La culture managériale, facteur de transformations économiques et sociales

Par : **KERKOUB Ibrahim Azzedine**
Directeur du laboratoire de recherche en management « PERMANAN »
Maître de Conférences à EHEC Alger

Résumé :

Le présent travail suggère que les transformations économiques et sociales souhaitées par les PED (pays en développement) pourraient être obtenues grâce à la mise en place d'un mode de management des organisations adapté aux réalités propres à chaque formation sociale par le recours à une large diffusion d'une culture managériale qui permettra une véritable socialisation des outils, méthodes, principes et comportements conçus et capitalisés par cette discipline durant plus d'un siècle de pratique. Comment ?

Puiser dans le formidable stock de principes et de méthodes de management universel ne veut surtout pas dire calquer les schémas et mécanismes qui ont été pratiqués ailleurs, mais les soumettre à de larges réflexions afin d'en saisir les principes directeurs qui déterminent leur fonctionnement et la source de leur efficacité, car derrière les manifestations apparentes et souvent spectaculaires de l'action de l'entreprise moderne, les aspects les plus significatifs sont généralement les moins visibles et les plus difficilement mesurables : c'est par exemple le climat de travail et ses corollaires, le niveau de considération de l'homme, le degré de participation des employés, le niveau de culture organisationnelle, les facteurs de motivation, la qualité de la communication, l'existence de l'esprit d'équipé, le style de leadership, l'apprentissage organisationnel, etc...

Mots clés :

Management,culture,efficacité,rationalisation,humanisation,compétences, managers, leadership, communication, motivation

الملخص:

هده المقالة تقترح ان التغيرات الموجودة من طرف البلدان النامية يمكن إدارتها بفضل وضع نموذج لإدارة المنظمات تتكيف مع الواقع المعاس في كل دولة,كيف؟

إحداث نشر واسع لثثافة إدارة الأعمال بالياتها ر طرق ر مبادئ ر وسلوكيات مشنة عبر قرن من التطبيق,

Introduction

La présente contribution vise l'ouverture de pistes nouvelles de réflexion autour du problème persistant de sous-développement des pays pauvres, en sortant du paradigme traditionnel du constat des nombreuses insuffisances décrites dans la littérature consacrée à ce sujet et favoriser un éclairage multidisciplinaire de la sphère économique de ces pays.

Notre démarche consiste à appréhender la problématique du sous-développement comme un exercice d'économie appliquée aux sociétés des pays pauvres. Cet exercice consiste à décloisonner la sphère économique globale de celle des sciences de gestion en montrant le continuum qui existe entre ces deux champs de connaissances complémentaires et leur interaction puissante productrice de transformations économiques et sociales créatrices de valeur. C'est dans ce cadre que nous attribuons à la culture managériale le rôle central de levier des changements socio-économiques attendus. Nous traiterons en particulier des formes immatérielles et intangibles de l'économie des entreprises, du rôle du management et de la conduite des hommes. Dans ce sens, nous aborderons les aspects liés à la culture, au système de valeurs et à la production identitaire issue du mode de management mis en œuvre, en tant qu'élément mobilisateur pouvant mener à la performance des organisations et du système économique dans son ensemble.

Dans ce cadre, notre travail se fixe pour objectifs:

- De repenser les fondamentaux des sciences économiques tels que définis par les fondateurs de cette science ;

- L'éclairage de l'expérience des pays en développement (PED) en particulier en matière de culture de gestion des activités socioéconomiques ;

- La collecte et l'organisation de matériaux intellectuels offerts par les sciences humaines et sociales et susceptibles de constituer le terrain favorable à la conception d'une culture managériale locale performante et pérenne ;

- De mener une observation scientifique sur les expériences des économies des pays développés qui ont accumulé plus d'un siècle de pratiques managériales efficientes, ce qui nous permettra de rendre plus intelligibles les conditions pertinentes qui ont permis à ces pays d'atteindre leur niveau appréciable de performance économique et sociale. Mais qu'est-ce que le sous-développement ?.

Le problème de sous-développement est lié à une réalité historique particulière, celle des nations qui ont accédé à l'indépendance à partir des années 50 et qui ont exprimé leur volonté d'amorcer leur décollage économique. Cette problématique d'essence économique s'est vue déplacée vers un nouveau champ de connaissances qui va retenir l'attention des gouvernements de ces nations : les théories du développement économique. L'intérêt qui s'est immédiatement porté sur les thèses de cette nouvelle discipline est lié à ses tendances à la simplification et à la schématisation des problèmes économiques en proposant aux PED des modèles

de développement «prêts à l'emploi».Les PED ont ainsi opté pour une lecture de l'économie de « deuxième main », celle de la voie des théories du développement, au lieu de puiser dans le corpus universel des sciences économiques et sociales en s'inspirant des expériences de réussites socioéconomiques des autres pays.

Les apports des théories du développement n'ont offert qu'un regard réducteur de la réalité des PED. Ces « recettes » pour le développement n'ont pas pris toute la mesure du problème endémique de sous-développement et souffrent de déficit en matière de profondeur d'observation et de perception de la complexité de la situation vécue par ces pays.

Aujourd'hui, et après plus d'un demi-siècle de tentatives de développement infructueuses, la plupart des PED se trouvent dans une véritable impasse et vivent une situation marquée par l'existence de crises multiformes qui menacent de nouveau leur intégrité nationale.

Nous estimons, pour notre part, qu'il s'agit d'appréhender la problématique du sous-développement comme un exercice d'économie appliquée aux sociétés des pays pauvres, et intégrer le management comme une culture utilitaire pour les managers des organisations des PED, culture dont ils doivent s'imprégner et qu'ils doivent diffuser largement au sein de leurs organisations. Ce qui nous mène à nous poser une série de questionnements dont nous tenterons d'apporter des réponses, au moins pour quelques-uns.

Quels sont les constantes conceptuelles contenues dans le fonds commun universel des sciences humaines et sociales susceptibles de constituer le terrain favorable à l'émergence d'une économie performante et d'une culture managériale cohérente dans les PED ?

Quelles sont les conditions objectives et les paramètres pertinents qui ont permis la performance remarquable des entreprises dans les pays développés?

En dehors des techniques quantitatives, quel est le poids des facteurs immatériels, et en particulier quel est l'apport du Management des hommes dans les progrès réalisés par ces entreprises ?

Quelles sont les finalités du Management ? Le Management, produit de luxe ou denrée de première nécessité pour les PED ? Le Management, Une pratique ? Une philosophie ? Les deux à la fois?

Comment les PED peuvent-ils tirer profit des avantages de plus d'un siècle de pratiques managériales universelles fécondes?

Notre travail se base sur les postulats suivants :

- La performance économique des entreprises est le résultat de la mise à niveau du facteur humain en conformité avec les conditions modernes du progrès scientifique et technique ;

- Le facteur humain est prédominant et constitue le fil conducteur et le véritable indicateur de la réussite du management des entreprises et par extension de la performance macroéconomique.

Dans les PED, les études macro économiques et micro économiques ont surestimé les facteurs matériels et financiers et négligé les facteurs intangibles, en particulier, elles ont marginalisé la ressource humaine.

La performance organisationnelle est le résultat d'une dynamique permanente et pérenne portée par la mise en cohérence des compétences individuelles et des compétences collectives, et ceux sont ces dernières qui sont productrices de synergie et de valeur ajoutée.

La littérature du Management n'est pas un recueil de recettes prêtes à l'emploi, pour être efficace, la pratique managériale doit être le résultat de la socialisation de ce champ de connaissance au sein des catégories socioprofessionnelles par une large diffusion de la culture managériale adaptée aux réalités objectives de leur environnement propre.

Mais comment **accéder à la connaissance pratique susceptible d'opérer les transformations attendues ?Comment aboutir à la « vérité travaillante» (Malek Benabi) ?**

«Connaître est un processus qui ne signifie nullement l'accumulation de concepts sans fin, mais doit reposer sur la redécouverte des conditions d'émergence des connaissances pour en saisir les principes directeurs, cela consiste en fait à reconstruire l'édifice du savoir en question pour le comprendre et l'intégrer dans ses propres pratiques sociales»[1] J.Piaget

Comment pouvons-nous définir l'état de sous-développement ?

Parmi les nombreuses définitions disponibles nous en adopterons deux qui nous paraissent les plus significatives par rapport à la problématique posée :

- « Tous les pays sont sous-développés par rapport à leurs potentialités économiques et la plupart d'entre eux sont d'une façon ou d'une autre en voie de développement ou s'efforcent de l'être »[2]. LG.Reynolds

- « Les pays sous-développés souffrent du déficit de la conception autonome de leur développement : en fait, ils subissent des structures qui ne sont pas de leur création, ce qui empêche tout développement véritable»[3].

F.Perroux

- 1 / De l'ordre naturel à l'ordre socio-économique

Pour mieux comprendre les ressorts de la dynamique du développement économique, nous devons retourner aux sources conceptuelles de ce champ de connaissances et tenter de faire la lumière sur les motivations humaines et sociales qui ont abouti à ce qui constitue une véritable rupture dans la vision pré capitaliste de l'économie et dans la conception du rapport de l'homme à la richesse matérielle

1 PIAGET (J) la construction de l'intelligence, Nomad édition, 2012.

2 POLANYI (K), La grande transformation, Gallimard, 1983

3 L.G.Reynolds, Les trois mondes de , édition Gallimard, 1975

A l'origine, les auteurs de l'histoire de la pensée économique nous renseignent qu'au cours du 18ème siècle, les économistes classiques avaient réagi aux pratiques moyenâgeuses de l'époque dominées par le fatalisme et le fait du prince.

En matière économique, les monarchies et les gouvernements de l'époque s'étaient plus occupés d'organiser la pauvreté que d'encourager la création de richesses en instituant de nombreuses « lois des pauvres » initiées par l'église et l'Etat.

La loi pour les pauvres « fut un instrument infaillible de la démoralisation populaire. Elle ne fit qu'encourager les tire-au-flan et ceux qui voulaient tirer parti de leur insuffisance prétendue, elle augmenta les séductions du paupérisme pour l'homme, qui devait veiller à ce que l'on ne le crut pas plus à l'aise que son voisin, de peur d'être contraint de se mettre à chercher du travail au lieu de fainéanter au bercail grâce à l'assistance communale » K.Polanyi

A l'origine des grandes mutations vécues par les sociétés humaines à travers l'histoire, ce sont les transformations sociales qui ont opéré les véritables ruptures, et ce qu'une littérature très prolifique appelle «progrès technique» et «révolution technologique» n'est en fait que le reflet des transformations sociales qui sont immatérielles et n'ont pas le caractère spectaculaire des inventions et innovations matérielles en tous genres. Les PED doivent pour cela prendre conscience que le progrès social et l'investissement dans l'amélioration de la qualité des populations doit avoir la primauté sur l'équipement matériel.

- « La principale courroie de transmission de la révolution industrielle n'était pas l'invention technique mais l'invention sociale» K.Polanyi

- « L'homme est à l'origine du progrès technique qu'il utilise pour sa propre émancipation, il est passée depuis la révolution industrielle par trois phases qualitatives : celle de la survie, celle de la recherche de niveau de vie, celle du genre de vie ». J.Fourastié

Dans les PED, « l'homme traditionnel ne se préoccupe pas d'économiser son temps, il n'est nullement intéressé de terminer plus vite ». J.Fourastié

De ce qui précéde, nous pouvons affirmer que les préoccupations matérielles et financières des PED doivent nécessairement être associées au souci majeur de la prise en charge de façon prioritaire de l'investissement dans l'éducation, l'apprentissage et la formation des ressources humaines, c'est le facteur décisif qui détermine la voie de la croissance et du développement économiques, et dont l'application réussie est observée systématiquement dans les pays dominants.

Ainsi, La performance économique n'est pas le fruit de l'accumulation des instruments du progrès mais c'est le résultat de la mise en cohérence prioritaire du facteur humain avec les outils du progrès. Le meilleur enseignement de la

science économique est qu'il existe un ordre des choses dominé par un ordre des hommes. Partant de là, il apparaît que les insuffisances chroniques des PED proviennent non pas de leur incapacité à se procurer et à utiliser le savoir et la technologie moderne, mais de leur difficulté à les intégrer à leur propre culture.

2 / Reconsidérer les fondamentaux des sciences économiques

La position centrale du facteur humain dans la création de richesses a été consacrée par les écrits les précurseurs de la science économique dès son avènement, le rôle principal de l'Etat en matière de production et de répartition de richesses étant de mettre les membres de la société dans les meilleures conditions possibles de création de la valeur, fruit de leur travail ; et ceci constitue la compétence essentielle recherchée chez l'homme d'Etat.

«L'abondance ou la rareté doit dépendre de deux circonstances, l'habileté des travailleurs et la proportion entre les membres utiles et les membres oisifs de la société,l'économie politique doit être une science de l'homme; elle doit s'occuper de ce qui est naturel à l'homme, non à la nature » Adam Smith.

«L'économie politique considérée comme une branche de la science d'un homme d'Etat ou d'un législateur, se propose deux objets distincts :

-1- De procurer au peuple un bon revenu, une subsistance abondante, ou mieux dire, de le mettre en état de se les procurer lui-même ;

2- De pourvoir à ce que l'Etat ou la communauté ait un revenu suffisant pour les charges publiques. Elle se propose d'enrichir en même temps le peuple et le souverain». AdamSmith

En fait, Le rôle de l'Etat est d'organiser la création de richesses par l'aménagement d'un environnement approprié qui permet de rendre apte l'individu à s'occuper de la nature et la transformer. Par ce que c'est l'initiative individuelle humaine qui est le moteur de l'activité économique, l'individu seul est capable d'entreprendre une activité et à en répondre.

«Chaque individu en œuvrant pour son intérêt personnel, participe à l'intérêt général» Adam. Smith

L'économie, en tant que science sociale, s'intéresse à l'homme dans la société en considérant sa véritable nature et ne vise pas un idéal d'homme utopique. En ce sens, et selon A.Smith, c'est en recherchant leur intérêt personnel, que les individus vont inconsciemment servir l'intérêt général. C'est en cela que la tendance égocentrique humaine naturelle (s'occuper de soi-même en priorité), c'est ce «moi» humain conceptualisé par les psychologues qui constitue en fait la source véritable de la dynamique de transformation économique et sociale.

D'ailleurs, et selon N.Branden, «Il est faux de croire que l'individualisme se traduit par un comportement antisocial. Des études ont permis de constater que la conscience de la valeur personnelle et une réelle autonomie vont de pair avec

la gentillesse, la générosité, la coopération sociale et un esprit d'entraide»[4].

La place centrale de l'individu est ainsi largement consacrée en le considérant comme le vecteur de la création de la valeur.

La liberté est le deuxième principe fondateur de l'économie : l'individu doit être libre d'exercer le métier de son choix, c'est le talent et l'effort individuels qui décident du sort de chacun :

«Les hommes ne sont pas intéressés au bien que vous voulez leur procurer, laisser faire, voila le grand et l'unique principe» A. Smith

«La démocratie est une forme sociale qui fait place à la plus complète expression possible du besoin créateur et du pouvoir créateur de chacun»[5] J. Fourastié

La compétition, sentiment naturel humain également consacré est l'autre principe fondateur de tout système économique cohérent, ce principe est érigé en code de conduite créative dans une économie portée vers le progrès et la croissance du potentiel humain, c'est le principe central de la libre concurrence chère aux tenants de l'économie de marché. Ainsi la qualité de l'organisation de toute compétition inter humaine apparaît comme une opération décisive qui ne doit aucunement souffrir d'iniquité nuisible pour l'effort humain.

La propriété privée est l'autre principe fondateur d'une économie performante: le désir de d'acquisition, de possession figure dans la littérature des sciences humaines parmi les désirs essentiels attribués à l'homme par les chercheurs. Partant de là, la volonté des hommes de faire fructifier leurs biens et investir abondamment sera étroitement liée à l'existence de la protection de la propriété privée dans tout système économique cohérent.

« L'appât de gain est moins dangereux que l'appât de pouvoir »[6] M.Friedman

3 / La révolution managériale comme injonction au changement culturel

Dans le contexte actuel de crises économiques à répétitions, le management se présente comme un outil d'écouté et d'adaptation des organisations face aux mutations de l'environnement, et constitue un véritable levier de création de richesses et de production de valeur ajoutée macro-économique. En effet, le management constitue un vecteur d'efficacité économique et sociale, il est aujourd'hui reconnu comme la pratique fondamentale qui explique les différences entre les entreprises et entre les nations.

Parmi les spécialistes qui ont examiné la question du sous-développement, certains d'entre eux ont conclu que le seul apport des capitaux et de technologie ne pouvait pas assurer le développement, et contrairement aux idées reçues, le

4 BRANDEN(N) : les 6 clés de la confiance en soi, édition j'ai lu, 2003

5 FOURASTIE, OPCIT

6 FRIEDMAN (M), Capitalisme et liberté, édition à contre-courant, 2010

facteur manquant dans ces pays, étaient les compétences managériales des dirigeants. La plupart des entreprises des pays en développement vivent une crise profonde du fait de la persistance d'une culture de gestion artisanale à grande échelle. Elles souffrent en fait du déficit de management (management gap) qu'il s'agit d'évaluer et de réduire pour pouvoir survivre et se développer dans l'environnement mondialisé actuel.

- « Microéconomie et théorie de la firme risquent de n'être que d'un faible secours devant le poids des traditions en matière d'intervention étatique et son approche en matière d'allocation des ressources et de gaspillage. Les tenants des décisions macro économiques et les entrepreneurs souffrent dans la plupart des cas d'insuffisances en matière de compétences gestionnaires»[7] L.G.Reynolds

- « Il n'y a pas de pays sous-développés, il n'y a que des pays sous-managés»[8] P.Drucker.

Un des facteurs limitatif à la bonne pratique managériale est l'idée largement répandue dans beaucoup de PED qui considère le management comme un domaine réservé à une élite ouà des spécialistes, alors que cette discipline doit être comprise comme un état d'esprit et une approche méthodique de l'action qui vise l'efficacité humaine. En fait, la plupart des entreprises des pays en développement vivent une crise profonde du fait de la persistance d'une gestion empirique et la protection instinctive de leur « zone de confort » des habitudes.

Le management va bousculer les pratiques humaines traditionnelles dès le début du 20ème siècle et se présenter comme une véritable révolution mentale en se dressant contre la pratique empirique et artisanale en préconisant ce qu'affirme **Tomas Edison : « il y a toujours une meilleure manière de faire, trouvez la !».**

«La sous-organisation, le sous-développement d'une société n'est pas le respect de la liberté, c'est simplement laisser d'autres forces que celles de la raison façonner la réalité. Ces forces peuvent être l'émotion, la haine, l'agression, l'ignorance, l'inertie, n'importe quoi d'autre que la raison. Quelle qu'elle soit, si la force qui règle l'activité humaine n'est pas la force de la raison, l'homme reste en dehors de ses moyens »[9]. Robert McNamara

Le management va se décliner ainsi en termes de rationalisation, d'efficacité, d'efficience, d'anticipation et d'organisation méthodique des actions d'une part, puis en termes d'humanisation, de relations humaines, de coopération, d'esprit d'équipe, de motivation et de leadership, d'autre part. Plus tard, le management moderne va se focaliser en priorité sur l'art et la manière de conduire les hommes en vue d'obtenir les comportements et résultats attendus

7

8 DRUCKER(P.F), Au-delà du capitalisme, la métamorphose de cette fin de siècle, éditions Dunod, Paris, 1999.

9 Robert MC NAMARA, cité par, Marcel LAFLAMME, Le Management : approche systémique, théories et cas, ed Morin, SD, SP.

par l'organisation car il y a une prise de conscience plus grande de la place du facteur humain et que l'entreprise ne fait pas que de l'argent, elle produit surtout les comportements qui seront les sources réelles de la performance.

Le manager compétent n'a plus pour unique rôle de commander aux hommes pour se faire obéir, mais de savoir animer, transformer la richesse humaine de l'organisation, Il doit aussi créer et maintenir un climat de travail favorable. Les managers qui réussissent sont ceux qui savent parier en priorité sur le capital humain.

Les entreprises des PED doivent déjà repenser le principe de modernité en posant les bonnes questions :

Moderniser implique-t-il simplement de mieux équiper ou bien faut-il aussi obligatoirement moderniser les relations humaines et créer une dynamique de l'action collective autour des objectifs de l'entreprise?

Comment lutter contre l'archaïsme de la gestion empirique artisanale ?Le discours managérial fait-il sens pour les gestionnaires traditionnels ?Quelles sont les conditions d'intégration d'une approche managériale de l'entreprise ?

Quelles compétences pour le Manager ?Comment sortir de « l'illusion managériale » ?Comment faire évoluer la culture managériale de l'entreprise et la qualité du leadership des managers ? Comment réussir l'alignement de la culture managériale sur la stratégie de l'entreprise ? Comment mettre le tout dans chaque partie, chaque personne portant la culture de l'entreprise ?

Comment sortir de la culture du mimétisme obsessionnel en cours dans les PED au développement d'une culture managériale réfléchie, volontaire, autocentrée, autoentretenue et évolutive ? Comment faire face à la déchirure identitaire vécue par le facteur humain et provoquée par l'écart grandissant qui se creuse entre, une gestion artisanale traditionnelle répétitive d'une part, et la nécessité pour le manager moderne d'intégrer et d'appliquer la philosophie et les principes du management moderne, d'autre part ?

4/ Prendre conscience des nombreux paradoxes de la gestion empirique au sein des entreprises des PED:

D'un point de vue général, les PED souffrent de la persistance du mauvais traitement et de la dévalorisation des employés, responsable en grande partie du mal être ressenti dans un grand nombre d'entreprises, publiques et privées, avec pour conséquences la faiblesse chronique des résultats économiques atteints.

- L'existence d'un environnement interne et externe opaque, marqué par un conformisme sécurisant alimenté par la force de l'habitude et le règne de l'informel sur des pans entiers de l'économie.

- Si le management prône d'emblée la rationalisation, l'organisation et la rigueur dans le comportement, la gestion traditionnelle, elle, se caractérise par le règne de l'empirisme, de l'improvisation et de l'approximation.

Le management est un domaine de connaissances très formalisé et codifié, ou la transparence est le préalable à la bonne gouvernance, la société traditionnelle est profondément ancrée dans sa tradition orale, dans les intrigues, l'opacité, et les luttes intestines au sein des organisations. L'entreprise devient le lieu de prolifération des conflits interpersonnels.

Le management moderne accorde une place de choix à l'animation des hommes et vise en priorité la dimension collective et la construction d'équipés soudées et solidaires en développant une culture commune envers l'organisation qui les emploie. Les managers considèrent qu'il est impératif de raisonner désormais en termes d'intelligence collective créatrice de synergie et d'avantage compétitif. De son côté, la gestion empirique souffre de l'excès d'individualisme, du cloisonnement et de la prolifération du phénomène de clans, qui sont les principaux freins à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Le management moderne se soucie de la mise en adéquation permanente du système technique et du système social, les hommes devant être nécessairement en phase avec les ressources matérielles et financières de l'organisation en formant l'unité homogène entre le système technique et le système social. Dans ce cadre, la formation continue est le moyen privilégié utilisé pour atteindre cet objectif crucial de recherche d'une interactivité dynamique et permanente entre les hommes et leurs outils, et l'interactivité humaine.

- L'autre forme de paradoxe concerne les managers qui sont soumis à plusieurs injonctions paradoxales dans l'exercice de leurs fonctions ;

- Le pouvoir de décision leur échappe souvent au profit de sources informelles, ce qui peut altérer fortement leur autorité ;

- Nous pouvons dire qu'il en est de même en matière de gestion des hommes, en matière de recrutement, d'évaluation et de sanction positive ou négative des employés. Ces décalages ne favorisent pas la cohérence et le nécessaire alignement entre le top et le middle management et réduisent la marge de manœuvre des managers de proximité ;

- Il est également à noter la tendance à la mise sous conformité et sous contrôle systématique des moindres faits et gestes des collaborateurs, ce qui aboutit à l'absence de prise de risque et au désengagement du corps social.

La gestion traditionnelle est figée, elle est réfractaire au changement, alors que le management renferme des principes qui évoluent en permanence pour s'adapter aux mutations de l'environnement, on pourrait dire qu'il existe une incompatibilité entre la culture traditionnelle et la culture managériale et qu'il faut opérer une réforme managériale comme action préalable au changement culturel.

Si le management est reconnu comme une discipline qui doit son existence à une panoplie de techniques et méthodes d'acception universelle, qui en fait une approche d'application aisée, c'est surtout une pratique sociale qui doit être mise en adéquation avec une identité et des valeurs spécifiques au milieu

du déroulement de l'action, partant de là, c'est justement la réussite de nos actions et sa persistance qui nous renseigneront sur notre capacité à traduire les principes de cette discipline à caractère universel en culture managériale locale féconde.

5 / Manager le changement ou changer le management ?

Affirmer la spécificité de l'humain, c'est dépasser sa conception traditionnelle de simple instrument de production, et lui faire jouer son rôle moteur dans la transformation de la situation socio-économique de l'organisation et son adaptation à l'environnement. C'est le hisser au rôle capital d'agent du changement culturel.

Instaurer une culture managériale commune c'est mener un travail de fond, en adoptant une approche de conduite de changement, condition essentielle de l'acquisition d'un art et d'une maîtrise véritablement disponibles au quotidien, en situations réelles et pas seulement dans les «cas d'écoles». Il s'agit de passer d'une gestion de conformité ou de routine à un « management agile » pour faire face aux enjeux actuels et futurs des organisations.

Après plus d'un siècle de pratique, le management se décline de plus en plus en terme de culture managériale, en ce sens que c'est une discipline qui relève plus de la prise de conscience du rôle et de la gestion du facteur humain en milieu professionnel que de la bonne utilisation d'outils techniques.

Connaître le management, c'est être imprégné de la culture managériale, pratiquer le management, c'est disposer d'un niveau de culture managériale suffisant pour arriver à mettre en pratique les outils tout en adoptant l'attitude la plus adaptée.

La Culture peut être définie comme un ensemble de valeurs, représentations, perceptions et orientations propres à un groupe humain, partagées par les membres de la société, qui se traduisent par des comportements spécifiques.

Quelles sont les dynamiques organisationnelles à mettre en œuvre en vue d'un véritable changement culturel ?

Le changement n'est pas une fin en soi, il ne peut être transposé d'une entreprise à une autre, car il s'agit d'une problématique socioculturelle qu'on ne peut pas copier. Ceci nous interpelle sur l'importance cruciale des aspects intangibles du fonctionnement de l'organisation comme le système de représentation individuelle et collective, le partage de valeurs, ainsi que la production de l'identité en tant que moteur de la dynamique organisationnelle qui a un impact pertinent sur le niveau de performance.

Seulement, ces éléments immatériels ne peuvent pas s'acheter ou se transporter comme des inputs d'approvisionnement classique, car il s'agit d'un construit de projet social et culturel rapporté à l'organisation qui doit le forger à travers l'exercice d'un management centré davantage sur l'humain et ses dimensions multiples. En fait tout changement organisationnel conséquent porte dans ses

profondeurs la recherche identitaire. Ceci constitue un axe de problématique d'actualité majeur basé sur le souci permanent d'écoute et d'observation de la part du top management qui, à partir de la diffusion d'une vision claire, est en quête de synergie permanente par des pratiques managériales centrées sur la valorisation de l'autre en permettant ainsi de montrer la voie aux collaborateurs en produisant en permanence du sens et de la cohérence dans leur comportement.

Quels sont les voies et moyens qui permettent d'enclencher et de faire aboutir cette démarche identitaire féconde ?

Comme le souligne à juste titre M. Crozier : **«le changement ne se décrète pas», car le changement n'est pas une opération volontariste ponctuelle, il s'agit d'une démarche managériale appliquée au lancement d'un projet déterminé avec pour but d'opérer des transformations planifiées. La réussite d'un changement programmé est subordonnée à la mise en œuvre d'une démarche méthodique qui se traduit par un processus de socialisation, d'éducation et de formation des hommes impliquant la préparation, la gestion et le développement des ressources humaines en relation avec le projet global de l'entreprise.**

Pour DUCK, le changement est la préoccupation majeure du top management et obéit aux règles et impératifs du travail du vrai dirigeant, car celui-ci est avant tout un catalyseur, un diffuseur et un constructeur de la culture du changement, « on peut agir sur les comportements, pas sur les sentiments, il faut autoriser les gens à exprimer leurs émotions ».

6 / L'organisation, espace de production de valeurs et d'identité:

Pour O.Vassel « Au niveau collectif, les valeurs sont censées remplir une fonction identitaire, constituer un facteur d'intégration, et contribuer à la socialisation des individus. Au niveau individuel, elles permettent un investissement symbolique voire affectif sans lequel aucun groupe social ne parvient à se constituer et perdurer. Elles sont censées créer «du lien» entre les individus et constituer un facteur de motivation supplémentaire ; Elles justifient les modèles d'action, elles leur donnent un sens».[10]

L'organisation classique s'est longtemps focalisée sur une vision réductrice de l'employé, le facteur humain a été chosifié et perçu comme un accessoire du système technique. En effet, la gestion de l'organisation a longtemps nié la spécificité de l'être humain et la nécessité de le comprendre pour mieux l'intégrer et le faire adhérer aux objectifs de l'entreprise.

H.Migeon a souligné à cet effet « la mentalité du technicien va de plus en plus dans le sens de la chosification, ce qui tend en quelque sorte à faire disparaître la notion de valeur »[11]. Au cœur des changements accélérés d'un

10 O.Vassel: crise du sens, ed village mondial, p51.

11 H.MIGEON : le monde aprés 150 ans de technique, ed d'organistion, Paris, 1958, p39. cité par Marcel Laflamme, Le Management : approche systémique, théories et cas, éd Morin, sd.

environnement mondialisé, de plus en plus complexe et incertain, la recherche et la mise en œuvre de l'identité individuelle et collective devient une des finalités stratégiques du management de l'entreprise. Dans ce cadre, à côté des dimensions traditionnelles techniques et comptables qui régissent le fonctionnement de l'entreprise, le rôle des sciences humaines et sociales devient incontournable afin de pouvoir expliquer, analyser, interpréter les phénomènes humains et socioculturels apparents et cachés, pour nous permettre de mieux comprendre et mobiliser les ressources humaines.

La crise multidimensionnelle qui affecte l'organisation économique et sociale de notre époque, ne peut être traitée qu'en se focalisant sur les causes profondes des phénomènes dont les aspects psychosociaux et culturels en forment l'élément le plus pertinent. Parce que l'entreprise est avant tout, un espace complexe d'interactions sociales et de production de valeurs et de rapports humains informels.

«Pourquoi recentrer l'entreprise sur le collectif et non uniquement sur l'individuel ?»[12] s'interroge J.F.Claude (le management par les valeurs) et ajoute : «pour l'entreprise du troisième millénaire, faire travailler ensemble des collaborateurs autonomes, et les meilleurs, devient un enjeu majeur et un défi. Défi, car la valeur ajoutée des hommes, en situation de travail, n'est plus seulement dans leur rapport individuel à la machine ou à l'outil mais elle repose aussi sur la relation qu'ils nouent entre eux, autour de la production»

Il souligne, par ailleurs, que manager par les valeurs permet la réalisation d'une synergie permanente issue de la dynamique collective créée au sein de l'organisation : «Expliciter et faire vivre les valeurs, c'est dégager tout un champ de préférences, de volontarismes, d'idéaux qui constitue des références communes pour les collaborateurs. Peut on coopérer sans préalablement trouver ce qui « fait vivre ensemble», c'est à dire un accord sur certaines valeurs, des normes et des règles ? Cette toile de fond de points de repère communs, une fois constituée, n'est-elle pas en mesure de renforce l'envie de travailler ensemble ? Ne va-t-elle pas favoriser une action de chacun orientée vers l'intérêt supérieur de l'entreprise ?».Quelle identité faut-il pour une meilleure culture adaptée, cohérente aux exigences de développement de l'entreprise dans ce nouveau monde, au moment où on assiste à une seconde révolution en marche, à savoir une révolution managériale, compétencielle, technologique et mondialisée ?

A ce sujet R .Reitter répond : « ce que l'on veut être dépend de ce que l'on est ...ce que l'on est dépend également du contexte quotidien de l'action..., l'entreprise est productrice de symboles : ses rites, ses mythes ou ses histoires, ses tabous, ses valeurs, ses normes sociales, ses modèles et ses héros, ses codes vestimentaires, de langage, d'aménagement ou d'utilisation de l'espace. De plus, aucune entreprise n'est indépendante de sa culture nationale d'origine ni

12 J.F.Claude: le management par les valeurs,

de la langue qu'elle utilise. Toutes ces marques de l'identité collective forment un système qui a sa propre logique »[13].

La production de valeurs est également un processus évolutif, mais comme cela a été noté précédemment, il porte en lui-même des forces d'inertie puissantes réfractaires au changement en préférant le confort de l'habitude, et toujours selon R.Reitter : « L'entreprise comme l'individu et la nation, a une spécificité et une continuité. Elle est un système humain capable de s'engager dans des cercles vertueux ou des cercles vicieux la rendant inadaptée à ses marchés. Mais, s'il lui faut changer, il lui manque cette conscience d'elle-même. Elle ne peut changer que par l'action des hommes, et les hommes, s'ils restent dans l'entreprise, ont souvent de bonnes raisons de ne pas risquer l'aventure consistant à reposer les questions fondamentales : qu'est-ce que nous sommes ? Qu'est-ce que nous sommes ensemble ? Qu'est-ce que nous voulons être ? »[14].

Comme tout projet qui concerne la construction d'une grande œuvre, la production de l'identité organisationnelle émane des interactions avec le milieu ambiant et de l'interdépendance des acteurs en interne, c'est la résultante de ces deux facteurs qui lui donnent un sens et qui constitue la boussole des différents intervenants.

Cette identité permet d'élaborer un esprit commun et d'entretenir des valeurs spécifiques qui favorisent l'adhésion des collaborateurs en développant le sentiment d'appartenance, de motivation et d'implication. La culture managériale permet ainsi de fédérer les hommes autour du sentiment de la «patrie à défendre ».

Le même auteur conclue ainsi son article : « Vivre c'est changer. Ce n'est pas le changement qui est inacceptable, c'est le changement qui ne serait que programmé et non porteur de sens ».

7 / La formation levier essentiel de transformation socio-économique

Former les hommes ce n'est pas remplir un vase, c'est allumer un feu.» Aristophane.

La formation constitue un acte de renforcement identitaire à condition qu'elle soit un acte managérial reposant sur des principes et règles liés à la dynamique du processus de cette dernière.

La raison d'être d'un projet de formation est liée à l'animation du projet d'entreprise et, aujourd'hui, la formation est devenue un véritable levier de changement, elle est considérée comme un acte managérial stratégique, et le management de la formation doit être mené comme un acte de conduite de projet de développement des compétences et d'apprentissage, de recherche de professionnalisme, mais surtout de renforcement identitaire et de changement

13 R .Reitter : (l'identité au coeur du changement), in revue expansion revue management 03/98

14 R.Reitter, OPCIT

culturel au sein de l'entreprise. La formation permet le développement des compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être), elle vise ainsi la mise à niveau des employés par l'amélioration de leurs compétences fondamentales et comportementales, en plus du savoir lié au métier, nous assistons à la montée en puissance des formations en compétences transversales : savoir-être, habiletés personnelles et interpersonnelles, maitrise de soi, savoir écouter, etc.

L'impact de la formation est tributaire aujourd'hui de l'état d'esprit du top management en la matière et l'importance qu'il attribue à ce volet sensible de la pratique managériale. En ce sens, le top management doit penser «investissement formation», et tout manager doit encourager ses collaborateurs à s'impliquer davantage dans le choix de leurs projets de formation et être les acteurs de leur propre mise à jour afin d'être aptes à accompagner tout changement. Le manager doit évoluer vers le rôle de coach en devenant le découvreur des potentiels, le révélateur et stabilisateur des talents. En effet, pour la réussite de tout projet de changement culturel, la place du manager est centrale car il doit se comporter en véritable agent de socialisation, de transmission de compétences et de valeurs, d'appropriation des savoir-faire opérationnels et de développement des compétences techniques et comportementales.

C'est la formation à de nouveaux comportements qui aura le véritable impact favorable à terme sur le changement d'attitude des ressources humaines et, ce,grâce à des actions de renforcement des comportements positifs par un système de récompenses matérielles et immatérielles, l'entreprise aboutira à la socialisation des attitudes souhaitées pour atteindre l'objectif du changement de culture managériale attendu.

Conclusion

La réalité de la plupart des PED renvoie l'image de nations dominées par des pratiques politiques, sociales et culturelles précapitalistes.

Les PED vivent des phénomènes de « malformations » structurelles accumulées depuis la période de leur émancipation politique et qui sont causées par l'échec de la mise en cohérence du progrès technique et managérial avec leurs pratiques sociales archaïques. A cet effet, l'obstacle au développement le plus pernicieux car le moins visible est:

-D'ordre cognitif, et relève du déficit de l'esprit scientifique, les agents économiques n'ont en général qu'une connaissance triviale de la réalité objective, avec une large domination du doute et de l'approximation. Les membres de la société ont en général une vision opaque des problèmes et méconnaissent les méthodes modernes de gestion, et principalement leurs entreprises souffrent du déficit en management (management gap) et ses retombées en termes de comportements inadaptés et l'absence de prise de conscience de la nécessité vitale d'investir dans la formation des hommes pour opérer les changements d'attitudes inévitables et salvateurs.

-D'ordre social, par la mauvaise qualité des relations humaines, les luttes intestines, les conflits, érigés en pratiques sociales ordinaires, conséquence logique de la méfiance et du manque de dialogue interhumain.

L'objet du management consiste aujourd'hui en la conduite d'un changement volontaire et permanent, sa réussite est liée à la capacité des acteurs et managers à communiquer, à animer les ressources humaines et à faire adhérer l'ensemble des collaborateurs aux valeurs partagées. Seulement, les messages et recommandations pour l'application des principes de management dans l'entreprise ne seront acceptés que s'ils ont un sens pratique aux yeux des employés (nécessité de faire miroiter des anticipations de gains aux managers et aux employés, gains matériels mais également immatériels en terme de mieux être dû à la satisfaction du travail bien fait). Ainsi, afin de favoriser un changement de culture professionnelle, il faut transformer la perception de l'utilité du management aux acteurs économiques et sociaux et donner un contenu opérationnel aux formations en management, car c'est au management de démontrer qu'il peut aider les gestionnaires à remplir leurs missions de manière plus favorable. Pour favoriser un changement de culture professionnelle, il faut également transformer la perception de l'utilité du management dans l'ordre traditionnel des critères de définition des métiers.

Pour cela, il s'agit de faire le tri des instruments offerts par cette discipline afin d'adapter les outils managériaux pertinents aux différentes entreprises et aux différents contextes.

La voie privilégiée pour la conduite du changement organisationnel est celle qui consiste à former et reformer les compétences de l'entreprise. La formation demeure et demeurera un des vecteurs stratégiques permettant la diffusion des savoirs des compétences et des valeurs pour réussir le changement projeté.

C'est pour cela que l'entreprise des PED doit d'abord favoriser l'émergence d'une pratique managériale centrée sur le renouvellement du projet de formation intégré à la culture de l'entreprise et à la conduite du changement. Pour redonner du sens au projet de formation dans l'entreprise, il est indispensable de repenser l'investissement formation en y intégrant l'ensemble des aspects liés à la production de valeurs, des normes de conduite sociale et professionnelle, signes d'appartenance et de recherche d'identité. Ces valeurs et normes de conduite symboliseront le projet de culture de l'entreprise et permettront aux ressources humaines de dynamiser et de renforcer leur identité.

Cette plate-forme culturelle et éthique doit être omniprésente tout le long du processus du management des ressources humaines, depuis la sélection des hommes et leur intégration à l'entreprise, à travers la diffusion large d'un code d'éthique et de partage de valeurs. L'organisation de séminaires, de journées d'études, de focus groupes, etc., constitueront également les espaces de production de sens, des symboles, de la vision commune et de l'engagement des ressources humaines animées par le top management. En l'absence de cette dynamique, les espaces de l'entreprise se transformeront en terrain d'aggravation des conflits, des luttes de clans, d'autoritarisme, de domination de l'informel, etc., c'est-à- dire autant de signes révélateurs de l'inévitable échec.

Bibliographie

ANDREANI (p), Les compétences à la loupe, cité par HASSOUN(M), Formation : la fin d'un mythe? éditions Panoramiques, 1er trimestre, n°19,1999.

BOUTEILLER(D), Former pour performer, éditions Gestion, Paris, 2000.

Boyet (L), Equilbey (N), Le projet d'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1986

BRANDEN(N) : les 6 clés de la confiance en soi, édition j'ai lu, 2003.

CARRE (E) et LABRUFFE (A), Questions pour comprendre et agir le management, éditions d'Organisation, Paris 2005.

Centre des jeunes dirigeants d'Entreprise, Pour l'entreprise l'Homme est capital, Vetter Editions, Paris, 2000.

CLAUDE (J.F): le management par les valeurs, SE /SD

CREAD et ARCAADS, Elites et société dans le monde arabe, le cas de l'Algérie et de l'Egypte, éditions Casbah, Alger, 2002.

CROZIER (M), SERIUEX(H), Du management panique à l'entreprise du XXIème siècle, éditions maxima, Paris, 1991.DE ROSNEY(J), Le macroscope vers une vision globale, éditions du seuil, Paris, 1989,

CROZIER (M), L'entreprise à l'écouté : Apprendre le management, post-industriel, Inter éditions, Paris, 1996.

CROZIER(M), On ne gère pas la société par décret, éditions du seuil, Paris,1979.

DENNERY(M); Organiser le suivi de la formation : méthodes et outils, éditions ESF,1997.

DRUCKER(P.F), Au-delà du capitalisme, la métamorphose de cette fin de siècle, éditions Dunod, Paris, 1999.

DRUCKER(P.F), L'avenir du management, éditions Village Mondial, Montréal, 2001.

DRUCKER(P.F), L'entreprise de demain, éditions village Mondial, Paris,1999.

DUCKJeanie Daniel, « Le changement, une question d'équilibre », l'Expansion Management Review, printemps 1994, pp. 40-48.

GELINIER(O), La stratégie sociale, éditions Hommes et Techniques, Paris,1982.

GUITTET(A), Développer ses compétences relationnelles, éditions Dunod,Paris,2005.

KEJAN(A), Les nouveaux comportements dans l'entreprise, éditions Echos, Paris 1998.

KENNEDY(C), Toutes les réponses aux grandes questions du management: les solutions proposées par les auteurs les plus connus, éditions MAXIMA, Paris, 2000.

lANDIER(H), Vers l'entreprise intelligente: dynamique du changement et mutation du management, calmanéditions, Paris, 1991.

LANGUNESE(E), Bâtisseurs et bureaucrates, EMA4,Lyon,1990.

LORSCH (J) et autres, cités par LAFLAMME(M), Diagnostic organisationnel et stratégie de développement, Approche globale, éditions MORIN, 1987.

MARCH (J) et SIMON(H), Les organisations, éditions d'Organisation, Paris, 1985.

MARCUSE(H), L'homme unidimensionnel, éditions de Minuit, Paris, 1976.

MIGEON(H), Le monde après 150 ans de techniques, éditions d'organisation, Paris,1958 .

-PERROUX(F), « l'économie du 20ème siècle », édition PUF, 1969

-PERROUX (F), « pour une philosophie du nouveau développement », édition Aubier 1981

-PERROUX (F), « sciences de l'homme et sciences économiques », édition Médicis 1946

-PERROUX (F), « Economie et société » ; PUF ; Paris ; 1963.

POLANYI (K), La grande transformation, Gallimard, 1983

REITTER (R): l'identité au cœur du changement, in revue expansion revue management 03/98.

VASSEL (O) : crise du sens, ed village mondial, SD.