

LA GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

CAS: LA CABELERIE DE SIDI BENDEHIBA

ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT

CASE: CABELERIE DE SIDI BENDEHIBA

Mohamed SAIDANE

Doctorant en Management et Stratégie des Entreprises, université d'Oran 2 Mohamed Ben
Ahmed

saidanehamidou@gmail.com

Ahmed ABOUYACOUB

Professeur titulaire à la Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de
gestion université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed abouyacoub@univ-oran.dz

Résumé

Face aux mutations auxquels sont confrontées les organisations, personne ne peut nier que le management est devenu un outil incontournable dans la gestion et la direction de toute entreprise soucieuse de préserver son avenir dans un environnement de plus en plus incertain, en effet ce qui les pousse à continuellement s'adapter, se renouveler et s'innover entraînant celles-ci dans un mouvement de changement continu. Les managers sont à la fois acteurs et objets des transformations managériales, ils jouent un rôle primordial dans le pilotage et la mise en œuvre du changement organisationnel dans l'organisation.

Mots clés : Organisation, managers, rôle, changement organisationnel

Abstract

Faced with the changes organizations are attending, no one can deny that management has become an essential tool in the management and direction of any company concerned with preserving its future in an increasingly uncertain environment, indeed what drives them to continually adapt, renew and innovate, leading them into a movement of continuous change. Managers are both actors and objects of managerial transformations; they play a key role in steering and implementing organizational change in the organization

Keywords: Organization, managers, role, organizational change

Introduction

L'intensification de la concurrence et la prolifération des nouvelles technologies ne sont que quelques exemples qui ont fait du marché du travail un environnement de plus en plus complexe et compétitif. Les changements observés dans un environnement économique qui se succèdent à un rythme accéléré obligent les entreprises à réagir de plus en plus rapidement, et ce, dans un contexte de plus en plus incertain. Que ce soit devant les impératifs de réduction de coûts ou d'amélioration de la qualité des produits et services, les exigences de la nouvelle économie mondiale poussent les entreprises à continuellement s'adapter, se renouveler et innover, entraînant celles-ci dans un mouvement de changement continu.

Le changement constitue dans l'univers des organisations un thème majeur autant que difficile, en raison de son caractère multiple et complexe. En effet Le changement organisationnel n'est pas en soi une question nouvelle. Depuis que l'homme organise les rapports de travail pour produire, distribuer, innover, il a toujours confronté ses techniques, ses méthodes, ses modèles, aux critères d'efficacité de son temps. Les premiers concernés par le changement sont les managers de l'entreprise. Ils sont le plus souvent ceux qui ont le plus à prendre des risques dans les changements qui s'opèrent à l'entreprise et pourtant c'est la plupart du temps sur eux que mise la direction générale pour les faciliter.

Aujourd'hui les managers, quelque que soient le type d'organisation et le secteur d'activité considérés, sont confrontés à des situations urgentes, risquées et complexes ; dues aux mutations rapides que connaît le monde des affaires non seulement sur le plan technologique mais aussi économique, social et même politique. Ce constat met en relief la nature des enjeux auxquels font face les managers ainsi que les défis qu'ils doivent constamment relever. Les attentes à leur égard augmentent : ils doivent faire fonctionner l'entreprise plus efficacement et plus durablement.

Ces managers devraient être en mesure de conduire un changement, ce qui fait leurs points forts, pour déployer de nouveaux standards, imaginés par d'autres, pire parfois par des consultants externes à l'entreprise. C'est pourtant eux qu'il est nécessaire de s'appuyer pour faciliter la conduite du changement, car qui mieux qu'eux connaît le fonctionnement réel de l'entreprise, qui mieux qu'eux est en mesure d'identifier les impacts de ces changements, les points durs qui nécessiteront une attention particulière, les collaborateurs qu'il faudra particulièrement accompagner.



Dans ce contexte, nous nous interrogeons sur la nature de ces changements ainsi que sur le rôle des managers dans cette démarche. En conséquence, la présente recherche a pour objectif d'explorer comment les managers réussissent à gérer efficacement un changement

1. Le changement organisationnel

Le changement devient, à nos jours, la règle et la stabilité l'exception (Vandangeon-Derumez, I., 1998). Le changement fait partie de la vie des organisations, soit pour conserver l'équilibre, soit pour se reproduire soit pour se transformer (Guilhon, A, 1998 : 105). Devant le caractère naturel du changement (Giroux, N, 1991), il devient difficile de distinguer entre changement prescrit et changement construit ou entre changement volontaire et changement imposé ou entre le contenu du changement et de son impact sur l'organisation et sur les processus (Soparnot, R, 2005). Figurant parmi d'autres pratiques susceptibles de développer les compétences, le changement organisationnel touche aux différentes facettes de l'évolution des compétences dans les entreprises.

Définir le changement revient à saisir un phénomène difficilement isolable d'autant plus que tout système est appelé à se transformer sous l'effet des facteurs divers internes ou externes. Si l'on s'en tient à la multitude de définitions que l'on trouve à ce sujet, il nous sera difficile d'en arrêter une.

Pour Kotter et Schlesinger (1979, p 106-114) « *le changement est un mécanisme d'adaptation conçu comme une solution permettant à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adéquation à l'environnement dont elle se nourrit et dont elle dépend* ».

Dans la même perspective, Rondeau, (2002 , p 148) le définit comme : « *la modification de la structure et l'organisation des entreprises pour les rendre plus réactives, plus flexibles afin de mieux répondre aux attentes des clients* ».

Nous pouvons définir le changement comme étant la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son. C'est aussi le passage (souhaité ou non) d'une situation donnée à une autre.

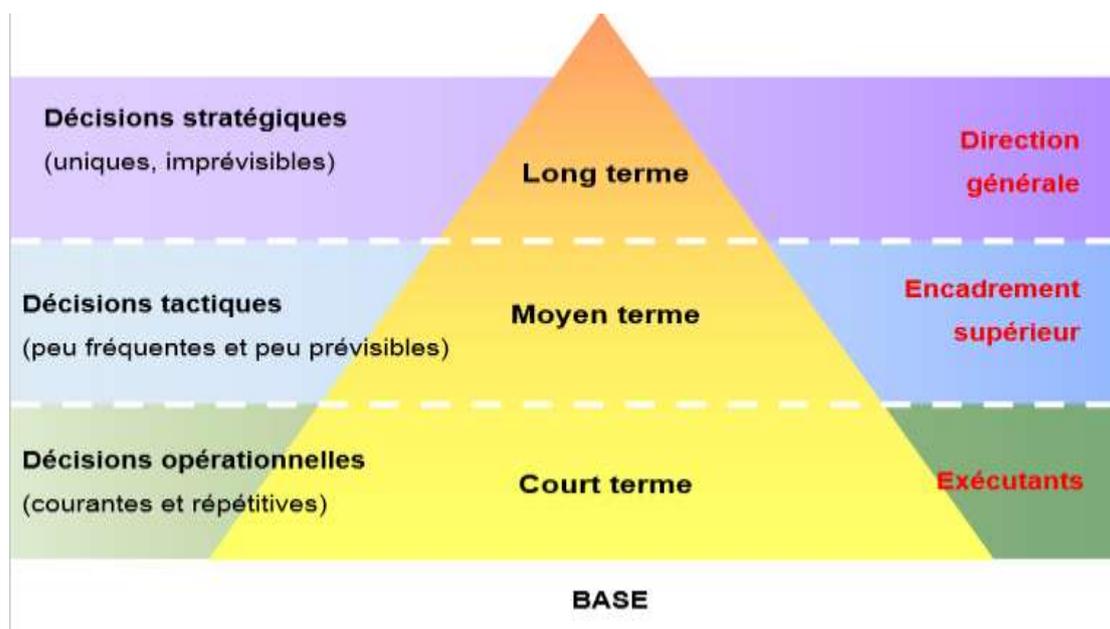
2. Le changement dans les organisations

Au cours des dernières années, de nombreuses entreprises, qu'elle soit une jeune PME en développement ou une grande organisation, qu'elle soit dans le secteur privé, associatif ou

public, qu'elle soit dans une industrie de haute technologie ou non, ont été appelées à innover que ce soit pour croître ou simplement pour survivre.

La question du changement concerne aujourd'hui, mais cela n'a pas toujours été le cas, l'ensemble des niveaux de décision au sein de l'entreprise, correspondant à la typologie d'Igor Ansoff : décisions stratégiques, tactiques et de gestion courante. Malgré les différences d'enjeux évidentes entre ces trois dimensions, les objectifs sont identiques puisqu'il s'agit dans tous les cas de tendre vers l'efficacité de l'organisation. De plus, quelles que soient la nature et l'importance des transformations envisagées, on retrouve toujours dans les processus de conduite du changement le même souci de rationalité, celle-ci étant supposée garantir l'optimalité des solutions à mettre en œuvre.

Figure N01 : la typologie d'Ansoff



Source :

https://www.google.dz/search?q=typologie+d%27ansoff&rlz=1C1CHBH_frDZ712DZ712&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi-ntq4nMzaAhWIPBQKHABGDGoQ_AUICigB&biw=1366&bih=662#imgrc=hWhb-tK2P7QykM.

3. Le pilotage du changement organisationnel

L'intervention des managers dans le changement organisationnel semble nécessaire pour adapter l'organisation à son environnement. Le rôle de ces derniers prend une dimension essentielle pour engager le processus de changement et ainsi contrer l'inertie qui semble



caractériser l'organisation. Plusieurs auteurs (Kanter, 1983; Nadler, Tushman, 1989; Kotter, 1990) relèvent l'importance d'un leader emblématique, charismatique, qui symbolise la volonté de changement. Son rôle est de marquer la volonté de changer en diffusant au sein de l'organisation une nouvelle vision des choses. La littérature s'est d'ailleurs beaucoup intéressée aux qualités requises pour piloter des programmes de changement au sein des organisations. Reitter (1991) résume les principales caractéristiques des «transformational leaders» mis en évidence par les travaux de Burns (1978) et surtout de Tichy et Devanna (1986). Selon ces auteurs, les «transformational leaders» se définissent eux-mêmes comme agent de changement, ils sont courageux, à la fois intellectuellement et affectivement, croient en la capacité des hommes d'assumer des responsabilités et savent animer une organisation. Ils réfléchissent en termes de valeurs et sont capables d'articuler celles-ci et de les faire partager par leurs collaborateurs. Ils comprennent leurs erreurs et en tirent des leçons, savent gérer la complexité, l'ambiguïté et l'incertitude. Ce sont des visionnaires, capables de parler du futur et de le rendre imagé (Reitter, 1991: 39).

Dans une perspective plus large, Wiersema et Bantel (1992) ont étudié le lien qui pourrait exister entre les caractéristiques démographiques de l'équipe managériale et les changements organisationnels menés dans les organisations. Ils suggèrent dans leurs conclusions que des équipes managériales d'âge jeune (en moyenne), ayant peu d'ancienneté dans l'entreprise, un bagage intellectuel élevé (niveau d'études) et présentant une forte hétérogénéité en termes de spécialisation scolaire, facilitent le changement organisationnel des entreprises. En résumé, il semble bien que l'équipe managériale et les contextes dans lesquels elle évolue, jouent un rôle déterminant dans le pilotage du changement.

4. Méthodologie

Le principal objectif de notre recherche exploratoire est avant tout descriptif, avec la possibilité de proposer une série d'explications. Notre recherche se base sur l'interprétation qui joue un rôle intégrateur et permet une meilleure compréhension du phénomène étudié. Nous avons tenté de mettre à jour des régularités dans le processus de changement étudié. Nous avons donc opté pour une démarche abductive, basée sur l'étude qualitative d'un cas en profondeur (Strauss, Corbin, 1990; Yin, 1989). Le dispositif de recherche basé sur l'étude de cas est particulièrement recommandé lorsque l'on aborde des champs d'étude complexes, ou la prise en compte du contexte est déterminante pour l'élaboration du processus de



compréhension (Yin, 1989; Van Maanen, 1983; Eisenhardt, 1989). Notre choix méthodologique s'est inspiré de la théorie fondée qui ouvre la voie à de nouvelles explications et de nouvelles perspectives qui s'ajustent dans le sens où elles dérivent des catégories utilisées par les acteurs eux-mêmes. Les données empiriques ont été collectées essentiellement à partir d'interviews semi directif auprès de l'ensemble de l'équipe managériale de la câblerie de SIDI BENDEHIBA, de documents internes et d'archives de la société, afin d'opérer une triangulation des sources d'informations disponibles. Tout d'abord, nous avons récolté un ensemble de documentation concernant les projets de la société. Ensuite, nous avons interviewé l'ensemble des membres du groupe dirigeant de CSB. Enfin, nous avons traité cette information par le biais des techniques d'analyses de données qualitatives. Nous avons clôturé notre démarche de recherche par une rencontre avec plusieurs membres de l'équipe dirigeante, dont le CEO de CSB, pour valider nos résultats. Nous nous sommes focalisés, dans le cadre de cette étude exploratoire, exclusivement sur les membres du top management car ils constituaient des informant-clés de notre étude.

4.1. Présentation de la câblerie de SIDI BENDEHIBA

La câblerie algérienne est une marque du groupe industriel Sidi Bendehiba spécialisée dans la fabrication et commercialisation des fils et des câbles électriques (BT, MT, HT, THT), câbles spéciaux et câbles pour applications ferroviaires.

La Câblerie Algérienne®, utilise les technologies les plus récentes dans le domaine, ce qui permet la mise à disposition des produits faits sur mesure pour satisfaire des besoins hautement spécialisés, spécifiques avec des câbles de différentes gaines et couleurs, protégés contre les effets du rayonnement UV, et adaptés aux différents environnements et des températures.

Grâce à l'un des plus importants investissements d'Afrique et à son capital humain près de 1000 personnes, La Câblerie Algérienne est devenue un leader et un partenaire incontournable dans l'industrie du câble.

L'objectif de l'entreprise est d'accompagner le pays dans son processus de développement, d'émergence et de mondialisation en exploitant son emplacement géostratégique qui offre un accès privilégié au marché Africain et Européen.



4.2. La mise en œuvre du système ERP au sein de la câblerie de SIDIBENDEHIBA

Au cours de la dernière décennie, nombre d'entreprises ont implanté un progiciel de gestion intégré (PGI ou système ERP pour Enterprise Resource Planning). Même si le bogue de l'an 2000 a joué un rôle important dans la course à la modernisation des systèmes informatiques, la tendance à se tourner vers les systèmes intégrés se poursuit. Il y a quelques années, l'entreprise qui investissait dans un progiciel ERP s'assurait un avantage concurrentiel grâce à un meilleur accès à l'information et à l'intégration des processus. De nos jours, un tel système est indispensable à la plupart des grandes entreprises comme le groupe industriel de SIDI BENDEHIBA, qui veulent demeurer concurrentielles dans un environnement où les décisions doivent se prendre plus rapidement, en ayant accès facilement aux bonnes données, et où chacun doit à tout prix se tailler une place dans l'industrie du commerce électronique. Une part importante du marché des progiciels ERP s'est développée au cours des dix dernières années dans l'effervescence du passage à l'an 2000 et d'un boum économique exceptionnel. Cette période a permis de tirer de nombreuses leçons des défis que pose la mise en œuvre d'un système ERP. Des sociétés comme la câblerie de SIDI BENDEHIBA, qui se trouvent aujourd'hui au cœur de cette aventure, ont la chance de profiter de ces leçons. Actuellement, le défi principal de l'implantation de la solution ERP chez la câblerie se trouve dans la gestion du changement. Son programme touchera près de 1000 employés de divers services : finances, fabrication, approvisionnement, marketing, ressources humaines et ingénierie.

4.3. L'intégration du système au sein de la société

La plupart des projets ERP sont difficiles, surtout à l'étape de leur mise en œuvre. Dans la plupart des cas, les managers des entreprises qui ont vécu la mise en œuvre d'un tel système conviennent que les problèmes liés aux enjeux politiques et organisationnels sont les plus difficiles à cerner et à résoudre. En fait, la gestion des changements de matériel informatique, de logiciels et de bases de données est relativement simple comparée à celle des problèmes organisationnels, par exemple : comment mesurer le rendement de l'entreprise et quelle structure organisationnelle adopter. Autrement dit, la plupart des défis que pose la mise en œuvre d'un progiciel ERP ne sont pas de nature technique, ils relèvent plutôt des facteurs humains et des changements organisationnels, et de la résistance à ces changements qui est inévitable.



4.4. Gestion du changement : un modèle de travail pratique

L'une des responsabilités les plus exigeantes à assumer lors de l'implantation d'un progiciel de gestion intégré est la gestion efficace de l'intégration des gens, des processus et des systèmes. Une telle démarche est possible grâce à un cadre efficace de gestion du changement, basé sur deux grands principes directeurs :

- ✓ **La prise en charge du changement par les managers** : L'organisation touchée par le programme ERP doit faire preuve de leadership tout au long de l'implantation. Il est crucial que les employés touchés voient les cadres de leur organisation mener la mise en application des nouveaux processus d'affaires et prendre part à toutes les phases de la mise en œuvre, y compris la planification, la formation et l'implantation elle-même.
- ✓ **Une démarche structurée et intégrée** : La pratique de la gestion du changement doit offrir une combinaison de processus prédéfinis qui sont planifiés, gérés et mesurés. Il ne s'agit pas d'une série d'événements réactifs aléatoires.

5. La gestion du changement chez le groupe de SIDIBENDEHIBA

Nous avons défini la gestion du changement liée aux implantations de ERP comme un domaine de compétences multidisciplinaires qui fournit une approche systémique afin d'orchestrer tous les aspects de la transformation de l'entreprise (employés, organisation, technologie et processus). Cela permet la mise sur pied et le soutien d'un réseau complet de leaders à tous les niveaux de l'organisation, de la haute direction aux employés spécialisés. Pour la câblerie, la dimension multidisciplinaire de la gestion du changement est nécessaire pour s'assurer du succès de l'implantation du système ERP. Dans nombre d'organisations, la gestion du changement est perçue comme étant la seule responsabilité du service des ressources humaines, du développement organisationnel ou des communications de l'entreprise. Il s'agit certes d'éléments importants, critiques pour la gestion du changement, mais on risque d'obtenir des résultats mitigés dans le cadre d'une implantation ERP si on traite ces éléments en vase clos. La clé du succès est de réussir l'intégration de toutes les disciplines touchées par le processus de transformation de l'entreprise. En fait, une telle démarche est le fondement même de ce que vise un programme ERP : supprimer les barrières fonctionnelles pour se concentrer sur les processus. Par conséquent, la psychologie industrielle, le développement organisationnel, la gestion des ressources humaines, la formation et les communications, c'est-à-dire les éléments traditionnels de la gestion du



changement, ajoutent de la valeur par leur intégration à l'ensemble des processus de définition et de mise en place des nouveaux processus d'affaires, dans un cadre de travail structuré procurant une valeur réelle. Cette approche constitue un important virage par rapport au « mythe de la gestion du changement » voulant que l'unique objectif soit un contrôle en vase clos des comportements humains.

Nous avons fondé le cadre de gestion du changement sur une série de processus gravitant autour de quatre grands thèmes : leadership du changement, harmonisation de l'organisation, préparation au déploiement et communications.

- **Leadership du changement** : Le leadership du changement a pour fonction de soutenir la vision du programme dans l'ensemble de l'organisation. Il s'agit d'entretenir un climat favorable au changement à tous les niveaux, par l'intermédiaire d'un réseau de leaders actifs et visibles et d'évaluer et de mesurer l'état de préparation de l'organisation. Cela comporte également l'application des processus de gestion de la participation, des communications et de l'engagement des principaux leaders. En dernier lieu, il faut aussi veiller à l'orientation des chefs de groupe et des superviseurs afin de mieux surmonter la résistance des employés au cours des différentes phases du processus de changement.
- **Positionnement de programme et communications** : L'objectif du positionnement de programme, qui utilise des méthodes et des techniques de marketing éprouvées, est de sensibiliser l'organisation au programme. Celui-ci consiste à développer une identité centrée sur le cœur du projet en encourageant les différents participants à adopter et à appuyer l'implantation du système ERP. Il fournit également un cadre de travail complet et détaillé et il sert de guide pour le déploiement de la stratégie de communication des projets liés au système ERP.
- **Harmonisation de l'organisation** : L'harmonisation de l'organisation vise à coordonner les postes, les structures organisationnelles et l'environnement culturel en fonction des objectifs d'affaires, de la vision et du design fonctionnel du programme. Les nouveaux processus facilitent la préparation de l'organisation et des employés à l'utilisation optimale du système ERP et de ses processus. Il s'agit de notre principal levier d'intégration pour les équipes chargées de la conception des processus d'affaires et de la configuration des systèmes. L'équipe de gestion du changement acquiert ainsi



une connaissance approfondie des processus d'affaires qui est essentielle à un soutien du changement valable pour l'organisation.

- **Préparation au déploiement** : La préparation au déploiement vise à fournir aux responsables des installations touchées par le changement les outils et l'orientation nécessaires à la réussite de l'implantation du système. On vise ici la préparation des gens, des données et de la technologie, on y regroupe donc tous les champs d'activité liés au processus de changement. Cela implique également l'évaluation de la préparation des installations avant la mise en service ainsi que la stabilisation des activités une fois l'implantation terminée. Ces mesures ne doivent pas se limiter aux aspects humains et organisationnels.
- **La prise en charge des processus** : la prise en charge du changement par l'organisation concernée est un facteur déterminant du succès du programme et les processus de gestion du changement atteindront les objectifs établis seulement si les organisations visées en ont la responsabilité.

Conclusion

En conclusion, l'application d'un programme de gestion du changement structuré associé à un programme de formation des utilisateurs bien adapté constitue l'un des principaux facteurs de succès pour des entreprises telles que la câblerie algérienne, engagées dans un processus de mise en œuvre d'un système ERP. Une telle démarche entraîne inévitablement des remaniements importants des processus d'affaires et des tâches. Les projets ERP qui fonctionnent le mieux accordent autant d'importance à la gestion du changement qu'aux autres éléments du processus et en intègrent la méthode et les processus pendant tout le déroulement du projet. Tout au long de ce projet, l'équipe de gestion du changement du programme ERP du groupe industriel veille à l'intégration de tous les éléments de transformation de l'entreprise, employés, organisation, technologie et processus, sans perdre de vue son objectif principal qui est d'aider les gens et les groupes de gens responsables de la conduite du changement dans leurs secteurs respectifs. À chacune des étapes, le cadre de gestion du changement du projet ERP de la câblerie fournit un ensemble d'outils, de techniques et de méthodes intégrés, prédéfinis et mesurables conçus pour aider les organisations et les employés à comprendre la nécessité du changement, ainsi que ses conséquences, et à assumer leur responsabilité dans le cadre de l'implantation du système ERP.

Références bibliographiques

- Barabel M, Meier O (2006), *Manageor*, DUNOD, Paris, p 125.
- Bougllet J, (2011), *Stratégie d'entreprise*, BERTI Édition, ALGER, p 45.
- Cavagnol A, Roulle P (2013), *Management Stratégique des Organisations*, GUALINO, Paris, p 75.
- Collerette P (1991), *Pouvoir, Leadership et Autorité dans les organisations*, Presses de l'Université du Québec, Canada, p 110.
- Darbelet M, Izard L, Scaramuzza M (1995), *Notions Fondamentales de Gestion d'entreprise : Organisation, Fonctions et Stratégie*, FOUCHER, Paris, p 201.
- Garibaldi G (2008), *Analyse Stratégique : Méthodologie de la prise de décision*, Éditions d'Organisation, Paris, 3ème édition, p 53.
- Helfer J.P., Kalika M, Orsoni J (2013), *Management Stratégique*, Edition : VUIBERT, Paris, 9ème édition, p 73.
- Kotler P, Koller K, Manceau D (2015), *marketing management*, Edition, DUNOD, Paris, p 14.
- Le duff R (1999), *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, édition DALLOZ, Paris, p 90.
- Lehmann-ortega L (2013), *Toute la stratégie d'entreprise*, édition DUNOD, Paris, 6ème édition, P 104.
- Michaud. Y (2013), *Qu'est que le management responsable ? Confiance, Décision, Réflexivité*, EYROLLES, Paris, p 56.
- Mintzberg. H (2003), *Le pouvoir dans les organisations*, Edition d'Organisation, Paris, p 212.
- Mintzberg. H (2009), *structure et dynamique de l'organisation*, Édition d'Organisation, p 36,
- Porter. M (2003), *choix stratégiques et concurrence*, ECONOMICA Édition, p 100.
- Rchesnay M (2004), *Management stratégique*, Les Editions de l'ADREG, p 89.
- Ta rondeau, (1995), *les stratégies fondées sur le savoir, l'art de la stratégie*, les échos, p 205.