



CHANGEMENT DE CULTURE OU CULTURE DU CHANGEMENT ? LA GESTION EST CULTURELLE!

Article paru sur : *Le journal Liberté-Économie du 24 au 30 mars 2004*

La revue Agroline No34 Juin-Juillet 2004

La revue Management No2 de l'ISGP

Par

Ammar Hadj-Messaoud, Ing.; M.Sc.A

Expert principal

a.h-messaoud@sciquom.com

Avant propos :

A travers ces propos, il s'agit ici d'une contribution au débat actuel qui tourne autour de la gestion du changement en Algérie. Ce débat portant sur les organisations sociales peut être alimenté par des apports provenant, entre autres, de psychologues, de sociologues, de gestionnaires, d'économistes, d'ingénieurs, de philosophes, de journalistes et de politologues. Pour notre part, en tant que firme dans le domaine du conseil en gestion d'entreprise, nous avons accumulé un capital expérience en gestion du changement, à travers les mandats de réingénierie des processus d'affaires (mise à niveau) qui nous ont été confié, en Amérique du Nord et en Algérie. Ainsi, quiconque entreprend la lecture de cet article s'engage sur un terrain familier et dispose déjà de modèles explicatifs grâce auxquels il lui est possible d'interpréter plus ou moins adéquatement les phénomènes organisationnels et d'agir en conséquence.



Introduction

Le sous développement, l'un des plus grands drames de l'humanité, tient pour une large part au nombrilisme des théoriciens de la gestion. La gestion, comme processus moderne, a été largement formulée aux États-Unis. Ces approches aux systèmes organisationnels ont permis l'émergence d'une super puissance mondiale, preuve s'il en est une, que les principes étaient bons et valables pour développer une économie. Une autre preuve par l'absurde est venue s'ajouter à la fin de la seconde guerre mondiale, la reconstruction de l'Europe s'est faite par un plan Marshall mis en place selon les mêmes principes organisationnels et réalisée par les Européens eux-mêmes. L'Europe s'est refaite en quelques décennies.

Qu'en est-il de l'Algérie? L'application à l'Algérie a donné des résultats différents. L'indépendance de cette ancienne colonie a donné l'occasion d'appliquer les mêmes approches à sa reconstruction. Cette reconstruction ou ce

développement ne s'est pas produit. Divers facteurs intrinsèques et extrinsèques sont intervenus dont il ne faut pas nier l'importance, entre autre, une économie basée sur l'exportation d'un produit unique, une dette extérieure devenue trop lourde, le non rééquilibrage du commerce avec ses partenaires du NORD et, il ne faut pas le cacher, la corruption. Mais, ce manque à développer de l'Algérie a souvent été attribué à l'incapacité des nationaux à gérer selon des principes pourtant bien démontrés. A cet égard plusieurs écoles de gestion ont été créées pour enseigner les principes de gestion sans obtenir le succès escompté. Les principes étaient bien saisis, mais la mise en pratique ne se faisait pas. Pourquoi?

Le codage culturel de la gestion

Parce que, la gestion est encodée par des éléments culturels. En effet, la culture est, avant tout, un conditionnement collectif d'un groupe d'individus typique de celui-ci et différent des autres. Il faut partager certaines valeurs pour croire, par exemple,



à la planification (entres autres valeurs celle d'estimer être en mesure de contrôler l'avenir; pour le fataliste c'est un pouvoir supérieur qui décide, à quoi bon planifier?) Il faut se fonder sur des valeurs individuelles pour avoir le sens d'entreprendre (*si l'état ou la famille assure la survivance, pourquoi entreprendre et risquer?*).

Ainsi donc, au lieu d'avoir su adapter les outils de gestion aux situations particulières de l'Algérie, l'utilisation d'un modèle fondé sur des valeurs non partagées dans ce pays, le développement ne c'est pas produit du fait que la gestion n'a pas su mobiliser les ressources et les coordonner comme espéré. Ce drame du non développement aura fait comprendre que les composantes culturelles ne peuvent être absentes des outils de gestion. De fait, la preuve par l'absurde du cas de la reconstruction de l'Europe indique bien que les instruments utilisés étaient bien efficaces, précisément parce que les valeurs culturelles fondamentales étaient les mêmes.

La communication est l'élément clé dans nos relations quotidiennes, surtout pour un gestionnaire. Un gestionnaire se doit de communiquer un message de sorte qu'il soit reçu de façon univoque et entraîne les actions désirées. Si gérer c'est communiquer, la gestion consiste donc à manipuler des symboles qui ont de la signification pour les personnes qui sont gérées ou organisées. La signification que l'on accorde aux symboles repose sur ce que l'on a appris dans sa famille, son école, son milieu de travail et sa société. La gestion et l'organisation sont pénétrées de culture du commencement à la fin. Les éléments qui permettent de découvrir comment les ressources humaines sont programmées se trouvent donc dans la culture et les valeurs qu'elle véhicule pour des membres d'un groupe culturel spécifique. Dans le codage culturel qui touche la gestion et les activités professionnelles des gestionnaires, certains éléments sont plus centraux que d'autres. En effet, on peut penser à six d'entre eux :

1. *la relation avec la nature;*
2. *la nature de l'homme;*
3. *les relations humaines;*
4. *le temps;*
5. *l'activité; et*
6. *l'espace.*

Donc, les organisations sociales et les comportements de leurs membres, à travers les éléments de codage culturel, présentent des phénomènes, qui dans leurs ensemble, font partie de notre univers quotidien. Que ce soit en tant que membre, matière en voie de transformation ou client, nous voyons notre existence profondément affectée par des organisations pouvant se présenter sous une multitude de formes (entreprises, hôpitaux, écoles, administrations d'utilités publiques, syndicats, armée....).

Il est important de savoir qu'une organisation est un système faisant intervenir cinq catégories de variables interdépendantes, c'est-à-dire, les objectifs, les structures, la technologie, l'environnement et la composition sociale (membres, groupes, individus). Comme ces variables sont associées par des relations de dépendance réciproque, des changements très sensibles survenant dans l'une d'elles entraînent des répercussions au niveau des autres variables. Les effets engendrés ainsi que leurs intensités sont relatifs au système de valeur accordé aux six éléments du code culturel. Cela démontre que les aspects humains, organisationnels et techniques sont indissociables et constituent les trépieds d'un tabouret. Par exemple, une entreprise où il est décidé d'accroître la rapidité de certaines opérations pour mieux faire face à la concurrence. Pour réaliser cet objectif, de nouveaux moyens de traitement des informations sont adoptés entraînant la création d'un département. Ce changement structurel nécessite le recrutement de nouveaux membres possédant les qualifications désirées. Jouissant d'un pouvoir que leur confère la possession de compétences uniques dans l'entreprise, ces membres sont en mesure d'influer sur la prise de décision pouvant affecter la configuration d'arrangements structuraux et les personnes qui y assument les rôles, et ainsi de suite. **Les stratifications (clivages entre des classes ou des groupes de membres) et les relations de pouvoir qui apparaissent au sein de la composition sociale des organisations sont liées au fait que ces dernières sont fondées sur un ordre négocié.** Cet ordre négocié dépend essentiellement des six éléments du codage culturel. Ainsi, la configuration des stratifications de la composition sociale et des relations de pouvoir qui les accompagnent émergent de processus

complexes dans lesquels interviennent les membres, les objectifs, les structures, les technologies et l'environnement organisationnel.

L'image réelle et le mimétisme culturel : la perception et la réalité

Dans leurs rôles et pratiques, les gestionnaires sont d'abord et avant tout impliqués dans la communication, qu'il s'agisse de fonctions reliées à la représentation externe de l'organisation ou dans son fonctionnement interne. A ce moment là, le gestionnaire apparaît comme une figure de proue et porte-parole, agit comme liaison entre les parties de l'organisation, dissémine de l'information, règle des problèmes interpersonnels, négocie des solutions aux difficultés de l'organisation. Donc, le codage et le décodage est régit par les valeurs culturelles propres appartenant à l'émetteur et au récepteur. Ce détour à travers les valeurs culturelles de chacun est tout aussi vrai à l'aller qu'au retour d'une communication. Par exemple, l'image d'une organisation que ce soit à l'échelle d'un pays ou à l'échelle d'une entreprise est le reflet des modes de cohésion interne au sein de cette organisation. Cette cohésion interne se matérialise dans les faits par la valeur accordée aux six éléments du codage culturel. Ainsi, dans un processus de communication d'une image, la crédibilité du gestionnaire est sous-tendue par la cohérence de la réalité des faits. Par exemple, l'image de l'Algérie est reflétée par la réalité du niveau de sa force morale et la réalité du niveau de sa douceur sociale. Par analogie pour un individu, son comportement dérive de ses croyances et de ses valeurs (la valeur accordée aux éléments du codage culturel). **Ainsi, si on veut changer le comportement d'un individu il faut agir sur ses croyances.** Le mimétisme culturel est le fait d'une déconnexion entre valeurs ou croyances et comportement. Par exemple, pour une entreprise, les valeurs correspondent aux politiques et à la culture d'entreprise mises en place et le comportement, quant à lui, correspond à l'exécution des activités conformément aux politiques. Dans les fait, si on prend la forme sans avoir les attributs naturels du fond alors le comportement ou l'image qu'on veut

projeter sont incohérents, cela est valable dans tous les domaines sans aucune exception.

Culture du changement

Partant de deux postulats : *i) la réalité est multidimensionnelle; et ii) le vécu conditionne le comportement.* Dans le cas propre de l'Algérie nous avons pris des autres ce qu'il y a de néfaste. Notre culture relative à la gestion du changement est défaillante. L'Algérie est passée d'une colonie à un état indépendant, d'un système de pensée unique au multipartisme et d'une économie planifiée vers une économie de marché sans gérer le changement y afférant. Cela nous coûte énormément et nous payons le prix. Les raisons de ces échecs dérivent du fait que la rupture n'est qu'apparente. Car les projets entrepris dans le cadre de ses différents passages n'ont pas été accompagné du processus de gestion de changement. En effet, alors que nous prétendons rompre avec l'organisation

sociale indésirable, les personnes censées conduire les changements restent dans le même système de raisonnement, c'est-à-dire, les gestionnaires restent fortement ancrés dans une vision technique et instrumentale de l'organisation et de la gestion. Il est primordial de préciser que la conduite du changement, dans le cadre d'un projet, est relative à un processus bien défini. Les activités du processus de changement sont une suite logique d'étapes relatives à :

- i. l'identification des changements;*
- ii. la préparation des changements;*
- iii. la planification des changements;*
- iv. la mise en œuvre des changements; et*
- v. la mesure des progrès réalisés.*

Pour ce dernier point, la mesure des progrès réalisés se fera par la validation de la valeur ajoutée de l'organisation sociale d'un point de vue client. C'est à travers ce type de processus qu'on peut conduire adéquatement le changement en agissant

sur les éléments du codage culturel pour passer d'une situation donnée vers une situation désirée. Nous avons la conviction qu'en répétant ce processus, tout en adhérant loyalement à des principes de finalité vis-à-vis du client de l'organisation sociale, pour tout type de projet, nous finirons par acquérir une culture du changement.

Conclusion

Pour conclure, nous invitons les lecteurs à un exercice d'analyse et d'identification, par l'observation, des valeurs relatives au codage culturel du comportement de trois acteurs dans notre environnement quotidien. Observer attentivement le comportement du gardien de la paix (policier), le comportement des automobilistes, le comportement des piétons et l'environnement. Faites une analyse exhaustive, d'un œil managérial, des éléments du codage culturel de la gestion et vous découvrirez le mal profond qui ronge notre pays.

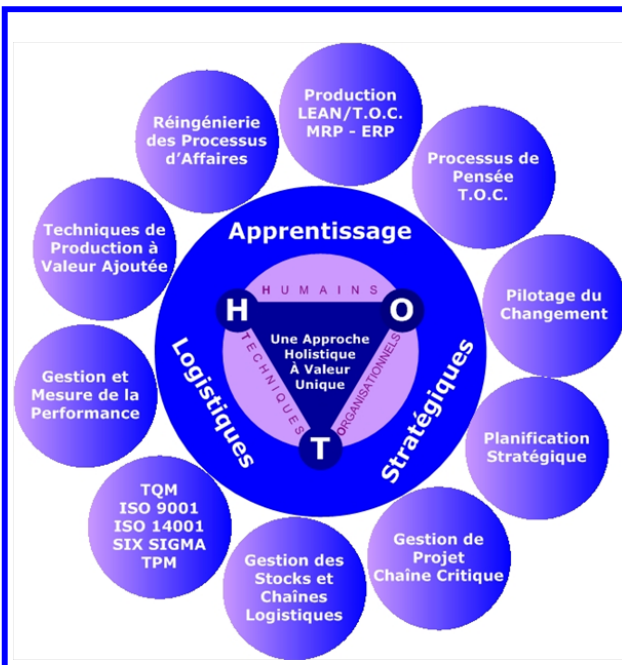
A propos de l'auteur

Ammar Hadj-Messaoud est ingénieur et maître en sciences appliquées, il dirige les opérations de Sciquom Conseil, firme spécialisée dans l'amélioration des capacités compétitives des entreprises et des institutions. Il dispose d'une longue et riche expérience en gestion des opérations avec plus de 500 interventions. Il a occupé les plus hauts postes de gestion au sein de plusieurs entreprises multinationales au Canada. Ses principales responsabilités consistent à diriger les orientations et les stratégies en gestion des opérations et à fournir le soutien pour l'alignement et l'application des politiques de décision dans le management des différentes fonctions opérationnelles. Il est conseiller Principal auprès de plusieurs entreprises pour l'amélioration de leur capacité compétitive.



DES IDÉES PERMETTANT D'EXPLOITER LA PLEINE PUISSANCE DE L'INFORMATION ET DE LA CONNAISSANCE

DANS LA GESTION DES OPÉRATIONS INDUSTRIELLES ET INSTITUTIONNELLES



NOTRE MISSION

« Aider nos clients à améliorer leurs capacités compétitives afin de prendre le contrôle effectif de leur marché respectif, atteindre leurs objectifs de rentabilité et actualiser leur mission. »

