrédulité, l'individu refuse la réalité et recherche ardemment ce qu'il a perdu. Il est triste et éprouve du remords. L'organisation est ainsi soumise à des comportements d'attaque et des réactions négatives.

Dans la troisième phase, celle du rejet, il y a chez l'individu un examen de conscience accompagné de désespoir et aussi un rejet des vieilles façons de penser et d'agir. Au niveau de l'organisation, il y a

comme une acceptation d'un fait, une redéfinition de la situation et une exploration du nouveau.

Enfin, la dernière phase, celle de la prise de conscience, est caractérisée par une reconstruction chez l'individu de ses représentations et une acceptation de la réalité nouvelle. L'organisation se réorganise avec une attitude positive et se tourne vers l'avenir.

Ce processus de changement peut quand même se bloquer au niveau de n'importe quelle phase.

En conclusion, changement stratégique et changement culturel vont de pair. Leur mariage sérieux ou mariage de raison ne peut se réaliser que sur la base d'une compréhension profonde du contexte, des acteurs et de l'action du changement. Cette analyse doit permettre une meilleure lisibilité des enjeux en terme de pouvoir, et des motivations profondes des acteurs du changement.

La lecture de deux plans de redressement d'entreprise (Synthèse du plan de redressement de l'entreprise SIDER et synthèse du plan de redressement de l'E.N.T.P.L. dans la région de Annaba) semble indiquer que les dirigeants d'entreprise continuent à être influencés par l'approche positiviste et ne saisissent pas encore l'importance des enjeux ou les motivations profondes des acteurs. Ce qui laisse présager un mariage difficile entre la stratégie et la culture.

BIBLIOGRAPHIE

- Barel, Yves : Le paradoxe et le système, Presses Universitaires de Grenoble, 1989.
- Berger, Brigitte et al. : Esprit d'entreprise, Cultures et Sociétés, Maxima, 1993.
- Bouvier, Pierre : Le Travail Au Quotidien, PUF, Paris, 1989.
- De Narbone, Aimery : Communication d'Entreprise, Eyrolles, Paris, 1993.
- De Vries, M. Kets et D. Miller : L'Entreprise Névrosée, Mc Graw Hill, Paris, 1985.
- Dupuis, Xavier : Culture et développement, UNESCO, Paris, 1991.
- Le Boeuf, Claude et Alex Muchielli : Le Projet d'Entreprise, PUF, Paris, 1989.
- Morin, Pierre : La grande mutation du travail et de l'emploi, Les Editions d'Organisation, Paris, 1994.
- Reitter, R. et autres : Cultures d'Entreprise, Vuibert, Paris, 1991.
- Simon, H.A. : Sciences des Systèmes, Sciences de l'Artificiel, Dunod, Paris, 1991.

DOCUMENTS

Circulaire du chef du gouvernement Ju 22 Janvier 1995 portant Plan de Redressement des Entreprises Publiques Economiques.
Synthèse du Plan de Redressement de l'E.N.T.P.L.
Synthèse du Plan de Redressement de SIDER.