

Organisation moderne et société¹

Réflexion sociologique sur le changement organisationnel et managérial

Par :

- *KECHAD Rabah – Enseignant- chercheur à l’université de Blida - Algérie-*
- *Consultant formateur et conseil en management, GRH et communication*

Introduction générale

Aujourd’hui on constate un regain d’intérêt pour l’étude des organisations de la part des différents spécialistes (sociologues, psychologues, spécialistes du management, psychosociologues,...etc). Ceci ne peut s’expliquer que par la complexité des différentes organisations qui nous entourent : entreprises, banques, écoles...etc. Notre vie est faite d’organisations et nul ne peut y échapper ; c’est pourquoi tout développement des organisations se répercute directement sur la qualité de vie de l’individu.

L’entreprise de production constitue l’une des organisations la plus vulnérable en raison de l’impact direct de l’environnement sur sa durée de vie. A ce sujet les exemples sont nombreux : La disparition d’une entreprise, à l’image de SABENA, est édifiant. En plus de cette fragilité de l’organisation des entreprises, l’effet de la mondialisation sur la durée de leur vie est ressenti directement en raison de la globalisation des risques et des incertitudes.

C’est dans ce contexte que notre étude est proposée pour analyser l’impact du changement d’un modèle de développement sur l’organisation et le management de l’entreprise publique algérienne. L’entreprise dans notre cas est utilisée aussi comme un « scanner sociologique » permettant aussi de faire une lecture macro sociologique sur une société qui avait fonctionné pendant plus de deux décennies selon le modèle socialiste bureaucratique.

Ce choix méthodologique est justifié par notre conviction que l’entreprise, censée incarner la rationalité totale, constitue le lieu par excellence permettant d’identifier le phénomène bureaucratique au niveau sociétal.

Notre **problématique** est venue donc tenter de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont aujourd’hui les caractéristiques du changement interne et externe de l’entreprise algérienne ?
- Comment les gestionnaires perçoivent-ils l’impact de l’environnement sur l’organisation et la gestion de leur entreprise ?
- Quelles sont les caractéristiques exigées du nouveau gestionnaire pour conduire avec succès le changement organisationnel et managérial de l’entreprise algérienne ?

¹ - KECHAD (R) ; organisation moderne et société, réflexion sociologique sur le changement organisationnel et managérial à partir de l’étude de l’entreprise publique algérienne ; thèse de doctorat d’Etat en sociologie des organisations, université d’Alger ; 2001, (03 tomes), 1000 pages.

- L'analyse du modèle organisationnel et managérial de l'entreprise algérienne permet-elle, au plan méthodologique, de procéder à une lecture sociologique de la société dans sa globalité ?
- Dans quelle mesure la sociologie des organisations, à la lumière des changements profonds qui caractérisent le monde d'aujourd'hui, pourra-t-elle opérer un auto-changement au plan méthodologique et épistémologique ?

Pour répondre à ces questionnements nous avons proposé les **hypothèses** suivantes :

H1- la transition vers un autre modèle de développement basé sur l'économie de marché implique une autre vision de l'entreprise qui se traduit par la conception d'un autre modèle organisationnel et managérial.

H2- Les caractéristiques et les niveaux de changement de l'environnement imposent à l'entreprise la recherche d'une organisation facilitant l'adaptation aux nouvelles situations induites par le changement du modèle de développement.

H3- Les changements qui caractérisent le monde d'aujourd'hui imposent une autre conception de la sociologie des organisations.

H4- L'analyse du modèle organisationnel de type bureaucratique permet de comprendre et d'analyser la problématique du changement sociétal global.

Pour répondre à la problématique posée et vérifier les hypothèses émises nous avons opté pour une **approche méthodologique** souple, qualitative et orientée plus vers la qualité de l'information collectée en dehors de cette démarche préconçue et rigide. Cette orientation méthodologique s'est imposée d'elle-même en raison de la complexité de la problématique posée, de l'absence d'une base de données fiable et actualisée et surtout en raison de l'influence des facteurs « cachés » dont l'approche directe (sondage par exemple) ne permet aucunement de les déceler.

C'est ainsi que nous avons fait appel à l'entretien libre, le Focus Group Discussion et le questionnaire en plus de l'observation participante par le témoignage en raison de notre longue expérience comme un ancien gestionnaire. **L'échantillon** lui-même a été construit en fonction de l'approche méthodologique globale et surtout en vue de collecter des informations fiables permettant de découvrir les aspects enchevêtrés de cette problématique qui, selon nos recherches, n'a fait l'objet d'aucune étude scientifique.

L'échantillon a été composé comme-suit :

Entreprises

- Entreprise : Entreprise Nationale des Corps Gras (ENCG) : entreprise publique
- Entreprise des Industries Alimentaires Céréalières et Dérivés (ERIAD) : entreprise publique.

Ainsi que d'autres entreprises qui ont été intégrées dans l'échantillon en notre qualité de consultant ce qui nous a permis d'exploiter les différentes informations en notre possession.

Enseignants - chercheurs

Un échantillon composé de professeurs et de maîtres de conférence en sociologie des organisations et en management a été construit. Pour cela, deux établissements ont été choisis pour le choix de cette population, il s'agit de l'Institut National du Commerce et l'institut de sociologie d'Alger.

I- Résultats de l'étude

L'analyse des différentes informations nous a permis de proposer les résultats suivants :

1- La contingence méthodologique : en dehors du « one best way »

1-1- Il ne peut y avoir une seule façon d'étudier une organisation ce qui suppose que la **contingence méthodologique** s'impose comme une démarche nécessaire. L'étude des

organisations nécessite une flexibilité méthodologique importante en raison de l'enchevêtrement des variables explicatives et aussi l'importance de l'influence des facteurs latents sur le fonctionnement d'une organisation. En d'autres termes la sociologie des organisations doit s'orienter plus vers l'autre forme d'organisation qui se cache derrière l'organisation formelle ; nous pouvons même proposer le terme de **la sociologie clandestine**.

1-2- La problématique du changement organisationnel et managérial varie selon le contexte et les caractéristiques globales. Chaque organisation peut constituer un cas particulier. Néanmoins ces cas particuliers peuvent partager certaines caractéristiques communes lorsqu'ils fonctionnent dans le même environnement. A ce propos le temps constitue une variable explicative importante car, à titre d'exemple, les entreprises créées durant la période post- socialiste ont plus de chance de développer une culture managériale moderne que celles ayant existé avant les réformes économiques en cours et le choix du capitalisme comme modèle de développement.

2- L'organisation bureaucratique de l'entreprise publique : la problématique de l'adaptation

2-1- L'organisation de l'entreprise publique est de type bureaucratique ayant accumulé une forte culture de non- management suite au processus de **socialisation organisationnelle** sous la coupe du modèle socialiste. L'analyse de l'histoire de cette entreprise et nos différents entretiens, nous autorisent à confirmer que l'entreprise publique n'a jamais bénéficié d'une réelle autonomie. Les différents gestionnaires des entreprises publiques et les spécialistes académiciens ont confirmé que l'échec de ce modèle d'entreprise est une conséquence logique qui découle de l'échec du modèle de développement socialiste.

2-2- la culture bureaucratique induite par le modèle socialiste constitue aujourd'hui le principal obstacle au changement du modèle de développement vers l'économie de marché. ceci dit le passage d'un modèle de développement vers un autre ne constitue nullement une « opération technique ou mécanique » qui consiste à concentrer uniquement sur l'approche structurelle et technique mais tout un processus de débureaucratization de la société et des différentes organisations (administration, entreprise, etc...). Les différentes formes de résistance au changement ont été générées par cette culture bureaucratique de monopole qui a enfanté des bureaucrates et des **systemicus**².

2-3- L'entreprise publique qui n'a opéré aucune opération d'auto-débureaucratization est confrontée aujourd'hui à une problématique d'adaptation qui ne lui permet guère de disposer d'une énergie concurrentielle. Cette difficulté se situe à tous les niveaux : outils de production vétuste ; techniques de gestion traditionnelles, culture interne héritée, comportements de résistance.. etc.

3- L'impact du nouveau choix de développement sur le profil du gestionnaire de l'entreprise publique

3-1- L'étude nous a permis aussi de conclure que le concept de manager est incompatible avec les missions et les tâches qu'assume le gestionnaire de l'entreprise publique. Ce dernier est ligoté par un ensemble de textes et de lois sans que ceci se traduise par sa véritable responsabilisation. A titre d'exemple l'évaluation du gestionnaire de l'entreprise publique est effectuée à partir de critères bureaucratiques qui n'ont aucun lien avec la performance et l'efficacité. Autrement dit les résultats de sa gestion ne pourront pas être évalués objectivement car il n'en est pas responsable.

² - Terme emprunté à DEMBINSKI (P.H) ; la privatisation en Europe de l'Est ; Paris ; P.U.F ; 1995.

3-2- Les enquêtés (toutes les catégories composant l'échantillon) sont tous d'accord sur la nécessité de réfléchir et de concevoir un autre profil de gestionnaire qui ne peut être qu'un manager professionnel. Ce manager doit avoir les mains et la tête libres afin qu'il puisse « manager » son entreprise en dehors de toute contrainte administrative, politique ou bureaucratique.

3-3- L'entreprise publique englobe des potentiels importants qui, faute d'une approche moderne de GRH, sont réduits à un personnel exécutant des tâches monotones sans aucune motivation dans le travail en plus de la confusion qui entoure l'avenir de ces entreprises dans un environnement qu'on tente de le présenter comme celui de concurrence et de compétition. Or, les différents gestionnaires nous ont déclaré que le contexte actuel développe une concurrence « déloyale » en face d'un secteur privé qui fonctionne plus dans le circuit informel. Ceci dit les compétences dont disposent ces entreprises publiques sont prisonnières de cet environnement interne et externe et perdent ainsi chaque jour une partie de leur efficacité et de leur potentiel.

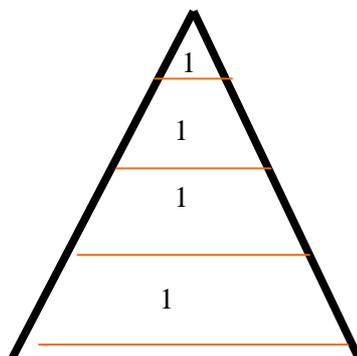
4- Lecture sociologique

Notre essai de procéder à une lecture sociologique à partir des résultats de l'étude de l'entreprise publique est fortement intéressant. En effet, l'approche adoptée dans cette étude consiste à utiliser l'organisation de l'entreprise publique comme « un microscope méthodologique » permettant d'agrandir la réalité observée à une échelle plus large.

A ce sujet nous nous limitons à présenter les principaux concepts utilisés par nos soins dans cette lecture sociologique d'une société qui a fonctionné depuis plus de deux décennies par un système socialiste bureaucratique centralisé.

Ces concepts sont :

- ***L'hérocratie*** : concept utilisé pour qualifier la forme d'organisation qui était le fondement même du système socialiste. Cette forme est différente de celle qui a été développée par M.Crozier en France. Cette différence réside dans le contexte dans lequel on a fait appel à ce genre d'organisations. L'hérocratie est cet ensemble organo-culturel qui permet à « l'hérocrate » de jouer dans des zones franches restées en dehors du système formel en vue de grimper dans l'ascenseur professionnelle. « L'hérocrate » connaît parfaitement le fonctionnement de l'organisation bureaucratique et faufile entre ses lignes formelles afin de satisfaire ses intérêts personnels. En fin de compte « l'hérocratie » traduit une frustration psychologique de l'organisation bureaucratique qui offre toutes les chances à « l'hérocrate » pour le transformer en un « héros » dans le jeu de l'ascension.
- ***La stratégie de l'échelle*** : La stratégie de l'échelle est le jeu préféré de l'hérocrate. nous l'avons appelé ainsi car elle incarne la configuration de la stratégie de l'hérocrate . Afin de mieux saisir notre idée nous devons schématiser cette stratégie comme-suit



L'hérocrate est libellé au numéro 1. Une lecture concentrée sur le positionnement de ce numéro permet de comprendre cette stratégie. L'hérocrate n'utilise jamais les paliers sur lesquels on doit, en principe, monter. Mais, par contre, il utilise le vide entre ces paliers qui constitue l'équivalent de la zone d'incertitudes chez M.Crozier. A ce sujet nous pensons que plus cette zone est large, le jeu de l'hérocrate devient intense pour accéder dans cette échelle pour arriver au sommet. L'hérocrate tente aussi de se maintenir au sommet le plus longtemps possible en s'appuyant sur des réseaux informels et en usant de toutes ses relations informelles.

- La contamination bureaucratique : La contamination bureaucratique est cette culture bureaucratique qui a gagné la totalité des organisations composant la société. En d'autres termes c'est un processus de généralisation de la culture bureaucratique à tous les niveaux. Nous la qualifions d'une véritable « épidémie bureaucratique » qui met en difficulté toutes les tentatives de changement. Cette contamination touche directement les comportements des gouvernants et des gouvernés. Les raisons à l'origine de cette contamination résident dans la nature même d'un système de monopole qui s'est construit de haut en bas. Nous avons préféré utiliser ce concept en substitution de celui de cercle vicieux cher à M.Crozier.

L'héritage culturel constitue une forme de résistance collective et individuelle aux différents changements nécessaires à l'instauration de l'économie de marché. Par conséquent toute approche de changement global ou local ne tenant pas compte de cette culture demeure incertaine. Par conséquent la stratégie du changement doit s'orienter plus vers une approche culturelle, organisationnelle et managériale. A ce titre tous les sous-systèmes composant la société doivent être intégrés dans ce processus : famille, école, ..etc.

C'est pourquoi l'approche structurelle et technique qui consiste à présenter la phase dite de transition vers l'économie de marché comme un ensemble d'actions techniques (privatisation, libre-échange, OMC, ..etc) est porteuse d'un danger potentiel pouvant engendrer des situations les plus complexes.

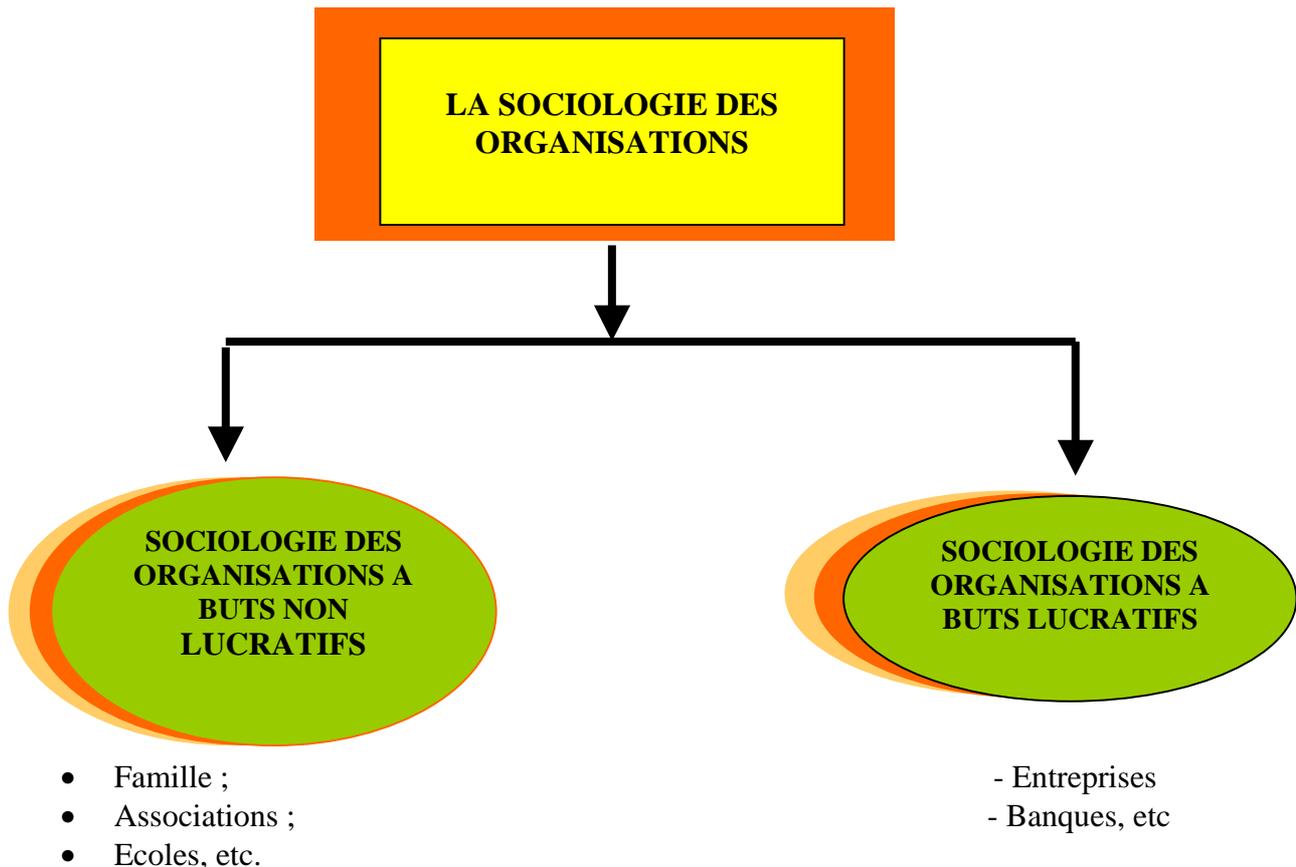
5- La sociologie des organisations doit-elle s'adapter ?

Les sciences sociales, en général, et la sociologie, en particulier, ont démontré leurs limites et leur incapacité de prévoir le déroulement des faits sociaux. Nos différents entretiens avec les sociologues précisent que la sociologie, en général, et la sociologie des organisations, en particulier, doit opérer un auto- changement épistémologique, conceptuel et méthodologique profond.

Par voie de conséquence la sociologie des organisations est appelée, plus que jamais, à se moderniser en tenant compte des nouvelles formes d'organisation et de management et des nouvelles données socioculturelles.

Dans cette approche proposée nous pensons que le sociologue d'aujourd'hui doit adopter, sans réserves, l'approche systémique lui permettant de tenir compte de toute la complexité interne et externe d'une organisation. Cette révolution épistémologique et méthodologique passe impérativement par la création d'une « sociologie de la sociologie » afin de porter un regard critique à l'égard de tout l'héritage sociologique (théories, paradigmes, approches, etc.).

Dans cette optique, nous avons proposé la réorganisation de la sociologie des organisations selon le schéma suivant :



A partir de cette réorganisation nous avons conçu deux profils pour le sociologue : *le sociologue-analyste et le sociologue-consultant.*

- ❑ **Le sociologue analyste** : Ce profil concerne toute la vocation du sociologue qui doit comprendre et analyser les organisations. Au plan méthodologique il est appelé à recourir à la méthodologie classique, et aussi, à d'autres techniques : Focus Group Discussion, biographie organisationnelle, ...etc. Le programme de formation du sociologue-analyste en organisation doit être revu et enrichi davantage en intégrant les autres domaines du savoir qui touchent, d'une manière directe ou indirecte, les études d'organisation : marketing, management, comptabilité et finance, GRH, etc.
- ❑ **le sociologue-consultant** : Ce profil est orienté directement vers l'action et principalement dans la partie consacrée au changement organisationnel et managérial. Nos différentes lectures et aussi nos entretiens nous ont permis de conclure que la sociologie doit récupérer une parcelle importante de ses préoccupations qui a été confisquée par le management, celle du **changement organisationnel et managérial.**

Le sociologue consultant est appelé à porter conseil aux managers et de les assister dans la mise en place d'une nouvelle organisation, la gestion des différentes formes de résistances au changement, etc. Par conséquent le programme de formation de ce profil doit se compléter avec le sociologue-analyste tout en lui fournissant un dosage important en techniques de conseil, d'analyse et d'assistance en matière de changement organisationnel et managérial.

Conclusion

En guise de conclusion notre étude a constitué une tentative sociologique et méthodologique d'aller voyager au centre de l'organisation de l'entreprise publique ayant vécu toute une socialisation organisationnelle sous l'égide du modèle socialiste. Aussi cette organisation nous a

permis de comprendre les différentes formes de résistance au changement organisationnel et managérial propre à cette entreprise. Par ailleurs d'autres problématiques qui concernent les sociétés qui cherchent à regagner le camp des capitalistes méritent d'attirer l'attention des sociologues. Les concepts proposés par nos soins méritent d'être débattus et discutés ce qui permet d'ouvrir un débat profond sur le renouveau méthodologique et épistémologique de la sociologie d'aujourd'hui qui se trouve en face de phénomènes jamais vécus par l'humanité. C'est pourquoi nous pensons que notre essai n'est qu'une autre façon de poser des problématiques sociologiques sans toutefois prétendre avoir fourni des réponses exhaustives. Le débat continue toujours et c'est notre souhait.

