

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Université Abou -Bakr BELKAID - TLEMCEM  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

*Ecole Doctorale en Management des Hommes et  
Gouvernance D'entreprises*

*Préparation de la thèse de Magister portant sur le  
Thème :*

# Le Pilotage du Changement dans Le Secteur Bancaire

Cas Pratique :

« Banque de l'Agriculture et de Développement Rural » - BADR/BANK -



Présenté par :

Mr. TOUAMI Zouaoui

Sous la Direction de :

Mr. le professeur A.BENDI ABDELLAH

Soutenu devant le jury composé de :

Prof. Mr. BENBOUZIANE Med  
Prof. Mr. BENDIABDELLAH A.  
Dr. Mr. DJENNAS Mustapha  
Dr. Mr. MOULEY KHATIR Rachid

Professeur  
Professeur  
Maître de conférences  
Maître de conférences

Président  
Encadreur  
Examineur  
Examineur

Année universitaire - 2009/2010 -

# REMERCIEMENTS

*Je tiens tout d'abord à exprimer un énorme remerciement à mon Dieu qui m'a donné la force de terminer mes études et qui m'a donné le courage et la volonté affiné pour rédiger ce modeste travail que je souhait utile et réussi,*

*Mon remerciement et mon hommage s'adressent spécialement à mon encadreur Monsieur le professeur BENDIABDELLEH ABDEL SALEM qui ma encouragé et aidé à accomplir cette œuvre.*

*Je remercie également Messieurs les membres de jury qui ont accepté d'examiner ce modeste travail en l'occurrence :*

*Notre professeur Mr. BENBOUZIANE Mohamed ; notre Docteur Mr DJENNAS Mustapha et notre Docteur Mr. MOULEY KHATIR Rachid, ainsi que tous mes enseignants de l'école Doctorale « Management des Homes, des Organisations et Gouvernance d'entreprises »*

*Je remercie également mes collègues de travail de l'Inspection Régionale de la BADR de Sidi Bel Abbés « 171 » pour leur soutien et leur encouragement....merci beaucoup !*

# **DÉDICACE**

*Je dédie ce modeste travail à : l'esprit de mon père Mohamed que je n'oublierais jamais « Allah yerhmou inchallah ».*

*A ma très chère mère qui a tant veillé pour me voir atteindre ce but, pour son sacrifice et conseils, son affection.*

*A mes frères et sœurs pour leurs soutiens tout au long de mes études.*

*A mes amis bien aimés Mr. BELOUATI Sid Ahmed, Mr. HALLOUCH Kada, Mr. DELLA Boucif, Mr. DEBAB Sid Ahmed, Mr. BOUREGBA Rachid, Mr. HARBIT Omar, Mr. BENBRAHIM Med Amine, Mr. MEDHAR Mahdi, Mr TOU Zoheir, Mr. MANSOUR Okacha, Mr. TOUHLOUMI Habib, Mr. BENBRIKA Bouzid, Mr. IKHOU Kadda, Mme. BOUGHERARA Salima, Mlle BELFARH Fatima, Mlle CHERIFI Melouka ET Mme TOUMI Fatima.*

*A Mes amis de la promotion 2009 et 2010*

*A mon voisin Fayçal qui m'a beaucoup aidé pour finaliser ce modeste travail.*

*Et finalement à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour la réalisation de cette thèse.*

**Z. TOWAMI**

# *Sommaire*

## **INTRODUCTION GENERALE**

### **PREMIERE PARTIE : « STRATEGIE ET CHANGEMENT »**

#### **CHAPITRE I : « LE MANAGEMENT DU CHANGEMENT ET L'IDENTITE »**

SECTION 1 : LE CONTEXTE GENERAL DES CHANGEMENTS

SECTION 2 : QU'EST CE QU'UN CHANGEMENT ?

SECTION 3 : LES CARACTERISTIQUES CLES DE L'IDENTITE

SECTION 4 : UN CHANGEMENT REUSSI FACE A UNE IDENTITE FORTE

#### **CHAPITRE II : « PROCESSUS DU CHANGEMENT »**

SECTION 1 : CONDUITE DU CHANGEMENT

SECTION 2 : DEMARCHE ET MECANISME DU CHANGEMENT

SECTION 3 : LES CINQ VOIES DU CHANGEMENT

#### **CHAPITRE III : « LE PILOTAGE STRATEGIQUE DU CHANGEMENT »**

SECTION 1 : LES PRINCIPES DU PILOTAGE STRATEGIQUE.

SECTION 2 : ÉLABORER LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

SECTION 3 : CHOIX DES LEVIERS D'ACTION

SECTION 4 : EVALUER LA FAISABILITE ET LES RISQUES

#### **CHAPITRE IV : « LE MANAGEMENT OPERATIONNEL DU CHANGEMENT »**

SECTION 1 : LE MANAGEMENT PAR PROJET

SECTION 2 : LE PROJET CIBLE

SECTION 3 : CONDUITE ET EVALUATION DE L'ACTION

SECTION 4 : MANAGEMENT DE L'IMPACT EMOTIONNEL DU CHANGEMENT

### **DEUXIEME PARTIE : « LE PILOTAGE DU CHANGEMENT DANS UNE BANQUE »**

#### **CHAPITRE V : « LE PILOTAGE BANCAIRE AU SEIN DE LA BADR »**

SECTION 1 : QU'EST CE QU'UN MANAGEMENT BANCAIRE ?

SECTION 2 : CONSTRUIRE LE TABLEAU DE BORD DES DIRIGEANTS

SECTION 3 : PRESENTATION DE LA BADR

SECTION 4: LA NOUVELLE ORGANISATION COMMERCIALE AGENCE "OCA"

## **CONCLUSION GENERALE**

## **INTRODUCTION GENERALE**

On parle désormais de pilotage dès qu'une entreprise un peu complexe se dessine. Tout le monde n'a que ce mot à la bouche, si bien qu'il en vient à désigner le caractère rationnel de toute action, on pilote sa vie, sa carrière, sa formation, son mariage, son épargne, sa santé, etc.

Restons dans le monde des organisations. On y parle volontiers de pilotage pour teinter de modernisme et de " cybernétique " les notions de Direction, d'administration, de commandement, de leadership ou de gestion. Ces usages ne sont-ils pas abusifs ?

Une première question concerne le rapport au changement. On pilote si l'on va quelque part. Le pilote, dans son sens étymologique, est quelqu'un qui trace le chemin. Lorsque l'encadrement ne fait que maintenir un état stable, agit-il en pilote ?

Je suis tenté de dire que ce n'est pas le vrai problème. En des temps troublés et s'agissant des affaires humaines, maintenir un état d'équilibre demande autant d'énergie, d'intelligence et de décisions que de faire avancer le bateau. Parfois, d'ailleurs, l'innovation n'a d'autre fonction que de garantir l'équilibre. C'est pourquoi on peut conceptuellement élargir le pilotage en visant aussi bien le maintien d'invariants que la transformation des organisations et des pratiques. On agit sur les mêmes leviers, les mécanismes, les forces en présence et les contraintes sont les mêmes.

En pratique, de toute manière, le pilotage est fortement connecté à la problématique du changement. Les organisations n'ont pas le choix; Car, comment ne rien changer lorsque le monde change ?

L'évolution de la culture, la compétition, la transformation des technologies, les fluctuations ou les mutations de la demande sociale et des aspirations de leurs membres imposent un changement qualitatif et des restructurations fréquentes à toutes les organisations, l'école n'y échappe pas. Quant à la croissance, il y a bien longtemps que les dirigeants de tous genres ont compris qu'elle est le meilleur moyen de ne pas régresser et disparaître, même dans le monde non marchand de l'administration publique.

Ajoutons que piloter le changement, c'est toujours, en même temps, maintenir une identité, une intégrité du système et de ses visées, ce qui permet la continuité aussi bien du fonctionnement que du projet qui sous-tend toute action collective. Piloter revient alors, dans tous les cas de figure, à garder un cap.

L'abus me semble ailleurs, sans que l'appellation soit protégée, la notion de pilotage perd son sens si elle se dilue dans l'action quotidienne. Le pilotage devrait désigner essentiellement la dimension stratégique des fonctions dirigeantes, l'ensemble des décisions dont dépendent la survie et le développement de l'organisation.

C'est donc une forme de leadership, au sens anglo-saxon, d'influence sur le cours des choses, sans préjuger du statut et du nombre de ceux qui pilotent, ni des procédures de décision.

Un pilotage doit être à la fois cohérent et étalé sur de longues périodes, et en même temps il doit englober suffisamment de variables et de paramètres pour avoir du sens. Or, les temporalités politiques ne sont pas celles du changement des pratiques.

Il est absurde de prétendre qu'en trois ans on peut saisir les effets d'une réforme d'une certaine ampleur. C'est à peine le temps qu'il faut pour voir comment elle est reçue, si la formation se fait et comment la réguler.

Pour piloter des changements profonds du **système bancaire**, il faudrait des calendriers longs et donc des instances de pilotage moins dépendantes, mais dans la sphère économique et financière, on peut changer le pilote principal ou ses orientations au moment où elles commençaient à prendre tournure.

### **ORIGINE DE LA RECHERCHE :**

Cette recherche est issue d'une expérience considérable au sein de la BADR/BANK, devenue grâce aux efforts consentis par ses Dirigeants la première Banque Publique du pays.

Aussi bien, mon retour à l'université de Tlemcen pour préparer ma formation d'Ecole Doctorale en Management des Hommes présidée par mon Professeur et mon encadreur, Monsieur BENDIABDELLAH Abdessalam ma permis de préparer une synthèse sur le Pilotage du Changement dans le Secteur Bancaire.

En tant que Banquier, j'ai débuté ma carrière professionnelle au sein de la BADR comme Chargé d'Etude Technique, Chargé de la Comptabilité du Groupe Régional d'Exploitation de Sidi Bel-Abbés, puis j'ai été nommé Chef de Service des Ressources Humaines dans le même Groupe. C'est là où j'ai commencé à découvrir ce que veut dire réellement un Capital Humain et que veut dire une Gestion des Ressources Humaines et ce par rapport aux différentes tâches que j'assurais durant cette période.

Ma carrière a en suite changée quant à elle aussi, suite à mon changement de corps vers l'Inspection Régionale de Sidi Bel-Abbés « 171 » en tant qu'Inspecteur Principal.

L'IAR de SBA est rattachée directement au Président Directeur Général de la BADR, elle a pour missions d'auditer les structures implantées sous son autorité par découpage géographique, contrôle la sincérité et la régularité des opérations bancaires et veille au respect des instructions fixées par la Direction Générale.

Cette nouvelle fonction que je trouve plus au moins près du pilotage ma permis aussi d'en savoir plus sur le côté opérationnel à travers les visites d'inspections effectuées au niveau des Agences Bancaires qui sont au nombre de 25, rattachées à 03 Groupes Régionaux d'Exploitation présentés ainsi :

- Le Groupe Régional d'Exploitation de **Tlemcen "013"**;
- Le Groupe Régional d'Exploitation de **SAIDA "020"**;
- Le Groupe Régional d'Exploitation de **Sidi Bel-Abbés "022"**.

### **OBJECTIF DE LA RECHERCHE :**

Mon projet s'inscrit dans le domaine du Management des Ressources Humaines, il porte sur le Pilotage du Changement dans le Secteur Bancaire comme cellule vivante et partie intégrante de la banque qui permet le passage d'un environnement turbulent à un autre plus au moins stable et avantageux et ce, afin de faire face aux bouleversements divers qui touchent l'environnement extérieur de la banque.

### **PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE :**

*Le Management du Changement inspire selon Sandrine Quesnel et Jacky Kohl, "La gestion de la Qualité Stratégique et Déploiement d'une démarche qualité qui est Une position défendable si elle assure à l'entreprise une rentabilité à moyen/long terme avec un niveau de risque contrôlable".*

Une bonne Stratégie de Changement permet à l'entreprise de s'assurer, sur le long terme, une position stratégique défendable dans chacun des segments sur lesquels elle est présente ou a choisi d'être présente.



Une bonne stratégie induit au minimum deux types de choix :

- 1- des choix portant sur le champ d'activité de l'entreprise à 5 ou 10 ans,
- 2- des choix portant sur les avantages compétitifs à construire afin de s'assurer une position défendable, segments par segments.

Compte tenu des évolutions actuelles prévisibles de l'environnement (marché, Technologie...), des compétences distinctives et des ressources réelles de L'entreprise et des finalités des dirigeants. Elle débouche sur des décisions :

- 1- d'extension du champ d'activité (vers de nouvelles technologies, de Nouveaux marchés, de nouveaux produits...),
- 2- d'intégration d'activités jusque là sous-traitées,
- 3- de recentrage sur les "métiers de base" de l'entreprise.

Une bonne stratégie de Changement statue aussi sur les avantages compétitifs

Compte tenu des évolutions actuelles et prévisibles de l'environnement (évolution de la demande, vers du "standard" à bas prix ou vers du "sur mesure" à bon prix), des savoir-faire et compétences distinctives de l'entreprise, des finalités du Dirigeant, est-il plus pertinent :

- 1- de développer un avantage de prix en s'appuyant sur une position de coût la plus compétitive possible ?
- 2- de développer davantage d'images, de performance, de qualité de service associé au produit ?

Malgré les bouleversements économiques que l'Algérie a subit et qui ont fragilisé d'une manière flagrante les Banques publiques, la BADR et grâce à sa politique de développement, a pu adopter une stratégie de restructuration interne caractérisée par le lancement de son nouveau modèle type d'agence sous le nom de la "**Banque Assise**" lancé en 2003 par l'Ex PDG le Docteur d'Etat en Economie, Mr. FAROUK BOUYAEKOUB ayant avoir le titre du meilleur Manager du pays de l'année 2004.

Ce modèle a été redéployé et complété sous le nom de La nouvelle **Organisation Commerciale Agence "OCA"**.

Etant donné que le Changement est un passage obligatoire pour les banques algériennes, nous formulons notre problématique comme suit :

Afin de faire face à un environnement en pleine mutation et évolution perpétuelle, rallier les banques internationales et maintenir une position concurrentielle dans les marchés des services :

***1- Comment, et à partir de quels atouts, l'entreprise peut-elle engager sa position de Changement Stratégique dans les activités retenues ?***

***2- Les Banques publiques Algériennes, sont elles en mesure de s'engager dans une démarche de pilotage de Changement ?***

Afin de répondre à cette problématique, il est nécessaire de poser les questions suivantes :

- L'entreprise Algérienne est elle prête à changer pour s'adapter aux mutations de son environnement ?
- Qu'est ce qu'un Management Bancaire et qu'est ce qu'un Changement d'abord ?
- Quel est le rapport entre le Changement et l'Identité de l'entreprise ?
- Comment préparer le Processus de Changement et quels sont ses Leviers ?
- Comment faire pour éviter les Résistances au Changement ?
- Comment mener un Projet de Changement et comment faire pour Impliquer les Acteurs ?
- Comment construire un Tableau de Bord d'une Agence Bancaire ?

Comme c'est le cas de toutes les entreprises algériennes du point de vue avantages et inconvénients, pouvoirs et limites, textes réglementaires et vides juridiques. Nous postulons les hypothèses suivantes :

**Première Hypothèse :**

Il est possible de s'adapter aux changements (institutionnels et économiques) sans pour autant manifester et prendre des mesures correctives, cas des Pouvoirs Publics;

**Deuxième Hypothèse :**

Il est possible de changer pour ne pas se faire tuer soit par les Concurrents, par la réglementation en vigueur (lois et textes juridiques) ou par les deux en même temps, comme c'est le cas de la CNMA/ Banque et son projet de transformation en bureau d'études;

**Troisième Hypothèse :**

Il est possible d'adopter une stratégie de changement en impliquant le personnel dans une démarche participative de changement d'habitudes et de comportements au sein de l'entreprise et prendre des mesures correctives dans ce sens;

**Quatrième Hypothèse :**

Il est possible aussi d'imposer le changement dans la phase première du projet et convaincre les acteurs de sa nécessité dans une deuxième phase en gardant toujours l'oeil ouvert à toute revendication.

## **DEMARCHE :**

Pour répondre à ces questions, nous avons procédé à une recherche sur terrain en vue d'évaluer la disposition au changement dans une Banque Algérienne.

Cette démarche consiste à étudier le changement organisationnel effectué par la Banque de l'Agriculture et de Développement Rural "BADR/BANK" caractérisé par le projet de la Nouvelle Organisation Commerciale Agence "OCA" qui vient de déployer le personnel des agences d'exploitation du réseau de la BADR afin de pouvoir renier sur la sphère financière nationale et mieux se positionner dans les autres marchés (Arabe, Africain et même International).

Pour ce faire, nous avons procédé à présenter la BADR/BANK en tant qu'institution financière, son évolution, son organisation et son implantation à travers les 290 agences et 41 Directions Régionales dispersées dans le pays.

Puis, nous entamons l'objectif de la BADR à travers sa politique de déploiement comme action de changement interne et son impact sur le plan portefeuille client en externe à travers sa politique d'investissement, d'aménagement et d'habillage de ses structures.

Enfin, nous présentons la répartition des tâches de chaque volet de l'OCA à travers la détermination des missions et attributions affectées à chaque compartiment et à chaque élément de l'agence (Directeur d'agence, Superviseur du Front et du Back Office, Chef de Service Pôle Clientèle, Chargés de Clientèle Entreprises et Particuliers et agents d'accueil).

## **ORGANISATION DE LA RECHERCHE :**

Notre projet s'articule sur l'étude du Pilotage de Changement dans le Secteur Bancaire,

On a préféré qu'il soit réparti en **Cinq Chapitres** avec une introduction et une conclusion générale tout en respectant de rédiger une introduction et une conclusion pour chaque chapitre. Notre présentation du projet est la suivante :

- **Premier Chapitre:** Détermine le rapport entre le Changement et l'Identité de l'entreprise dont on va démontrer les Caractéristiques Clés de l'Identité, le Contexte général du Changement et le Pilotage de Changement face à une Identité Forte.
- **Deuxième Chapitre :** Portera sur le Processus du Changement, on parlera donc, sur la Conduite du Changement, ses Démarches et Mécanismes ainsi ses Voies qu'on a fixé à cinq.
- **Troisième Chapitre :** A travers ce chapitre, on va aborder la notion du Pilotage Stratégique du Changement en déterminant ses principes, l'élaboration Stratégique du pilotage, les Choix de leviers d'actions et l'évaluation de la faisabilité et ses risques lié.
- **Quatrième Chapitre :** Ce chapitre est réservé à l'étude du Management Opérationnel du Changement, on va donc, savoir qu'est ce qu'un Management par Projets, Qu'un ce qu'un Projet Cible, comment conduire et évaluer l'action du Pilotage Opérationnel ainsi que son Impact émotionnel.
- **Cinquième Chapitre :** Ce dernier chapitre sera porté sur la définition de Pilotage du Changement au sein d'une Banque, comment construire un Tableau de Bord d'une Agence Bancaire et pour illustrer notre approche il était nécessaire de procéder à l'analyse du projet "OCA" Nouvelle Organisation Commerciale Agence comme Projet de Changement Organisationnel lancé par la BADR/BANK afin de conquérir le marché et rallier les banques internationales.

**Introduction :**

La gestion des changements est toujours difficile en entreprise mais elle touche tout particulièrement le DRH et le manager lorsque ce ci se trouve confronté à une structure (entreprise ou département) à l'identité forte. Ce chapitre peut être présenté de façon ainsi :

- **La section 1** Porte sur le contexte général du Changement d'où on verra que son origine n'est pas récent ni stable puisqu'il vient d'un monde qui bouge. En suite, pourquoi changer, ce deuxième point aborde les raisons pouvant être les causes du Changement qui peut être issu d'un choix multiple aussi. Enfin, on va voir comment rendre une entreprise plus performante et quels les enjeux de sa motivation ?
- **La section 2** Illustre la notion du Changement, sa définition et origines, sa nature et types ainsi que ses Les principes fondamentaux.
- **La section 3** aborde la question de l'identité. Elle se penche sur sa définition tant individuelle qu'organisationnelle et en redéfinit les atouts et les limites dans la vie de l'entreprise au regard de l'appréciation prudente d'un évènement et de l'identification du vecteur d'identité.
- **La section 4** Traite le Pilotage du Changement face à une identité forte, il présente l'identité dans le cadre de la gestion des changements. Elle identifie les différents changements auquel le DRH et le Manager sont confrontés en termes d'identité, présente l'outil de l'entretien identitaire et le cycle de la négociation identitaire.



**SECTION 1 : LE CONTEXTE GENERAL DU CHANGEMENT****1. Un monde qui bouge :**

Les entreprises qui constituent notre environnement tirent héritage des modèles d'organisation qui ont fait la croissance des économies d'alors:

- D'un côté, les principes posés par l'école scientifique (Taylor, Fayol) ;
- D'un autre, les principes de l'école des relations humaines (Mayo, Lewin, Maslow).

Dans le premier modèle, plutôt mécaniste, ce qui importait, c'était la rigueur, la division des tâches, la définition précise des rôles de chacun, l'organisation hiérarchique. Le commandement installé donne la certitude de l'intégration de l'action collective, et de l'efficacité. C'est ce système qui a été illustré par le développement de Ford aux Etats-Unis.

Dans le second schéma, les tâches sont faiblement formalisées. Les relations s'établissent aussi bien verticalement qu'horizontalement. Les communications entre niveaux différents sont favorisées, y compris dans des cadres informels. Les actions ne sont pas fractionnées, mais font l'objet d'une prise en compte globale. Il existe une prise en compte de la nécessité de gérer le personnel et de promouvoir des politiques sociales. De là, naissent les théories sur l'analyse des besoins et les théories de la motivation.

Ce second modèle s'est développé en réaction aux problèmes posés par le premier (mauvaises conditions de travail, absence de considération des agents, conflits, absentéisme, apathie, freinage).

Il était censé résoudre ces dérives. Il devait tenter de favoriser. Il était censé résoudre ces dérives. Il devait tenter de favoriser la participation des opérateurs, la confiance aux personnes, le développement des apprentissages, la motivation, la résolution collective des problèmes.

Ainsi, on espérait garantir l'intégration de l'action collective.

L'ensemble de ce corpus **mécaniste** d'une part, **organique** d'autre part, constitue l'héritage des entreprises modernes. Par rapport à cet ensemble et aux principes, l'évolution de notre environnement a introduit trois grandes ruptures:



- L'incertitude, la non visibilité, la non prévisibilité des marchés ;
- La réduction du poids du travail direct dans la valeur ajoutée ;
- Le chambardement de la notion de travail, de contrat, de garantie de l'emploi. <sup>1</sup>

## **2. Changer. Pourquoi ?**

C'est vrai pour tous les secteurs de l'économie, les entreprises doivent avoir la capacité de s'adapter, de se transformer, d'évoluer. La condition de la survie est à ce prix. Evidemment, il s'agit souvent d'une véritable épreuve pour les managers, pour les hommes, pour l'organisation. L'environnement de l'entreprise, la concurrence oblige à ces transformations.

Nous savons aussi que dans l'entreprise des facteurs comme les territoires gardés, le protectionnisme est à l'œuvre. Chacun a comme préoccupation de préserver son pré carré. Chaque domaine d'activité, chaque branche ou service se concentre sur sa logique d'intérêts propres, ce qui conduit à des points de rupture avec l'intérêt de l'entreprise dans son entier. Des corrections, des remises en ordre doivent être opérées pour assurer la cohérence et la cohésion globale. L'entreprise a comme nécessité de conserver sa réactivité et son orientation client.

On peut faire une première distinction entre les changements qui touchent inévitablement l'entreprise et ceux qui sont décidés par les responsables pour répondre aux transformations indispensables par rapport au contexte dans lequel évolue l'entreprise. Dans ce cas, il s'agit de changements organisationnels planifiés.

Ils sont décidés comme une résolution de problèmes posés par le personnel lui-même, une exacerbation de la concurrence, l'arrivée d'une nouvelle technologie, un nouveau règlement, une nouvelle loi,...etc.

Ces éléments forcent les managers à réagir.

Un changement peut apporter un plus en termes de satisfaction, d'efficacité, de rendement, de créativité et d'ouverture. Les mentalités, les produits et les demandes évoluent, les clients sont plus exigeants.

---

1 . PIERE PASTOR, « Gestion du Changement », éditions LIAISON, Paris 2005, ISBN : 2-87880-626-3.

Les situations se modifient, et il faut une réponse adaptée. L'absence de changement peut entraîner des conséquences négatives pour l'existence même de l'organisation. Le changement est donc un outil d'adaptation de l'entreprise qui peut toucher :

- A l'identité ;
- A la stratégie ;
- A la culture ;
- A la structure ;
- A l'organisation ;
- Aux hommes.

Nous pouvons lister les grandes évolutions actuelles, sources de changement :

- Evolution d'une société industrielle vers une société d'information (bâtie sur la vente d'information) ;
- Evolution d'une économie nationale vers une économie mondiale ;
- Evolution d'une vision du management à court terme vers un management de long terme avec une forte réactivité de tous les instants pour corriger les aléas;
- Evolution de la centralisation des entreprises vers une plus grande décentralisation;
- Evolution d'une conception très hiérarchisée vers une conception où prévalent les réseaux de travail;
- Evolution vers une utilisation des technologies de pointe de manière plus personnalisée;
- Evolution d'une situation où les choix personnels étaient restreints à une situation de choix multiples (styles de vie, passage d'une entreprise à l'autre, choix de carrière, choix d'activités diversifiées, choix du travail à distance, etc.).

Les mutations amènent aussi une succession d'effets en cascade. Tout changement est lui-même facteur de changement.

La question de l'équilibre et du déséquilibre est sans cesse posée, se succèdent en permanence une force de retour à l'équilibre du système « **principe d'homéostasie** » et

des forces de rupture d'équilibre. Ces forces agissent dans l'entreprise avec normalement comme visée constante une situation de meilleure performance.

### **3. Performance, motivation et changement :**

Nous sommes entrés dans la mondialisation des marchés, dans des bouleversements de plus en plus rapides, des économies que nous aurions jugés inconcevables. Par exemple, aurait-on imaginé qu'un groupe chinois puisse absorber le plus grand parfumeur français et européen. Pourtant ce phénomène est en train de se produire.

Nous sommes dans l'innovation permanente, aujourd'hui en télévision sur son téléphone portable sur lequel un écran a été adapté. Cette innovation sans nul doute viendra très vite envahir nos marchés.

Les organisations aussi se sont complexifiées.

Ces évolutions sont décisives, néanmoins ce qui continue à être

Déterminant dans la compétitivité des entreprises, dans leur performance, c'est le facteur humain. Sa capacité d'adaptation joue un rôle prépondérant dans la réussite des entreprises.

Cela nous ramène inmanquablement vers la question de la motivation des personnels, leur désir d'apprendre, de s'impliquer dans la vie de l'entreprise, dans la mise en œuvre de sa stratégie, dans les changements nécessaires.

C'est une question difficile, parce qu'elle se joue tout entière dans un environnement mouvant, dans des perturbations plus fortes.

**Comment maintenir et développer la motivation dans ces périodes difficiles ? ;**

**Comment continuer à se trouver au milieu de ses troupes dans la tourmente, au moment où donner de la visibilité à l'action est quasi impossible ?**

Des lors, la motivation ne peut être le problème à affronter par un seul

Responsable d'entreprise, mais doit être l'affaire de tout l'encadrement, y compris l'encadrement intermédiaire.

Les tâches à mener par cet encadrement sont au nombre de quatre :

1. Faciliter l'intégration dans le milieu professionnel ;
2. Assurer la cohésion des équipes ;

3. Rassembler et orienter les énergies de tous ;
4. Permettre une adaptation constante des pratiques, par le développement  
Des compétences.

### **De quelle nature sont les enjeux autour de la motivation ?**

**Le premier enjeu** touche aux mentalités, notre société s'est de plus en plus installée dans une forme de confort, ce qui n'est pas obligatoirement un mal à tous points de vue, mais certains aspects peuvent être préjudiciables à notre développement. Nous avons une tendance au conformisme, au formatage. Développer une attitude différente n'est pas toujours bien vu dans une entreprise, pourtant il serait important que grandissent la volonté et la capacité de chacun à entreprendre.

**Le second enjeu** concerne notre manière de penser. Toute notre culture nous apprend à réfléchir de manière linéaire et causale. Il se passe tel événement. Un atelier par exemple qui se met en grève, notre question immédiate est pourquoi nous recherchons la première cause, la plus directe et la plus récente ?

Cette manière d'appréhender la réalité offre des avantages car nous savons et pouvons faire preuve souvent ainsi d'efficacité et de rapidité. Mais il est vrai aussi que cette cause directe, parce que nous vivons dans un monde de plus en plus complexe, n'est pas toujours la bonne, n'est pas la seule. Elle peut n'être que l'élément déclencheur. D'autres facteurs peuvent entrer dans les raisons de l'arrêt de travail de cet atelier, et remonter loin dans le temps.

Nous devons certes pouvoir continuer à utiliser notre pensée cartésienne et analytique mais, sachant qu'elle peut avoir des limites, nous devons aussi apprendre à manier la pensée systémique qui amène une forme de pensée totalement différente.

Ce mode ne repose plus sur la question du pourquoi, mais sur la question du comment d'une part, et essaie d'envisager la réalité dans un ensemble d'autre part.

C'est bien le contexte d'ensemble d'une situation, environnement compris, qui facilite sa lecture et son intelligibilité. Il est plus important d'étudier les interactions entre les éléments qui composent le système que l'on souhaite analyser que les éléments pris chacun séparément, cela évite une vision partielle de la réalité. C'est la dynamique globale de la situation qui nous apportera le plus dans la compréhension souhaitée.

**Le troisième enjeu**, que nous commençons à percevoir mais dont l'impact ira très vite grandissant, c'est le besoin de main d'œuvre dans certaines branches de l'économie. Un nombre de plus en plus grand de secteurs sont en tension, car ils n'arrivent pas à trouver les personnels qu'ils souhaitent (hôtellerie/ restauration, bâtiment et travaux publics, transport et logistique, agriculture, industrie agroalimentaire). Evidemment, nous nous trouvons devant **un paradoxe** car, dans le même temps, nous avons des millions de **chômeurs**. Mais ce phénomène que nous venons de décrire va se conjuguer avec **un second « le papy boom »**. En France, les départs à la retraite ont été devenus plus nombreux : **200 000** en **2004** et **250 000** en **2005**. Les chiffres ne vont cesser de croître. Si la croissance retrouve un rythme soutenu. Que va-t-il se passer pour les secteurs déjà en pénurie que nous venons d'évoquer.

Cela nous conduit à dire que d'ors et déjà, pour la motivation des agents, les entreprises doivent avoir conscience de ces évolutions et cultiver le sentiment d'appartenance du personnel, en jouant notamment sur une culture d'entreprise ramassée autour de valeurs fortes qui intègrent le sens du service client, de la qualité, de l'adaptation et de l'innovation. Ces valeurs doivent aussi se construire autour de l'esprit d'équipe, de la notion de projet d'équipe, de l'enrichissement et de la diversification des tâches, de la notion de responsabilité, de l'arrêt du clivage entre ceux qui sont censés penser et ceux qui doivent exécuter. Les niveaux des ouvriers et employés se sont considérablement accrus et leur compétences ne cesseront de croître, ils sont décisifs dans les décisions quotidiennes et de fait partagent une part du pouvoir, même de façon implicite. Il est donc illusoire de vouloir les confiner dans un rôle d'exécutant au sens taylorien.

**Le quatrième enjeu** est plus d'ordre économique. Il s'agit de la visibilité des marchés et de la prévisibilité qui a disparu.

Les implications de cette situation, reposent sur deux nécessités :

- Mettre en place un rôle de veille par rapport à l'environnement pour anticiper au mieux les évolutions à installer ;

Travailler en interne sur les modes d'organisation, sur la structure, sur les mentalités, les comportements pour maintenir la capacité à régir et à s'adapter en continu. En fait il s'agit de créer une véritable culture permanente du changement.

**SECTION 2 : QU'EST CE QU'UN CHANGEMENT ?****1- Définition et origines du Changement :**

*« C'est un phénomène interactif entre un acteur, un système et un environnement. Ce phénomène est déclenché par un stimulus provoquant un écart, un décalage, une rupture ou un déséquilibre ».*<sup>1</sup>

*C'est aussi « un processus dynamique qui crée une différence dans un système entrons instant T et un instant T+1 »*<sup>2</sup>

De même que *YATCHINOVSKY* considère que *« tout changement est un processus entre l'état du départ et l'état d'arrivée, il y a un chemin à parcourir »*.<sup>3</sup>

Néanmoins, *Richard BARRETT* voit le changement comme étant *« une différence façon de faire ce que nous faisons maintenant, mais de façon plus efficace, productive et en améliorant la qualité »*.<sup>4</sup>

Nous arrivons donc, à éclaircir la notion du changement qui comporte deux aspects, un premier individuel qui prend l'être humain comme facteur de changement et deuxième organisationnel qui concerne l'organisation toute entière.

**1-1- le Changement Individuel :**

Il s'agit d'un processus psychologique d'apprentissage, il peut être appréhendé comme une adaptation des comportements individuels à un nouveau contexte. Ce processus nécessite une attention particulière de la part de l'encadrement : c'est ce qu'on appelle l'Accompagnement du Changement au Niveau Individuel qui permet de le ritualiser et le pérenniser.

---

1. SERGE RAYNAL, « Le Management par Projet », éditions d'Organisation, Paris 2000.

2. MOHAMED NOUGUA, « la conduite du changement par la qualité dans un contexte socio culturelle » ,ENSAM, Paris, 2003

3 .IBID

4 .RICHARD BARRETT « libérer l'âme de l'entreprise », de boeck , P10

### **1-2- Le Changement Organisationnel :**

C'est un processus permettant l'organisation à s'adapter en continu ou par rupture, sous la contrainte ou par anticipation, aux évolutions de son environnement. La conduite du changement désigne le pilotage du changement organisationnel : c'est la démarche qui permet le passage de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'action qui s'étale à son tour de la conception à la réalisation du projet du changement.

Dans son ouvrage, **KOURILSKY-BELLIARD** voie que :

*« Tout système vivant, humain ou social est régit par deux tendances fondamentales, l'une vers l'évolution et l'autre vers l'homéostasie ou stabilité dynamique. Ce rapport dialectique entre l'homéostasie et l'évolution génère toute la complexité de la conduite du changement dans les systèmes humains ».*<sup>1</sup>

D'après cet auteur, la plupart des changements accomplis sont le fruit d'une adaptation au fur et à mesure des situations à gérer et des problèmes à résoudre et assurent à ce titre la permanence du système, mais l'adaptation à elle seule ne peut suffira car il faut apprendre à projeter le futur pour s'y préparer et de favoriser les changements nécessaires chez les individus et dans les systèmes humains.

## **2- Nature et types de Changement :**

### **2-1- Nature du Changement :**

Le Changement selon **A. BENDIABDALLAH** est « *un système ouvert et dynamique qui évolue sur le temps discontinu* »<sup>2</sup>, il est alors :

- ***Imprévisible :***

Programmer une action de changement ne signifie pas nécessairement d'avoir le résultat escompté, des aléas induisent par l'environnement ou par des actions menues de l'intérieur de l'entreprise, des résistances imprévues peuvent interférer et modifier le rythme du programme. La nature d'imprévisibilité du Changement nous mène à évoquer le terme de Pilotage ou Management du Changement.

---

1 FRANCOISE CURILSKY – BILLIARD, « Du Désir au Plaisir de Changement », éditions DUNOD, Paris 1999.

2 BENDIABDELLAH, « Le Changement Managérial », Université de Tlemcen 2005.

- **Discontinu :**

Le Changement est un processus discontinu, le changement est la stabilité s'articulent de manière complexe, il n'y a pas de ligne droite, le changement et l'adaptation se produisent en permanence et aucune adaptation ne peut être définitive. La prise de conscience du changement ne peut s'effectuer que par rapport à l'immobilité.

- **Perpétuel :**

Le changement est un mouvement perpétuel ou il n'y a ni début ni fin. HERACLITE, philosophe du mouvement fut le premier à évoquer le rapport dialectique entre mouvement et permanence, il disait « *tout coule...on ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve. Si l'on y retourne, non seulement l'on n'est déjà plus le même mais l'eau de naguère est déjà loin : c'est donc, un nouveau fleuve, une autre eau que nous expérimentons.* »<sup>1</sup>

Alors, le changement n'est pas une fin pour soi, mais une recherche continue de solutions à des problèmes toujours renouvelés et « *si nous ne changeons pas notre façon de penser, nous ne serons pas capable de résoudre les problèmes que nous créons avec nos modes actuels de pensée* ». Disait **Albert EINSTEIN** ? C'est-à-dire, une nouvelle lecture de la réalité.

- **Interactif :**

Le changement est un processus qui se provoque dans l'interaction et il est le lieu d'interaction entre changeur et changés, entreprise et environnement, entre quotidien et nouvelles pratiques, entre actions de changement entre elles, c'est de ces interactions que surgit la complexité.

### **2-2- Types de Changement :**

Les types de changement sont définis par rapport à trois dimensions qui le caractérisent à savoir :

---

1 FRANCOISE CURILSKY – BILLIARD, « Du Désir au Plaisir de Changement », éditions DUNOD, Paris 1999.



- ***La profondeur :***

Il y a des changements superficiels qui relèvent du quotidien, des micros ajustements continus qui répondent parfaitement à un environnement en mouvement, qui passe à l'intérieur du système sans changer le système tout entier.

Quant aux changements en profondeur, ils sont actionnés en dernier ressort, c'est-à-dire quand les changements superficiels ne suffisent pas, ils touchent le système. Ils sont généralement rares et coûteux et mobilisent une grande partie des forces de l'entreprise.

- ***La rapidité :***

Dans un environnement aussi changeant, l'entreprise doit développer son adaptabilité aux changements, voir créer une habitude de changement. La rapidité est une dimension qui résulte de la combinaison de la profondeur de changement et de sa durée, qui doit être la plus courte possible pour deux raisons :

1. la nécessité de mobiliser les ressources de l'entreprise sur les tâches qui ne sont pas courantes ;
2. la capacité d'implication des individus dans un processus de changement, à force d'invoquer des révolutions successives.

- ***Le mode d'imposition du changement :***

La manière dont le changement est administré peut varier et être l'imposition forte à un consensus total. Il est rare de voir réussir des changements imposés, sans manifester de résistances contraignantes, l'adhésion des acteurs est déterminante. Les changements consensuels se traduisent par une forte participation dès l'amorce du projet.

Les types de changement qui se répètent dans la littérature du management peuvent être scindés par rapport aux dimensions citées ci-dessus comme suit :

**A- Changement de Niveau I et Changement de Niveau II :**

Selon Gregory BATESON, psychologue de l'école de PALO ALTO, il y a deux types de changement dans le système humain et ce, par rapport à la profondeur du changement.

- ***Changement de Niveau I :***

Il intervient à l'intérieur du système et concerne ses éléments internes qui maintiennent son équilibre, mais il arrive souvent que le changement à ce niveau n'aboutit pas aux résultats escomptés et on sent le besoin d'aller à un niveau plus haut.

- ***Changement de Niveau II :***

Il modifie le système lui-même, il agit sur les règles qui le régissent. On relève dans cette approche, que les changements de niveau II sont plus rares, car ils supposent souvent une intervention de l'extérieur du système. Pour réussir, il faut que la transformation attendue touche tous les niveaux hiérarchiques et tous les secteurs concernés.

La mise en œuvre de ce type de changement implique nécessairement un processus d'apprentissage afin d'acquérir de nouvelles connaissances.

D'autres auteurs proposent une graduation qui n'est pas loin de la précédente mais elle est plus fine, FAUVET et BUHLER distinguent quatre types de changements :

- ***Le Réglage :***

C'est l'opération qui consiste à intervenir sur un mécanisme pour régler un problème de performance qui est jugée inadéquate par rapport à une norme, ce sont des changements continuels de premier degré qui sont à l'initiative du responsable immédiat de la structure.

- ***La Réforme :***

Elle vient en second degré, elle ne cherche pas à trouver une performance perdue, mais à le renforcer tout en gardant la structure du système. La réforme s'impose quand la performance fait défaut dans certains secteurs de la structure, c'est une sorte de réglage généralisé à l'ensemble des secteurs en sous performance.

- ***La Restructuration :***

Elle donne de nouvelle forme, elle induit le remplacement des secteurs défectueux de la structure, elle touche également les quatre leviers du changement elle est décidée par le niveau le plus élevé de la hiérarchie.

- ***La Refondation :***

C'est l'acte de changement le plus radical, c'est l'étape la plus décisive d'une vie d'une entreprise puisque c'est à la fois la déstructuration d'une ancienne structure et la construction d'une autre nouvelle. Elle ne peut être engagée que par le pouvoir d'une autorité extérieure (actionnaires, conseil de surveillance...etc.).

**B- Changement Réactif et Changement Proactif :**

Cette perception est faite par rapport à la façon dont les décideurs regardent et adoptent dans leurs organisations.

Il y a ceux qui préfèrent attendre jusqu'à ou ils n'auront plus ni le choix, ni la liberté d'agir, alors ils sont en face d'un **Changement Réactif**.

D'autre part, il y a ceux qui ont su comment anticiper le changement en l'intégrant dans leur quotidien, c'est un **Changement Proactif** qui tend à aboutir à une organisation qui diffère significativement en terme de structure, de processus, de culture et de stratégie afin qu'elle puisse fonctionner dans un mode lié au développement.

**3- Les Principes Fondamentaux du Changement :**

Les principes de base qui guident les auteurs à accompagner les entreprises dans leurs démarches de changement sont :

**3-1- Le Principe de Globalité :**

Le changement dans une entreprise peut concerner les composantes qui la concrétisent (stratégie, structure et système) ou les composantes qui l'animent (culture et mode de management) ou les deux quant il est radical, de toute façon, il est nécessaire d'avoir une vue globale de l'entreprise, même quand le changement paraît partiel.

**3-2- Le Principe de Rupture :**

Ce principe exige une rupture avec une situation présente, dans certains cas, la rupture consiste en une simple adaptation bien acceptée, alors que dans d'autres cas, elle provoque un véritable traumatisme. Elle est facile à atteindre dans les entreprises dont le changement devient une habitude et elle l'est beaucoup moins dans les entreprises pour lesquelles le changement demeure un phénomène exceptionnel.

**3-3- Le Principe d'Universalité :**

La participation des salariés au processus du changement suppose l'existence d'une gestion participative découlant d'un système décisionnel et informationnel de haut en bas et inversement. Cette implication universelle conditionne la réussite et la pérennité du changement.

**3-4- Le Principe d'Indétermination :**

Le changement étant un phénomène complexe et paradoxal, entouré de l'incertitude, il ne suit pas les lois des effets et des causes, d'où l'impossibilité d'une parfaite maîtrise doit être acceptée et intégrée, dès lors on parle de gérer, conduire ou manager le changement.

**SECTION 3 : LES CARACTERISTIQUES CLES DE L'IDENTITE****1. La définition étymologique de l'identité :**

Le mot « **identité** », emprunté au latin *identitas* n'apparaît qu'au XIV<sup>e</sup> siècle dans la langue française au sens de « qualité de ce qui est le même », en dérivé de *idem* qui signifie « **la même chose** » (**Baumgartner 1996**); Ainsi, l'identité, au sens étymologique de la réalité du terme, semble totalement antinomique avec le changement, et pourtant, dans la réalité, ce n'est pas forcément vrai. Le cas de l'alliance Renault-Nissan (**Blanchot & Kalika 2002**) très bien vécue par les Japonais à l'identité forte pourtant placés du jour au lendemain sous l'égide des français, illustre parfaitement que la gestion du changement n'est pas forcément incompatible avec le concept d'identité.<sup>1</sup>

Ainsi, comme le montre cet exemple, un grand changement ne signifie pas pour autant un changement total. Le changement total n'existe d'ailleurs pas en gestion car il est trop coûteux, il vaut mieux recréer une organisation de toute pièce. En conséquence, dans le changement il convient d'identifier ce qui change et ce qui ne change pas, puis de vérifier en l'occurrence si les changements en question touchent l'identité ou pas de l'organisation et des hommes qui la composent. Dans le cas de Renault –Nissan, les changements dans les méthodes de travail, dans les modes de production ou la distribution n'ont pas bousculé l'identité de Nissan qui reste notamment dirigée par des Japonais dans les activités opérationnelles.

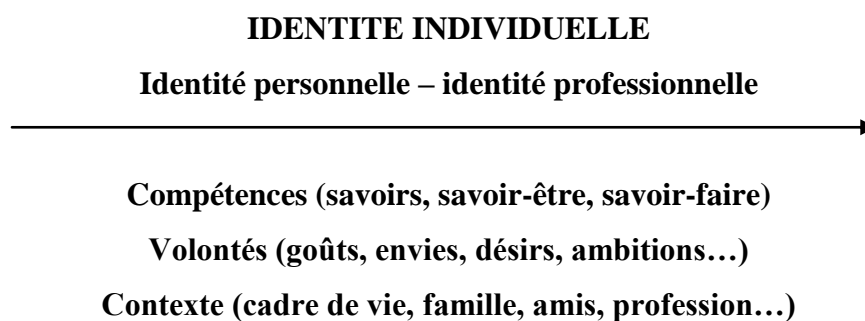
**2. La définition fonctionnelle de l'identité : (*Le Moigne, 1994*)**

Si cette première définition de l'identité souligne l'absence d'incompatibilité entre identité et changement, elle ne nous éclaire pas suffisamment sur ce que signifie concrètement l'identité et en quoi celle-ci peut s'opposer ou faciliter le changement, la « **flèche de l'identité** » tant applicable à un individu, à un groupe ou à une organisation va nous aider à apporter une réponse à cette question.

---

1 . OLIVIER MEIER EL ALL, « Gestion du Changement », éditions DUNOD, Paris 2007, ISBN : 978-2-10-050160-1.

## 2.1. La flèche de l'identité de l'individu :



*Fig. l'identité individuelle*

Nous représentons l'identité d'un individu au travers d'une flèche afin d'en souligner son caractère dynamique. En effet, l'identité d'une personne évolue en permanence suivant ses goûts, ses envies, ses ambitions mais aussi ses rencontres, ses expériences, ses connaissances, ses aléas de vies. Qu'ils soient à l'individu ou dus à son environnement, tous ces critères ne sont rien statiques, ils sont à l'origine du caractère évolutif permanent de l'identité. Il y a pourtant un paradoxe :

Il convient de comprendre qu'à travers son identité, un individu reste un tout cohérent. Il évolue dans certaines de ces parties afin de s'adapter à son environnement et à ses besoins et souhaits mais il reste le même. Cette notion d'un évolutif se rapproche de ce que *Mauss (1950,2004) (1934)* ou *Bourdieu (1987)* appellent *l'habitus* une sorte de « **structure structurante** » propre à chaque individu, lui permettant d'incorporer les expériences qu'il vit et ainsi **d'interpréter** le monde social et agir à l'intérieur de celui-ci. Sans cet *habitus* unique. L'individu ne saurait plus comment agir tout en restant lui-même et se perdrait dans des actions absurdes n'ayant aucun sens. *L'habitus* permet de comprendre la cohérence de sa démarche, lui permet de conserver son identité dans le monde social tout en évoluant pour survivre.

Or, autant ce que *Bourdieu (2002)* appelle les « **socialisations primaires et secondaires** » sont clairement identifiées :

La famille et l'école ; autant les aléas du monde du travail amènent l'individu à se remettre en cause suivant des aléas économiques (crise, chômage, exclusion...) qui dépassent l'efficacité de cette « **structure structurante** ». Ainsi, un SDF n'apprend rien de son expérience de la rue au sens social du terme ou un chômeur risque de se juger durement suite à un licenciement économique. Ces nouvelles incertitudes

sociales amènent l'individu à se remettre en cause dans son identité à tort, notamment en donnant une part grandissante à l'identité professionnelle, parfois au détriment de l'identité personnelle.

Voici les grandes tendances récentes que nous pouvons constater en matière de « **troubles de l'identité** » (*Yatchinovsky, 2004*).

- Les problèmes d'identité professionnelle ont désormais presque toujours un impact sur l'identité personnelle (traits de personnalité mais aussi rapport à la famille aux amis, au voisinage, etc.) ;
- Un homme sans emploi, qui n'a aucune fonction dans la société, est facilement amené à penser qu'il ne vaut rien ;
- De plus, les salariés pensent que s'ils n'ont plus l'occasion d'exercer leurs compétences actuelles, ils perdront leur légitimité dans l'organisation (frein au changement) ;
- Obsession de l'employabilité au détriment de la pertinence de la compétence (ex. pléthore d'informaticiens mais manque de chirurgiens) ;
- Les demandeurs d'emploi se sentent victimes d'un système sur lequel ils n'ont aucune prise. Ils refusent de plus en plus le changement.

Ces évolutions ne rendent pas aisé le travail du GRH ou du manager en charge du changement. En effet, dans un tel contexte, le changement devient par nature synonyme de danger, mais les individus ne sont pas les seuls à « subir » cet environnement turbulent. Les entreprises connaissent elles aussi l'inconstance du changement et ce, depuis notamment les années soixante (*Emery & Trist, 1964*). Par conséquent, nous pouvons également appliquer cette flèche de l'identité à l'organisation.

## **2.2. La flèche de l'identité de l'organisation :**

*Paul Ricoeur (1996)* définit l'identité comme «**un récit, déploiement de soi dans un déroulement temporel**». Cette définition reprend bien les aléas et le caractère dynamique de l'identité tout en conservant la notion d'un tout cohérent. Mais si les individus ont tous connu au cours de leur vie des histoires, des péripéties. Les organisations connaissent elles aussi des aléas dignes des plus grands récits

d'aventures ainsi, à l'instar de la flèche de l'identité d'un individu, il est possible de représenter la flèche de l'identité d'une organisation.

## IDENTITE ORGANISATIONNELLE

### Objet social- Mission



**Ressources/ compétences (forces et faiblesses)**

**Politique générale et vision**

**Environnement concurrentiel**

*Fig. l'identité organisationnelle*

Dans l'identité organisationnelle, le dualisme de l'individu entre identité personnelle et l'identité professionnelle laisse la place au dualisme entre l'objet social et la mission de l'organisation, nous retrouvons également les notions de compétences, enrichies des ressources, socle indispensable à tout construit non plus social mais sociétaire. La volonté prend la forme de la politique générale et de la vision. Quant au conteste, il est remplacé par l'environnement concurrentiel. Mais la démarche reste la même. A l'instar de l'individu, l'entreprise sera amenée à connaître des aléas, elle devra faire face aux attaques de la concurrence et aux opportunités des marchés par des allocations de ressources différentes. En cela, elle changera, elle évoluera, mais restera un tout cohérent.

### **3. Événement et vecteurs d'identité :**

#### **Deux points essentiels de l'identité face au changement :**

De même que «une hirondelle ne fait pas le printemps», l'acteur du changement ne doit pas confondre un événement au centre du changement, quelle qu'en soit son importance ou sa gravité, et la construction d'une identité, une identité se bâtit toujours sur la durée et l'acteur du changement ne doit pas laisser influencer par l'actualité du moment, même si elle paraît décisive pour le devenir de l'entreprise.



Le GRH ou le manager qui doit mettre en place le changement ou en gérer les effets doit être conscient, au de la des discours et des phénomènes apparents souvent excessifs, de cette permanence de l'identité et ainsi être capable de prendre de la distance. Comme le disait *François Mitterrand* :

« **Il faut apprendre l'indifférence à l'événement** ».

Il est important pour le GRH ou le manager d'éviter toute question tournée vers un jugement de valeur par exemple, **cet événement est-il grave pour l'avenir de l'entreprise ?**

Ce type de question entraînant toujours une réponse subjective affective elle n'apportera rien au manager dans l'exercice de sa mission. En revanche, celui-ci doit être attentif à ses différents interlocuteurs dont les argumentaires reposeront presque uniquement sur des jugements de valeur. Il doit les écouter mais ne pas être entraîné dans une voie qui l'amènera certes à être reconnu comme un élément du groupe mais à perdre toute lucidité et ainsi toute expertise dans son appréciation. La difficulté est de garder une certaine distance face à l'événement mais pas face aux hommes qui le vivent en se référant aux valeurs de l'entreprise ou en faisant référence à des rites et routines, des mythes ,des symboles ou des structures toujours en place, non affectés par l'événement , il s'inscrira dans une dynamique collective intrinsèque à l'identité du groupe qui lui permettra de faire face. L'identité est alors une aide importante pour le GRH ou le manager face à un événement, certes important, mais sporadique.

A l'inverse de l'événement à la consistance toute relative, le GRH et le manager doivent toujours être attentifs à trois éléments qui sont des vecteurs d'identité.

Ces « vecteurs » ne présentent pas d'intérêt particulier dans les tâches quotidiennes d'un manager ou d'un responsable des ressources Humaines mais en période de changement, leur identification et leur compréhension deviennent des plus stratégiques :

### **3.1. Les noms :**

Les noms des personnes, des produits, d'une marque, d'un service, d'un département, d'une filiale, de l'entreprise. La notion même de nom est au centre du concept d'identité. Le nom peut être changé, modifié à l'intérieur d'une

organisation mais l'altération à l'identité est alors perceptible ce qui peut entraîner des mécanismes de résistances beaucoup plus profonds que ceux déjà naturellement à l'œuvre face à toute forme de changement.

### **3.2. Le passé symbolique :**

Il peut être individuel ou collectif. Ce peut être un ancien produit star de l'entreprise depuis tombé dans l'oubli, une équipe ayant bénéficié d'une aura mythique, d'une personne ayant joué un rôle important à un moment de la vie de l'entreprise, le risque face à tout objet du passé est de considérer que comme il est révolu, il n'existe plus. Mais il convient de se souvenir, comme le souligne **Paul Ricoeur**, que l'identité est avant tout un récit. Or tout récit a besoin d'une origine et cette origine conditionne la vision positive ou négative que l'on peut porter sur la situation présente. Surtout en période de changement ou chacun recherche des repères pour à la fois se rassurer mais mesurer l'état du changement. En cela, tout élément du passé symbolique joue un rôle important. Le GRH ou le manager ne peut éviter de s'interroger sur cette dimension symbolique passée de l'histoire de l'entreprise, du service ou du produit qui va subir les effets du changement.

### **3.3. les métiers :**

Une entreprise change aujourd'hui facilement de métier, surtout avec les aléas du progrès technologique au rythme extrêmement rapide. Pour autant, le métier reste à la fois le lieu du talent, de l'expression de l'expertise et surtout le cadre structurant de la vie quotidienne. Il est certainement un des éléments fondamentaux de **l'habitus** de l'organisation.

Ces vecteurs d'identités ne sont pas par nature réfractaires à toute forme de changement, mais s'il est possible au GRH ou au manager de les identifier au préalable et de travailler leurs discours afin de ne pas se trouver en opposition face à ces vecteurs, la mise en place du changement s'en trouvera fortement facilitée, quelle qu'en soit sa nature et son ampleur.

**SECTION 4 : UN CHANGEMENT REUSSI FACE A UNE IDENTITE FORTE****1. L'ampleur du changement : <sup>1</sup>**

« **Si vous voulez vous faire des ennemis, essayez de changer quelque chose** » observait *woodrow Wilson*, 28<sup>eme</sup> Président des Etats-Unis d'Amérique de 1913 à 1921, faisant allusion aux changements politiques et sociaux (*Kirby, 2004*). Cette citation est toujours d'actualité, en particulier à l'intérieur des organisations. En effet, qu'elles soient entreprises, associations ou administrations, les organisations sont constituées d'individu et, à ce titre, sont des lieux sociaux par excellence comme le soulignaient déjà *cyert et March (1963)*. Or ces individus ont des intérêts divers et variés qui ne sont pas toujours en accord avec les évolutions de l'organisation dans laquelle ils travaillent. En particulier, lorsque celle-ci prend des décisions qui impactent leur vie quotidienne. Des intérêts dissimulés dans la routine du quotidien sont alors mis en exergue, les intéressés étant naturellement tous favorables à un statu quo leur procurant un certain niveau de confort en résumé, soit l'acteur à l'intérieur de l'organisation n'est pas satisfait de sa condition et il devient acteur du changement en demandant à changer de poste, en démissionnant, en demandant une formation, en se mettant en arrêt maladie ...etc.

Soit il est satisfait de son sort (même s'il se plaint de son travail ou de ses collègues mais ne tente rien concrètement pour faire évoluer son emploi) et il va alors subir le changement imposé par l'organisation comme un danger remettant en cause l'état de sa situation. Cet état de fait peut être résumé par cette citation de *Michel cicurel*, Président de la compagnie financière Edmond de Rothschild « **les hommes aiment le changement ...mais plutôt pour les autres que pour eux-mêmes !** » (*EIM associés, 2004*)

Or ce comportement général face au changement n'est jamais autant exacerbé que face à un changement qui touche à une ou plusieurs identités à l'intérieur de l'organisation, comme on le sait maintenant depuis plus de cinquante ans (*Jaques,1951*), la dimension affective joue un rôle essentiel dans la qualité de la relation acteur / entreprise. Cet affectif repose sur ce que *Roland Reitter (1997)* appelle des bonnes

---

1 . OLIVIER MEIER EL ALL, « Gestion du Changement », éditions DUNOD, Paris 2007, ISBN : 978-2-10-050160-1.

raisons inconscientes qui font que même se déclarant insatisfait, l'individu reste dans l'entreprise. Il trouve en effet au travers de la vie organisationnelle un moyen de projections psychologiques lui permettant de satisfaire des désirs ou d'aménager des conflits. Or comme nous l'avons vu dans notre première partie, l'identité professionnelle ayant de plus en plus d'importance dans un contexte de recherche d'emploi difficile et augmentation de la précarité, la dimension affective qui lui est intimement liée en est forcément exacerbée à l'extrême. Ainsi, même si l'acteur a pris conscience de la nécessité du changement et s'y est résolu rationnellement, il est à redouter des réactions affectives excessives si l'individu estime que ces changements touchent de près ou de loin son identité professionnelle, tant dans la définition que dans sa stabilité.

Par conséquent, lorsqu'une entreprise souhaite réaliser un changement de fond, un sens de ce que *Balogun et Hope Hailey (1988)* appellent une révolution, c'est-à-dire une transformation radicale, il vaut mieux changer ses hommes.

### Les quatre grands types de changements

#### *Ampleur du changement*

		Réalignement	Transformation
Nature du Changement	Incrémentale	Adaptation	Evolution
	Radicale	Reconstruction	Révolution/changement d'identité ?

Comme le déclare *Henri Lachmann*, PDG de Schneider :

**« L'important, c'est de provoquer l'appel d'air, d'apporter du sang neuf, de régénérer et pas de réengénérer. Changer l'entreprise, c'est changer ses hommes ; en la matière, je ne crois pas beaucoup à la rédemption »** (*EIM associés, 2004*) en cela, tout changement relatif à une révolution, en particulier si le changement touche la vie quotidienne des individus, ne pourra se faire de manière efficace qu'en changeant les personnes. La raison principale tien justement à la question de l'identité .Par révolution, le mot est bien choisi, il faut comprendre

changement d'identité et un changement profond d'identité, c'est un changement de personnes car la construction d'une nouvelle identité est un processus long et incertain, par nature incompatible avec le besoin d'efficacité rapide inhérent à toute forme de changement (*ne serait-ce que pour prouver que le changement était bien une « vraie bonne idée »*). A l'inverse, pour l'adaptation, l'évolution ou la reconstruction, l'identité peut faciliter le changement car elle apporte la structure nécessaire, au sens de *l'habitus*, pour transformer ce qui ne va pas tout en conservant ce qui convient.

### **1. L'entretien identitaire ou l'outil de mesure de la résistance au changement :**

Afin d'apprécier si oui ou non la personne qui va subir le changement va le vivre comme un changement d'identité (ce qui augmente fortement le risque d'échec) ou si elle sera capable de s'adapter, d'évoluer ou d'entrer dans une phase de reconstruction, Un questionnaire permettant d'apprécier l'ampleur identitaire du changement doit être établi. Ce questionnaire a pour objet d'analyser le « **degré d'identité** » que la personne interrogée développe dans son activité professionnelle du moment. L'ordre des questions est important :

Il commence par des questions relatives non pas à la mission mais à la vie quotidienne du sondé;

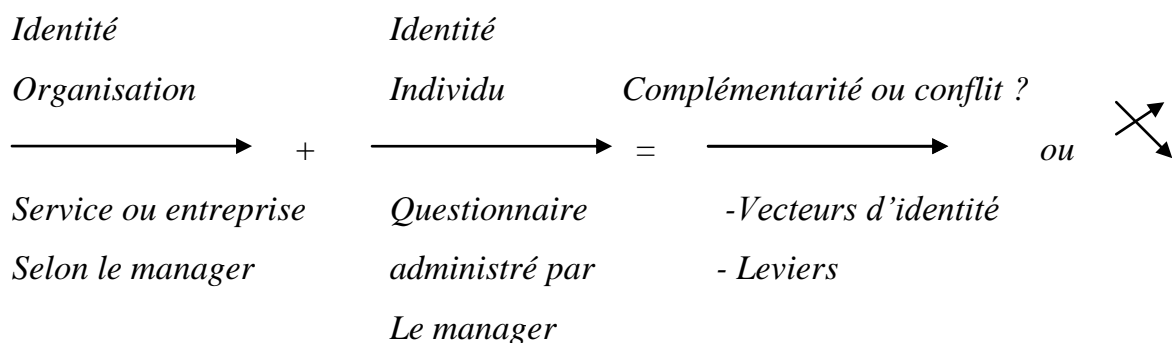
Puis interroge le niveau d'adhésion du sondé à sa mission actuelle et s'intéresse aux compétences, croyances, motivations et vecteur d'identité;

Enfin, la dernière question élit le champ pour la perception du sondé sur l'équipe et l'entreprise.

Trois questions subsidiaires sont à placer à tout moment au cours de l'entretien suivant l'opportunité car posées directement elles peuvent sembler intrusives .Elles ont pour objet d'apprécier la qualité du rapport entre l'identité professionnelle et l'identité personnelle de la personne interrogée.

**Ce rapport est-il équilibré ? cohérent ?, la vie personnelle de l'intéressé n'est pas à l'origine de problèmes pouvant impacter sa vie professionnelle ?**

Ce questionnaire n'est pas bien sur à administrer à toutes les personnes dans une entreprise qui vont connaître un changement important. Il cible soit les « **leaders d'opinion** » informels à l'intérieur du service avant la mise en œuvre du changement afin d'apprécier le degré de leur « **état d'identité** » personnel, soit les personnes posant des problèmes lors de la mise en place du changement qui ne parviennent pas à trouver leur place dans le nouvel ensemble, l'utilisation de ce questionnaire se doit donc d'être exceptionnelle mais peut s'avérer cependant d'une aide importante pour le GRH ou le manager qui redoutent les réactions de certains éléments face au changement .En effet , après avoir passé une demi-heure à administrer le questionnaire et un quart d'heure à synthétiser les résultats , le manager peut en quelque mots clés dresser la flèche de l'identité de la personne en question (cf. première partie) . Ce travail doit avoir été au préalable réalisé par le GRH ou le manager pour dresser par lui-même la flèche de l'identité du service ou de l'entreprise qui, selon lui, devrait émerger à l'issue du changement. Il peut alors comparer ces deux flèches d'identité et mesurer les écarts qui séparent la flèche d'identité de l'individu qui subit le changement à la flèche d'identité du nouveau groupe en cours de création mais aussi apprécier en termes de ressources, volontés, contexte et en termes de vecteurs d'identité les leviers qu'il pourra actionner pour susciter l'adhésion et créer de nouvelles croyances positives.



## **2. Le cycle de la négociation identitaire :**

Une fois que le responsable RH ou le manager ont pris conscience de l'ampleur du changement et qu'ils ont mesuré les écarts entre la réalité des faits et leur perception, grâce à l'entretien identitaire, débute ce que l'on peut appeler le cycle de la négociation identitaire. Cela signifie que le manager présente l'objectif à atteindre pour effectuer le changement mais que les moyens pour y parvenir, c'est -à dire l'histoire à écrire, le nouveau récit, restent indéfinis et ainsi faire l'objet de marchandages incessants des différents acteurs. C'est cette série de trocs qui va provoquer la transformation tout en bâtissant les bases d'une nouvelle identité collective. Le manager ne doit donc pas refuser l'exercice, il doit accepter la négociation en prouvant qu'il participe lui aussi au changement et que le coût n'est pas supporté seulement par ses équipiers, mais bienfaits que cette nouvelle perspective apporte au groupe.

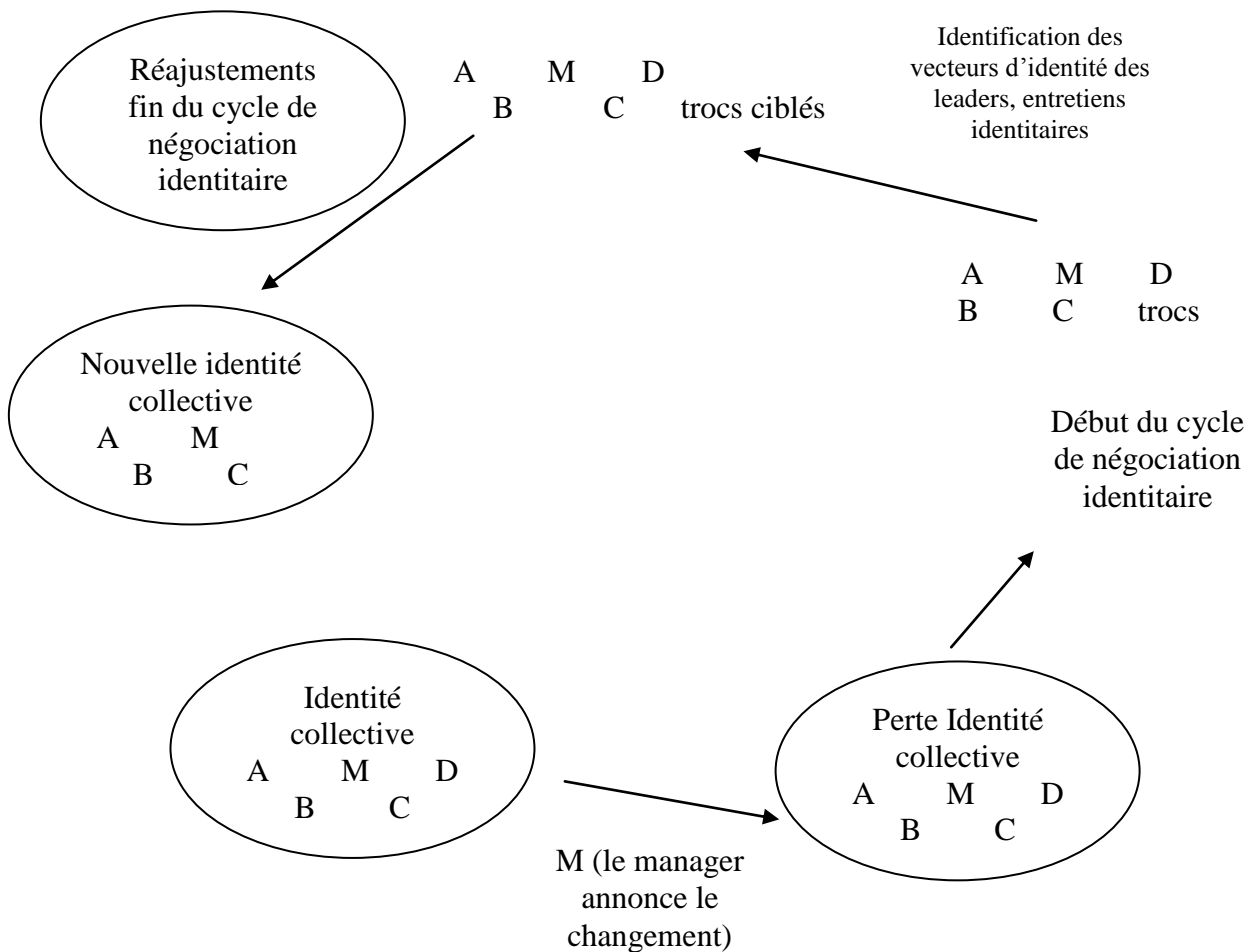
Toute action de transformation dans une entreprise provoque des réactions immédiates, souvent affectives, des individus ou ce passage vers l'inconnu déclaré s'accompagne de discussions diverses et variées sur les nouveaux rôles, missions et positionnement hiérarchiques de chacun. C'est dans ces discussions que le troc prend forme entre les acteurs du changement et ceux qui vont le subir.

Les styles de management peuvent jouer un rôle essentiel dans la non réalisation de ce risque. Il existe différents styles de leaderships et différentes taxinomies, mais ils reposent tous sur quatre types de rapports sociaux entre le manager et ses équipiers :

1. Le rapport de confiance ;
2. Le rapport de force ;
3. Le rapport de pouvoir.
4. Et enfin un anti rapport social, la violence (*le boulch, 2007*).

Le manager qui sait mettre en place des règles suivies par ses équipes même lorsqu'il n'est pas là (rapport de confiance), qui n'a pas besoin du « **bâton et de la carotte** » (rapport de force) pour se faire obéir ni de son positionnement hiérarchique (rapport de pouvoir) ou d'imposer ses décisions par la force (rapport de violence) sera beaucoup plus à même de faire face à cette crise identitaire car un changement de fond qui

toucher l'identité collective du groupe entraîne une période de flottements où les règles formelles restent à redéfinir, et à chaque équipier doit retrouver sa place, le manager doit lui aussi restaurer son autorité s'il fonctionne sur le rapport de confiance, il ne devrait pas avoir de mal à recréer l'adhésion dans le groupe autour du nouveau projet et ainsi participer de manière proactive à la construction de la nouvelle identité collective.



*Le cycle de la négociation identitaire*



**Conclusion :**

Après avoir confirmé l'importance de l'identité individuelle et organisationnelle via les managers pour toute action de changement au sein d'une entreprise afin d'éviter les pièges et ce, en mesurant l'ampleur du changement et en donnant un degré de priorité assez important à l'entretien identitaire pour faire face aux diverses résistances au changement et impliquer les acteurs dans la stratégie du changement et les mettre en action afin de réaliser le projet de changement, nous allons procéder au traitement du troisième chapitre s'articulant sur le processus du changement.

**Introduction :**

La plupart du temps, un projet d'évolution est imaginé de façon binaire, la situation actuelle et la situation voulue. C'est peut être là, le premier défaut de raisonnement. Tout simplement parce que la situation de transition, à l'évidence, est la plus importante. Or, d'emblée, le raisonnement logique l'escamote involontairement.

En effet, la situation actuelle est installée, les moyens et outils pour la diagnostiquer existent, les enjeux la concernant sont limités, bien que certains éléments puissants laissent préférer ce que sera l'avenir.

La situation cible est conceptuelle. Bien évidemment, elle a un poids fort, car elle conditionne au moins en partie la pérennité de l'entreprise. Pourtant, elle doit apparaître comme un cap fixé et tout objectif distant est peu visible, il prend corps et consistance au fur et à mesure des avancées. Il se précise avec sa proximité.

Deux facteurs clés en moins sont à prendre en compte :

L'obligation du changement rapide et quotidienne face à un environnement devenu plus en plus complexe;

L'exigence quotidienne des clients qui vivent dans une société de consommation.

Pour satisfaire ces orientations, les processus de l'entreprise doivent être repensés, sa structure aussi mais surtout son système de gestion de performance des hommes qui doit être au centre du projet.

C'est dans cette logique, qu'on a bordé ce chapitre en clarifiant dans :

***La première section,*** la notion du processus du changement, sa conduite, ces approches, ces équipes ainsi que les risques liés à ce processus;

***La deuxième section,*** les démarches et mécanismes du changement, ses étapes, ses symptômes et les résistances qui le bloquent;

***La troisième section,*** les cinq voies du changement dont on va savoir comment responsabiliser et impliquer les acteurs, comment apporter de l'information, comment développer et reconnaître les compétences et enfin comment accompagner le changement.

**SECTION 1 : CONDUITE DU CHANGEMENT****1. Les approches du changement : <sup>1</sup>**

On peut distinguer trois types d'approches dans la manière d'aborder les projets, **Dans un premier temps**, la mise en œuvre s'est résumée à trois secteurs, la formation des personnes, la communication autour de ce qui était entreprise et les tâches administratives quelles soient financières ou organisationnelles.

**Dans un second temps**, la prégnance des projets informatiques dans les formes de changement a engendré un mode opératoire conçu par les grands organismes de consulting, leur méthodologie visait notamment à dépasser ce qui avait fait obstacle dans la période précédente ; les résistances des personnels aux nouvelles technologies.

**Enfin** un dernier modèle de type ressources humaines s'est fait jour pour essayer d'être au plus près des réactions des acteurs et de les intégrer dans les évolutions en cours.

Nous allons les examiner une à une et apprécier leurs apports.

**L'approche « projet » :**

Ici la conduite et le suivi se font via une planification des tâches et intègrent la formation. Quand on parle de formation, **de quoi s'agit-il ?** Le programme consiste à prévoir le calendrier des sessions, et le fait que l'ensemble des personnels concernés va bien entrer dans les sessions prévues. L'autre aspect va résider dans le verrouillage des contenus et des supports de formation, il est rare que soient vérifiés ensuite sur le terrain l'accroissement des compétences des agents et la bonne mise en pratique au quotidien des savoirs acquis lors des séminaires.

La prise en compte humaine est faible, car dans la plupart des cas le projet s'articule autour d'une évolution informatique, élaborée par des spécialistes dont la culture est plus imprégnée par la logique du binaire que par les logiques d'acteurs. L'important pour ces spécialistes étant de respecter leur cahier des charges, les délais de livraison,

---

1 . PIERE PASTOR, « Gestion du Changement », éditions LIAISON, Paris 2005, ISBN : 2-87880-626-3.

le budget alloué, et le bouclage de la conception des modes d'apprentissages des personnels, la communication sur la nouvelle version, ses fonctionnalités et son intérêt. Le paradoxe est que ces derniers, après un temps d'usage du logiciel ou du progiciel, considèrent à juste raison que l'objectif assigné est atteint, car le projet répond aux spécifications fonctionnelles recherchées. Si des incohérences dans le fonctionnement, les tâches induites et les modes d'organisation apparaissent, ils considèrent que ces aspects ne relèvent pas de leur responsabilité, mais incombent aux managers de proximité.

**L'approche « consulting » :**

La plupart des méthodes de grands cabinets de consulting sont bâties sur la question du comment ? .Elles sont assorties de guides méthodologiques, d'outils et de nombreuses **check-lists**. Bien entendu, elles ont vocation à une certaine standardisation des pratiques pour des cabinets qui sont constitués de centaines de consultants. Il n'empêche que la qualité des interventions reste en grande partie fonction de l'expérience et du niveau de ces derniers. Beaucoup de méthodes enchaînent trois phases :

1. Une phase d'étude préalable ;
2. Une phase de construction de plans d'action ;
3. Une phase de mise en œuvre.

Dans la phase d'études préalable elles s'attachent à apprécier :

- Le contexte de l'entreprise ;
- Les écarts entre la situation actuelle et la situation cible ;
- Les processus et procédures ;
- Les résistances probables et leur niveau ;
- Les rôles et responsabilités ;
- Les compétences des agents ;
- Les circuits d'information pendant les activités liées aux tâches ;
- La culture de l'entreprise.

**L'approche « ressources humaines » :**

Cette approche est mise en œuvre par des cabinets de plus petite taille qui fondent leurs interventions sur les travaux de dynamique de groupe de *Lewin* qui a

étudié le changement social, Pour lui, toute force s'exerçant dans un système provoque une force contraire, qui s'oppose à elle, de façon à maintenir un état quasi stationnaire, cet état n'est pas rigoureusement constant parce que, dans un système, les forces ne sont pas égales et fluctuent autour d'un noyau dont la stabilité assure la pérennité de la structure.

Pour changer l'attitude de quelqu'un, il y a deux possibilités, soit renforcer les méthodes destinées à le convaincre, par des explications nombreuses, des arguments incontestables, des pressions de toute sorte, voire des menaces...etc. soit diminuer la force de résistance.

Pendant la seconde Guerre mondiale, *Lewin* et ses collaborateurs testent les deux méthodes sur des groupes de ménagères américaines.

A cause de la pénurie de viande, le gouvernement souhaite les convaincre de modifier leurs habitudes alimentaires, en consommant les bas morceaux, négligés jusque-là à cause de leur aspect, de leur odeur et de l'ignorance de leur mode de cuisson.

La première méthode, classique, consiste en un exposé fort clair sur l'utilité de consommer ces morceaux et la manière de les cuire, seulement 3% des ménagères changent leur habitude et les consomment effectivement.

La deuxième méthode utilise la discussion libre entre les ménagères, après un court exposé sur l'utilité de consommer ces bas morceaux, le conducteur de la réunion leur propose de discuter comme si elles s'adressaient à d'autres ménagères.

Les résultats sont nettement supérieurs. 32% consomment réellement les abats dans les mois qui suivent ces rencontres.

Cette nouvelle réalité pourrait se traduire ainsi :

**« Après tout, ce n'est pas si honteux et déshonorant de consommer ces morceaux, et c'est même un service que nous rendrions à la nation, si nous les consommions, pourquoi ne pas essayer, puisque nous avons la possibilité de demander à cet expert des recettes pour les rendre appétissants ».**

Le changement social comporte donc trois étapes :

1. Dé cristalliser ;
2. Changer ;
3. Recristalliser.

Ces expériences montrent qu'il est plus efficace de chercher à réduire la résistance des forces au changement que d'exercer une pression contre elles.

En outre, de nombreuses réclamations sur les salaires s'ajoutent aux difficultés, les ouvrières, ne parvenant à produire que 50 unités par heures, voient leur rémunération baisser dramatiquement.

Les ouvrières des trois autres groupes s'impliquent activement à la préparation du changement, en coopération avec leur ingénieur et leur contremaître. Après avoir discuté ensemble de la nécessité des transferts de postes, elles participent à leur mise en œuvre.

Elles sont informées et sollicitées en permanence à chaque phase du changement. Elles donnent leur avis sur les décisions qui les concernent, contrairement à celles du groupe témoin qui recevait des ordres administrés de manière autocratique.

Les travaux de *Lewin* comme celles de *Coach* et *French* ont été suivis d'innombrables expériences aboutissant aux mêmes conclusions. Pour qu'un changement soit réussi, il est nécessaire de le préparer par des discussions en groupe :

Pour informer les acteurs de la nécessité du changement ;

- Pour les inclure dans sa préparation en les faisant participer activement ;
- Pour décider des modalités de la mise en œuvre.

## **2. Les Equipes Du Changement :**<sup>1</sup>

Tout projet d'une certaine ampleur place son responsable en situation délicate au regard des changements à entreprendre.

Il va nécessairement avoir besoin de mobiliser un grand nombre de collaborateurs autour de lui. Mais au-delà de ce premier cercle, pour tout ou partie d'une entreprise, il faudra trouver des relais pertinents et adéquats.

De plus, les personnes quelles qu'elles soient devront renoncer à leurs anciennes façons de penser et de fonctionner, leurs habitudes de travail vont être chamboulées. Il est aussi possible que les responsabilités soient réparties différemment, les modes de communication changés, le contrôle modifié.

---

1 . CHRISTOPHE FAORIE, « Conduite et Mise en Œuvre du Changement – Effet de Levier », édition MAXIMA, Paris 2003 ?

Ces évolutions ne peuvent se faire sans une forte charge émotionnelle et une part de stress, y compris pour les plus convaincus.

Ce qui sera vécu comme une rupture avec la situation actuelle peut par rapport aux attentes de chacun entraîner deux réponses possibles :

- Une réponse sous forme d'opportunité, qui va amener à l'acceptation de la future situation, à une implication conséquente, à des mécanismes d'ajustement, à de la prise d'initiative ;
- Une réponse de type risque, qui consistera à produire de la résistance, à mettre en place un système de défense personnel, voire collectif, ou à tout le moins à être dans l'inertie et la résistance passive.
- Tous projet conséquent oblige à choisir une véritable équipe et de relais fiables, cette équipe et ces relais devront fonctionner en synergie, identifier les blocages, travailler à obtenir un consensus en un mot, ils devront manager le changement.

**La répartition de l'équipe sera la suivante :**

- Un Groupe de pilotage qui impulse le changement, ce groupe, pour la plupart des projets, est trop restreint pour faire avancer seul, les choses en direct par rapport à l'ensemble des agents d'une entreprise, il devra donc s'appuyer sur des relais ;
- Des relais trouvés chez les managers, chez les opérationnels, le but étant d'avoir des contacts de proximité avec les lieux mêmes où se passent l'évolution, d'obtenir les remontées d'information, de corriger les problématiques naissantes, de dissoudre les difficultés ou les blocages apparaissant ;
- Des sponsors, pour dynamiser ce réseau afin de renouveler les impulsions encourageantes au cours du projet, surtout dans les passes difficiles, l'appui sur des sponsors bien choisis, stratégiquement situés au sein de l'entreprise, permettra de favoriser le changement et de mettre en évidence les efforts consentis.

### **2.1. De l'équipe de direction au groupe de pilotage : <sup>1</sup>**

L'équipe de Direction a voulu l'ensemble de l'opération, elle en a fixé le cadre, les objectifs généraux, les moyens attribués, financiers et humains, en son sein, on trouve le Directeur Général et les Directeurs Adjointes, plus quelques membres associés.

Elle s'est engagée pour le projet de changement, le souhaite et y apporte sa caution totale, elle a aussi décidé de la personne à qui confier la responsabilité du projet, et à organiser l'ensemble des délégations indispensables à une bonne lisibilité des attributions de chacun, cela afin d'éviter les confusions de rôles ultérieures, entre groupe projet et hiérarchie classique.

Pour autant, la Direction instaure une distance, c'est la raison profonde de l'installation d'un groupe projet, la Direction à ses tâches lourdes habituelles, d'une part elle ne peut consacrer tout son temps au projet, d'autre part elle a besoin de prendre du recul par rapport à la situation afin de s'assurer une liberté de choix dans les décisions.

Bien entendu, elle a fixé au préalable les missions de chaque type d'acteurs du projet, elle met tout son poids dans l'affichage de sa volonté de voir réussir l'opération. Le groupe de pilotage est placé sous l'autorité du chef de projet. Celui-ci a reçu une large délégation de la Direction Générale, il devra rendre régulièrement des comptes par rapport aux objectifs qui lui ont été donnés.

C'est lui qui choisit ses principaux collaborateurs en accord avec la Direction, il fixe dès lors l'organisation du groupe, les responsabilités, les objectifs, la répartition des ressources, les modes de fonctionnement et de circulation de l'information.

Ses collaborateurs doivent être volontaires, et ils doivent vouloir s'impliquer, le groupe pense les conditions de réalisation du projet, élabore le cahier des charges des études préalable, élabore les plans d'action, les modalités de suivi et de changement et décide des actions correctives, il soumet des propositions à la Direction, c'est lui qui est **le catalyseur de l'ensemble des acteurs**.

Régulièrement se pose la question de savoir si l'équipe projet doit être composée d'agents propres à l'entreprise ou de consultants.

En faveur de l'équipe «**entreprise**» apparaissent souvent les arguments suivants :

---

1 . CLAUD BOURNAUD, JAQUES CASTELNAU, LOIC DANIEL et BRUNO METTLING, « le Pilotage Stratégique – Comment Mobiliser l'énergie Collective », éditions d'Organisation, Paris Août 2002.



- La connaissance plus fine du milieu ;
- D'où des communications déjà établies ;
- D'où l'utilisation plus prompte des bonnes personnes pour la mise en œuvre ;
- D'où une approche plus fine de la personne la plus compétente sur un sujet donné ;
- L'intérêt porte sur l'implication et l'évolution des personnes au cours du projet ;
- L'intégration des acteurs est renforcée.

En faveur de l'équipe « **consultants** », les points les plus probants sont :

- L'expérience en conduite du changement ;
- La capacité de prise de distance ;
- La neutralité ;
- La possibilité d'apporter des pratiques non habituelles dans l'entreprise ;
- La position externe permet souvent un déblocage de situation relationnelle figée par une nouvelle écoute.

## **2.2. Les relais :**<sup>1</sup>

L'équipe de pilotage a comme impératif de devoir démultiplier son action dans l'entreprise. Un réseau de changement doit donc être organisée.

Il est évident que les acteurs de la ligne managériale constituent un incontournable. Mais certains opérationnels bien repérés peuvent aussi jouer un rôle déterminant et en fait assez complémentaire par rapport aux managers.

Le rôle des cadres et leur mobilisation sont cruciaux dans la perspective du projet, car ils peuvent se révéler comme le principal frein à toute novation.

Un canevas serré pour les entraîner dans le mouvement, les impliquer est nécessaire.

Ensuite leur action doit être suivie, accompagnée, appuyée, et ce d'autant que chacun de leurs gestes, chacun de leurs comportements, au regard du changement à impulser, à valeur d'exemple pour les membres de leurs différentes équipes.

Une phase de communication à l'égard des managers est à organiser au moment du lancement, et à renouveler lors des deux ou trois moments clés de l'opération, de plus des outils concrets, avec des contenus précis et concis à diffuser, doivent leur être

---

1 . CLAUD BOURNAUD, JAQUES CASTELNAU, LOIC DANIEL et BRUNO METTLING, « le Pilotage Stratégique op.cit

fournis de façon à être certains que les ponts clés du projet auront été diffusés partout dans l'entreprise. On aura ainsi évité toutes les traductions, les oublis de pans fondamentaux mal compris, les déviations...etc.

Le réseau des opérationnels à une première fonction, celle de pouvoir pallier au non – homogénéité du réseau des managers.

Dès la phase de formations, ils peuvent être mis en avant en traitant leur apprentissage en amont des autres acteurs.

C'est aussi tout au long du projet, en leur apportant chaque fois des informations en avant premières, qu'on les placera en situation de leadership.

Leur accompagnement passe par un guidage de leurs actions, l'apport d'outils et de méthodes de travail.

Tout au long du chantier des réunions régulières auront pour avantage d'entretenir la motivation et l'implication indispensables. Ce seront aussi des occasions d'expériences entre les acteurs. Ainsi s'opérera une potentialisation des réussites locales.

### **2.3. Les sponsors :**

Les sponsors doivent être des acteurs de la hiérarchie particulièrement bien choisis, car ils doivent être décisifs dans l'impulsion donnée .ce sont en général des personnes qui détiennent une partie des ressources et sont à même d'appuyer le changement. Leur visibilité et leur implication jouent un rôle déterminant. Cette implication ne se limite pas à des déclarations d'intention ; mais passe par des actions concrètes comme l'attribution de récompenses, ou la mise sous pression de ceux qui traînent les pieds dans les processus engagés.

La tâche du sponsor consiste aussi à convaincre des acteurs clés, notamment des manager, il peut s'agir de subordonnés placés sous les ordres du sponsor ou de pairs.

### **3. Les risques du changement :**

La conception et la mise en œuvre du changement ne peuvent pas être un long chemin tranquille. Ce chemin est pavé de chausse trappes malgré les meilleures préparations possibles.

La réussite finale ne peut exister que dans la mesure où l'on aura en permanence accepté et géré les adaptations pour digérer l'ensemble des risques.

### **3.1. La déstabilisation du système :<sup>1</sup>**

Un projet va nécessairement introduire un désordre passager dans l'entreprise. Selon la taille du projet. Cette déstabilisation sera de plus ou moins grande ampleur et sa durée variera dans le temps.

Quand il s'agit d'un projet conséquent, les nouvelles équipes tout à coup se mettent à fonctionner en marge de la Direction ; des tensions surgissent, des ambitions en sommeil vont se faire jour et des luttes de pouvoir peuvent découler des frustrations accumulées antérieurement.

En outre, la nouvelle répartition des postes et des fonctions ouvre la possibilité de générer de la confusion dans les rapports hiérarchiques, tel salarié ne sachant qui recevoir ses instructions .Elle risque également de réveiller des luttes de clans sabordant ainsi l'opération.

De nouvelles répartitions de ressources sont en mesure d'amener aux mêmes déboires. Cette déstabilisation est inévitable, aussi la répartition pré pensée des rôles et des fonctions de chacun dans le schéma à mettre en place est elle indispensable.

### **3.2. Les défauts de conception du projet :**

Le projet peut ne pas correspondre à un besoin avéré de l'entreprise ou du client, pour de multiples raisons, par exemple pour le client par ce que son coût est trop élevé. Ce qui est mis en place ne correspond pas à la mentalité des agents, à leur culture, cela ne rentre pas suffisamment dans leurs comportements acquis .Le système est sous-utilisé. La concurrence à trop aisément la possibilité d'apporter le même produit ou le même service. Une entreprise beaucoup plus puissante, alertée par le produit ou le service, à la capacité de dupliquer quelque chose de quasi identique, mais en l'étendent très vite fortement sur les marchés.

Le système conçu est intéressant dans un premier temps, mais il se révèle ensuite incapable d'intégrer d'autres exigences de la demande client.

---

1 . CLAUD BOURNAUD, JAQUES CASTELNAU, LOIC DANIEL et BRUNO METTLING, « le Pilotage Stratégique op.cit

### 3.3. La communication :

Elle est essentielle dans le déroulement du projet ; elle est aussi très délicate et facteur de risque. Si la communication personnelle peut suffire quand il s'agit de petits changements localisés, il n'en est pas de même quand des centaines de personnes sont à prendre en compte dans une entreprise.

Il faut regarder les agents comme la cible et se dire que le message global doit toucher chacun, quel que soit le support de diffusion.

Le choix quant aux supports dépend en grande partie des habitudes de l'organisation et de moyens dont elle dispose.

- Il peut s'agir d'établir une dominante d'information orale via des grands rassemblements, ou par une démultiplication de réunions ;
- Le journal interne peut être l'outil principal de diffusion, s'il est bien installé dans la culture de l'entreprise ;
- Les courriers électroniques sont également souvent utilisés quand on se trouve dans une organisation qui dispose d'un accès informatique pour pratiquement chaque agent.

En, général, dans **la partie première** du changement, la communication porte plutôt sur le pourquoi du projet, ses motivations, son intérêt les gains espérés. **La seconde phase** traite plus du quoi, des contenus opérationnels du changement. Sont aussi abordés de crise. **La dernière phase** de communication joue davantage un rôle de consolidation, d'accompagnement dans l'installation des changements.

Dernier élément de risque est de confiner la communication dans des messages venus d'en haut. Si, au lancement, il est important qu'interviennent certains responsables bien choisis pour porter le projet, il est ensuite essentiel qu'existent des formes de communication de proximité, des témoignages apportés par certains agents de terrain ou par des managers locaux. Cette dimension rend le projet palpable, le met à portée de chacun.

### 3.4. La mise en œuvre :

Il arrive que la mise en œuvre pose problème parce qu'elle a été insuffisamment préparée ou parce que les priorités choisies n'étaient pas les bonnes ou parce qu'elle ne recouvre pas toutes les exigences des processus instaurés. De même la capacité à

résoudre des problèmes immédiats qui surgissent contribue à la réussite d'un changement. Selon le type de projet, des erreurs de choix peuvent apparaître sur :

- Les capacités techniques des chefs de projet ;
  - La Hauteur des ressources nécessaires ;
  - La mauvaise appréciation des résistances ;
  - Les gains réels d'un nouveau système, sa lourdeur imprévue ;
  - L'implication insuffisante des responsables ;
  - Les systèmes de contrôle installés ;
  - La capacité des managers et des cadres moyens à générer des nouvelles idées ;
- La compétitivité du projet, le retour sur investissement ; etc.

### **3.5. La réduction d'un projet à la formation des agents :**

Cette réduction ne se fait en général pas de prime abord. Le projet la plupart du temps est élaboré. Mais ce qui avait été prévu ne se fait pas pour de multiples raisons. Ce que l'équipe projet cherchait à impulser n'est pas repris par les opérationnels un événement majeur vient percuter le projet en cours et devient prépondérant, etc.

A cause donc de certains ratages, des pans entiers sont abandonnés, et ainsi le changement ne repose bientôt plus que sur la seule formation prévue des personnels. Le défaut qui apparaît alors de façon récurrente vient de l'écart entre le fonctionnement classique de l'entreprise et le modèle d'organisation qu'aurait impliqué le nouveau système place. Comme cet écart n'est pas géré par ailleurs comme prévu, un véritable *hiatus* apparaît.

La formation diffusée est dans ce cas centrée sur le nouvel outil à promouvoir, et non sur l'évolution métier qu'aurait imposé la mise en place du projet tout entier.

Les participants aux sessions de formation comprennent alors mal certains aspects de cet outil car, par exemple pour un logiciel, sont enseignées des fonctionnalités qui ne correspondent pas au métier actuel de l'intéressé. L'ensemble du dispositif n'étant pas diffusé avec le cadrage des évolutions souhaitées, ils ne peuvent saisir en quoi le nouvel outil avait prévu des changements d'organisation, des changements métier.

#### 4. Le Processus De Changement : <sup>1</sup>

*Kurt Lewin* envisage le changement comme un **processus temporel**. Nous avons dans le paragraphe sur l'approche ressources humains, développé ses travaux et rapporté les expériences sur lesquelles il s'appuie ce processus temporel, il le décompose en trois moments que nous avons déjà cité auparavant (dé cristalliser, changer, recristalliser).

- Dans la première phase, l'individu prend **conscience** de la nécessité d'évoluer. Ce sentiment se forge sur un malaise, une sorte de décalage dont il perçoit progressivement l'inconfort. L'idée d'une évolution chemine alors dans son esprit, elle prend corps. Cette étape peut être subdivisée, en trois épisodes :
  1. Un temps de rupture et de prise de conscience de l'évolution de l'environnement ;
  2. Une période d'angoisse due au décalage entre les repères du passé et la situation Nouvelle ;
  3. une évolution vers un état de sécurisation dans lequel on considère que changer Peut être un gain.
- Dans une seconde phase, l'étape **dynamique** dans laquelle on passe par l'abandon des pratiques anciennes et par l'expérimentation de nouveaux apprentissages. Cette expérimentation se fait souvent par essais / erreurs, par petites acquisitions successives. A ce stade l'efficacité n'est pas maximale, et souvent, au contraire, une régression des résultats se produit. Cette régression temporaire peut faciliter l'argument d'un retour aux habitudes anciennes. En effet, on ne change pas d'un seul coup, et la tentation du retour à des choses qu'on connaît. Bien et qui rassurent est très forte ; parce que, effectivement, il y'avait malaise dans la situation précédente, mais les nouveaux apprentissages en suscitent également un autre tant qu'ils ne sont pas suffisamment maîtrisés.
- Dans la troisième phase, on trouve l'étape de **consolidation**. Les nouveaux apprentissages, les nouveaux comportements se stabilisent. Les pratiques récentes deviennent le lot quotidien. C'est la phase de recristallisation de Lewin. Les savoir faire se solidifient, s'avèrent de plus en plus résistants et deviennent a leur tour

---

1 . PIERE PASTOR, « Gestion du Changement », éditions LIAISON, Paris 2005, ISBN : 2-87880-626-3.

difficiles a déstabiliser lors des tentatives de transformations ultérieures. Au fur et à mesure que cette consolidation s'installe, l'efficacité renaît. Elle renaît parce que les gestes deviennent plus surs, les actes à accomplir ou les décisions à prendre ont déjà fait l'objet d'une réflexion et de vérifications. Des automatismes se font jour. Chacun a pu se recréer des formes de repère, arrive à se situer dans le nouvel univers. Dans cette phase, le tri s'opère entre les modèles d'action, les procédures que l'on souhaite conserver définitivement, et ceux qui ont fait l'objet d'essais non fructueux ou qui relèvent de pratiques anciennes que l'on préfère abandonner.

**SECTION 2 : DEMARCHE ET MECANISME DU CHANGEMENT****1. Les étapes du changement :<sup>1</sup>**

La gestion du changement est donc tributaire des trois axes. Chaque axe est défini selon le contexte dans lequel se trouve le dirigeant de l'entreprise. En effet, face à la situation devant laquelle il se trouve, il se permettra d'un choix pour assurer la transition. Le contexte est donc un élément crucial pour tout changement.

Afin de surmonter la crise et pouvoir résoudre le conflit devant lequel il se trouve, le dirigeant adopte une vision nouvelle soulignant la nécessité d'assurer une transformation qui peut être :

- Nouvelle pour l'entreprise ; donc, le dirigeant sera un agent qui mènera un nouvel esprit pour l'organisation tout en ignorant les circonstances d'une telle démarche. L'agent du changement amorce le changement.
- Une assurance pour le pilotage et la conduite d'une stratégie vers la concrétisation d'une vision.
- Un élément de maintenance des modifications et d'assurance d'un nouvel équilibre pour l'entreprise. C'est une transformation de finalisation.

**1-1 - Amorcer le changement :**

Amorcer c'est « commencer à exécuter, à réaliser quelque chose...Mettre en état de fonctionnement » La question que l'on se pose dans cet état d'esprit est *pourquoi devons-nous changer ?* Pour pouvoir y répondre, il convient de partir du contexte dans lequel l'entreprise s'y trouve et d'identifier les commandements permettant la réalisation d'une telle modification

---

1 . [http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php\\_main/php\\_2001/2001\\_16.html](http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2001/2001_16.html)



**A- Les préalables du changement :**

Le gestionnaire fait recours à cinq modèles dans les organisations. Il convient aussi de souligner que l'application de ces modèles varie en fonction du type de l'organisation. En d'autres termes, l'approche privilégiée sera celle qui reflète mieux les traits de l'organisation qui évolue.

**a- Implanter le changement après planification (Le modèle hiérarchique) :**

L'approche hiérarchique est une approche traditionnelle du changement planifié visant une exécution adéquate des directives. Les tenants de cette perspective mettent l'accent sur une planification rationnelle et technocrate du changement en se dotant d'une forte prévisibilité. Il s'agit d'une vision mécaniste qui met l'accent sur le contrôle des individus et la hiérarchie organisationnelle en s'appuyant sur les informations et sur les données et non sur les expériences, sur une stratégie de marketing assez agressive pour se tailler une place dans le marché et sur une formation des employés sur les nouvelles tâches sans être informés par le projet.

La conception hiérarchique du changement guidée par ces gestionnaires s'avère être normative et « un idéal à atteindre ». Cependant, il est nécessaire d'assurer un équilibre entre les plans transmis aux exécutants et les comportements demandés par les directives. Lors de l'amorce du changement, l'équilibre doit être prévisible et ne doit pas dégager d'écarts. Ce modèle tend à assurer un certain apprentissage pour aborder le changement. Son exécution nécessite la supervision, la planification qui montre qu'amorcer le changement est une gestion de long terme. Il convient donc de toucher l'organisation par niveaux ou par départements.

**b- Implanter le changement après consensus (Le modèle de développement organisationnel) :**

Contrairement au modèle hiérarchique, l'approche du développement organisationnel met plutôt l'accent sur le groupe, la participation, la décentralisation du processus de décision, la communication, les comportements des individus en situation de travail, la

motivation, la solidarité au travail. Cette approche est en d'autres termes « une stratégie normative « bottom-up » à l'opposé de celle rationaliste 'top-down' »

Le gestionnaire sera appelé à analyser les activités, minimiser les réactions négatives des employés face au changement, se doter de maximum d'informations, de mécanismes de collaboration. Son plus grand apport sera de gérer un consensus autour des objectifs poursuivis. Il sera aussi appelé à former les individus oeuvrant dans le processus du changement, à les informer mais aussi les consulter. Le contrôle sera exécuté par le comité vers le gestionnaire réalisateur. Selon cette approche, on ne parle de changement qu'après l'avoir accepté. Selon ce modèle, les préparations pour assurer la transition soulignent l'importance de la communication et des réactions des individus. Il trace le comportement de tout membre de l'organisation comme une variable à exploiter.

***c- Implanter le changement après apprentissage (Le modèle psychologique) :***

L'approche psychologique développée essentiellement par Agyris tend à modifier les fondements cognitifs et émotifs de l'action des individus. Il s'agit d'identifier les postulats des comportements, d'élaborer des stratégies pour modifier les actions posées. L'individu sera appelé donc à s'adapter et s'accommoder avec les nouvelles situations et à apprendre sous la direction de l'agent du changement qui doit souligner les opportunités du changement, éliminer les sanctions et favoriser l'autonomie de l'individu. Il faut aussi élaborer des stratégies qui tracent l'importance de la responsabilité, l'initiative et la communication afin d'exploiter les obstacles qui empêchent la conduite du changement.

Ce modèle permet de :

- Produire un changement en modifiant cognitivement l'action organisationnelle.
- Favoriser l'apprentissage par des normes d'interaction entre individus et groupes.

**d- Implanter le changement après son incorporation dans la structure (Le modèle structure):**

Le modèle structurel repose sur une approche qui touche le design de l'organisation : sa taille, la centralisation, la formalisation, le niveau d'expertise, le contexte organisationnel, l'incertitude de l'environnement, les attributs du gestionnaire, les mécanismes de liaison dans l'organisation. Cette approche tend à déterminer une structure flexible permettant de conduire le changement dans un environnement incertain et ambigu.

Cette approche structurelle assure les modifications suite à une réponse aux nouvelles contraintes ou opportunités de l'extérieur. Le gestionnaire doit donc être attentif et à jour pour détecter et produire les transformations en question. Le changement sera d'autant favorisé par des mécanismes structurels (innovation, capacité à donner plus, créé de nouveaux produits, mobilité des individus, diminution de la taille...) où l'évolution de la structure s'articule autour des capacités d'innovation et de création. L'intuition est donc l'élément important dans toute approche structurelle pour pouvoir agir à temps.

**e- Implanter le changement après ajustement aux pressions internes et externes (Le modèle politique) :**

Selon cette approche, adopter le changement et l'implanter dans l'organisation est un ajustement aux pressions internes et externes. Ceci ne sera réalisé qu'à travers une cohérence des intérêts en présence des acteurs qui influencent l'organisation. En fonction de cette cohérence, le gestionnaire peut supporter le changement et gérer ses handicaps. Il ne sera donc accepté que suite à une influence de la part des gestionnaires qui seront appelés à mobiliser les groupes en faveur du changement tout en soulignant les opportunités d'une telle démarche. Il est appelé à « prendre des initiatives qui orientent les forces politiques vers un appui au changement ». Ceci est d'autant applicable sur des organisations privées que publiques. Ce modèle vise une influence des acteurs afin d'assurer le support pour le changement, il détermine l'approche structurelle qui ne touche que le design organisationnel.

**B- Les commandements de l'amorce :****a- Analyser l'entreprise et son besoin du changement :**

Il s'agit d'évaluer l'entreprise afin de mieux apprécier la nécessité d'introduire un changement. Il s'agit de souligner aussi bien les opportunités et les menaces et de mieux comprendre les contraintes que les impératifs. Après avoir mis en évidence la nécessité d'introduire un changement il convient de souligner *les raisons du changement*. Il convient donc d'élaborer un diagnostic détectant les facteurs moteurs de l'entreprise et qui comprend :

- Le type d'évaluation requis (incrémental/ marginal ou intégral/ quantum)
- Le niveau de résistance prévu.
- La nature de la stratégie d'application.

L'entreprise sera ainsi appelée à souligner les courants aussi bien favorables que défavorables pour mieux cerner les motifs de la mutation et examiner les pressions propulsant les forces de résistances. Il s'agit de savoir les motifs de la mutation, les conditions qui l'imposent et les obstacles principaux. Finalement, il faut s'assurer que tous les membres sont favorables au changement et qu'ils l'approuvent. En effet, le style à adopter diffère selon la stratégie du changement.

**b- Stimuler le sentiment d'urgence :**

Promouvoir le changement se résumait à la résolution d'un problème de court terme. Il ne s'agissait pas de souligner l'urgence de modification et le changement radical n'est envisagé qu'après contrainte. Le changement n'est envisagé qu'après un pré sentiment et suite à un problème vital. A partir des années 80, les nouvelles approches soulignent la nécessité d'anticiper et de prévoir le changement avant l'avènement de la crise. Cette approche est importante car « le lancement d'un programme de changement exige la coopération active d'un maximum de gens. Faute d'une motivation suffisante, personne ne viendra en renfort, et l'opération ne mènera nulle part.

***c- Se détacher du passé :***<sup>1</sup>

Le plus difficile face à l'amorce du changement est de convaincre les ouvriers d'apprendre de nouvelles méthodes par l'utilisation de nouvelles technologies. Le rôle du manager se résume à faire participer ces salariés afin de minimiser les résistances et assurer la nouvelle transition.

La démarche nécessite donc beaucoup de temps. Durant l'introduction du changement, les personnes vont apprendre l'utilisation de nouvelles approches et de nouvelles conditions dans le travail. Le changement sera incrémental basé sur un maximum de données et qui favorisera un apprentissage. Si par contre, se détacher du passé nécessite l'analyse, le changement adopté sera prisonnier d'un seul niveau de l'organisation. Tous les membres se concentrent donc pour adopter le changement vers le perfectionnisme.

***d- Elaborer une vision commune :***

Sur la base de la vision, on doit être capable de tracer les stratégies à suivre. Pouvoir exprimer le sentier que l'entreprise veut suivre permettra d'identifier la nature d'amorce du changement. Ceci n'est favorisé que lorsque la personne -agent de changement- aura l'inspiration d'un sentiment d'urgence et la conscience d'une évolution. En effet, la vision centrée sur toute l'organisation favorisant plutôt l'apprentissage que la transformation suite à une crise nécessite des données, de l'information, de l'intuition.

Alors si on tend d'expliquer les grands axes et d'assurer l'évolution à un seul niveau la vision sera l'outil favorable pour le changement. Ce dernier ne peut être exécuté qu'après planification et analyse pour s'assurer de son déroulement sur les autres niveaux de l'organisation. Il convient aussi de créer la coalition entre les membres de l'organisation. Faire tourner un groupe de personnes autour d'une table ronde pour

---

1 . [http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php\\_main/php\\_2001/2001\\_16.html](http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2001/2001_16.html)

constituer une force réelle d'informations et d'expertise, de relations et discussions constitue une opportunité et un atout pour confronter un environnement incertain.

### **1-2 - Piloter le changement :**

Le management se différencie de la gestion. Il s'agit de diriger des hommes dans un processus de pilotage qui se conçoit plutôt en efficacité interne. Le pilotage se conçoit plutôt en interne dans l'organisation ; il constitue donc à toucher ses membres, ses structures, ses objectifs...Il doit aussi avoir la capacité à récolter les différents avis, les respecter et y répondre.

Le pilotage du changement n'est pas linéaire mais se base sur un ensemble d'étapes conduisant à un changement vers le sommet envisagé. C'est la raison pour laquelle qu'il doit s'appuyer sur un climat de confiance afin d'initier, de construire et d'institutionnaliser ce changement. Sa réalisation demande donc beaucoup de temps. Le pilotage gagnant ne doit pas aussi s'appuyer sur la conception qui fait que le changement est « le résultat d'une lutte.....aboutirait en un compromis dans lequel les `forces gagnantes' prendraient plus de place que les forces `perdantes' indépendamment de la justesse de perception de ces mêmes forces » pour que les choses aient l'air de changer.

Le changement sera ainsi celui du résultat et non de la recherche d'une certaine continuité. Le pilotage nécessite donc un pouvoir d'attraction sur le personnel pour les convaincre des opportunités d'une telle conduite. Il sera réalisé suite à la coopération entre les membres au sein de l'organisation. Il doit faire appel à la clarté de la vision, un degré de conviction, un leadership assez fort pour pouvoir assurer un apprentissage continu où le droit de l'erreur est permis. Pour mieux assimiler le pilotage du changement organisationnel, nous nous proposons d'étudier son processus de mise en oeuvre et ses différents commandements.

**A- Etablir un plan :**

Il s'agit de planifier les actions permettant la concrétisation de la vision. Cependant un plan sur planifié peut détruire la flexibilité et mettre l'accent sur la forme que sur le fond. Il s'agit donc d'adopter un style permettant d'agir à temps en fonction des rythmes accélérés. La préparation minutieuse pour gérer le changement laisse la place à l'alternative selon laquelle il faut aller vers l'avant et corriger les erreurs par la suite.

De même, le processus du changement est un processus d'étapes. Il nécessite donc une période à long terme. Définir les objectifs intermédiaires peut réduire les résistances et fixer les repères. Les résultats seront donc des résultats de court terme qui vont créer des tensions d'où la nécessité de détailler la vision. Le processus du changement est un processus qui nécessite une réflexion analytique afin de détecter toute crise éventuelle.

**B- Renforcer le rôle du leader :**

Le leader, lors de la conduite d'un changement, doit détecter les opportunités, assurer les remplacements nécessaires au sein de l'organisation et parvenir à des résultats satisfaisants. Le pouvoir et la souplesse du leadership sont deux facteurs clés pour le pilotage du changement. Le processus de leadership peut être tenu par des agents internes, externes ou hybrides se trouvant à tous les niveaux de la hiérarchie.

**C- Former un lobby politique :**

Le pouvoir constitue le savoir faire et la substance de toute action en particulier celle du changement. Il convient alors de contourner le pouvoir, spécifier son éthique et se réconcilier avec ses objectifs.

**D- Développer les structures et les encadrements :**

Pour réussir le changement, toute l'entreprise doit être consciente de la nécessité d'une telle démarche. Les travailleurs doivent donc adopter un nouveau comportement et l'entreprise qui « souhaite réellement procéder à un changement utilisera d'un point de vue tactique un nombre de structures d'habilitation substantielles pour l'accélérer et le

renforcer » Le changement de structure est en fait l'objet même du changement. En effet, les modifications qui affectent l'organisation en premier lieu sa structure. Il faut donc impliquer le personnel dans ce changement de structure pour pouvoir assurer sa gestion.

**E- Communiquer, faire participer les autres et être honnête :**

La communication est mal nécessaire pour tout processus de changement. En effet, il faut veiller à ce que le personnel soit au courant des actions à entreprendre afin de soutenir le processus. Et comme le souligne Kotter, «on ne saurait galvaniser les troupes sans une communication crédible et massive ». Lors d'un changement, il faut discuter la vision à l'intérieur de l'organisation en soulignant les facteurs positifs et négatifs. La conduite d'un changement est une affaire de mots et de comportements, et nécessite une cohérence par rapport aux discours tenus.

**F- Affiner et institutionnaliser le changement :**

Il s'agit de faire comprendre à tout à chacun le rôle d'une telle démarche, l'enraciner dans leurs comportements, leurs attitudes. Il s'agit « de susciter un état d'esprit favorisant l'évolution continue » ayant acquis un état d'esprit pour l'urgence, la communication, la collaboration, il s'agit de s'assurer que les nouvelles générations vont incarner cette nouvelle approche.

**1-3 - Finaliser le changement :**

L'évolution quasi permanente de l'environnement pousse l'entreprise à changer. L'objectif de base de toute Direction est sa survie et son développement. Cependant, le maintien de changement important lui échappe. En effet, comme le souligne *Peter Senge* « *la plupart des projets de changement échouent* » qu'ils soient de qualité totale, de reengineering... L'entreprise réalise ainsi que la croissance initiale ne parvient pas à réaliser son potentiel.

Orienter l'entreprise vers la Direction souhaitée et la faire avancer se trouve être réalisable, devant une situation pareille, en choisissant soit de s'arrêter tout net le



processus est voué à l'échec; soit de réinventer les systèmes existants et de développer de nouvelles autres compétences et capacités et ajuster le processus de changement déjà préétabli pour modifier le statu quo existant; soit de faire durer le processus et le maintenir.

## **2. Les Symptômes Et Les Priorités :**

### **2-1- les Symptômes :<sup>1</sup>**

Quand quelque chose ne va pas dans une institution ou dans une entreprise, la première manifestation se traduit par **un symptôme**. C'est ce qui est d'abord donné à voir, ce qui apparaît d'un coup à la lumière exactement comme en médecine qui parle elle de tableau clinique.

En médecine, cette première apparition peut être de la fièvre une rougeur une douleur localisée ou diffusée... etc.

Dans l'entreprise aussi, ce qui se fait jour à caractère nouveaux inhabituel et gênant. L'aspect gênant peut être plus ou moins fort selon les personnes ou les catégories de personne, Certain peuvent s'en accommoder parfaitement, d'autres le ressentir comme intolérable.

Prenons un exemple. Dans une usine qui fabrique un matériel sophistiqué et/ou chaque pièce produite à un coup très élevé, les ingénieurs méthode ont conçu il y a peu de mois une nouvelles chaîne produit .Au début de la mise en place, des doutes sont apparus car le nombre de pièce au rebut étais plus élevé que dans la configuration précédente.

Les ingénieurs ont modifié à plusieurs reprises certains paramètres et le fonctionnement a fini par donner satisfaction au bout de trois mois environ.

Il faut dire que, dans ce type de production, il est nécessaire de couler les pièces et de les passer dans un grand four. Le four en particulier a été changé. Le rôle des ouvriers est important car il existe un savoir faire évident sur le temps de coulage, au moment de son déclenchement.

---

1 . PIERE PASTOR, « Gestion du Changement », éditions LIAISON, Paris 2005, ISBN : 2-87880-626-3

Quelques mois après le démarrage de la nouvelle chaîne, une visite du grand patron est organisée dans cet atelier, en compagnie des innovateurs méthodes ; du chef des ingénieurs et de quelques techniciens. La satisfaction se lit sur les visages et les explications éloquentes vont bon train. Mais après quelques déambulations le long de la chaîne, un des ingénieurs se rendent compte qu'à certains endroits, des petites cales en bois ont été placées qui ne correspondent en rien aux plans de montage qui n'en prévoient aucune.

Dans les jours qui suivent, le résultat ne se fait pas attendre et le taux de pièces au rebut monte de 30% .Les chiffres, semaine après semaine, sont acheminés vers la direction et vers le grand patron. La première semaine, pas de réaction mais à la fin de la seconde semaine, l'interrogation apparaît.

Le Directeur de l'usine décide de convoquer le chef des ingénieurs méthode, toute l'affaire est alors déballée .La réunion est houleuse et rendue, et la décision finale est simple, on va revenir aux paramètres établis au moment de la visite du grand patron et réinstaller les cales au grand dam de l'ingénieur en chef.

Dans la semaine qui suit, tout rentre dans l'ordre. Le grand patron est satisfait de la remontée des chiffres, et ne parle plus de réunion de crise.

Nous voyons bien au travers de cet exemple que les cales sont le révélateur d'une situation « **le manque de communication et de coopération directe des ingénieurs et des ouvriers** ». Le changement ne peut commencer qu'avec une forme de douleur. La constatation que les rôles, les statuts ne sont pas aussi étanches qu'inscrits sur le papier ne peut venir qu'après que les ingénieurs aient digéré sur le plan des sentiments le fait de s'être sentis bafoués. Qu'ils l'acceptent demandera du temps. Que, par la suite, un travail sur une meilleure communication et sur une coopération constante et transparente dans l'atelier puisse se mettre en place pour le bénéfice de tous viendra comme l'étape finale du processus de changement.

Evidemment dans un événement de ce type, les valeurs internes des uns et des autres sont touchées et remises en cause puisque ce sont des valeurs à problème.

## **2.2- les Priorités :**<sup>1</sup>

Dans toute organisation, il existe des portes d'entrée plus favorables que d'autres dont il faut tenir compte et qui entrent le jeu des acteurs. C'est vers ces portes d'entrée que doit se porter l'action.

Cela ne veut pas dire que l'on ne va pas, considère l'aspect systémique de l'organisation. D'ailleurs, si nous revenons au travail de thérapie, il n'est jamais question de traiter toutes les parties en même temps, mais de s'interroger sur la modification portant sur l'une d'elle qui permettra d'enclencher le changement et de modifier le tous. **D'ou l'idée de se fixer des priorités.**

La seconde réflexion liée à la fois à l'idée de priorité et à la prise en compte de la pars d'aléatoire. C'est bien le **concept clé d'ajustement permanent** qu'il faut accepter en mettant plus de souplesse et de réactivité permanente dans le changement.

C'est-à-dire de tenir compte des mouvements que provoque tout changement partiel ou initial par rapport au changement global souhaité.

Il est alors, essentiel d'avoir la souplesse et la capacité d'ouverture qui permet de les prendre en compte. La notion de priorité touche bien à la zone du système, à propos de laquelle on a la conviction qu'y intervenir va entraîner, de façon quasi certaine, une modification du fonctionnement du système.

Cette approche associe les acteurs, dans la mesure où ils perçoivent qu'ils peuvent agir sur le changement en cours, et qu'il ne s'agit pas d'une partition déjà écrite par d'autre, quel que soit le respect qu'ils ont pour ces autres.

Il est aussi évident que la fixation de priorités, la détection de la bonne zone d'intervention, conduisent à beaucoup plus d'insécurité que la méthode qui consiste à promouvoir un ensemble d'actions totalement ficelées à partir d'un lieu centraliser.

Tout mouvement génère de l'instabilité, la fonction du responsable est moins de rendre prévisibles les actions que de travailler à la persuasion, l'acceptation de tous. Car tout nouveau programme de procédures, de contrôle, peut être détourné et rendu caduque. Des informations formelles dénuées de toute réalité, de toute substance, pourront être remontées vers les dirigeants, faisant croire à une prise en compte. L'habillage aura été modifié, pas le fond. C'est la raison pour laquelle des institutions élaborent des

---

1 . PIERE PASTOR, « Gestion du Changement », éditions LIAISON, Paris 2005, ISBN : 2-87880-626-3

manières de faire toujours plus complexes, toujours plus sophistiquées, toujours plus exhaustives, en pure perte.

En conclusion, les priorités sont stratégiques et doivent être fixées par les responsables. Quand ces priorités sont fixées, la voie est tracée, pour autant, les dirigeants doivent s'attendre à rencontrer un obstacle, celui de la peur du changement.

### **3- Les Résistances :**<sup>1</sup>

En premier lieu, une remarque de bon sens, celle des agents qui ne voient pas toujours très bien où est leur intérêt dans un changement impulsé et imaginé le plus souvent par leurs responsables hiérarchiques. Ils peuvent penser à juste titre que leurs avantages risquent d'être tout simplement réduits ou supprimés du fait d'une nouvelle organisation, que leurs attentes ou besoins ne seront pas pris en compte. Bref, que leurs intérêts ne concordent pas avec ceux de l'entreprise.

Outre cette question, il existe dans toute perspective de transformation une crainte face à l'inconnu, face à une non-représentation des situations futures. La peur porte aussi pour les acteurs sur leurs propres capacités à s'adapter, à intégrer les apprentissages à venir.

On peut classer les résistances au changement en deux catégories :

Les résistances des personnes et les résistances organisationnelles.

#### **3.1. Les résistances des personnes :**<sup>2</sup>

Chacun de nous n'écoute et ne retient que ce qui confirme sa vision du monde ; les autres informations sont rejetées. Ainsi, nous interprétons les messages selon notre propre réalité. C'est pourquoi deux personnes écoutant les mêmes propitiations de changement en tireront peut être des conclusions opposées. Ce sera d'autant plus le cas de les, à priori, suscités par la peur entraîneront une distorsion des informations reçues. Derrière chaque mot, chaque parole prononcée, nous rechercherons le non-dit,

---

1 . PIERE PASTOR, « Gestion du Changement », éditions LIAISON, Paris 2005, ISBN : 2-87880-626-3

2 . [http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php\\_main/php\\_2001/2001\\_16.html](http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2001/2001_16.html)

la justification de bien-fondé de nos craintes. Toute phrase maladroite sur la transformation va servir d'aliment à notre système défensif.

Nous recherchons toujours à aménager la situation pour y trouver le maximum de confort à un moment donné. Ce confort, passe par des formes de routinisation.

En effet, la force de l'habitude permet à 'l'individu d'épargner ses forces tout en libérant son esprit. Elle lui offre une sécurité non négligeable parce qu'il peut anticiper du connu, s'organiser en conséquence et travailler avec un minimum de stress, l'individu sait ou sont ses inserts et avantages et il est vrai qu'un changement peut bouleverser grandement un fonctionnement ronronnant peut être mais souvent bien huilé. Il ne voit pas l'insert d'un changement qui n'apporterait pas une augmentation substantielle de ses gains en termes de salaire, d'emploi du temps et satisfaction au travail ou de reconnaissance...etc.

### **3.2. Les résistances de l'organisation :**

Lorsque vous entrez dans une entreprise, vous vous informez rapidement des procédures et des structures des différents services afin de pouvoir fonctionner rapidement et adapter vos comportements, vos activités sont précisées dans une fiche de poste avec une description des tâches parfois impérative. Vous avez besoin de cette stabilité des structures, mais il se peut que vous perceviez dans l'organisation de l'entreprise des dysfonctionnements liés justement à ces structures. Cette même stabilité devient un frein au changement, trop de stabilité, avec des procédures figées et obsolètes est un handicap à toute innovation qui allégerait par exemple les boucles et contrôlerait les responsabilités de façon plus efficace.

Les contrats passés avec des entreprises ou organismes extérieurs peuvent bloquer ou gêner le changement. En interne, ce dernier peut être arrêté ou ajourné à cause de clauses des conventions collectives, des revendications des syndicats.

### **3.3. Les vraies raisons des résistances :**

Chaque agent dans son travail ressent des satisfactions sur certains points et des insatisfactions sur d'autres.

Sa préoccupation sera toujours d'accroître sa part de satisfaction, et c'est bien naturel, même quand il le fait de façon instinctive et non consciente. Nous savons, si nous nous

référons au raisonnement de *marche* et *Simon*, que tout individu fonctionne sur les principes de rationalité limitée.

La représentation de la future organisation que chacun à en tête va permettre d'envisager les gains et les pertes possibles. Quand les gains espérés paraissent limités et les risques accrus, il est normal que les intérêts et les objectifs de l'individu par rapport à l'organisation divergent. Il y a donc lieu de designer des niveaux du changement différents :

- Le changement envisagé par ces concepteurs ou pilotes ;
- Les représentations individuelles du changement ;
- Le changement consenti ;
- Le changement concrètement réalisé ;

Les organisations évoluent plus vite, le rythme des changements demandés au personnel s'accélère. Les temps de communication, de la persuasion, de maturation sont de plus restreints. Un déficit sur ces temps s'instaure. De plus on note un stress croissant face à tous les bouleversements. Des incompréhensions sur les nécessités de changement naissent .d'autant qu'on demande toujours plus aux personnes :

- Plus de prise de responsabilité ;
- Plus d'autonomie ;
- Plus d'initiative ;
- Plus de flexibilité...etc.<sup>1</sup>

---

1 . [http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php\\_main/php\\_2001/2001\\_16.html](http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2001/2001_16.html)

**SECTION 3 : LES CINQ VOIES DE CHANGEMENT****1- Responsabiliser Les Equipes : <sup>1</sup>**

Il fut temps où la préoccupation était d'avoir la bonne personne à la bonne place. C'était une des bases du taylorisme. Ce qui compte aujourd'hui se situe davantage autour de modes d'organisations qui permettent à un groupe d'assurer une production de services ou de biens.

**1-1- *Pourquoi cette évolution ?***

La diversification des tâches rend le travail plus complexe donc plus attractif et plus varié. La question de la réduction de l'absentéisme par ces méthodes est cruciale au moment où beaucoup de secteurs de productions travaillent en flux tendus pour réduire la gestion des stocks et accroître la compétitivité. En effet, les managers savent alors qu'ils vont pouvoir compter sur leurs employés présents, de surcroît sur les employés qualifiés et impliqués pour répondre à un afflux ponctuel de commandes.

**1-2- Créer de vraies équipes :**

L'équipe n'est pas une fin en soi, ni un dogme. Construire une vraie équipe demande une réelle mobilisation, un travail de fond sans cesse renouvelé. La preuve de la supériorité obtenue par des équipes à part entière a été apportée à une nombreuse reprise en matière de productivité, de qualité ou de compétitivité globale. **Mercedes, Nissan**. C'est bien parce que sur un plan pragmatique cette démonstration a été faite que l'équipe se retrouve au cœur des préoccupations des cadres.

Evidemment, quelques uns ont cru bâtir des équipes et sont allés à l'échec, ils avaient négligé des conditions pour la réussite de leur action.

Les meilleurs résultats se sont fait jour dans des équipes où étaient favorisées la délégation et la prise de responsabilité. Elles n'avaient plus sans cesse à référer à leur Direction pour nombre de tâches qu'elles étaient capables d'assumer seules, après bien sûr avoir reçu les instructions stratégiques adéquates et les ressources nécessaires.

---

1 . PIERE PASTOR, « Gestion du Changement », éditions LIAISON, Paris 2005, ISBN : 2-87880-626-3.

Il est intéressant de se poser la question de l'actualité d'une telle pratique, surtout dans un temps où l'ensemble de la conjoncture conduit les organisations à se poser continuellement des problèmes d'adaptation, de souplesse, de flexibilité et de délocalisations.

### **1-3- Favoriser la créativité et la répartition équilibrée des rôles :**

La répartition des rôles est une étape forte dans ce dispositif, comme l'indique **Leyens** : « **les rôles permettent une saine division des tâches au sein de groupes, ils fournissent des attentes sociales à propos des différents membres du groupe et précisent à chacun quelle est sa place au sein de l'entité sociale** »

L'employé saura ainsi ce qu'il a à faire, mais aussi, ce que devront faire les autres membres de son équipe de travail.

**F. Bales** propose une très intéressante typologie des rôles prise par des individus dans un groupe. Cette typologie permet d'analyser la suite des interactions, par exemple cours d'une séance de travail ou au cours d'une réunion, même informelle. Il répartit les rôles en deux catégories :

#### **Les rôles centrés sur la tâche et les rôles centrés sur les relations.**

Les six rôles centrés sur la tâche sont tenus par les membres qui :

1. Suggèrent des idées au groupe sur les initiatives et les orientations à prendre ;
2. Donnent leur opinion, évaluent, jugent les actions entreprises ;
3. Apportent des informations, clarifient, posent les problèmes à résoudre ;
4. Demandent des informations ou des confirmations ;
5. Demandent des opinions, des évaluations des actions entreprises, des analyses sur le problème qui se pose au groupe ;
6. Réclament des idées, des directives, des orientations à suivre.

Les six rôles centrés sur les relations sont tenus par les membres qui :

1. Aident les autres, se montrent solidaires, encouragent ;
2. Soulagent les tensions, créent un climat détendu, mettent de la bonne humeur ;
3. Approuvent, acceptent, suivent parfois passivement ce que fait le groupe ;



4. Désapprouvent, remettent en cause les objectifs. Ils normalisent et poussent le groupe à construire des normes, des critères d'évaluation des méthodes ;
5. Accroissent les tensions et la pression sur le groupe, souvent à l'écart du groupe ;
6. Rabaissent les autres, et n'arrivent à s'affirmer que dans l'agressivité et l'opposition.

A l'aide d'une grille préalablement établie reprenant l'ensemble des rôles proposés par **Bales**, on peut repérer l'attitude dominante de chaque collaborateur et ainsi mieux comprendre le fonctionnement des acteurs.

Une répartition équilibrée des rôles donne plus de possibilités d'évolution et d'efficacité à un groupe.

Les rôles sont complétés par un autre facteur qui a son importance dans la vie d'une équipe. C'est **les normes**. Ces normes ne sont pas écrites, mais sont intégrées par les membres du groupe comme quelque chose de naturel. Chacun des membres inscrira ses conduites dans ces modèles de comportement, dans ces normes d'une part, mais veillera d'une certaine façon à ce que les autres membres du groupe fassent de même d'autre part. Il y veillera en exerçant une pression faite d'attention ou de désapprobation s'il y a lieu quand apparaissent des comportements non conformes.

#### **1-4- Donner des signes de reconnaissance :**

Il est nécessaire de mobiliser les collaborateurs dans l'élaboration de cette vision en satisfaisant deux besoins sociaux fondamentaux :

1. D'une part, la reconnaissance de la contribution fournie dont Les employés attend une vraie reconnaissance pour leur participation. Cette reconnaissance renforce l'estime de soi ;
2. D'autre part, le besoin d'appartenir à un groupe **prestigieux** du moins à leurs yeux ; car, il est tout à fait gratifiant d'appartenir et d'être reconnu dans un groupe lui-même reconnu socialement ou économiquement. C'est un sentiment de fierté sain et stimulant.

Plusieurs sources peuvent contribuer dans l'entreprise à la motivation du personnel. Une de ces sources est la communication interne :

- Quand elle participe à expliciter les objectifs de l'organisation pour que chacun puisse connaître le cap à suivre et les raisons de l'action ;
- Quand elle œuvre à faire sentir à chacun que son travail contribue à l'ensemble des progrès et à l'atteindre des réalisations prévues.

Pour fonctionner, le management d'équipe doit reposer sur la notion de respect mutuel. Vous devez prendre en compte les compétences, les opinions, les points de vue et les apports de chacun. Dans cette perspective, votre attitude doit être exemplaire, et toutes vos communications ont besoin d'être baignées de cette démarche de confiance dans les capacités et les compétences de vos collaborateurs. Tout manquement, tout dérapage dans votre conduite, comme par exemple rabaisser, la contribution de quelqu'un, ne pas tenir compte d'une décision d'équipe ou la détourner de son sens initial, bat en brèche le climat nécessaire.

#### ***1-5- Sceller la cohésion :***

Dans les groupes, on peut dégager deux niveaux d'activité :

- Un niveau d'activité conscient autour de l'analyse de la réalité du monde dans lequel vit le groupe, de la répartition des rôles et des tâches de leur coordinateur pour atteindre les objectifs et les intérêts du groupe. Ce niveau est plutôt de l'ordre du rationnel ;
- Et un second niveau qui lui est plus fondé sur les émotions, le contenu affectif des échanges du groupe, sur l'image du groupe et les images de chacun de ses membres. Ce niveau est davantage de l'ordre de l'inconscient et du fantasmatique. C'est cette seconde dimension qui influe plus directement sur la cohésion du groupe qui doit se sentir bien ensemble, et sentir qu'il partage un projet commun.

Cette dimension agit comme un climat. La capacité à être ensemble est la résultante de plusieurs facteurs, la connaissance que chaque membre a de l'autre et la confiance que cela fait naître, l'implication propre dans les objectifs du groupe et l'incorporation des

normes en son sein. Les réussites du groupe sédimentent sa cohésion et augmentent son moral.

La façon dont il intègre et digère ses propres résultats à son importance. Soit il les assimile et il fait évoluer ses structures pour se fixer de nouveaux objectifs. Soit il se rigidifie dans sa pratique, l'atteinte des objectifs doit être immédiatement mesurable pour tout le monde. Les critères de réussite doivent être connus de tous, ainsi que les moyens pour les atteindre. Si ces moyens paraissent cohérents et efficaces, ils participent à l'amélioration du moral de l'équipe.

## **2- Impliquer Les Acteurs :**<sup>1</sup>

La mobilisation d'un nombre important d'acteurs est souvent le lot de tout changement d'une certaine envergure. Si la première démarche pour le directeur de projet consiste tout d'abord à s'entourer d'une équipe rapprochée, il est ensuite nécessaire d'être très vigilant au choix des relais qui vont être porteurs du mouvement, lequel devra emporter à terme, l'adhésion du plus grand nombre pour que le projet soit un succès. Le concept de réseau du changement est intéressant à utiliser car il signifie clairement l'irrigation de l'ensemble de l'organisation par les nouvelles idées, les nouveaux modes de travail.

### **2-1- Constituer une équipe projet :**

Le responsable du projet ne peut à lui seul conduire l'ensemble des opérations de changement. Il a donc besoin de travailler en collaboration avec des hommes choisis pour leurs compétences dans le domaine visé, des hommes qui connaissent le mieux possible l'organisation, mais surtout des hommes prêts à apporter tout pour leur soutien et leur motivation.

---

1 . FRANCOIS BONEU, FRANCOISE PETU et LUC MARMONIER, « Piloter le Changement Managérial », éditions LIAISON, Paris 1992.

La première des réflexions à entreprendre sur l'équipe projet est celle de la fixation de ses objectifs, puis viennent les questions sur sa composition, la répartition des tâches et responsabilités, sur le recours ou pas à un ou des intervenants externes à l'entreprise.

On constate en général, dans la pratique, deux tendances par rapport au rôle de l'équipe :

- Dans un cas cette équipe est considérée davantage comme une cellule de réflexion sur le changement, ses implications, ses conséquences. Cette cellule analyse au fur et à mesure les avancées, les freins, les stratégies alternatives, les réactions ;
- Dans une autre vision, le rôle qui lui est dévolu touche plus à la mise en œuvre opérationnelle.

Bien entendu, entre ces deux tendances, on peut repérer tous les degrés de mixage des approches selon la culture des entreprises, selon les conditions de contexte.

Dans ses attributions, on trouve de manière assez constante un rôle d'impulsion, un rôle de coordination, de suivi des actions, et d'évaluation.

L'équipe projet est donc amenée à :

- Elaborer le diagnostic initial ;
- Envisager la stratégie d'intervention ;
- Bâtir un ou plusieurs plans d'action ;
- Définir les actions d'information et de communication ;
- Orienter les formations préalables et complémentaires nécessaires pour la mise en œuvre ;
- Faire pratiquer et suivre la première expérimentation et donner le cadre général du projet dans la foulée ;
- Prévoir l'évaluation du projet et mesurer l'impact réel des actions.<sup>1</sup>

---

1 . CHRISTOPHE FAORIE, « Conduite et Mise en Œuvre du Changement – Effet de Levier », édition MAXIMA, Paris 2003 ?

**2-2- Utiliser le réseau du changement :**

Il doit être mobilisé dès le début du projet en lui demandant de participer à l'élaboration du diagnostic lors de la phase d'analyse. Ensuite, il peut être associé à la construction des plans d'actions ou à leur enrichissement. Le gain à en retirer est d'une part, la meilleure adaptation locale de ces plans, même si une trame commune s'impose et d'autre part, une implication plus grande de ces agents sur des plans qu'il aura contribué à bâtir. Ce qui est différent du rôle central de l'équipe de pilotage qui, elle, a en charge la conception générale du projet.

Ce réseau participe aussi à la mise en place des actions correctrices et au bilan.

**2-3- Appuyer le réseau sur les cadres :**

La réussite d'un projet passe obligatoirement par la mobilisation de l'encadrement. Un projet constitue une occasion privilégiée de revisiter l'implication et le rôle des cadres dans une entreprise.

Des phases de présentation aux cadres des grandes lignes du projet sont indispensables. C'est l'occasion d'une recherche en commun de la meilleure attitude ou de la meilleure stratégie à adopter face aux membres de leurs équipes.

De nouveaux comportements peuvent être favorisés par la Direction et l'équipe projet.

Quatre grands domaines peuvent être renforcés :

1. La centration sur le développement des compétences des agents;
2. La recherche d'une plus grande autonomie de personnel et son corollaire (l'accentuation de la délégation) ;
3. Le rôle d'appui, de conseil, d'assistance du cadre ;
4. Le renforcement de son rôle de gestion de la paix sociale.

Commençons par aborder la question de la délégation et de l'autonomie du personnel

- **La première question qui se pose au cadre est : pourquoi déléguer ?**
  - D'abord pour gagner du temps ;
  - Surtout pour faire une utilisation de son temps en rapport avec son niveau de responsabilité (conception, gestion, contrôle, etc.) ;

- Pour éviter toutes les tâches subalternes dévoreuses de temps ;
  - Pour éviter les surcharges de travail ;
  - Pour développer l'autonomie, la responsabilité des agents,
  - Pour enrichir leurs tâches et éviter la routine ;
  - Pour les valoriser ;
  - Pour développer leurs champs de compétence ;
  - Pour mieux réussir l'atteinte des résultats.
- **Deuxième question est : déléguer quoi ?**
    - la partie sensible d'une mission ;
    - les zones sur laquelle porte la responsabilité majeure ;
    - les missions confidentielles ;
    - les activités cruciales.

Par contre, peuvent être déléguées toutes les tâches qui viennent contribuer à ce cœur de responsabilités ou d'activités.

- **Troisième question est : déléguer à qui ?**
  - Des compétences principales et complémentaires du délégué ;
  - De sa disponibilité ;
  - De son intérêt pour la mission de sa volonté d'implication ;
  - Du plan d'évolution que j'ai préalablement conçu pour lui ;
  - De mon degré de confiance sur sa capacité de mener à bien la mission ;
  - Du degré de complexité de la mission
- **Quatrième question est : déléguer comment ? :**
  - **Premièrement** : Fixer le cadre et les règles du jeu de la délégation :
    - Bien affirmera la double responsabilité sur le dossier confié, responsabilité de celui ci qui délègue et de celui qui est confié le dossier ;
    - Bien fixer les limites de la délégation (champ de responsabilité zones d'initiatives, marges de manœuvre, durée de l'opération, etc.) ;
    - Bien établir le mode de reporting, et les dates de ce reporting, pour pouvoir exercer le soutien nécessaire à l'agent délégataire et le contrôle du bon

déroulement de l'action. Ce suivi permet d'être informé en performance des avancées de l'action, d'apporter conseils, ou correctifs nécessaires ;

- Instaurer au devoir d'alerte, souple à la main du délégataire pour éviter les situations irrécupérables. Il vaut mieux que celui-ci puisse venir dire qu'il est en difficulté à telle ou telle étape plutôt que de se retrouver dans une impasse,
- Bien préétablir le mode d'évaluation de l'action déléguée.

- **Deuxièmement** : apporter toutes les informations de départ à la conduite du dossier et prévoir ensuite, les apports d'informations complémentaires tout au long du déroulé de l'action.

- **Troisièmement** : définir l'objectif, discuter les moyens mis à disposition (matériels, humains, financiers, etc.). La délégation doit constituer un ensemble à part entière, il ne s'agit pas d'une simple répartition de tâches entre supérieur et subordonné. Un pan entier d'activité doit être confié avec des objectifs à atteindre et des moyens pour y arriver. Le but est bien d'autonomiser l'agent et de dégager le manager sur un dossier déterminé.

#### **2-4- Développer l'autonomie :**

Pour parler de l'autonomie il est indispensable de se demander d'abord ce qu'elle est ?

Elle suppose une capacité d'initiatives fondée sur une aptitude à faire et sur un droit de faire accordé à l'aptitude à faire recouvre. Les possibilités de jauger les opportunités, d'apprécier les situations, de s'auto organiser par rapport aux objectifs définis.

Il faut aussi disposer d'un droit à l'erreur et d'un appui/conseil possible.

Nous venons de parler de ce qu'est l'autonomie, mais nous devons également affirmer ce qu'elle n'est pas elle n'est :

- Ni une indépendance (séparation) ;
- Ni une autogestion ;
- Ni une libre détermination des objectifs à atteindre, et des moyens pour y parvenir ;
- Ni une absence de contrôle.

Le moment de l'autonomie d'un agent est très important, car il suppose un parcours, un degré de maturité dans le travail, ce n'est ni un débutant ni quelqu'un de simplement compétant sur son secteur. Il doit avoir une vision suffisamment large du domaine pour pouvoir l'organiser et mesurer toutes les incidences. Il doit pouvoir être en mesure aussi d'évaluer les autres ou de transmettre des compétences.

### **2-5- Renforcer le rôle de gestion de la paix sociale :**<sup>1</sup>

Le dernier aspect dans lequel peut porter l'accentuation des progrès des cadres lors de l'instauration d'un projet est celui de l'approche du climat social. Le rôle du cadre en matière de paix sociale est plus important que jamais en fonction d'un constat dans ce domaine. Nous assistons à une dispersion de plus en plus grande des attitudes collectives.

En effet, il existe un climat social général de l'entreprise, mais les choses peuvent être très différentes d'un centre de responsabilité à un autre, d'un site à un autre, d'un service à un autre, le climat social est de plus en plus fait de microclimats.

Les marges de progrès du cadre se situent dans l'accroissement de sa maîtrise des situations. Il doit à la fois s'appuyer sur son expérience, sa connaissance du terrain, mais au même temps se méfier :

- Du poids de la subjectivité (la sienne ou celle de ceux qui l'entourent) ;
- Sa tendance à s'enfermer sur les grilles de lectures non renouvelée ;
- Des risques de ne pas percevoir des signes inhabituels de rupture.

Pour l'aider dans cette démarche, il peut conforter son point de vue en utilisant des indicateurs objectifs des situations. Ces indicateurs peuvent servir d'alertes, ils ne peuvent en aucun cas être des prédicateurs de conflits.

Il s'agit d'indicateurs chiffrés ; Par exemple, sur les demandes de rendez-vous des représentants du personnel, l'accentuation des retards au travail, le nombre de congés maladies, les demandes de mutations, etc.

---

1 . CLAUD BOURNAUD, JAQUES CASTELNAU, LOIC DANIEL et BRUNO METTLING, « le Pilotage Stratégique – Comment Mobiliser l'énergie Collective », éditions d'Organisation, Paris Août 2002.



Il est également possible de mobiliser d'autres techniques comme les enquêtes d'opinion ou de satisfaction, ou les diagnostics socio organisationnels.

### **2-6 - Légitimer le changement par les sponsors :**

Les sponsors sont les personnes qui attribuent les ressources nécessaires à la conduite du projet de changement. Ils se situent donc de fait souvent dans le comité de direction. Leur rôle est d'être à la source du changement et dans son soutien. Bien évidemment, il est nécessaire que ce ou ces sponsors aient une vision claire, stratégique de l'entreprise et de sa situation. Leur implication doit être pleine et entière.

A tout moment ils doivent être en capacité de jauger la situation et ses implications et d'ajuster le niveau des ressources indispensables.

Seules les personnes investies d'un pouvoir légitime peuvent exercer cette mission. Donc les pilotes de projet ne peuvent être les sponsors. Ces derniers assurent pour leur part la conduite du changement.

On peut imaginer ensuite, dans un système pyramidal, des sponsors de deuxième, voir troisième niveau dans l'organisation qui, à leurs places assurent les relais et le soutien par rapport aux impulsions initiées par les sponsors principaux. Cela afin de garantir à chaque strate de l'entreprise l'accompagnement souhaitable.

Dans le rôle du sponsor apparaissent les tâches suivantes :

- Etablir les priorités des changements ;  
Faire connaître ces priorités à tous en expliquant et en faisant accepter l'ordre ainsi défini ;
- Montrer la détermination et son efficacité par l'attribution juste des ressources en fonction des étapes du projet ;
- Assurer la circulation des informations pour tenir compte de toutes les idées qui pourraient alimenter le projet, faciliter les échanges tous azimuts pour réussir ;
- Construire le système descendant d'atteindre des cibles du changement. Dans ce système, les pilotes ont comme mission de faire connaître les décisions arrêtées, ainsi que les actions entreprises et leurs raisons ;
- Organiser le repérage des formes de résistance qu'elles soient apparentes ou masquées ;

- Bâtir un système indicatif qui valorise et récompense tous les résultats positifs au regard du changement entrepris, et qui à contrario, met en évidence, analyse et sanctionne les non performances.

### **3. Apporter de l'information :**

L'information, quelles que soient ses formes, a pris une dimension particulière et une dimension forte, soit dans les entreprises pour les quelles il s'agit de produire de l'information, soit dans celles qui l'utilisent comme un véhicule, comme un produit intermédiaire.

Ce qui est très important à comprendre réside dans le fait que l'ensemble des processus de production d'une entreprise de bien ou de services est conditionné par l'utilisateur de l'information.

Bien sur, la préoccupation d'une entreprise est de produire plus, de produire mieux, de produire plus vite. On souhaite apporter davantage au client, parfaire la qualité du service ou du produit.

Pour mieux comprendre l'importance de l'information, il est nécessaire de mieux comprendre ce qu'elle impacte.

L'information, selon *H. et E. Lesca*, peut être de trois types :

1. Informations de fonctionnement ;
2. Information d'influence ;
3. Information d'anticipation.

**Dans le premier type**, on trouve toutes les données qui ont trait aux commandes, aux déclenchements ou réalisations des opérations ou des tâches, aux données de contrôle des résultats de ces tâches.

Les risques ou maladies qui affectent ce **premier type** sont :

La perte, la rétention, la déformation, la répétition, la surabondance d'information ou son incompréhension.

**Dans le second type**, c'est l'orientation des acteurs, l'influence exercée sur eux qui est en cause mais aussi la cohésion et la cohérence de l'action, des équipes. Bien entendu cela va des simples bruits de couloir aux communications les plus ordonnées. Les risques sur ce type sont : l'indigence ou, à l'inverse, la sophistication de l'information.

**Enfin le dernier type**, l'information d'anticipation, donne à l'entreprise la possibilité d'envisager les évolutions, les mouvements de son environnement. Elle sert à assurer la conduite de l'organisation, à orienter des choix, son avenir. Les risques sur ce type-là sont essentiellement liés à la fiabilité de l'information.

L'information sous ses trois formes devra donc jouer un rôle nourricier du changement en permanence.

Il existe toujours une différence entre ce que l'on souhaite transmettre et les mots que l'on emploie finalement, mais aussi une différence entre les paroles transmises et la manière dont elles sont comprises par l'interlocuteur. Il sera donc indispensable d'être plus vigilant sur les éléments suivants :

- Vérifier lors de tout échange que les participants disposent des mêmes référentiels communs de compréhension ;
- Etre attentif aux formes que prend la communication ;
- Doser l'information, c'est-à-dire pas de déversement non contrôlé, pas de déficit ; Assurer la disponibilité d'écouter des interlocuteurs et sa propre disponibilité, avoir le temps de faire comprendre, de reformuler, faire partager, s'assurer que le partage est bien réel ;
- Eviter d'utiliser toute formule qui apparaisse comme un ultimatum, un passage obligé, qui introduise une forme de blocage ou de chantage. La communication dans cette période doit être la plus souple et la plus ouverte possible ;
- Se méfier de stéréotypes, de l'a priori, des schémas mentaux préétablis, de tous ces éléments parasites qui viennent fausser la vision de l'autre et de la réalité ;
- Proscrire toutes les stratégies qui pourraient introduire des doutes chez les agents, c'est-à-dire les non-dits, les silences pesants ou dubitatifs, les circonvolutions verbales qui rentrent d'éluder une question épineuse. La sincérité et le réel souci d'aborder les vraies questions qui se posent doivent être perceptibles ;
- Se garder de laisser le champ libre aux adversaires du changement lors d'une discussion contradictoire. Il faut augmenter, et réduire d'influence qu'ils peuvent exercer. La question n'est pas de les convaincre eux, encore que, mais de penser à gagner le reste de l'auditoire.

- Ne pas vouloir à chaque moment d'échanges être exhaustif, les interlocuteurs ne peuvent emmagasiner qu'un nombre limité d'informations nouvelles. Ils ont besoin de les mesurer, de les digérer.

#### **4. Développer et reconnaître les compétences :**

Il arrive assez souvent que, dans un projet de changement, les relations entre le groupe de conduite du projet et les opérationnels se dégradent au point que la formation finisse par être le seul outil de mise en œuvre du changement.

S'il est extrêmement important d'éviter cette dérive, il est aussi essentiel de ne pas faire reposer les espoirs de progrès des personnels sur une simple programmation de formation.

Certes, un programme de formation peut être le socle indispensable, mais il est utile d'ouvrir plus largement la démarche et de considérer plus globalement la notion de développement de compétence.

Le développement des compétences est devenu un concept important de l'évolution des ressources humaines dans l'entreprise depuis quelques années. Il a une incidence nette sur la gestion de la formation, et dans certaines entreprises sur les modes de rémunération. Son utilisation comme un système plus ou moins complet et modifiant la gestion de ressources humaines est très variable d'une entreprise à l'autre.

#### **4-1- De la formation au développement des compétences :**

Les métiers ont du évoluer rapidement dans leur configuration pour intégrer au-delà des savoir techniques de nouvelles exigence comme :

- Les capacités d'innovation ou de réaction à une situation ou un problème inattendue,
- Les capacités relationnelles ;
- L'implication ;
- La responsabilité individuelle ;
- La disponibilité ;
- La mobilité.

Les entreprises ont du également, pour rester compétitives, être plus attentives au coût des ressources humaines, et notamment au coût de la formation. Le recours systématique à la formation comme une solution miracle à tous les problèmes a aussi disparu.

On a découvert les pratiques connues mais dont on tenait moins compte comme la « **formation sur le tas** », le tutorat, l'apprentissage, les échanges de pratiques, la mobilité interne et la diversification des expériences, le partage des savoirs et des savoir-faire. Un certain désengagement de la formation a bien eu lieu. Les entreprises se sont concentrées sur la formation de leur noyau dur d'employé fixe, et ont abordé différemment la question quand il s'agissait des employés du second périmètre :

CDD, vacataires, saisonniers...

Après la période des sorties intensifs, qui touchaient en premier lieu les salariés âgés, une autre prise de conscience s'est faite, la perte des savoirs et des savoir-faire pour l'entreprise. On a alors développé dans certaines sociétés, des banques de savoirs et on a été plus attentif au transfert de compétences en tenant compte :

- Les réponses stéréotypées en termes de formation « réponse à tout » étaient souvent une forme de gâchis ;
- La notion de compétence ouvre le champ des possibles pour un employé. On ne peut plus imaginer aujourd'hui un salarié enfermé dans des mêmes gestes, un même poste pendant des années. Nos évolutions culturelles et sociétales engendrent des aspirations de diversité, de changement, de responsabilisation des personnels. Nombreux sont ceux qui souhaitent être force de proposition, participer aux prises de décisions, etc.<sup>1</sup>

---

1 . CLAUD BOURNAUD, JAQUES CASTELNAU, LOIC DANIEL et BRUNO METTLING, « le Pilotage Stratégique – op.cit

- *La notion de compétence:*

*G. Le Bœuf* (1), *S Barzucchetti et F.Vincent* dans leur ouvrage, en donnent la définition suivante :

**« Ensemble le pertinent, reconnu et éprouvé des représentations, connaissances, capacités des comportements mobilisés à bon escient par une personne ou un groupe dans une situation de travail »**

Nous voyons qu'apparaissent de cette définition deux types de compétences : **les compétences individuelles et les compétences collectives.**

*G. Le Bœuf* (2) complète cette notion :

**« Chaque compétence est le résultat d'une combinaison de ressources ».**

**Mais de quelles ressources s'agit-il ?**

-Des ressources personnelles : savoir théoriques, procéduraux, environnementaux, savoir-faire opérationnels et cognitifs ;

-Des ressources extérieures : installations, moyens, machines, informations, documentations, relations?

Dans la démarche de construction des compétences, on note de façon évidente la confrontation des savoirs à la pratique. Les savoirs s'actualisent dans l'action, dans la maîtrise de l'acte professionnel et de la situation professionnelle.

La définition proposée par *Alain Meignant* (3) insiste particulièrement sur cet aspect :

**«La compétence est un savoir-faire opérationnel validé : savoir-faire, c'est-à-dire capacité à faire (et pas seulement à connaître) ; opérationnel, c'est-à-dire mis en œuvre concrètement en situation de travail ; validé, c'est-à-dire reconnu par l'environnement ».**

L'approche de la notion de compétence a également conduit à l'adoption d'une nouvelle posture des acteurs. C'est ce que souligne *V.Merle* (4), quand il écrit :

**« La notion de construction et non plus d'acquisitions traditionnelles des compétences traduit un glissement de conception d'un individu consommateur de formations préconstruites vers un individu acteur de sa formation et de son propre parcours professionnel ».**

La responsabilisation de l'individu est placée au cœur du processus dans le développement de ses compétences. Nous changeons de système pour entrer dans le

monde des organisations qualifiantes qui visent à apporter plus de souplesse à l'entreprise. On passe d'un certain nombre de tâches limitées incluses dans un poste, à un ensemble plus large de tâches ou missions. L'argent devient garant du bon fonctionnement de l'organisation de travail.

L'organisation qualifiante est aussi plus exigeante car elle nécessite un processus permanent d'adaptation et d'apprentissage .elle facilite l'interrogation de fond suivante :

**L'entreprise produit-elle des compétences utiles et utilisables ?**

*G.Roport et R. Haspel* fixent l'enjeu de l'organisation qualifiante :

**« Développer les compétences individuelles, les partager au sein des équipes, professionnaliser et faire évoluer les métiers dans les espaces autonomes et pluridisciplinaires, telles sont ses principales caractéristiques. »**

Dans ce mouvement apparaissent des transformations de l'organisation de travail qui nous intéressent particulièrement dans tout processus de changement :

- Mise en place d'équipe autonome ;
- Polyvalence des employés ;
- Développement de la qualité ;
- Recherche de forme de coopération ;
- Efficacité accrue et délais plus courts.

Evidemment le centrage sur le développement des compétences ne manque pas de faire maître des interrogations diverses et variée :

**- Face aux nouvelles contraintes, aux nouvelles exigences, de quel accompagnement l'organisation a-t-elle besoin pour ses évolutions ?**

**- quelles réponses apporter en termes de parcours de mobilité professionnelle à la fois au regard des nécessaires ajustements de l'entreprise et au regard des aspirations de carrière des agents ?**

**- Quel recrutement initial, quelle sélection pour les mutations, promotions alors que les caractéristiques des emplois deviennent de plus en plus mouvantes, large, diverse ?**

**- Comment apporter des gages de reconnaissance concrets aux salariés pour leurs efforts d'adaptation, pour leur mobilité, leur flexibilité dans les horaires ?**

- **Comment, très directement, trouver des formes de rétribution adaptées à ces nouvelles conditions ?**

- **Qu'est –ce qui va permettre de juger le résultat de l'acquisition et de la bonne mise en oeuvre des compétences ?**

La performance peut être envisagée elle aussi d'un point de vue individuel ou collectif. Le lien avec la question de la rétribution adaptée est posé :

- **Va-t-on choisir de rémunérer ou de récompenser l'effort de développement de compétences ou son résultat ?**

- **Va-t-on rémunérer l'effort ou le résultat individuel ou collectif ?**

Les organisations selon leur culture, selon leur secteur (privé ou public). Apportent des réponses contrastées sur ce point. Une palette nuancée de réponses peut être envisagée selon le climat de l'entreprise et son histoire.

- **Une entreprise doit en permanence s'adapter :**

La connaissance des métiers impose la création d'une base de données documentaire, le recueil d'informations techniques. Les personnels recrutés ou en place ont à acquérir les connaissances métiers et les techniques spécifiques de l'entreprise. Cette acquisition peut prendre des formes pédagogiques différentes : tutorat, travail en double, apprentissages alternés, stages.

Nous l'avons souligné, les métiers évoluent de plus en plus vite d'une part ; les référentiels bâtis sont donc à actualiser en permanences ; d'autre part la mise à jour des compétences des personnels est à prévoir en continu. Outre les éléments d'ingénierie pédagogiques que nous avons cités plus haut. On peut prévoir de la mobilité, des missions nouvelles, etc.

Il est indispensable aussi de penser à la consolidation des compétences acquises et au maintien des compétences potentielles générales des agents. En effet, certains salariés entrent dans l'entreprise avec des acquis qui n'ont pas une utilité immédiate. Les évolutions étant très rapides, rien ne dit que ces acquis ne pourront pas être mis à terme à dispositions de l'entreprise ou que ce fond de compétences ne rendra pas plus aisée telle ou telle spécialisation à venir.



On peut également organiser un système de veille pour la prévention des pertes de compétences, pour pallier les déqualifications.

- **L'entreprise se développe :**

De nouvelles technologies apparaissent qui se répandent comme l'intranet, Internet. Les formes d'organisations sont ainsi redéfinies. Les compétences doivent suivre.

Il est dès lors, important de repérer les potentiels existants lors de rencontres au rythme préétabli qui permettent d'apprécier les performances, les souhaits des agents, leurs aspirations de carrière, leurs projets. Des bilans de compétences sont à prévoir pour réorienter les agents ou développer des capacités latentes.

La mise en place de véritables parcours professionnels intervient comme un instrument d'anticipation pour l'entreprise, mais contribue également à pallier pour les salariés la lassitude et la ses simplifications qui risquent de s'installer.

Nous avons faire remarquer la dérive qui s'est propagée durant ces dernière années : l'interrogation de personnes surqualifiés. Elles nécessitent une attention particulière, leur nombre interdit de penser pour chacun à une progression verticale. La démotivation guette. L'utilisation de la mobilité horizontale, et le renouvellement des missions peuvent être des instruments.

- **L'entreprise anticipe :**

Nombre d'organisations ont instauré une veille technologique. Cette veille est un outil au service du développement des compétences nouvelles. Il peut ouvrir des pistes par anticipation. Sont à penser notamment la diffusion de compétences transverses à plusieurs services ou à plusieurs établissements pour les grandes entreprises. Des groupes projets. Des instances de recherche sont à mettre en place.

- **L'entreprise change :**

Elle propose des services ou des produits nouveaux. Les compétences acquises doivent donc être transférées sur d'autres secteurs d'activités, sur des métiers contigus; Par exemple, le passage du métier de l'eau à l'environnement, il faut en conséquences rendre possible le maillage et le croisement des compétences. Beaucoup d'agents sont amenés, surtout depuis les 35 heures, à avoir des poly compétences. Beaucoup acquièrent une double compétences, juridique et ressources humaines, technique et commerce...etc.

La souplesse de l'organisation et sa réactivité sont des facteurs clés de l'adaptation au changement, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut être l'outil stratégique de cette adaptation.

#### **4-2- La démarche de développement des compétences :**

L'ensemble des plans d'action liés à un changement impose souvent des tâches comme bâtir un référentiel, rédiger un cahier des charges, mettre en place une action de formation et son évaluation ; nous allons donc entrer plus avant dans les contenus de la démarche.

- ***La mise en œuvre:***

- **Etape 1:**

L'approche des compétences nécessite préalablement une **connaissance des emplois et des activités** qui peuvent aboutir à la construction de référentiel métier à des référentiels d'activité par emploi ou cadre d'emploi, à des répertoires d'emplois types. La notion d'emplois type a surtout été approchée par *le cereq*. Le but est de parvenir à une vision prospective des emplois. L'emploi type ou le métier rassemble des postes qui ont une proximité forte, des situations de travail proches et dont les éléments peuvent être décrits. *Le cereq* propose une caractérisation en quatre axes :

- 1. Information :**

Cet axe dresse un inventaire de toutes les informations liées à l'exercice du métier qui présente l'information produite par la personne exerçant le métier, l'information recueillie par elle, la transmission et le traitement d'information.

- 2. Communication / information :**

Cet axe compile tous les éléments relationnels du métier c'est-à-dire l'ensemble des interlocuteurs types d'échanges.

- 3. Technicité :**

Les tâches spécifiques à l'emploi et les techniques sont recensées.

- 4. La contribution économique:**

Cette méthode du *cereq* concernant la construction de répertoires d'emplois types fait l'autorité. De nombreuses méthodes pour l'élaboration de référentiels métiers sont proposées par d'autres auteurs. Chaque auteur y va de son propre choix, aussi nous

préférons décrire le cheminement logique qui servira de guide au manager plutôt que l'une d'entre elles.

Le point de départ est le métier, avec ses missions. Il peut conduire à un ou plusieurs emplois ou postes. Chaque emploi ou poste nécessitera de produire un inventaire des activités ou tâches pour enfin aboutir au référentiel des compétences requises.

On peut donc élaborer une nomenclature des métiers et/ou des emplois, des référentiels d'activités, des référentiels de compétences.

Dans la description de l'emploi ou du poste, on retrouve communément les rubriques suivantes :

1. La désignation de l'emploi, du poste ou de la fonction ;
2. Le service dans lequel il se situe, sa place dans l'organigramme, dans la structure des emplois ;
3. Les objectifs de l'emploi ;
4. Le besoin de supervision de l'emploi ;
5. Les principales activités, fonctions et tâches exercées ;
6. Les exigences de l'emploi (aptitudes et capacités physique) ;
7. Le contexte de travail ;
8. Les méthodes, outils, documents et sources d'information mis en oeuvre ou utilisés ;
9. Les relations interpersonnelles ;
10. Le degré d'autonomie ;
11. Le degré de complexité des tâches ;
12. La nature et la variété des problèmes à résoudre ...etc.

Grâce à ces référentiels métiers, ces répertoires d'emplois types ou ces référentiels d'activités par métier élaborés, on connaît les exigences requises par chaque type d'emploi, il est alors possible de procéder à la construction des référentiels de compétences.

En fait le référentiel de l'activité dresse la liste des tâches à accomplir, et le référentiel de compétences la liste des compétences nécessaires pour effectuer l'activité. Le référentiel d'activités répertorie à la fois les tâches à accomplir dans le poste, les conditions dans lesquelles s'effectue la réalisation, les performances attendues.

- **Étapes 2:**

Le référentiel de compétences décrit l'ensemble des compétences qui peuvent être envisagées sous quatre aspects :

1. Les savoirs théoriques;
2. Les savoirs procéduraux;
3. Les expériences;
4. Les savoir-faire.

Le référentiel est un outil de repère à la fois pour l'agent par rapport à son poste, pour le manager qui envisagera la plan de développement de compétences annuel de ses agents, pour le responsable des ressources humaines qui mettra en oeuvre et accompagnera les actions de développement des compétences. Ce référentiel lui sera utile également pour caractériser les profils requis lors du recrutement d'agent nouveaux. Il présente, face à chaque activité, les compétences bécassières pour sa mise en oeuvre. Il recense les savoirs mobilisés par activité et les classes sous les quatre aspects cités ci-dessus. Pour chaque emploi, le référentiel est validé auprès du ou des titulaires de l'emploi. Le degré de maîtrise de l'emploi est apprécié par une échelle que l'on aura construite préalablement.

- **Étape 3 :**

Le plan de développement des compétences qui, à partir des documents précédents, mais également à partir de la consultation des managers et de la personne, est établi en s'appuyant sur les différents documents est mis en évidence l'écart entre compétences réelles et compétences requises.

En fait, la première étape intégrant l'ensemble de ce que nous venons d'énumérer est :

- La phase **d'analyse des besoins et de la demande** .il s'agit d'un véritable état des lieux auquel doivent être associés directement les managers opérationnels et, selon les possibilités, le personnel. pour ce dernier, la remontée peut être indirecte via les managers afin de limiter le nombre de réunions. dans cet état des lieux et dans la cible visée il est important de tenir compte :

1. De la mise à jour, dans un certain délai, des compétences requises actuelles.
2. Mais aussi d'avoir une démarche prospective,

3. D'anticiper progressivement les compétences futures que l'on prévoit, compte tenu des évolutions probables de l'emploi ;
4. La seconde étape consiste à opérer des choix, c'est -à- dire à déterminer une programmation dans le temps en fonction :
5. Des priorités stratégiques qui ont été fixées,
6. Des moyens financiers et humains dont on dispose pour le développement .des compétences,
7. Des modalités de développement des compétences choisies.

Le choix des modalités se fait à partir des objectifs de formation. Cette étape comme la précédente s'élabore en concertation avec les intéressées (au minimum les managers opérationnels) et aboutit à un cahier des charges.

La troisième étape touche à l'ingénierie pédagogique répond aux points suivants :

1. Domaines de compétences à développer.
2. Contraintes du contexte et de la réalité professionnelle,
3. Public visé,
4. Objectifs pédagogiques,
5. Profils d'apprentissage du public visé,
6. Moyens pédagogiques,
7. Processus pédagogique.

Le contrôle et le suivi du plan de développement des compétences comme l'évaluation sont à prévoir dès la conception du plan et assortis d'indicateurs.

**\* Comment mettre en œuvre une action de formation ?**

Le diagnostic a permis de déterminer le choix d'une action de formation qui doit donc être préparée :

1. Rédaction du cahier des charges ;
2. Evaluation des enjeux ;
3. Information (managers, stagiaires, formateurs) ;
4. Planification ;
5. Stratégie ;
6. Pilotage ;
7. Evaluation.

La planification prend en compte le planning, les sales offertes, la disponibilité des stagiaires et des formateurs.

La stratégie vise à la bonne adéquation entre les objectifs, les moyens, les niveaux d'apprentissage, le public à former et ses profils d'apprentissage.

Le pilotage fixe la durée de la formation, anticipe les impondérables et prévoit les actions correctrices.

L'évaluation mérite par sa complexité un paragraphe à part entière que nous traitons ci-après. Ensuite sont déterminés :

1. La stratégie pédagogique;
2. Le choix de l'organisme de formation ou du formateur, est à vérifier :
  - son expérience ;
  - ses compétences dans le domaine, son savoir faire ;
  - son adéquation au public visé ses capacités d'adaptation ;
  - sa capacité à construire l'action, les objectifs pédagogique, les moyens de progressions et les variétés des phases pédagogiques, le contrôle de l'apprentissage et les actions correctrices possibles...etc;
  - la bonne compréhension de la commande de formation;
  - l'acceptation des modalités du compte rendu et du contrôle de la formation effectuée ;
  - la préparation de l'évaluation des acquis de la formation.

• **L'évaluation de la formation :**

La première question à se poser est de savoir à quoi va servir l'évaluation (améliorer l'action, impliquer les managers) savoir ce qu'on évalue évite ensuite les erreurs d'appréciations. On fixe donc les objectifs de l'évaluation, ce que l'on va en tirer, qui va être informé des résultats, on met en place les indicateurs pour vérifier l'atteinte des objectifs. On peut vouloir :

1. Améliorer l'action de formation ;
2. Contrôler le niveau d'atteinte des objectifs ;
3. La rentabilité de l'action ;
4. Les changements induits par l'action de formation...etc.

En fonction de ce que l'on souhaite, le champ de ce qu'on va observer se modifie, il peut s'agir d'une évaluation :

1. Des stagiaires et de leurs acquisitions ;
2. Des éléments de l'action de formation ;
3. Du contexte de formation ;
4. De la satisfaction des stagiaires ;
5. Des objectifs de formation ;
6. Des méthodes employées ;
7. Des contenus ;
8. Des séquences pédagogiques ;
9. Du fonctionnement du groupe de stagiaires ;
10. Du degré d'atteinte des résultats ;
11. Des effets induits...etc.

On déterminera ensuite qui évalue, comment, quels sont les critères d'évaluation, comment évaluer ce qui n'est pas mesurable, les contraintes à respecter, les moyens de l'évaluation, le pilotage de l'évaluation.

Ce qui intéresse les managers opérationnels, ce n'est pas seulement que telle ou telle action de formation ou de développement des compétences se soit bien déroulée. Ce qui va l'intéresser rejoint la définition que nous avons donnée de la compétence ; le savoir en actes ; c'est-à-dire comment l'action se traduit dans la pratique professionnelle de l'agent .Trop d'actions de formation se sont pendant des années soldées par aucune application au quotidien .On sera en termes d'évaluation particulièrement sensible :

1. Aux acquis des personnes, ces acquis pourront être objectivés par des questionnaires, des entretiens, des observations ;
2. Aux changements perçus par les managers ;
3. Aux applications et aux passages dans les pratiques des agents, soit à titre individuel ou collectif ;
4. Aux résultats concrets que les changements entraînent dans la production en quantité ou en qualité ;

5. Aux impacts non prévus souvent des formations produisent des effets indirects en termes de comportement ou de mise en œuvre.

Pour aider à avoir une idée de l'évaluation, six questions servent de fil rouge à la réflexion nécessaire :

- **Qui évaluer ?**
- **Quoi évaluer ?**
- **Pour qui évaluer ?**
- **Quel est le contexte de l'action de formation ou de développement des compétences et son évaluation ?**
- **A quoi va servir l'évaluation ?**
- **Quels outils pour l'évaluation ?**

Pour cette dernière question, les outils peuvent être divers, observation (à l'aide d'une grille d'observation), entretien individuel, entretien de groupe, réunion ; questionnaire, test, application informatisée...etc.

Plusieurs outils peuvent concourir à l'évaluation ; L'important est :

1. D'éviter un simple jugement ;
2. D'utiliser des outils qui objectivent les faits ;
3. D'opérer une série de mesures et non pas une seuls ;
4. De vérifier les acquis dans le temps ;
5. De vérifier que l'outil répond bien à ce qu'on veut évaluer ;
6. De prendre en compte l'adéquation de l'outil à l'évaluation souhaitée et le coût d'utilisation de l'outil.

Pour terminer, une recommandation essentielle pour l'évaluation s'élabore dans un dialogue, une concertation et une implication des différentes personnes intéressée à la formation ou au développant des compétences (manager direct, stagiaire, formateur, responsable de formation,...etc). L'évaluation doit répondre aux attentes de tous les acteurs concernés par l'action et ne peut être envisagée du point de vue d'un seul responsable de formation. Limitatrice de tous et notamment de la hiérarchie s'impose. Au fond, l'évaluation inaugure et conclut l'action de formation.



- *Le cahier des charges :*

Il comprend les rubriques suivantes :

1. Etat des lieux et finalité de l'action ;
2. Pilote de l'action ;
3. Objectifs de la formation ;
4. Objectifs pédagogiques ;
5. Public à former ;
6. Pré requis ;
7. Stratégies pédagogiques ;
8. Formateur ou organisme de formation ;
9. Date, délais, lieu d'intervention ;
10. Coût de l'action.

Dans chacune des onze rubriques on s'évertuera à répondre aux principales questions que nous allons énumérer.

### **1. Etat de lieux :**

Quelle est la demande, qui sont les prescripteur, qui va être formé, quelle est la situation de départ et la situation cible, quels sont les points de repère objectifs en termes de dysfonctionnement ou d'activité ou de résultat, à-t-on déjà entrepris ce type d'action ?

### **2. Pilotage :**

Qui est le responsable de l'action de formation, quelles sont ses marges de manœuvre, l'action va-t-elle être traitée en interne ou confiée à un intervenant ?

### **3. Objectifs de formation :**

Quelles sont les activités, les emplois touchées par l'action, quel est but de l'action, que veut-on atteindre (se perfectionner, s'initier), quel sont les changements visés, quels sont les objectifs de l'action ?

### **4. Objectifs pédagogiques :**

Comment peut on traduire les apprentissages souhaites en termes d'objectifs pédagogiques ?

**5. Public :**

Quel est le public à former, quelles sont les caractéristiques du groupe, le groupe est-il homogène ou pas ?

**6. Pré requis :**

Y a-t-il des pré requis nécessaires pour l'accès à l'action de formation, lesquels, une phase préalable est-elle à prévoir pour une partie du groupe afin d'avoir ces pré requis ?

**7. Stratégie pédagogique :**

Quelles situations pédagogiques, quels enchaînements, quelle progression, quelles séquences pédagogiques, quels contenus de formation, quelles méthodes pédagogiques, quelle durée de l'action ?

**8. Formateur ou organisme de formation :**

Comment choisir le formateur ou l'organisme adéquat (compétence, expérience...) ?

**9. Date s, délais, lieu d'intervention :**

Vaut-il réaliser l'action dans l'entreprise, hors entreprise, vaut il mieux organiser le stage en résidentiel ou pas, quels sont les moyens matériels à mobiliser (par exp. Paper board, projecteur...)?

**10. coût de l'action :**

Comment il est, quel est son impact sur le plan économique et financier dans l'entreprise... ?

**11. Evaluation :**

Quels modes d'évaluation, qui quoi, pourquoi, comment évaluer, quelle évaluation des acquis, quelle évaluation du passage dans les pratiques ou comportements, quels transferts ; quels effets induits... ?

Un cahier des charges peut être réutilisé pour une action similaire en l'adaptant, en le réactualisant. C'est le document de référence de l'action, le guide à observer. C'est aussi l'outil pour lancer un éventuel appel d'offre à formation. <sup>1</sup>

---

1 . CLAUD BOURNAUD, JAQUES CASTELNAU, LOIC DANIEL et BRUNO METTLING, « le Pilotage Stratégique –op.cit

**4-3- Changement et compétences :**<sup>1</sup>

Un des problèmes qui reviennent souvent dans un projet réside dans le fait qu'il contient en son sein un modèle d'organisation qui vient percuter les fonctionnements habituels de l'entreprise. Ces fonctionnements sont des sédimentations successives, des strates issues de l'histoire de l'entreprise et de ses dirigeants.

Le risque pour l'équipe projet est de simplement s'en tenir à la conception d'une formation axée sur l'outil à installer (de nos jours il s'agit plus en plus d'un logiciel informatique, ou d'une évolution d'un logiciel), sans prendre en considération les métiers, les fonctionnements, les procédures existants. Evidemment, le rejet du nouveau système est en germe dans une telle façon d'aborder le problème.

A partir du moment où l'on tient compte de ces aspects, l'autre difficulté qui va naître, pour la conception du plan de développement de compétences, est l'écart qu'il faudra combler entre compétences actuelles et compétences cibles. Or nous trouvons toujours devant une grande diversité de niveaux des agents à former. Des formes de parcours différenciés sont donc préférables à une formation standardisée.

Ces parcours doivent être précédés d'un ensemble de communications qui informe suffisamment les personnes du projet et de la part contributive de chacun dans le projet pour que soient intégrés au mieux les objectifs fixés. L'agent ne peut pas en cours d'acquisition de compétences apprendre que sa fonction va évoluer. La clarification des attributions et responsabilités de chacun est un préalable à l'organisation des parcours de formation. Le chef de projet devra donc apprécier :

- La communication nécessaire ;
- La durée de développement des compétences ;
- Les objectifs pédagogiques ;
- Le bon mode de transmission des savoirs ;
- Les bons intervenants.

---

1 . PIERE PASTOR, « Gestion du Changement », éditions LIAISON, Paris 2005, ISBN : 2-87880-626-3.

**5. Accompagner le changement :**

L'élément le plus difficile à gérer dans le changement, c'est la dimension du collectif et de la masse, rappelons l'idée du **seuil critique**, qui va permettre de faire basculer le plus grand nombre dans l'acceptation des évolutions.

Quand il est question de persuader un individu, ou un petit groupe, les choses sont assez faciles à condition d'avoir de bons arguments, mais le passage à un nombre conséquent est toujours plus délicat pour deux raisons :

- Un même intervenant ne peut se multiplier à l'infini ;
- Une démultiplication trop grande du nombre d'intervenants accroît le risque de « variantes » dans le discours, le contrat direct reflue et se pose ensuite le problème d'analyse des réactions, de remontée des informations. Le rôle de la communication interne s'accroît donc de fait, et l'on passe sur une dimension plus médiatique qu'interindividuelle.<sup>1</sup>

---

1 . PIERE PASTOR, « Gestion du Changement », op.cit

**Conclusion :**

Pour les organisations, le changement se pose souvent en termes de survie. L'accélération due aux effets de la mondialisation touche de nos jours aussi bien les entreprises privées que publiques, on ne peut imaginer un pays replié sur lui-même qui échapperait à ce grand bouleversement, sauf à perdre son adaptation au monde moderne.

Peut être aujourd'hui ces conditions spécifiques donnent plus d'atouts dans des autres pays que les nôtres.

Néanmoins, nous voyons bien aussi que malgré nos éternelles plaintes, nous sommes capables d'évoluer et de nous maintenir dans le peloton des nations efficaces et prospères.

Cela nous conduit à retenir une chose fondamentale, c'est qu'il n'existe pas de recettes toutes faites et chaque système nécessite une vraie analyse, une vraie compréhension des fondements, de la vision des acteurs, de son fonctionnement.

En conséquence il appelle une construction particulière du projet du changement, même si des méthodes, des modes d'action peuvent et doivent être réutilisés dans différentes situations.

Chaque organisation est un organisme vivant, différent de tout autre, pris à un moment de son histoire qui en fait sa singularité, il demande donc que soit spécifié pour lui un projet propre.

C'est dans cet égard que notre analyse nous conduit à traiter la notion du management stratégique du changement dans le chapitre qui suivra ce en cours.

**Introduction :**

Préalablement à la présentation de la méthode de pilotage stratégique, il nous a semblé fondamental de préciser les conditions de mise en œuvre du pilotage stratégique dans les entreprises encore fortement dominées par une logique de gestion budgétaire. Or chaque chef d'entreprise, chaque cadre, doit réellement prendre conscience que dans une économie d'anticipation le client domine l'entreprise. A ce sujet, il faut affirmer que la tendance ne va pas s'inverser ; bien au contraire, elle s'installe. L'évolution dans ce rapport de force consiste à comprendre comment le client définit la valeur sur laquelle il fonde ses achats.

Pour cela, nous avons jugé utile que ce chapitre sera traité ainsi :

- **Première section** portera sur les principes du pilotage stratégique;
- **Deuxième section** portera elle aussi sur l'élaboration de la stratégie du pilotage;
- **Troisième section** traitera les choix de leviers d'actions. On parlera donc, de l'effet de levier et la stratégie de restructuration et le business plan;
- **Quatrième section** sera réservée pour l'évaluation de la faisabilité et des risques liés aux changements stratégiques.

**SECTION 1 : LES PRINCIPES DU PILOTAGE STRATEGIQUE.****1- Un Changement De Logique :<sup>1</sup>*****1-1- Sortir ou non de la Logique Budgétaire ?***

Cette question accentue le malaise des dirigeants pour qui la maîtrise des coûts demeure la préoccupation principale. Il est évident que toutes les entreprises ont besoin de réduire leurs coûts, mais le traumatisme du produit / service au moindre coût se retourne toujours contre l'entreprise, surtout si cette réduction passe par n'importe quel outil à la mode (externalisation, restructuration, engineering, réduction d'effectifs...). Ce qui est sur, c'est que ce qui coûte cher à l'entreprise, se font les coûts !

Pour sa pérennité, l'entreprise doit satisfaire le client Sans pour autant se mettre à dos l'actionnaire dans l'attente de ses dividendes, sous peine de déplacement des capitaux. Sur un simple appel téléphonique, des participations change d'entreprise au gré des déceptions ou des satisfactions apportées par les résultats annoncés.

Il est vrai que pour beaucoup de Directions Financières, l'équilibre budgétaire signifie d'abord réduction des charges. On privilégie ainsi les économies immédiates au détriment d'investissements qui présentent, sans doute, des espérances de retour plus aléatoires et lointaines. Ces attitudes affaiblissent les positions stratégiques des entreprises prises et laissent le champ libre aux concurrents qui prennent le risque d'innover.

**Dans ce même esprit, comment aussi ne pas aborder le problème engendré par la pratique des cessions internes ?**

Le principe est connu, telle unité facture à telle autre le coût des activités réalisées pour elle. Dans l'absolu, l'idée est louable. Sauf à considérer qu'elle exacerbe les individualismes et les attitudes égoïstes. Chaque unité réduit ses coûts, sans se soucier C'est totalement oublier le poids, toujours plus croissant, des charges indirectes (qualité, frais d'étude et recherche, service après-vente, ressources humaines), qui s'explique par :

- La complexité et la multiplication des produits;

---

1. CLAUD BOURNAUD, JAQUES CASTELNAU, LOIC DANIEL et BRUNO METTLING, « le Pilotage Stratégique – Comment Mobiliser l'énergie Collective », éditions d'Organisation, Paris Août 2002.

- L'importance accrue des activités supports;
- La diversité des besoins clients;
- La réduction des cycles de vie des produits, marchés, technologies... etc.

La méthode des sections homogènes correspondait parfaitement à une autre époque caractérisée par :

- Une production et un marché de masse;
- Une longévité du cycle de vie des produits;
- Une prédominance de la fonction production;
- Un poids important des charges directes.

La méthode **ABC** (Activity Based Costing) qui cerne le coût par activité donne une analyse des charges plus pertinente, approche incontournable dans le cadre du pilotage stratégique.

Bien imprudents seraient les chefs d'entreprise qui persisteraient encore longtemps à ne pas admettre que tous les maillons de la chaîne sont concernés. En clair, un découpage en fonctions est un découpage artificiel, hiérarchique. C'est même trop souvent un découpage par métiers. Avec le pilotage stratégique, ils prennent conscience que leur entreprise est un ensemble d'activités ayant leur propre dynamique et qui s'enchaînent dans un processus continu avec seul et unique objectif qui vise d'apporter de la valeur au client.

### **Une fois encore, mettons en parallèle hier et aujourd'hui...**

**Hier**, nous étions persuadés que les coûts étaient consommés par les produits. Vue simpliste qui se traduisait par la difficulté de chiffrer la réalité de ces coûts et d'identifier à quel niveau, ils avaient été consommés.

**Aujourd'hui**, avec l'approche **ABC**, une autre logique s'impose, s'il y a des coûts, c'est justement parce qu'il y a des activités. Ce n'est pas le produit qui génère les coûts mais la manière de le fabriquer; Donc, c'est le produit qui consomme des activités, son coût, sa performance, dépendent totalement de ses activités.

Tout ce qui est quantifiable doit être quantifié. Sans une organisation de la structure en activités, il n'y a pas de véritable mesure de la performance et donc, pas de pilotage possible.



Très légitimement, le processus **ABM** (Activity Based Management) complète le système **ABC** (Activity Based Costing). En effet, si nous avons une structure en activités, la gestion va se réaliser en s'appuyant sur ces activités; lesquelles seront à regrouper ensuite, en processus.

Les dirigeants eux- même éprouvent le besoin de nouveaux principes pour orienter et fonder à tous les niveaux leurs décisions sans nécessairement jeter aux orties, les budgets et leur maîtrise, d'autres références s'imposent pour guider les choix et les décisions :

- Des visions, au-delà de l'horizon budgétaire à douze mois;
- Des sources de motivation et de passion, pour enraciner le professionnalisme et les compétences;
- Des terrains pour développer l'efficacité et les résultats.

Depuis quelques années, **ORPHIS** traite ces questions de coût et de budgets. Ses consultants se sont spécialisés dans la mise en œuvre des démarches **ABC/ABM**. **ORPHIS** ne pouvait donc pas ignorer ce besoin d'une autre logique, de rang supérieur, pour piloter l'entreprise. Le pilotage stratégique, cela ne fait pas l'ombre d'un doute pour ceux qui y sont déjà venus, répond exactement à cette nécessité.

Par sa conception, il permet une gradation et une cohérence des niveaux de pilotage, du niveau stratégique général au plus fin des activités et des processus.

*« Les entreprises trouvent de plus en plus nécessaire de développer une capacité de travail plus flexible, plus orientée vers les équipes, fondées sur la coordination et la communication. En bref, plutôt que de maximiser la performance d'individus ou de fonctions pris isolément, les entreprises doivent optimiser les activités interdépendantes dans et à travers toute l'organisation. Ces processus sont une nouvelle approche de la coordination dans l'entreprise ».* De : **THOMAS H. DAVENPORT** et **JAMES E. SHORT**.

**1-2- Des techniques de management au pilotage stratégique :**

Les dernières décennies on connu un bouillonnement de méthodes et techniques de management. Toutes ont une même vocation, c'est faire évoluer les comportements pour améliorer les résultats dans l'entreprise.<sup>1</sup>

Les méthodes d'analyse et de diagnostic stratégique amènent une meilleure connaissance des marchés en facilitant l'orientation des choix à moyen terme; Celles centrées sur les clients et sur la qualité perfectionnent les procédés de fabrication. Des démarches de management des hommes développent les sphères d'autonomie et de responsabilité professionnelle, les motivations et les implications. Ces approches nouvelles des processus ont permis des gains d'efficacité, par une meilleure compréhension des organisations internes. Enfin, divers outils améliorent les indicateurs et les tableaux de bord, et par voie de conséquence la maîtrise des résultats et des coûts (ABC, ABM et coût cibles).

Chacune de ces méthodes se veut souvent exclusive des autres, toujours prometteuse. Pour les avoir toutes rencontrées et appliquées dans son expérience professionnelle, **ORPHIS** a constaté qu'elles ne suffisent pas à faire reculer l'incertitude des managers et du management. Au contraire, la difficulté pour les dirigeants s'accroît de leur succession même, expériences toujours utiles mais, jamais suffisantes. Tous ces nouveaux instruments de management véhiculent en eux –même le pouvoir de provoquer de véritables catastrophes dans l'entreprise dès lors qu'on les considère comme des panacées.

Cette difficulté permanente finit par gêner les dirigeants eux – mêmes, dans l'exercice de leur fonction. Elle les détourne de façon importante des priorités qu'ils doivent sans cesse redéfinir en fonction des sollicitations de l'environnement. Pour créer de la valeur, le dirigeant doit :

- Anticiper les évolutions de l'environnement;
- Adapter les offres de services et le processus, aux attentes changeantes des clients, aux mutations technologiques et aux enjeux concurrentiels;

---

<sup>1</sup> AMINE BARTOLI et PHILIPPE HERMEL, « Piloter l'entreprise en Mutation – une Approche Stratégique du Changement », éditions d'Organisation, Paris 1986.

- Mobiliser les hommes autour d'un petit nombre d'idées claires, sur le futur et l'horizon.

Piloter est au cœur du rôle moderne d'un dirigeant, comme de celui d'un cadre.

Piloter exprime la synthèse de toutes les techniques de management et de tous les comportements humaines, des résultats, de la maîtrise du passé et de la construction du futur.

Efficacité, sûreté, réactivité et réussite sont des priorités dans l'entreprise. Pour illustrer le propos, citons quelques questions nouvelles que tous dirigeant doit se poser au quotidien aussi bien qu'à long terme :

- Comment piloter, en environnement complexe où le client fait la loi ?
- Comment piloter, quand les prévisions sont de moins en moins appropriées à l'environnement et sont sans cesse remises en cause ?
- Comment implanter le pilotage aux divers niveaux de responsabilité, avec un maximum de cohérence et de convergence ?
- Comment rénover le management, dans son efficacité comme dans ses valeurs ?
- Comment ancrer et développer l'intelligence et la performance collectives ?
- Comment favoriser l'adhésion et l'apprentissage collectif des collaborateurs ?

## **2- Les Conditions de Réussite :**

Le **pilotage stratégique** offre un ensemble cohérent de réponses. Il permet l'intégration efficace de chacune des démarches particulières évoquées plus haut. Construit de principes novateurs et de méthodes opérationnelles, il offre aux entreprise, dirigeants et responsables, un cadre global pour :

- Renforcer la pertinence et le partage de la vision stratégique;
- Piloter l'adaptation des processus et des fonctions clés;
- Stimuler à tous les niveaux vigilance et échanges sur les résultats, les performances et les variables d'environnement;
- Favoriser la réflexion et la compétence collectives, en lieu et place des logiques individuelles (diviser pour régner ? ou fédérer pour gagner ?).

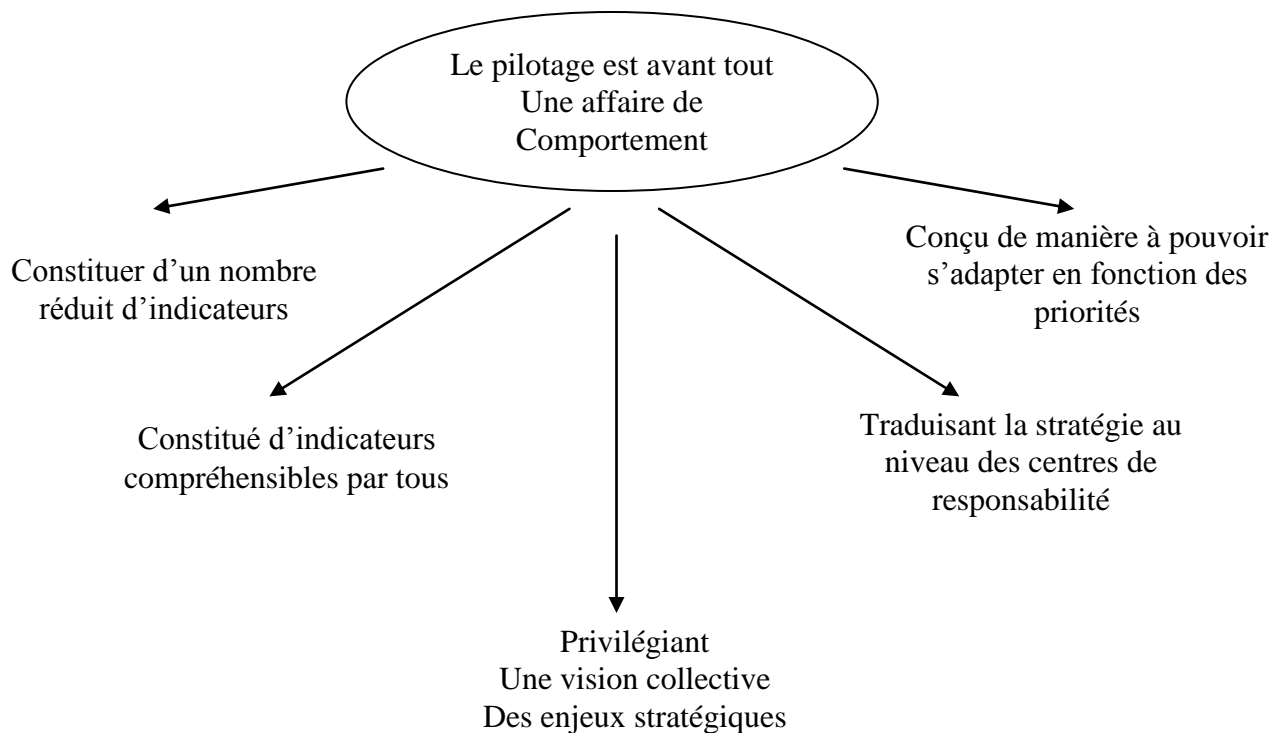
Le pilotage stratégique ne se substitue pas aux méthodes de management connues jusque-là. Il s'appuie sur elles et les remplace dans une vision large de l'entreprise. Il

développe le management en renforçant à tous les niveaux les exigences d'ouverture et d'anticipation. Il redonne du sens au rôle des dirigeants et de l'ensemble des responsables.

Il leur fournit pour cela un système unique et partagé, une dynamique opérationnelle et réactive et des outils évolutifs.

Le pilotage stratégique est autant spécifique des niveaux hiérarchiques que commun à chacun d'eux. Il s'appuie sur des axes forts d'innovation :

- L'appropriation collective de compétences nouvelles, orientées sur l'environnement et sur la stratégie;
- L'association des points de vue externe et internes, partout dans l'entreprise;
- Une structuration claire et hiérarchisée de toutes les activités, la même pour tous;
- Une cohérence forte des objectifs, du plus lointain au plus proche, du plus global au plus opérationnel;
- Un pilotage collectif, anticipatif;
- Un management concrètement accroché au réel, aux hommes et aux résultats;
- Une stratégie liée au quotidien, à tous les niveaux de l'entreprise.



*Caractéristiques du système de pilotage*  
***Le pilotage stratégique, nouvelle méthode miracle ?***  
***Garantie de succès pour l'entreprise ? Certainement pas !***

Aucune méthode, seule, ne garantit la pleine réussite de ses ambitions.

L'efficacité véritable du pilotage stratégique est entre les mains des dirigeants :

- Par leur engagement et leur implication active critique;
- Par leur vigilance et leur anticipation, leur compétence à évaluer collectivement les données externes et internes;
- Par leur capacité à assumer en continu des priorités claires, face aux tentations divergentes du quotidien.

Le pilotage stratégique est avant tout un comportement, une mentalité, des attitudes et aussi des concepts, des méthodes et des outils partagés par un ensemble de responsables.

### **3- L'évolution du rôle des dirigeants et de la culture d'entreprise :<sup>1</sup>**

#### **3-1- L'évolution du rôle des dirigeants :**

Le pilotage stratégique impose une évolution profonde des fonctions des dirigeants, donc de leur comportement. Il leur redonne du pouvoir, en réaffirmant leur rôle spécifique.

#### **A- la capacité d'anticipation :**

Il faut développer dans l'entreprise une vraie culture de long terme, de l'environnement et de la stratégie. Les dirigeants doivent être des pédagogues de l'**anticipation**.

Les grands patrons remerciés ces dernières années par leurs actionnaires (**IBM, Chrysler, Toyota, Kodak**, etc.) l'ont, entre autre, été pour n'avoir pas su appréhender, avant les concurrents, les mutations de l'environnement affectant ainsi leurs positions stratégiques.

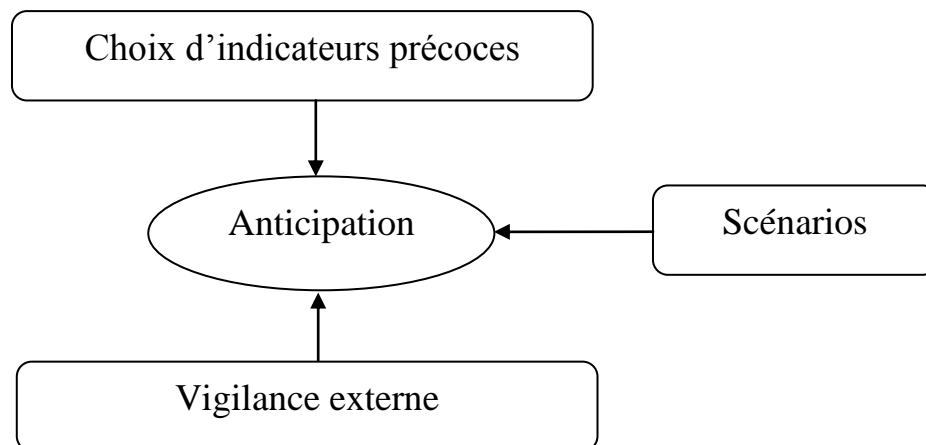
Les ruptures de contexte remettent en cause les choix les mieux réfléchis mais elles créent aussi des opportunités à analyser au plus vite. Elles annoncent des comportements futurs, des besoins émergents, comme autant d'évolution du jeu concurrentiel. Chaque rupture de l'environnement offre des opportunités.

Pour un dirigeant, l'anticipation sert à capter ces signaux externes, pour les traiter avant les autres compétiteurs économiques. Le problème réside dans la complexité de

---

1 BENOIT GROUARD, « L'Entreprise en Mouvement », édition DUNOD, Paris 1998

cette fonction de vigie. En conséquence, elle ne peut relever des seuls dirigeants dont la vision est souvent perturbée par de nombreux écrans hiérarchiques et structurels qui se situent entre eux et les marchés.



### *Anticipation<sup>1</sup>*

La vigilance stratégique s'impose comme un exercice collectif, à promouvoir opiniâtrement par le management, au plus proche des clients des processus et des technologies émergents. A ce sujet, dans certains secteurs de pointe et fortement concurrentiels, une autre dimension est donnée à cette vigilance. Cette fonction devient un véritable objectif collectif pour développer des capteurs performants sur l'environnement. C'est ainsi, qu'a pris naissance l'**Intelligence économique**, une nécessité d'aujourd'hui.

Le pilotage stratégique donne à la nécessaire anticipation un sens concret, focalisé sur des variables précoces d'environnement. Il se fonde sur des scénarios ouverts sur le futur. Il impose la circulation des compétences, verticalement en allers et retours dynamiques, horizontalement entre fonctions et métiers. Il donne aux dirigeants les *moyens opérationnels* de cette anticipation :

- en développant, à tous les niveaux, outils et pratiques d'anticipation;
- En réorientant sur le futur les priorités, les réunions et les réflexions;

---

1 . CLAUD BOURNAUD, JAQUES CASTELNAU, LOIC DANIEL et BRUNO METTLING, « le Pilotage Stratégique – Comment Mobiliser l'énergie Collective », éditions d'Organisation, Paris Août 2002.

- En dotant chaque responsable d'indicateurs pertinents pour assurer la vigilance et le contrôle des résultats.

**B- la capacité de synthèse :**

Noyés d'informations, les dirigeants ont un impératif, c'est distinguer le principal du secondaire, le stratégique du quotidien. C'est la condition nécessaire pour combattre la dispersion des efforts et des ressources, pour focaliser les énergies sur des axes précis et sur des objectifs limités. Les complexités actuelles rendent illusoire le contrôle de tous les facteurs de compétitivité.

Intégrer une information signifie la capter, la confronter aux objectifs stratégiques, l'analyser et prendre des décisions.

**«La chose la plus difficile pour un dirigeant, c'est de n'attribuer aucune importance aux choses qui n'ont aucune importance».**

Alors combien d'information sur les tableaux de bord des dirigeants ?

Bien choisir les informations est un impératif. Deux remarques à ce propos s'imposent :

1. *par nature*, une équipe de Direction se focalise sur des objectifs de circonstance et d'actualité. Les ruptures permanentes génèrent une inquiétude latente qui explique cette dérive. Dans toute équipe, tensions et oppositions sont utiles si elles sont bien gérées, gênantes et pesantes dans le cas inverse. La facilité génère souvent un consensus apparent qui ne s'opère que sur des orientations conservatrices, compromis réducteurs évitant toute remise en cause des indicateurs pertinents de pilotage, doit savoir perturber le consensus ambiant pour susciter de nouvelles phases de créativité collective.

2. *Faute de vision stratégique claire*, les systèmes d'informations ont connu une inflation d'indicateurs, tous meilleurs les uns que les autres.

Les états d'analyse, de statistique, de contrôle de gestion, de suivi des résultats, s'accumulent. La prise de décision en est-elle facilitée pour autant ?

Pour éviter ces effets pervers, le pilotage stratégique suggère l'amélioration continue des indicateurs. La question n'est définitivement plus de tout savoir mais, de *savoir se focaliser sur l'essentiel !* Le pilotage stratégique refuse de tout suivre, même vu d'en

haut. Ce qui est bien maîtrisé, habituel et acquis, une grande part de la gestion courante, sort de son domaine. Ainsi le pilotage focalise-t-il bien davantage l'attention des dirigeants sur les activités nouvelles en phase de croissance que sur les activités en phase d'apogée ou de déclin qui bénéficient en général de compétences bien maîtrisées.

### **3-2- L'évolution de la culture d'entreprise :**

Le pilotage stratégique encourage des mutations au-delà du management proprement dit et ses impacts culturels ne doivent être ni ignorés ni secondaires.

#### **A- Evolution des responsabilités :**

La mesure des performances et la valorisation des individus trouvent avec le pilotage stratégique une base de référence précisée. Les responsabilités individuelles s'y expriment toujours clairement par des objectifs toujours mesurés.

La cohérence forte du pilotage stratégique fait reculer tous les comportements divergents, placés désormais sous les mêmes projecteurs. En équipe de Direction, on ne distingue plus les acteurs principaux des acteurs secondaires plus ou moins concernés selon l'ordre du jour ou la qualité des résultats. Une plus grande précision des rôles individuels s'affirme. Soumis à des exigences de résultat, chacun est impliqué et concerné. Avec le pilotage stratégique, la responsabilité est moins autorisée, préétablie et pouvoir d'influence. Elle devient la capacité individuelle à améliorer des résultats collectifs. Elle s'affirme comme aptitude à susciter les meilleures contributions. Le statut responsable du dirigeant s'en trouve largement renforcé, le pilotage stratégique lui redonne du pouvoir !

#### **B- Evolution des rapports Hommes / Entreprise :**

Le pilotage stratégique réclame la valorisation et la mobilisation forte des hommes, partout dans l'entreprise. **Il les met en rapport plus direct avec tous les résultats, à leur niveau, aux niveaux supérieurs, aux niveaux inférieurs.**

Les hommes doivent s'approprier la stratégie de l'entreprise dont la vocation est la satisfaction des attentes du client.

➤ Tout le corps social de l'entreprise se trouve sollicité et valorisé;



- Tous les aspects individuels, freins ou moteurs pour la stratégie, deviennent importants.
- Tous les facteurs individuels, catégoriels, spécifiques sont à étudier soigneusement. Pour conduire les changements induits par le pilotage stratégique, le dirigeant doit être attentif à l'évolution de l'ensemble de ce corps social. Il doit veiller à la bonne intégration dans la stratégie de ces repères individuels.

### **C- L'évolution culturelle :**

La culture d'entreprise doit se tourner beaucoup plus sur l'extérieur, environnement et marchés, clients et attentes, dans un esprit de compétitivité réelle. Il ne s'agit plus du domaine réservé de quelques spécialistes, pour toute fonction, la compétence porte désormais, aussi sur l'environnement et la compréhension des positions occupées par l'entreprise. Les métiers traditionnels, administratifs ou techniques, se disent encore non commerciaux. Ils campent dans leur isolement interne, à l'abri du client et de ses attentes.

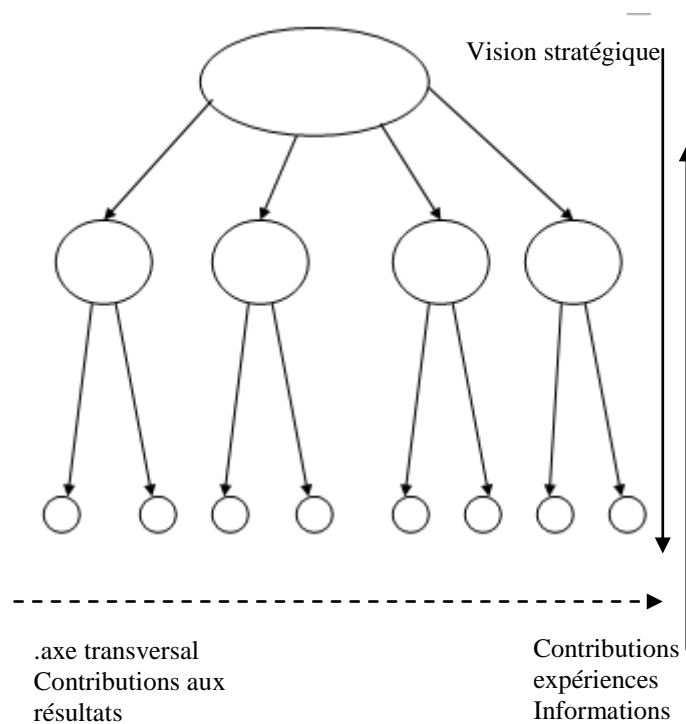
Le pilotage stratégique sous-tend une évolution culturelle, de la formation au recrutement, des carrières à l'évaluation des performances, il y a là tout un champ de progrès, en particulier pour les Directions des Ressources Humaines.

Il fait également évoluer les rapports entre les comportements et la structure d'entreprise. Son efficacité s'appuie sur une valorisation explicite des rôles et des compétences. Les contributions et les suggestions du terrain y pèsent autant que l'expression claire des ambitions stratégique.

Le pilotage stratégique organise l'efficacité globale de l'entreprise autour de trois axes, complémentaires et synergiques :

- Un axe descendant pour assurer les déploiements de la stratégie;
- Un axe ascendant pour favoriser les contributions collectives et les retours d'expérience qui enrichissent la réflexion stratégique;
- Un axe transversal pour accroître la valeur offerte au client, au moindre coût.

Dans les années à venir, cette nouvelle approche imposera dans l'entreprise un mouvement en profondeur des échelles de valeurs identifiées (hiérarchiques) ou non (compétences, responsabilités).



### *Efficacité globale en trois axes <sup>1</sup>*

#### **4. L'appropriation collective et transverse :**

Les déclarations d'intentions sur le management participatif et l'adhésion des hommes sont rarement suivies d'effets durables et significatifs.

Au mépris des principes essentiels de l'approche systémique qui souligne depuis longtemps que la performance d'un système dépend fondamentalement de la qualité des interactions entre ses composantes, trop d'entreprise s'appuient encore sur une organisation fractionnée, dans laquelle les fonctions, regroupement homogène de compétence, se déterminent de façon quasi autarcique, comme des caissons étanches. Pour des raisons plus ou moins occultes de protection des pouvoirs installés dans des domaines réservés, on y cultive un développement individuel et spécifique de la performance, avec la perception bien assurée que le meilleur résultat possible de l'ensemble est égal à la somme des meilleurs résultats possibles de chacune des parties.

1 . CLAUD BOURNAUD, JAKUES CASTELNAU, LOIC DANIEL et BRUNO METTLING, « le Pilotage Stratégique – Comment Mobiliser l'énergie Collective », éditions d'Organisation, Paris Août 2002.

Chacun sait pourtant objectivement que la compétitivité d'une entreprise dépend d'une multitude de négociations externe et internes, de synergies et d'enrichissements réciproques, appréciée aujourd'hui au seul regard du rapport valeur reconnue par le client / coût des moyens engagés, la performance ne peut donc être que collective et partagée.

Véritable cursus d'apprentissage permanent des complémentaires dans l'entreprise, le pilotage stratégique installe dans cette perspective et à tous les niveaux une nouvelle pratique, apprendre ensemble à développer sa capacité, à bâtir son futur et plus rapidement que ses concurrents en :

- Réfléchissant *ensemble*, pour pousser les analyses et l'anticipation à des degrés supérieurs;
- Développant *ensemble* de nouvelles compétences pour tous.

En même temps, il renforce les responsabilités individuelles et collectives. Chacun est réellement co-porteur d'un savoir collectif, comme d'une réussite collective.

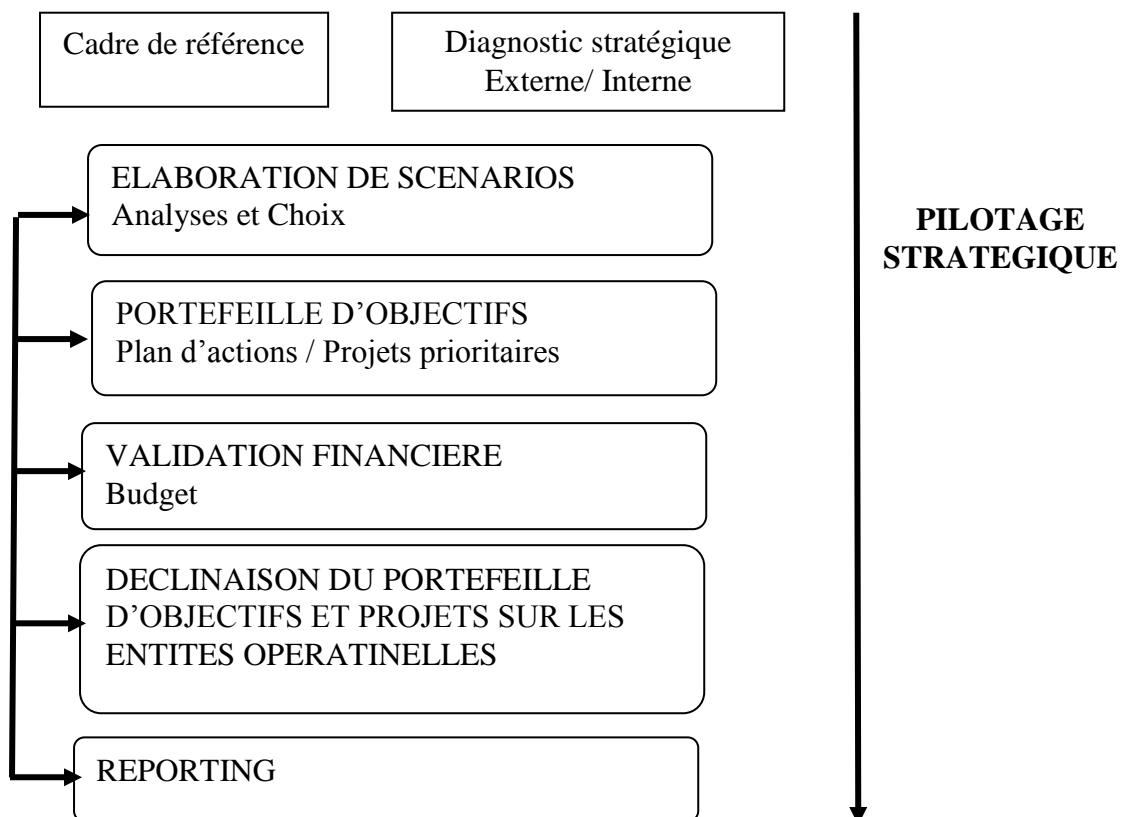
Avec le pilotage stratégique, l'appropriation collective est bien plus qu'une adhésion bien négociée. Avant tous, il s'agit de la marque d'une compétence distinctive ! En fait, tous les collaborateurs de l'entreprise doivent partager la même vision de l'avenir que l'on veut créer et identifier ce que l'on doit apprendre collectivement pour y parvenir.

**SECTION 2 : ÉLABORER LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE**

Cette vision d'avenir, volontariste et structure s'appuie sur :

- L'expression formelle d'un cadre de référence fondamental, représentation des finalités et l'éthique qui déterminent en permanence l'ensemble de ses choix;
- La détermination d'un horizon temporel correspondant approximativement à la durée de vie de ses activités les plus importantes, temps de recherche et développement compris;
- La définition d'une trajectoire de développement calée sur cet horizon temporel;
- L'engagement de tous les acteurs responsable, au regard des missions individuelles et collectives clairement définies;
- Le pilotage de l'évolution sur cette trajectoire, avec les inéluctables corrections que suscite la surveillance d'un environnement instable et irrationnel.

En environnement complexe. Cette approche n'est pas linéaire. Des itérations nécessaires doivent s'opérer entre ces différents niveaux pour enrichir la réflexion globale. <sup>1</sup>



1. CLAUD BOURNAUD, JAQUES CASTELNAU, LOIC DANIEL et BRUNO METTLING, « le Pilotage Stratégique – Comment Mobiliser l'énergie Collective », éditions d'Organisation, Paris Août 2002.

## **1- Définir le Cadre de Référence :**

### **1-1- L'objet du cadre de référence :**

**Le cadre de référence** de l'entreprise est la clé de cette cohérence.

Projet, charte d'entreprise, (livre blanc), quelles que soient les technologies utilisées par les entreprises, l'objet fondamental du cadre de référence est de fédérer et de mobiliser les hommes sur des valeurs clairement acceptées, sinon totalement partagées. Expression absolue d'un futur désiré, focalisé sur l'essentiel en quelques mots simples et précis. Le cadre de référence est une rare composante de l'expression de la stratégie qui peut faire l'objet d'une large communication interne et externe, salariés et actionnaires d'abord, mais aussi clients, fournisseurs ou alliés qui souhaitent engager avec l'entreprise une collaboration loyale à long terme.

### **1-2- Le contenu du cadre de référence :**

#### **A- Les finalités de L'entreprise :**

Une entreprise sert toujours des **finalités** qui sont le fondement même de sa raison d'être, elles ne sont pas toujours explicitées aujourd'hui, gagnent à le devenir, première composante de son cadre de référence, elles sont en effet, l'ossature de son indenté. Elles expriment sa raison d'être à l'horizon le plus éloigné et au niveau le plus élevé.

Dans un monde de concurrence exacerbée et de libre circulation des capitaux, **Les finalités financières et économiques** sont le plus souvent déterminantes.

Pour beaucoup de grandes entreprises installées sur le champ mondial, la rentabilité à court terme, focalisée sur la distribution de dividendes ou le cours en Bourse, est devenue déterminante pour fidéliser les grands actionnaires. La formalisation est d'ailleurs sans ambiguïté dans le Business Plan de la plupart des grandes entreprises d'inspiration Anglo-saxonne qui annonce sans hésiter dès les premières lignes de l'ouvrage que la raison d'être de la Société est d'apporter un retour sur investissement aussi rapide que possible aux actionnaires qui ont accepté de placer leur épargne dans le capital.

**Les finalités technologiques** peuvent également infléchir considérablement les orientations stratégiques de certaines entreprises, dans l'aéronautique, l'informatique et parfois l'automobile (**Citroën**). La volonté d'affirmer une position de leadership en matière d'innovation technologique a souvent déterminé les choix fondamentaux.

De telles position, positive en bien des point, recèlent aussi des dangers dans un contexte qui exige une offre de valeur perçue par le client Gers dans un contexte qui exige une offre de valeur perçue par le client au moindre coût. La tentation peut être grande en effet, lorsque cette culture suscite spontanément un goût particulier pour la complexité technologique, de proposer au marché des offres de produits et services surdimensionnés au regard de la demande.

**Les finalités sociales** concernent l'intérêt général des salariés, politique de fidélisation, de promotion de formation, d'évaluation, d'intéressement, de conditions de travail.

Evoquons enfin les **finalités citoyennes** qui formalisent des missions d'intérêt général, aménagement du territoire, protection de l'environnement, développement de la culture ou de sport, emploi, création d'entreprise.

### ***B- L'éthique:***

Seconde composante essentielle du cadre de référence, l'éthique définit les règles de morale que l'entreprise compte respecter dans le cadre de ses transactions avec l'acteur de son développement, transparence et probité des négociations avec les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les partenaires financiers, la collectivité, clarté des informations transmises aux salariés, niveau de loyauté respecté dans la compétition concurrentielle.

Proche des finalités citoyennes, l'éthique redevient une dimension fondamentale du management stratégique, notamment parce qu'elle est source de valeur reconnue par le client en termes de traçabilité, une entreprise qui garantit en effet aujourd'hui que ses processus assurent la protection de l'environnement, de l'enfance dans les payes du tiers monde ou des droits de l'homme, conforte une image appréciée par certains consommateurs qui acceptent d'en payer le prix.

## **2- Analyser l'Environnement :**<sup>1</sup>

### **2-1- Vers une culture de l'environnement :**

Les entreprises françaises publiques et privées traînent un même handicap, c'est la vision endogène. Cette culture laisse peu de place aux réalités extérieures, environnement, comportement des clients et des concurrents.

En général, elles consacrent l'essentiel de leurs préoccupations à l'analyse interne de leurs compétences, de leurs résultats, de leurs projets ; de leurs difficultés.

Les dirigeants n'intègrent que trop peu les variables externes qui influent le plus sur leurs décisions. Ils se focalisent encore sur le chiffre d'affaires ou le taux cible de réduction des coûts, les réflexions organisées sur l'environnement, les connaissances de l'externe sont trop rares. Pourtant, les entreprises avancent dans un monde qui, plus que jamais réclame observation et vigilance !

Toutes les évolutions d'environnement font l'objet d'analyses détaillées par des spécialistes de qualité. Depuis des années déjà, il s'est avéré que l'économie de production a laissé place à une économie d'environnement où le prix de vente ne se calcule plus à partir des coûts internes. Hélas, trop peu de dirigeants s'approprient cette culture majeure d'environnement.

Au mieux, ils laissent à des spécialistes internes. Ou encore elle est abordée en séminaires, sans débouchés opérationnels véritables d'ailleurs !

La Direction Commerciale ou du Marketing, souvent seule a possédé une part de cette culture externe. D'ailleurs, cela suffit amplement à l'opposer aux autres Directions. Il est évident, que le pilotage stratégique ne peut s'en accommoder sans observation structurée de l'environnement par tous les acteurs, les marchés renvoient une image floue absolument inexploitable. Chaque dirigeant, chaque cadre, doit intégrer dans sa pratique le traitement régulier des réalités externes. L'entreprise n'est qu'un système d'échange et de confrontation aux clients, concurrents, fournisseurs, administrations, institutions, groupes de pression, ...etc

- C'est dans ses rapports avec ces autres qu'elle se développe;
- C'est à l'extérieur qu'elle réalise ses succès et ses échecs, ses avances et ses retards;

---

1. CLAUD BOURNAUD, JACQUES CASTELNAU, LOIC DANIEL et BRUNO METTLING, « le Pilotage Stratégique – op.cit

- C'est à l'extérieur encore que se trouve la source des progrès utiles;
- C'est encore, toujours et surtout à l'extérieur que se trouvent les clients et les concurrents.

Dès lors, on comprend que l'analyse de l'environnement soit capitale, elle représente la base de toute vision stratégique, elle doit devenir objet d'un entraînement collectif, à l'anticipation et à la prospective. C'est de l'environnement que part la réflexion et les choix stratégiques. C'est sur lui que les vérifications et les contrôles aboutissent.

Cette compréhension, cette appropriation larges et partagées de l'environnement sont un axe majeur de la réussite, l'aptitude collective à détecter, comprendre et anticiper, elle conditionne tout le pilotage stratégique.

### **2-2- La méthode d'analyse de l'environnement :**

Les consultants d'**ORPHIS** ont constaté que les équipes de Direction confortées à cette analyse rencontraient deux difficultés majeures.

Tous d'abord, l'habitude est forte de se tourner vers la Direction Commerciale plus concernée et plus compétente. Pour elle, l'environnement relève d'une compétence spécifique qui n'a que peu de liens avec la performance technique ou administrative. Les liens opérationnels entre ces fonctions internes et l'environnement se trouvent sous-estimés.

L'autre difficulté réside dans l'idée que la connaissance externe ne relèverait que des études statistiques. Là se trouverait la bonne information, quasi scientifique. Derrière, se profilent vite le procès d'un supposé empirisme, d'un arbitraire de non-compétence et d'intuition douteuse, cela révèle en fait le refus de s'impliquer. Les instituts de sondage seraient seuls compétents en matière d'environnement. Ce n'est pas totalement justifié qu'une entreprise immergée dans son environnement pousse au plus loin ses racines, elle vit en osmose avec lui, elle dépend de lui.

Développer une sensibilité collective à l'environnement devient une compétence managériale essentielle. Faire de chaque collaborateur. Au plus proche des clients ou des procès, un véritable **capteur** de l'environnement devient la mission prioritaire de l'entreprise apprenante. Ces collaborateurs sont les yeux et les oreilles de l'entreprise



et leurs capacités sont encore largement sous employées. Le management doit pousser chacun à gérer ses contacts et observations externes plus utiles à sa fonction. Pour les intégrer au fonds commun des connaissances portant sur l'environnement de l'entreprise.

Mieux vaut assez bonne approximation, analysée régulièrement en équipe et confrontée aux variables adéquates, qu'une superbe étude que personne n'intègre jamais.

Le succès dans la compétitivité mondiale s'appuie sur une véritable intelligence de l'environnement, Compétence collective, partagée et appuyée aux moments opportuns sur des études spécialisées.

### **2-3- Le contenu de l'analyse de l'environnement :**

L'analyse d'environnement doit être structurée de façon légère, mais rigoureuse. Les étapes de réflexion se succèdent avec leurs objectifs précis, pour aboutir au maximum de cohérence et de pertinence.

On examine d'abord, les rapports aux métiers de l'entreprise, dans son champ actuel et potentiel, l'équipe de Direction identifie dans l'environnement les tendances principales d'évolution, inscrites dans une durée significative, et les ruptures, beaucoup plus événementielles. Cette analyse est menée sur un plan actuel où tout est déjà vérifiable, mais aussi sur un plan potentiel et futur même si l'observatoire est aléatoire. La réflexion est développée en anticipation sur l'horizon stratégique retenu selon les temporels inhérents aux métiers. Pour un balayage complet, on approche l'environnement selon des angles de vue qui sont autant d'univers complémentaires :

- L'univers de l'offre, les concurrents directs ou indirects, actuels ou potentiels;
- L'univers de la demande, la population de consommateurs finaux et des besoins réels externes, avec tous ses niveaux intermédiaires;
- L'univers des influences générales, sociales, politiques, économiques ou technologiques.

Par tendance et rupture externe, on identifie les **menaces** et **opportunités**, actuelles ou potentielles, les impacts sur les métiers de l'entreprise. Ce sont des éventualités significatives de recul ou de progression sur les marchés.

Pour un même, une tendance peut être à la fois menace et opportunité dès lors qu'elle suscite un marché nouveau par réaction, nous citons à titre d'exemple:

- Marchés, de la protection de la santé par rapport aux risques écologiques;  
Marchés de la protection de la santé par rapport aux maladies sexuellement transmissibles;
- Marchés des services de proximité par rapport au vieillissement de la population, marchés de l'offre de sécurité par rapport à la montée de la délinquance urbaine.

L'entreprise publique comme les entreprises privées est confrontée aux évolutions de l'environnement. Celle-ci, engendrée par une évolution inéluctable de la société, fait que les consommateurs ne réagissent plus comme il y a dix ans. Ainsi, prenons l'exemple d'un petit producteur de meubles traditionnels en bois massif. Jusqu'à il y a quelques années, un meuble représentait une valeur patrimoniale. Ce qui n'est plus du tout vrai aujourd'hui.

L'ébéniste du Massif Central s'est trouvé à une rupture de l'environnement car:

- La cuisine n'est plus une « pièce à vivre »;
- L'architecture est les dimensions deviennent des obstacles infranchissable (ascenseur, escaliers, plafonds au sol, etc...).

#### **2-4- la nature des variables d'environnement :**

Chaque tendance de l'environnement est obligatoirement couplée à une ou plusieurs **variables externes** d'appréciation. Cet effort complémentaire concrétise chacune des appréciations portées sur l'environnement. Il fournit des bases et des repères précis aux compétences internes. Toutes les observations sur l'environnement sont appuyées sur des variables, elles permettent d'intégrer ces données dans le suivi. C'est l'amorce du système d'informations externes qui fait tant défaut à l'entreprise et qui est pourtant un gage de sa compétitivité.

L'entreprise doit devenir apprenante, elle doit apprendre toujours plus de ses concurrents, de son fournisseur et de tous les acteurs économiques ou sociaux de son environnement. Ce patrimoine d'informations externes est à exploiter régulièrement. Sa mise en œuvre doit éviter la tendance forte au cloisonnement avec, d'un côté des spécialistes en système d'informations, et de l'autre des utilisateurs passifs mais exigeants. Des procédures transverses, croisant les compétences et les responsabilités

s'imposent. Le système d'informations externes n'est pas une fin en soi, il est pour l'équipe de Direction un support de réflexion collective, un outil de développement des compétences collectives de recherche des marchés nouveaux et de reconfiguration astucieuse des processus, Régulièrement mises à jour et analysées, les variables externes déclenchent vite l'évolution nécessaire des idées, aiguillons pour des analyses de plus pertinentes. Le système d'informations externes est devenu un véritable facteur clé de succès des organisations.

### **3- Structurer le Portefeuille d'Activités :**<sup>1</sup>

#### **3-1- l'indentification des domaines d'activités stratégique:**

Toute erreur de segmentation stratégique provoque en effet une mauvaise indentification:

- Des clients stratégiques qu'il importe de fidéliser pour satisfaire les finalités du cadre de référence;
- Des positions concurrentielles de l'entreprise, donc des adversaires les plus menaçants vis- à – vis desquels il convient de se différencier;
- Des facteurs clés de succès, dont la maîtrise ou l'acquisition suscitent des allocations prioritaires de ressources pour asseoir sa compétitivité.

Apparemment, un **DAS** est un ensemble de couples Marché / produit qui relèvent d'une même combinaison de Facteurs clés (FCS). Cette proposition permet d'harmonier la perception marketing, focalisée sur la segmentation de clientèle et segmentation stratégique dont le but final est d'autoriser une pertinente allocation de ressource à long terme.

Dans cette perspective de définition d'un **DAS**, l'un des outils parmi les plus simples et les plus efficaces à utiliser reste le bien connu *Tri axe d'ABELL*:

Qui définit clairement qu'un espace ou **DAS**, peut se définir à partir des trois questions fondamentales suivantes:

- Qui vise- t-on en priorité ?
- Avec quoi ?quels produits / services doit- on proposer à se type de client cible ?

---

1 . CLAUD BOURNAUD, JAQUES CASTELNAU, LOIC DANIEL et BRUNO METTLING, « le Pilotage Stratégique – Comment Mobiliser l'énergie Collective », éditions d'Organisation, Paris Août 2002.

- Comment, quels processus et avec quelles technologies doit-on mettre en œuvre pour offrir ces produits / services ?

Ce tri axe montre aussi clairement que les **FCS** qui peuvent être de dimension marketing, financière, technologique ou humaine, peut être appréhendés:

- Soit en termes de fonctions attendues par le client sur le couple considéré;
- Soit en termes de compétence maîtrisée par l'offreur sur l'axe des processus / technologies.

### **3-2- L'attrait stratégique des couple marchés/ produits :**

Pour une vision synthétique des couples marchés / produits, on value leur **attrait stratégique**, selon ces critères associés à l'impact faible, moyen et fort:

- Le taux de croissance prévisible du marché à l'horizon stratégique;
- Le taux de mariage;
- L'intensité concurrentielle sur ce marché;
- Le risque de substitution;
- Le niveau des barrières à l'entrée :

Importance de l'investissement à réaliser;

1. Temps d'acquisition des savoir faire;
  2. Difficulté à constituer un réseau commercial;
  3. Obtention d'autorisation administrative.
- Le pouvoir de négociation des clients;
  - Le pouvoir de négociation des fournisseurs.

À ce stade, l'équipe de Direction dispose d'une vision claire:

- Des domaines d'activités stratégique et couple marché/ produit;
- Des facteurs clés de succès stratégiques et attraits stratégiques des marchés;
- Des variables externes à choisir pour suivre l'environnement.

**SECTION 3 : CHOIX DES LEVIERS D'ACTION****1- Effet de levier et stratégie de Restructuration :**

Nous allons nous intéresser essentiellement aux restructurations qui s'accompagnent de licenciements collectifs. Les autres types de restructurations ne doivent maintenant plus poser de problème. On trouvera donc :

***1-1- Un préliminaire et quatre étapes :******Préliminaire: "Identifier les pièges de la restructuration"***

La logique de la législation Algérienne. Qui cherche à protéger du mieux possible l'employé. Pose plusieurs problèmes. Un plan de licenciement coûte très cher. Mais son risque principal est qu'un conflit le fasse traîner et vide l'entreprise de sa substance.

Par ailleurs, l'employeur devant informer en premier son Comité d'Entreprise, il n'a aucun moyen de mettre au point ses plans avec ses collaborateurs avant de les annoncer. Il travaille dans le secret, quitte à commettre des erreurs notamment, licencier des hommes clés qui, d'ailleurs, sont souvent les personnes qui se défendent le moins bien, rencontre le comité d'entreprise et entame un bras de fer avec les représentants du personnel qui, malheureusement, défendent rarement de manière équitable tous les intérêts.

Le manque de préparation augmente les chances de conflit, or, répétons-le, le temps joue contre l'entreprise. Voici une technique à effet de levier qui permet de résoudre ce problème :

***Première étape: "Choisir un problème (périphérique) afin de repérer les Hommes Clés"*<sup>1</sup>**

Si l'entreprise doit se restructurer, elle a probablement des problèmes de trésorerie. En outre, L'administration française ne donne son accord à un plan social que lorsqu'elle s'est assuré que c'était la dernière possibilité restante. D'ou l'idée de lancer un projet "*périphérique*" de réduction des coûts, mené, de préférence, sur le

---

1 . CHRISTOPHE FAORIE, « Conduite et Mise en Œuvre du Changement – Effet de Levier », édition MAXIMA, Paris 2003 ?

point noir de l'entreprise; Ainsi, on peut identifier les "*hommes clés*" et la logique d'organisation de l'entreprise.

**Deuxième étape: Construire un Modèle de Référence et chercher à minimiser les Risques de Conflit Social"**

A ce point, on est armé pour définir le modèle de référence sur lequel la nouvelle organisation doit se calquer. C'est alors que les "*hommes clés*" (du moins ceux sur la discrétion desquels on peut compter) entrent en jeu. Ils s'expliquent, à partir du modèle qui leur est donné comment peut se réorganiser la société. Le plan social en est déduit parallèlement, L'état d'esprit de l'organisation analysé de manière à mettre en place un plan d'accompagnement qui minimise les risques de conflit social. En particulier, les blocages doivent être identifiés (exemple: certains personnels qui se jugent inemployables peuvent résister farouchement alors qu'il aurait suffi de leur apporter un minimum de formation pour qu'ils prennent confiance en eux).

**Troisième étape: "Restructurer l'Entreprise"**

Le plan social est alors négocié et la restructuration est pilotée par les « *hommes clés* » qui, du fait de leur connaissance des personnels de l'entreprise, facilitent la transition.

**Quatrième étape : "Accompagner la Nouvelle Organisation"**

Enfin, il ne faut pas oublier les personnes qui restent. En effet, le choc et souvent violent pour elles, elles n'ont pas absorbé les stress de la période qui vient de s'écouler (rumeurs de restructuration puis restructuration), elles pensent parfois coupable du départ de leurs collègues, elles pensent généralement devoir travailler plus avec moins de moyens (ce qui est faux. La réorganisation doit être adaptée aux capacités de l'organisation, c'est pour cela que l'on a demandé l'assistance des "*hommes clés*" et qu'un prochain désastre est imminent.

Il faut les aider à changer de logique, notamment en les amenant à réorganiser leur travail. Pouvoir présenter la relance de l'entreprise comme un changement à effet de levier doté d'un "*stretch goal*" est idéal pour les installer dans les nouveaux projets.

### Qui sont les hommes clés ?

Ils ont plusieurs profils. Ce sont des dirigeants qui sauront piloter la *Nouvelles Entreprise*, ce sont aussi des employés qui peuvent avoir des idées efficaces des restructurations. Ils peuvent, enfin, être des personnes qui connaissent bien les ressorts de l'entreprise et qui vont aider son management à réduire le risque des conflits sociaux.<sup>1</sup>

#### 1-2- L'attitude du Dirigeant :

L'attitude de dirigeant joue un rôle déterminant dans le succès ou l'échec d'une **fusion / acquisition** ou d'une **restructuration**.

Cette remarque peut surprendre. Pour en faire appréhender la raison.

A priori, qui explique cette attitude est rarement conscient, il fait partie de se que nous avons appelé la logique du dirigeant, c'est à dire les règles qui pilotent ses actes

De même que la logique de l'organisation explique l'aspect dynamique est l'efficacité de la résistance au changement des organisations, cette logique peut l'entraîner dans un cercle vicieux.

Dans l'encadré suivant la colonne de gauche donne les caractéristiques typiques de cette logique, la colonne du centre en indique les conséquences, la colonne de droit propose une attitude opposée, qui correspond, en fait, au principe de base de "*l'effet de levier*" au lieu d'affronter une organisation, il faut utiliser la force de celle-ci à son profit, ce qui demande de comprendre sa logique.

Peu adroitement, le dirigeant se met systématiquement en tort en faisant un procès d'intention à la société, qui réagit généralement de manière d'autant plus hostile qu'elle est inquiète. Les *a priori* de lutte des classes du dirigeant sont alors justifiés, etc. Cette attitude a une deuxième conséquence défavorable à vouloir tout régler par l'argent ou par l'automatisation, les décisions du dirigeant coûtent inutilement cher à ses actionnaires et leur font prendre des risques exagérés.

En jouant avec la logique de l'organisation, en lui faisant confiance, le dirigeant gagne à tous les coups, il peut intervenir en contre en cas de faute de celle ci et éventuellement, en venir à la situation décrite dans la colonne de gauche du tableau.

1 . FRANCOIS BONEU, FRANCOISE PETU et LUC MARMONIER, « Piloter le Changement Managérial », éditions LIAISON, Paris 1992.

Plus probablement, l'organisation lui rendra sa confiance et mettra en minorité ceux qui ne le font pas.

Voici le schéma de pensée du dirigeant défavorable aux intérêts de l'entreprise. C'est

Le schéma de "*lutte des classes*"

Le schéma lutte des classes	Conséquences	Jouer avec la logique de l'organisation
<b>On ne peut faire confiance à personne : secret absolu.</b>	Les actes sont interprétés, la rumeur s'impose, l'entreprise ne travaille plus	<p>Il est préférable de donner des lignes stratégiques claires et d'expliquer de manière honnête mais non compromettante l'avancement de sa réflexion.</p> <p>Si ces informations font l'objet d'interprétations malveillantes, l'auteur de celles-ci se sera mis en défaut.</p> <p>De plus, lors d'une recherche d'acquisition, se priver de l'aide de ses collaborateurs est une faute:</p> <p>cela diminue la justesse des évaluations et conduit à une mauvaise préparation de l'acquisition, qui réduit les chances de succès de l'achat.</p> <p>Cette approche a le deuxième intérêt de contraindre ces collaborateurs à la discrétion. S'ils sont cause d'une fuite, ils sont en faute. Le dirigeant a donc des recours beaucoup plus efficaces dans cette approche que dans celle où il ne fait pas confiance.</p>
<b>Le dirigeant se voit comme seul représentant des intérêts de la société.</b>	Conflit avec la perception des employés qui peuvent voir le dirigeant comme un mercenaire, alors qu'ils ont construit la société.	Négliger le sentiment de propriété que ressentent les employés à l'endroit de leur entreprise prive le dirigeant d'un outil extrêmement puissant : ses employés sont prêts à faire beaucoup pour leur société.



<b>Perception de ce qui motive les employés :</b>		
<b>Lutte des classes.</b>	Ce a priori conduit à considérer les employés comme des ennemis de l'entreprise, une déclaration de guerre implicite ou explicite effectivement à se conformer au modèle.	Les employés ne veulent pas détruire leur entreprise, au contraire. Il est plus judicieux de jouer sur leur attachement à la société.
<b>Ils veulent plus d'agent.</b>	Ce qui coûte cher et ne satisfait personne.	Les employés désirent généralement, plutôt, un sens à leur vie.
<b>Ils veulent qu'on leur garantisse un avenir certain.</b>	Le dirigeant peut être amené à faire des déclarations rassurantes qu'il regrettera. Dans certains cas, il peut essayer d'acheter la paix sociale alors que cette dépense était inutile.	Les membres de l'entreprise peuvent se rigidifier dans une position de refus pour des raisons personnelles qui, lorsqu'elles sont analysées, ne révèlent pas les causes qu'on leur prête généralement (par exemple: peur de ne pas pouvoir retrouver d'emploi, alors qu'un peu leur redonné confiance et changer leur attitude). Les projets motivants sans engagement sont suffisants.
<b>Conclusion : L'employé est contraire aux intérêts de l'entreprise, il faut le remplacer par des automates.</b>	Les essais d'automatisation de ces dernières décennies, prouvent que l'homme demeure une ressource d'un rapport qualité / prix imbattable. En outre, quelle que soit la machine considérée, elle a encore besoin d'un homme pour intervenir lorsqu'un incident imprévu est survenu...	Avant de le remplacer, ce qui est q'une grande complexité, il est préférable d'essayer de mieux l'utiliser.

### **1-3- Comment combattre Chômage et Usure de l'Avantage Concurrentiel?**

Le *chômage* qui s'est très fortement développé depuis la crise de 1929 et la *fragilisation de la situation des entreprises*, dont la recherche permanente de gains de productivité se traduit non seulement par des acquisitions, mais aussi par une dégradation des conditions de travail de leur employé et souvent par leur licenciement. Ces deux phénomènes sont extrêmement préoccupants. Ils précipitent notre société dans *un cercle vicieux de destruction de valeur. De savoir faire et surtout d'existences humaines*. Qui n'a plus rien à voir avec un exercice sain des forces du marché. Car ce qui est détruit ne pourra pas se régénérer. Le potentiel de création de richesses de notre société est en grand danger de se réduire comme une peau de chagrin.

Nous avons voulu, ici revenir brièvement sur ces questions et montrer **comment les techniques à effet de levier pouvaient inverser la logique de ce cercle vicieux ?**

#### **A- Atténuer des dégâts du chômage :<sup>1</sup>**

Le chômeur est pris dans des spirales destructrices. Les systèmes de recrutement des entreprises visent à éliminer les candidatures de chômeurs.

L'économie fonctionne donc, comme une machine à fabriquer l'exclusion. Mais ce n'est pas tout, car le chômeur non préparé, entre dans une spirale de découragement:

En général, il ne peut pas s'imaginer autrement que dans le poste qu'il a toujours occupé et il est incapable d'identifier ses compétences les plus rares qui pourraient être utiles à d'autres entreprises. En outre, la société nous a habitués un tel niveau d'assistance qu'elle nous a fait perdre nos réflexes de survie, on attend de l'aide et il ne nous vient plus à l'esprit que nous pourrions gagner notre vie par d'autres moyens que le salariat.

Pour amortir le choc, il faut donc aider la personne qui va perdre son emploi, comprendre sa logique, lui faire saisir la logique du marché et l'aider à faire coller l'une avec l'autre. La technique présentée dans le paragraphe sur les restructurations permet de lui donner le coup de pouce qui lui évitera la spirale de l'échec.<sup>2</sup>

---

1 . GERARD DOMINIQUE CARTON, « Eloge du Changement », éditions Village Mondial, Paris 1999.

2 . CHRISTOPHE FAORIE, « Conduite et Mise en Œuvre du Changement – Effet de Levier », édition MAXIMA, Paris 2003 ?

**B- Lutter contre la main invisible qui détruit les entreprises :**

Ces conditions nous ramènent à un des thèmes récurrents :

**Qu'est ce que la vie d'une entreprise?**

C'est, souvent, une fortune initiale puis une lente érosion, rendant laquelle des managers professionnels gaspillent cet héritage par des décisions malheureuses. L'entreprise est engagée dans un mécanisme défini. L'uniformise, rogne ses marges, tue sa créativité en finit par la forcer à tricher avant la catastrophe finale.

**Est ce inéluctable?**

Oui, tant que l'on pensera que l'innovation doit uniquement venir du dirigeant, une personne qui se considère d'ailleurs souvent comme un gestionnaire de portefeuille.

Les techniques à effet de levier n'ont pas pour unique qualité de conserver la valeur des acquisitions de l'entreprise, de faire réussir ses stratégies, ou même de lui permettre de se différencier. Elles captent la richesse là ou elle est, à l'intérieur de l'entreprise en faisant travailler l'organisation, elles tirent partie de son expérience, de ses idées débouchent ainsi sur des gains immédiats, souvent d'ailleurs, sans autre envahissement qu'une réorganisation. Ainsi, elles sortent l'entreprise du cercle vicieux qui l'amène à sa perte.

**2- Effet de levier et Business Plan :**

**Le Business Plan** permet de solidariser les composant de l'entreprise. Il suffit de construire un business plan sérieux dans le cadre d'une activité existante, pour comprendre l'efficacité supérieure de cet outil.

On constate immédiatement le degré d'optimisation atteint par les entreprises, il est difficile d'améliorer quoi que ce soit, chaque service affirme qu'il lui manque des ressources. Rapidement, on doit considérer des synergies, une refonte des procédures existantes, mais alors l'équilibre de l'entreprise vacille, les résistances se manifestent.

D'ailleurs, personne ne veut faire seul le frais de l'optimisation, chaque service se trouve sous l'oeil de ses collègues, ce qui rend difficile le maintien de sureffectifs.

L'organisation est sous pression et les maillons faibles craquent.

Une fois construit, le business plan enlève à l'entreprise toute tentation de relâchement, le suivi de la mise en oeuvre du plan d'action est évident. Il le mérite, surtout de

montrer à chacun à quel point il est dépendant de ses collègues.

Aujourd'hui, par exemple, beaucoup de managers conçoivent une demande d'investissement comme un numéro de séduction avec un business plan sérieux, sa conséquence est immédiatement visible, elle doit être contrebalancée par une augmentation des revenus pour permettre à l'entreprise de maintenir son équilibre.

Mais pour qu'un business plan puisse devenir un outil de rigueur financier, un lien de l'entreprise qui élimine les jeux de ses rouages, il faut suivre des règles très rarement respectées.<sup>1</sup>

## **2-1- Construire un Business Plan :**

### **A- Le Business Plan est un outil discrédité :**

#### **Ne peut on pas faire dire tout et n'importe quoi à un Business Plan?**

La **bulle Internet** a donné une illustration de ce phénomène, des dizaines de business plans ont été retenus, peu de sociétés suivant d'ailleurs, les business plan étaient remaniés régulièrement pour coller aux modes du moment et aux intérêts pressés aux investisseurs. Leur rigueur est donc sujette à caution.

#### **Le Business Plan est il l'art du sophiste ?**

De la liste des mauvais usages du business plan, fournie par la pratique qui en été faite par les entrepreneurs de la nouvelle économie, nous allons tirer les recettes d'une utilisation bénéfique.

### **B- Les perversions du modèle :**

#### **• Les revenus hypothétiques:**

Une caractéristique de beaucoup de business plan (qu'ils soient élaborés par une star up ou par une division d'un grand coupé) est que les revenus sont essentiellement hypothétiques. Or, investisseur expérimenté affirme qu'un entrepreneur doit prouver qu'il est capable de faire fonctionner son entreprise .Le marché doit donc être palpable et une règle de bon sens veut qu'il soit dangereux que plus de 50% de revenus prévus à 4 ou 5 ans dépendent d'un marché qui n'existe pas encore.

---

1 . GERARD DOMINIQUE CARTON, « Eloge du Changement », OP. CIT

Pour une entreprise attaquant un nouveaux marché ,un business plan crédible correspond donc à une montée en puissance d'une source de revenus existants , qui peut être relativement agressive et à des prévenus complémentaires qui commencent à se manifester environ deux ans après le lancement de la société .Car, une société qui connaît un démarrage favorable et qui est bien gérée, génère habituellement des revenus non prévus initialement (mais dont on peut identifier de manière indirecte sur quel marché il faudra les chercher).

- ***L'avenir est imprévisible :***

La bulle Internet a vu se succéder les études qui promettaient à chaque nouvelle technologie, une progression de marché exponentielle, avec des taux de croissance de plus de 100% par an .Aucune ne s'est réalisée. D'ailleurs, lors du salon externalisé en 2001, à Paris le cabinet de conseil **McKinsey** a présenté l'évolution des prévisions de cabinets, de prospective concernant le marché de **L'ASP** (hébergement par un fournisseur d'un logiciel utilisé pour plusieurs utilisateurs distants), la courbe de croissance du chiffre d'affaires estimé, d'abords extrêmement forte, s'écrasait au fur et à mesure des prévisions. La croissance qui, initialement, était supposée survenir très tôt démarrant bien plus tard et modestement dans les derniers modèles.

Le cabinet **McKinsey** lui même a prédit à **ATT**, que la taille du marché de la téléphonie mobile en l'an 2000, sera environ 1% de ce qu'elle a été réellement...

### **Quelles sont les faiblesses de ces modèles ?**

Ils ne reposent pas sur une compréhension physique du marché. Par exemple, une technologie de substitution est supposée prendre une certaine part de marché, alors que le mécanisme imparable qui va mettre ce processus en branle n'est pas décrit.

### **Qu'est-ce qui promis que les consommateurs ou les entreprises n'ont pas mieux à faire qu'acheter ce produit?**

### **D'ailleurs, que sait le modèle de la fiabilité du dit produit et de la réaction de la concurrence?**

En outre, les hypothèses de ces modèles ne sont pas testées, alors que parfois, elles pourraient l'être.

Enfin, la prévision d'une rupture est impossible (ce qui est typiquement le cas du lancement d'un produit innovant), trop de phénomènes viennent se conjugués pour

brouiller la prédiction.

Face à ce type d'avenir incertain, seul l'approche par scénarios peut donner quelque chose, or, elle n'est jamais utilisée.

Beaucoup de business plans postulent la rationalité humaine (au sens qui arrange le mieux son auteur) mais les organisations clientes ont de temps de cycle d'achat longs, elles paient tardivement se qui pèse sur la trésorerie de leur fournisseur, le sentiment de risque de se tromper domine la décision et biaise leur choix en faveur des fournisseurs en place, des grandes sociétés. Les calculs de politique interne ne sont jamais loin des préoccupations de la cellule d'achat. En outre, elles font preuve d'un panurgisme remarquable.

Le marché grand public est bien plus difficile à pénétrer, les barrières à l'entrée (capital de marque) étant considérables. Le paramètre humain intervient aussi dans la performance de l'équipe qui constitue la star up, en dehors de l'entrepreneur, cette équipe est souvent peu expérimentée, elle est généralement constituée de collaborateurs de grandes entreprises qui sont, sauf rares exceptions, des rouages de mécanique bien huilés. Or, lancer une activité demande des compétences tout autres que celles qui favorisent une rapide ascension dans une entreprise installée. Enfin, les compétences ne sont pas tout, beaucoup de nouvelles entreprises échouent du fait de problèmes relationnels entre dirigeants ou d'aspirations qui ne coïncident pas avec les intérêts économiques de la société (**Blocages Culturels**).

- ***Le business plan doit être un outil de modélisation:***

Une fois que les entrepreneurs ont levé des fonds ou qu'un projet interne a été accepté, le business plan, qu'ils perçoivent comme un outil de marketing dont l'objet est dure aux investisseurs ce qu'ils ont envie d'entendre est abandonné.

Lorsque les résultats ne sont pas conformes aux prévisions, l'équipe dirigeante recourt à des mesures désespérées qui ne tiennent aucun compte de la stratégie initiale et qui, en réduisant bien souvent les investissements à long terme, compromettent définitivement l'avenir de la société. Ils ne comprennent pas que le principal intérêt d'un business plan est d'être un exercice de rigueur, une modélisation de l'entreprise dans son environnement permettant de stocker les hypothèses faites. Car, c'est en se

demandant pourquoi il est en contradiction avec la réalité, quelle hypothèse est fautive ou incorrecte que l'entreprise peut améliorer sa compréhension de son environnement, sa stratégie, ses chances de succès et surtout éviter de s'enfermer dans un cercle vicieux. Le business plan devrait être pour l'entreprise, une assurance sur la vie.

### **C- Les grands principes d'élaboration d'un business plan :**

Voici, de façon un peu synthétique, comment se construit un Business Plan :

#### **Comment calculer cou et revenus?**

Le premier principe d'un business plan est de calculer les revenus et les coûts prévus sur les prochaines années.

On obtient ainsi, pour chaque année, le *cash flow* (positif ou négatif) gagné par la société. La valeur de projet est la somme de ses *cash flows* annuels actualisés à un taux qui correspond à la rentabilité attendue de projet. Si cette somme est positive le projet est rentable, sinon ce n'est pas le cas. Il existe d'autres méthodologies d'évaluation mais leur complexité donne une fautive impression de sécurité, alors que l'objet de l'exercice est de forcer les personnes concernées à faire une analyse rigoureuse et en profondeur des raisons de succès et d'échec d'un projet, non de réaliser des calculs financiers sophistiqués.

#### **Quel taux d'actualisation choisir ?**

Le taux d'actualisation dépend du risque (l'achat d'une boulangerie ou d'une librairie) sera actualisé un peu au-dessus du taux des emprunts d'état (l'exemple même du zéro risque). Alors, qu'un projet de capital risque sera actualisé autour de 30%.

### **Les rubriques d'un business plan :**

Les principales rubriques du business plan sont :

#### ***Résumé:***

- ❖ Objectifs;
- ❖ Produit;
- ❖ Technologie utilisée et programme de développement;
- ❖ Marché et clients;
- ❖ Equipe de Direction;
- ❖ Besoins de termes de financement.

***Description de la société:***

- ❖ Histoire;
- ❖ Environnement et secteur d'activité;
- ❖ Objectifs de la société;
- ❖ Stratégie de la société.

***Facteurs de risque produit:***

- ❖ Description et comparaison (quels sont les besoins couverts?);
- ❖ Particularités innovantes (que fait-il de mieux que les auteurs ?);
- ❖ Applications;
- ❖ Technologie;
- ❖ Développement du produit;
- ❖ Plan d'introduction du produit et dates principales.

***Marché:***

- ❖ Résumé du marché et aperçu du secteur;
- ❖ Analyse du marché et prévision (taille, taux de croissance, processus d'achat processus de décision, mais aussi réaction de concurrence à l'introduction des produits);
- ❖ Tendances du secteur;
- ❖ Produits initiaux;
- ❖ Concurrence (produits, prix, distribution, communication);
- ❖ Concurrence (produits, prix, stratégie marketing).

***Programme marketing:***

- ❖ Objectifs;
- ❖ Stratégie de marketing (produit, prix, distribution, communication);
- ❖ Clients;
- ❖ Personnel.



***Management:***

- ❖ Fondateurs;
- ❖ Répartition du capital;
- ❖ Organisation et personnel;
- ❖ Futures embauches importantes;
- ❖ Système d'incitation (stock option .etc.).

***Fabrication:***

(Fabrication de produit, les locaux, les moyens et machines nécessaires fournisseurs, achat, location ou sous-traitance).

***Services sur le terrain:******Produits futurs et évolution des produits:***

- ❖ Programme de développement;
- ❖ R&D à venir.

***Locaux.******Besoins en capitaux.***

***Données financières et prévisions:*** (compte de résultats, bilan, analyse de cash flow, analyse de retour sur investissement)

- ❖ Hypothèses;
- ❖ Plan sur 3ans;
- ❖ Plan sur 5 ans.

***Annexes.*****D- Le contrôle de l'exécution du Business Plan :**

Le business plan est une modélisation qui, pour le construire on fait donc, des hypothèses à la fois sur le mécanisme (le nombre de licences de tel logiciel de fabrication Assistée par Ordinateur est proportionnel au nombre de machines outils concernées) et sur ses paramètre (une licence pour quatre machines).

Il faut les identifier afin de pouvoir comparer leurs conséquences à la réalité les faire évoluer. On débouche alors sur le suivi d'indicateurs qui peuvent être assez nombreux. Par exemple, pour une direction commerciale, le taux de prise de rendez-vous par clients contactés, le temps de transformation de contrat, la valeur moyenne du contrat, le temps de cycle moyen...etc.

#### **E- La technique du Business Plan comme Méthodologie Ambulatoire :**

Construire un business plan c'est faire appel à toutes les idées du conseil en management. Les grilles qui en découlent permettent une recherche systématique, c'est la méthodologie ambulatoire par excellence.

Ces grilles sont remarquablement efficaces. Elles permettent de guider un brainstorming et il est rare qu'il faille procéder à des études complémentaires, un groupe de quelques dirigeants est une base de données considérable. On peut donc travailler en groupe et relativement rapidement.

Elles peuvent être adaptées pour attaquer un grand nombre de problème, ce qui permet ainsi de déjouer la tendance des organisations à dissimuler les maux qui les atteignent, par un diagnostic systématique, on répond au besoin perçu tout en attaquant les besoins réels.

Voici, pour conclure, deux applications possibles des techniques d'élaboration d'un business plan :

- **Utiliser un Business Plan comme outil de contrôle de gestion :**

Le Business Plan est d'un intérêt exceptionnel. Par un procédé simple, il montre à chacun qu'il est une pièce dans un ensemble, que son rôle est fondamental, mais qu'il n'est rien sans ses collègues par les exercices d'optimisation aux quels il contraint l'organisation.

Le Business Plan est aussi un garant de rigueur, son suivi permet d'identifier immédiatement les cercles vicieux, les dérives et les relâchements. Il est enfin le dépositaire du savoir de l'entreprise, de l'image qu'elle a de son environnement. Il modélise sa perception de la logique à l'oeuvre dans son univers, ses hypothèses.

Chaque comparaison entre résultats est prévision et un exercice d'amélioration de cette

modélisation riche d'enseignements et de nouvelles intuitions. Mais, attention ! Utiliser la technique de Business Plan sans préparation peut être source de conflit. La recherche de synergies heurte les intérêts personnels, le travail sur la performance global rend évidents pour chacun la contribution réelle de chaque unité. Le succès de l'application de cette technique est donc dans sa mise oeuvre. Il faut éviter un choc frontal. Les techniques présentées précédemment fournissent une solution à ce problème:

1. Commencer par un changement qui permet de construire le modèle;
2. Repérer ainsi les anomalies et donner des idées d'évolution;
3. Approfondir ces pistes avec quelques hommes clés.

• **Traiter un Malaise Stratégique :**

La manifestation la plus fréquente d'un blocage est que les maux de l'entreprise sont attribués à une cause extérieure. Lorsque cette cause est la stratégie de l'entreprise, nous appelons ce phénomène "**Male Stratégique**".

Pour arriver au besoin perçu, tout en attaquant le blocage réel, technique suffisamment malléable est nécessaire. L'élaboration de Business Plan est donc dégradée; En fait, le Business Plan n'est écrit, seule la démarche de construction est suivie. C'est ce que montre l'exemple suivant :

Diagnostic spontané	Constatacion	Diagnostic final
<b><u>Direction Commerciale :</u></b> Comment entrer chez des clients qui ne jurent que par le prix ?	Les clients cherchent une qualité de bon niveau, ils sélectionnent quelques fournisseurs qui peuvent la fournir. C'est ceux qui se livrent une guerre sur les prix.	Un travail sur l'argumentation de vente est fait.
<b><u>Direction Générale :</u></b> Changer l'équipe commerciale	La société a une absence d'image de marque qui l'empêche d'être référencée dans les appels d'offres. Sa force de vente est tout à fait adaptée.	Il faut un Plan de Communication.

### Comment motiver une Direction qui doute ?

La Direction Marketing se plaint de multiples maux, certains chefs de produits critiquent la politique de prix de l'unité, non compétitive. Selon eux, une méthodologie rationnelle d'évaluation des coûts est nécessaire. D'autres jugent leurs collègues incompetents. D'autres encore ne semblent pas à l'aise dans leur fonction et puis le réseau de vente n'est pas très réceptif à leurs produits, la communication n'est pas très bien organisée,...etc.

Le Directeur du Marketing décide donc, d'organiser une formation pour homogénéiser les niveaux de ses équipes. Les deux séances de formation se terminent par l'application des techniques présentées pendant le cours à l'un des points noirs du moment.

Voici un nouvel exemple de Malaises Stratégiques dont la Direction Marketing s'interroge :<sup>1</sup>

Diagnostic spontané	Constatation	Diagnostic final
Comment définir une politique de prix correcte sans connaître les structures de coût de l'entreprise ?	Le coût est une contrainte mais non un déterminant du prix. L'offre est excellente, mais elle n'est pas connue.	Problème classique de communication.
Comment adopter une démarche face à un dangereux concurrent sur un marché stable ?	Le concurrent ne présente aucun risque et peut être tué si la société joue sur ses synergies. Par contre, le marché est un tournant et la société à une opportunité à saisir exceptionnelle et ses concurrents n'ayant pas d'offre adaptée.	Le Plan Marketing doit être réorienté.

### Où états le blocage?

Pas dans la compétence des équipes ni dans leur formation, mais dans l'organisation de la Direction qui favorisait l'individualisme et la privait d'expériences complémentaires.

### Comment a-t-on fait pour utiliser la technique du business plan?

1 . KEN BLANCHARD et THIERRY WAGHORN, « Anticiper le Changement – Mission Possible », éditions DUNOD, Paris 1997.

Pour construire un Plan Marketing on doit partir de la stratégie de l'entreprise, mais il faut aussi connaître le produit, comment il est commercialisé, on est amené à analyser l'ensemble de l'entreprise.

Et l'interdépendance de ses fonctions fait que ce phénomène est général, un cours traitant comment attaquer un marché uniquement sensible au prix, provoquera aussi une étude exhaustive de l'entreprise et son environnement.

### **3- Produire le Changement par le Leadership :**

Dans son ouvrage intitulé « *A Force For Change* » (1990), **John P.KOTTER** définit à partir de l'observation et l'analyse rigoureuse de grandes entreprises américaines ce qui distingue le Leadership du Management et la relation entre ces deux dimensions. Son message clé était « *le facteur le plus important qui distingue la réussite des changements culturels majeurs de leurs échecs et un leadership compétent au sommet de l'entreprise... le leadership a comme fonction première la production du changement* ».

**KOTTER** poursuit ce thème en étudiant 100 cas de changement de grandes entreprises pour présenter son ouvrage qui est intitulé **LEADING CHANGE (1996)** en dépassant la traditionnelle gestion du changement, il identifie huit phases dans le processus du changement, chacune correspond à une action de leadership au quelle les cadres de l'entreprise doivent s'y atteler :<sup>1</sup>

- Aident à développer un sentiment d'urgence ;
- S'associent pour accompagner le changement ;
- Elaborent une vision cohérente de changement ;
- Communiquent cette vision à chacun ;
- Permettent à tous d'agir sur cette vision ;
- Développent des résultats à court terme afin de construire la crédibilité ;
- Utilisent ce mouvement positif pour prendre en charge des problèmes de changement les plus importants ;
- Systématisent de nouvelles approches dans la culture organisationnelle.

---

1 . ARTHURE F. LENEHAN, « Leader Ship with Human Touch », The Economics Press (UK) Ltd.

A notre avis, le leadership produit effectivement du changement, d'ailleurs on le sent chaque fois qu'on désigne un nouveau chef à la tête d'une organisation, on voit donc, des signes de changement à travers des actions qui traduisent sa vision et sa volonté de rompre le statu quo. Néanmoins, le changement généralement se heurte à des résistances et des obstacles qu'il faut surmonter, ce qui nécessite d'être sponsorisé par un pouvoir qui l'impose d'une façon ou d'une autre pour être finalement accepté par toutes les parties prenantes.

#### **4- Changer les systèmes et développer les compétences :**

Les systèmes sont au cœur de tout changement, soit parce que ce dernier concerne directement un système (Système d'évaluation de performances, Système d'information ...) ou simplement parce qu'il implique d'intervenir sur les systèmes pour stimuler l'entreprise. La multiplicité et la diversité des systèmes comme a été présenté précédemment rendent leur changement complexe malgré leur relative souplesse et leur adaptabilité.<sup>1</sup>

Les banques par exemple, et principalement la BADR qui est pratiquement en force dans le domaine d'évaluation des compétences et de formations a adopté un système évaluant les compétences de son personnel par catégories socio-professionnelle et ce en collaboration avec le groupe d'expertise français MEDA.

Pareil pour le cas du traitement des salaires qui se fait au niveau de la BADR/BANK par l'intégration su système « *AXYX* » qui fonctionne sur un espace « *Intranet* » dont tout les groupes régionaux sont connectés directement avec la Direction du Personnel afin de faire rentrer les éléments constituant le salaire, que ce soient fixes ( Salaire de Base, IEP, Indemnité de Transport, Indemnité de Panier...) ou variables ( Prime de Rendement, Absences, Primes de Responsabilité, Primes de Risque, Primes de Danger, Prime de d'Insalubrité et de Pénibilité...).

---

1 . Roger martin op.cit

**SECTION 4 : EVALUER LA FAISABILITE ET LES RISQUES**

La faisabilité est la capacité de l'entreprise à réaliser les objectifs dans le respect des contraintes. Elle est considérée dans des conditions normales de fonctionnement.<sup>1</sup>

Les risques sont les événements non certains qui peuvent se produire dans le cours du projet. Considérons trois domaines majeurs de faisabilité et de risques :

- Les domaines techniques et fonctionnels ;
- Le domaine économique et budgétaire (le financement) ;
- Le domaine calendaire (le respect des délais).

Imaginez que vous avez le projet de changer de voiture. Vous définissez d'abord votre besoin (confort, vitesse, tenue de route, accessoires...). En fonction de ses exigences, vous reprenez quelques modèles susceptibles de vous convenir, éventuellement avec des options. Ensuite, vous vérifiez la faisabilité de votre projet :

1. Vous démontrez que vos choix sont réalisables. Par exemple, que les options choisies sont compatibles entre elles. **C'est la faisabilité technique.**
2. Vous contrôlez que vous avez la capacité de financement nécessaire. Par exemple, que vous remplissez les conditions d'obtention de votre crédit. **C'est la faisabilité économique.**
3. Puis vous vous assurez que les délais (financement et livraison du véhicule) sont compatibles avec vos exigences. **C'est la faisabilité calendaire.**

Lorsque vous aurez arrêté votre choix en fonction du besoin mais aussi des faisabilités techniques, économiques et calendaire, peut-être vous interrogez-vous sur les possibles imprévus :

Et si le levage électrique des vitres arrière n'est pas possible ? Et si la climatisation tombe en panne ? Et si l'autonomie du véhicule en carburant n'est pas celle annoncée ? **Ce sont les risques techniques.**

Et si le taux de crédit augmente ? Et si l'apport personnel est insuffisant ? **Ce sont les risques économiques.**

---

1 . THIERRY OUGRON, « La Conduite de Projets – Les 81 Règles pour Piloter vos Projets avec succès », édition DUNOD, Paris 2003.

Et si l'organisme de crédit effectue son versement en retard ? Et si la livraison du véhicule subit un contretemps ? **Ce sont les risques calendaires.**

Pour les risques qui paraissent les plus probables, en imaginant certainement des solutions pour le cas où ce risque ne se réaliserait : « Si tel risque se réalisait, alors je prendrais telle mesure pour préserver mon objectif ». **C'est la gestion du risque.**

Ou mieux « pour éviter que tel risque puisse se réaliser, je prends dès maintenant telle mesure ». **C'est la prévention du risque.**

### **1- Identifiez et évaluez la Faisabilité Techniques :**

La faisabilité technique est la capacité de l'entreprise à réaliser les performances demandées. Un projet comprend toujours une part de risques sur ce plan car l'objectif en est, par définition, nouveau. Le risque technique n'est pas l'apanage de l'industrie. Il existe aussi dans le traitement de l'information ou dans les sociétés de services. **Ne parle-t-on pas de technique bancaire ?**

Le risque technique est souvent ignoré par les commerciaux et le marketing qui n'ont pas les moyens de l'appréhender. Ils tendent alors à penser qu'il s'agit d'une invention des techniciens. S'ensuivent des engagements commerciaux, parfois pris à la légère, pour se placer vis-à-vis du client...un peu à l'aveuglette. **« La technique suivra ! ».**

#### **Probablement, mais à quel prix ?**

A l'inverse évaluer les risques techniques pose souvent problème aux techniciens des études. **Comment évaluer les risques d'une solution dont on ignore tout dans l'instant ?** La frilosité s'empare alors du concepteur.

Identifier les risques techniques. Comparez ces risques aux compétences disponibles.

Si nécessaire, renégociez une performance dont l'obtention vous paraît improbable.

Entre deux positions extrêmes, qui vont de l'engagement aveugle à la peur panique, un juste milieu est possible. Pour évaluer la faisabilité technique, procéder de la manière suivante :

- Définir clairement les points de risques et en dresser la liste. Par exemple reprendre les fonctions du système ou les exigences du client pour lesquelles on n'a pas d'expérience réussie ;



- Faire l’inventaire des personnes susceptibles de traiter le problème. Il y a probablement plusieurs personnes pour un même point de risque. Chacune d’elle apporte une compétence spécifique ou un éclairage particulier (par exemple : conception, essais et après-vente) ;
- Evaluer, point par point et avec les personnes identifiées, la probabilité d’aboutir à un résultat acceptable ;

Si la probabilité est trop faible, renégocier les performances avec le client ou repérer des techniques mieux éprouvées pour satisfaire le besoin.

Ci-joint, modèle type d'évaluation de la Faisabilité Technique :

Nature de risque	Compétence disponible pour traiter le risque				Probabilité globale d’aboutir à une solution acceptable
	Acteur A	Acteur B	Acteur C	Acteur D	
	Probabilité d’aboutir et part du risque couverte				

L’engagement contractuel n’est pris qu’à partir d’exigences techniques et fonctionnelles réputées réalisables. Pour l’instant, aucun problème technique n’est resté sans solution, et cette entreprise continue à prendre des parts de marché.<sup>1</sup>

## 2- Identifiez et évaluez la Faisabilité Calendaire :

Le délai est la principale cause d’insomnie de nombreux chefs de projet !

Une évaluation réaliste des délais dès le début du projet évite de faire les pieds au mur à l’approche de l’achèvement et d’avoir à assumer une agitation générale en fin de projet. Cette évaluation prévient aussi le risque de pénalités de retard qui entament parfois immodérément les marges des entreprises.

➤ Entre délai raisonnable et risque de perdre affaire

Une fois de plus, les perceptions des acteurs divergent.

Face à une concurrence résolue à arracher le marché, l’ingénieur d’affaire accepte des délais dont la faisabilité est incertaine. Il se place devant une alternative : «**Conclure une affaire avec des délais à risques ou ne pas conclure du tout** ». Pressé par son client, il s’engage à délai court, parfois même trop court.

1 . AFITEP, « Le Management de Projets – Principes et Pratiques », éditions MARE MOSTRUM 1996.

Ensuite, le concepteur puis le réalisateur se trouve pris dans une course aux délais. Certes, la gestion de projet vise une maîtrise et une réduction significative des délais mais elle ne fait pas de miracle. Le challenge, pour ambitieux qu'il soit, ne doit pas être « mission impossible ».

Si le délai est contractuel, il est fixé avant même la signature des engagements. Cela permet de le négocier très tôt.

La tentation peut être forte de prendre des marges et de proposer des délais plus longs que nécessaire. Cela multiplie les projets conduits en parallèle et accroît la complexité de leur gestion. Plus le délai est court et plus le nombre de projets gérés à un instant donné diminue. La situation s'éclaircit et la gestion se simplifie.

### **3- Identifiez et évaluez la Faisabilité Financière :**

L'argent est le nerf de la guerre. **Combien de projets sont retardés ou compromis pour des questions financières ?**

D'un côté, le trésorier veut connaître les montants et les dates des grosses dépenses afin de les provisionner. De l'autre, le maître d'ouvrage veut savoir qui finance quoi et quand. Enfin, le chef de projet, appelé à puiser dans plusieurs budgets a besoin d'en connaître les montants et les disponibilités.

C'est alors que suivront les négociations tardives et tendues; ainsi que, les attentes de décisions qui ne le seront pas moins. On aura donc, comme règle, d'assurer dès le départ du projet que les budgets seront disponibles au bon moment et vérifier l'origine et l'accessibilité des fonds en cas de financement multiple :

1. Qui finance quoi et quand dans le projet ? le dispensateur de fonds peut-il se rétracter ?
2. L'ensemble des dépenses du projet est-il entièrement couvert ?
3. Les risques financiers sont-ils provisionnés ?

Pour s'assurer que les budgets seront disponibles, il faut procéder dans l'ordre suivant à :

1. Evaluer les dépenses internes (en fonction du travail à réaliser) phase par phase en incluant les risques liés aux incertitudes techniques mais aussi organisationnelles et sociales. Par exemple, études, prototypage, essais et recettes ou tests commerciaux.

2. Etudier les dépenses externes (achats, sous-traitance, expertise,...) en incluant les risques dus aux parités monétaires, aux engagements des fournisseurs, aux cours des matières premières. Par exemple, taux de change du dollar, travail en régie d'un fournisseur, cours de l'or ou du cuivre.
3. Positionner chaque dépense dans le temps, éventuellement répartie par origine de financement. Par exemple, études financées par le client et études financées sur les fonds propres de l'entreprise.
4. Etablir un plan de dépenses dans le temps, par budget ou par source de financement et évaluer dans chaque cas la provision à prévoir pour couvrir les risques.

Le résultat de la prévision gagne en lisibilité s'il est mis en graphique. Cela facilite la communication et la négociation.

**Tableau des Défenses par période et par budget :**

Montant des dépenses par période et par budget													
Phase de projet	Budget	Période de référence budgétaire											
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
Phase 1	A												
	B												
Phase 2	A												
	B												
Phase 3	A												
	B												
Phase 4	A												
	B												
Phase 5	A												
	B												
Total par budget	A												
	B												
Total général													
Cumule													

#### **4- Les Huit principaux risques du Stratège :**<sup>1</sup>

Dans le prolongement de l'analyse effectuée par *Michel Berger* et ses collaborateurs en l'occurrence *Jacques Lesourne, Muriel fontugne et Cédric orban* les méthodes d'identification des risques et les moyens mis en œuvre pour les contrer et les réduire s'articulent sur un ensemble des risques.<sup>2</sup>

Quel est le risque fondamental pour le stratège, selon *Jacques Lesourne*, bien qu'elle soit réductrice, il convient d'adhérer à la représentation classique du stratège comme personnage, tantôt réel tantôt mythique, chargé de proposer une stratégie au président. En ce qui concerne la stratégie. C'est chercher à modifier l'environnement d'une entreprise si possible de manière irréversible ou empêcher qu'il y ait une modification irréversible de l'environnement au détriment de l'entreprise. Sur la base de ces définitions, il y a un risque fondamental pour le stratège, c'est le mauvais conseil. Pratiquement, soit on conseille quelque chose qui se révèle défavorable, soit on ne conseille pas quelque chose qui eut été favorable. Au-delà de ce risque fondamental, **Jacques Lesourne** recense et examine les huit principaux risques du stratège :

##### **4-1- Le Risque Technologique :**<sup>3</sup>

Ce risque correspond au fait de n'avoir pas vu si des développements technologiques sont susceptibles de modifier le cœur de métier d'une entreprise et de privilégier ainsi l'essor d'entreprises concurrentes. Il est important de noter qu'en règle générale le risque technologique est prévisible mais il faut beaucoup de temps pour le surmonter. On peut se tromper fortement sur la vitesse et sur l'ampleur du risque (à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, l'aveuglement de l'Etat français qui privilégie la marine à voile au détriment de la marine à vapeur. **kodak** et l'essor des technologies numériques qui remettent en cause ses compétences en chine).

---

1 . THIERRY OUGRON, « La Conduite de Projets – Les 81 Règles pour Piloter vos Projets avec succès », édition DUNOD, Paris 2003.

2 . FRANCOIS JOLIVET, « Manager l'Entreprise par Projet », éditions EMS, 2003.

3 . FRANK MOREAU, « Comprendre et Gérer les Risques », éditions d'Organisation, Paris 2002, ISBN : 2-7081-2784-5.

#### **4-2- Le Risque du Marché : <sup>1</sup>**

Il est possible de citer plusieurs phénomènes :

- Il faut faire attention aux problèmes des marchés de niche qui deviennent de masse. A l'ère industrielle, le cas classique est celui de certaines entreprises qui, face à l'apparition de techniques de production de masse, ont cru se protéger en se spécialisant sur une clientèle haut de gamme. Or la production de masse n'a pas que la baisse des coûts comme avantage, elle peut engendrer également une augmentation de la qualité, ce qui a comme conséquence de faciliter la mise hors circuit de ces entreprises spécialisées.
- Ensuite, il faut faire attention à la vitesse car, beaucoup d'erreurs stratégiques sont dues à la vitesse en sous ou surestimant la durée. Les exponentielles de Croissance sont pernicieuses pour les stratèges car elles ne durent jamais jusqu'à l'infini compte tenu de la vitesse de leur croissance et qu'à certaines périodes plus les croissances sont fortes plus il y a des chances qu'il y ait des retournements dans le taux de croissance. L'expérience de la nouvelle économie est à cet égard intéressante. Les nouvelles règles de management, acceptant notamment l'absence de rentabilité immédiate dans l'optique d'un leadership futur, n'ont pas duré longtemps. Il y aura certes de brillants survivants mais aussi un cimetière de cadavres. Relier à la notion d'exponentielle, projeter de 5 à 6 ans des taux de croissance supérieurs à 30 % par an. Mais, pour obtenir des chiffres faramineux et il faut sérieusement s'interroger sur la crédibilité de ces chiffres.
- Enfin, il est important de ne pas se tromper de nature de technologie. Dans l'exemple du commerce électronique, la technologie dépasse largement le cadre des logiciels concerne la manière d'atteindre et de connaître la clientèle, encaisser la facture, gérer la logistique de livraison, etc. ces technologies, qui ne sont pas évidentes, nécessitent un temps relativement long pour qu'elles soient maîtrisées par les entreprises et assimilées par la clientèle. Les entreprises qui bénéficient déjà d'une expérience de ces technologies pourront sans doute profiter de cet avantage concurrentiel mais, les plans trop optimistes risquent d'entraîner des déconvenues

---

1 . FRANK MOREAU, « Comprendre et Gérer les Risques », éditions d'Organisation, Paris 2002, ISBN : 2-7081-2784-5.

sérieuses car, il faut faire attention aux entreprises qui, pour être rentables doivent être leader mondial.

#### **4-3- Le Risque de Fausses Complémentarités :**

De la fausse complémentarité à la brocante, il n'y a qu'un pas. Ce risque s'explique notamment lors de l'opération de rapprochement, qu'il s'agisse de fusion, d'acquisition, ou d'alliances, il est d'autant plus important que le phénomène de concentration actuel concerne de nombreux secteurs et va même au-delà en redéfinissant les champs sectoriels (exemple : informatique – média – divertissement). Il existe des complémentarités qui sont vraies et d'autres qui sont trop faibles pour justifier certaines opérations et ces fausses complémentarités peuvent expliquer en partie certains échecs.

*Jacques Lesourne* rappelle que les complémentarités existent souvent sur le plan commercial. Sur le plan de la recherche et un peu moins sur le plan financier. Il est important de juger de la réalité de ces complémentarités pour éviter des erreurs stratégiques (exemple : Invensis qui a racheté un grand nombre d'entreprises pour devenir un acteur mondial du marché de l'automatisme et dont la valeur boursière a chuté fortement).

#### **4-4- Le Risque Culturel lié au Risque Pays :**

Ce risque est clairement difficile à juger pour le stratège. *Jacques Lesourne* traite d'abord des fausses incompatibilités culturelles. A priori, on peut avoir l'impression que certaines cultures peuvent être incompatibles. Certaines entreprises résistent à des OPA et on peut croire que c'est pour des raisons culturelles. A posteriori, on peut s'apercevoir parfois que c'était en raison de l'augmentation de leur prime de départ que les dirigeants ont maintenu le mythe ou le mirage de l'incompatibilité culturelle.

Mais il y a bien évidemment des cas de réelle incompatibilité (exemple : l'entreprise à la culture recherche/innovation et l'entreprise à la culture exploitation commerciale et / ou production auront probablement des hiérarchies de métiers radicalement différentes) et une problématique du stratège est d'évaluer les chances que ces cultures

deviennent compatibles et que les équipes de Direction ne quittent pas leur entreprise le lendemain de la fusion. Pratiquement, la question importante à se poser, c'est :

**Quel choix stratégique prend-on après le rapprochement entre la méthode douce et la méthode forte ?**

Soit on redessine l'organigramme et restructure au lendemain de l'opération, soit on temporise pour recréer une culture commune. Il n'est pas toujours facile pour le stratège de choisir parmi le continuum de solutions entre ces deux voies extrêmes.

Les risques "pays" sont connus et importants. Mais il faut insister également sur le problème qu'ont les entreprises, à s'adapter à la culture des entreprises d'un autre pays et qui se révèle tout aussi ardu à gérer (exemple : les entreprises françaises ont longtemps connu beaucoup de difficultés pour vivre en Allemagne).

**4-5- Le Risque des Sous –Estimation du Mouvement des Autres Acteurs :**

*Jacques Lesourne* témoigne d'analyses stratégiques des jeux d'acteurs souvent insuffisantes car elles insistent sur les acteurs clés et omettent les groupes moyens souvent porteurs de changement et capables de développement. L'expérience montre ainsi qu'il y a toujours des acteurs oubliés. A ce sujet. La prospective permet d'établir des scénarios intégrant ces acteurs.

**4-6- Le Risque de la Mode :**

Le milieu des affaires est un milieu de modes. Ces modes ne sont pas forcément creuses, chaque mode ajoute quelque chose à ce que savait

Avant même si parfois elle fait oublier ce que 'on savait avant.

**Jacques Lesourne** insiste notamment sur la mode de l'effet de taille, il est très gratifiant pour un dirigeant d'être dans une entreprise dont la taille et les effectifs augmentent. La croissance offre en plus des perspectives de carrière plus importantes et estime qu'on a tendance à surestimer à l'effet de taille.

Or la taille, aujourd'hui, ce n'est plus uniquement la taille de l'usine. Au-delà d'un certain nombre de personnes c'est contre – productif. Quand le Directeur ne connaît pas tout le monde, les risques sociaux commencent à naître et il n'est pas très bon que

des unités de production aient des effectifs trop larges. Le problème de taille peut aussi se produire pour les marques.

#### **4-7- Les Risques Institutionnels :**

Les risques institutionnels sont des risques qui ne sont pas directement de la vie des affaires auxquels sont confrontés les stratèges.

La question à se poser est la suivante :

**Existe-t-il des risques institutionnels dans l'espace union européenne-Amérique du Nord ?**

*Jacques Lesourne* conclut son intervention sur le fait que cette liste de risques exige une stratégie en démontrant que le risque majeur du stratège c'est que son entreprise n'adopte aucune stratégie par stratégie, il entend prendre des décisions adaptées aux circonstances mais avec une certaine idée de ce que l'on cherche à faire dans le moyen et long terme.

La prospective joue un rôle à différents moments dont, notamment, la veille technologique, l'évaluation du taux de croissance des marchés, et l'estimation des jeux d'acteurs.

#### **4-8- Risque Management et Stratégie :**

Le Risque management couvre les différentes activités et s'adresse aux acteurs internes mais aussi aux différentes parties prenantes de l'entreprise. Le management intervient de manière prospective à court et moyen terme et de manière préventive ou curative dans le présent. Il vise à identifier et anticiper les événements, actions ou inactions susceptibles d'impacter la mise en œuvre de la stratégie dans un horizon donné, à définir les options de traitement et s'assurer qu'une option optimale est choisie. Il faut aussi s'assurer de la mise en œuvre de cette option et contrôler l'efficacité de la solution retenue par rapport aux attentes.

Les options de traitement en matière de gestion de risques visent à augmenter, maintenir ou diminuer la prise de risques. Pour se faire, deux types d'approche existent. On peut soit transformer l'organisation, changer les comportements mettre en place des procédures pour faciliter la prise de conscience, etc. soit transférer les



risques à des tiers plus aptes par leur technicité, qualité, ou surface financière, à gérer les risques et un profit au sociétal.

L'approche dépend des objectifs fixés, soit il existe une volonté d'identifier les risques majeurs pour valider une stratégie ou s'assurer de sa mise en œuvre soit il y a un besoin d'une vision plus minutieuse pour s'assurer de l'efficacité opérationnelle. Dans le premier cas. Il faut procéder par étapes :

- Quel est le modèle économique de l'entreprise et quel est son environnement ?
- Quel est son horizon temporel ?
- Quelles sont les unités de mesure : temps d'impact et probabilité de survenance d'événement / action / inaction ?
- Quel est l'univers de risque permettant d'établir un référentiel de base pour les interviews des acteurs de l'entreprise et l'identification des risques ?

Il s'agit ensuite d'élaborer des scénarios qui permettent d'analyser des situations de cumul, de corrélation, de compensation, ou de cas extrêmes. Des modèles mathématiques peuvent être utilisés et pour élaborer ces scénarios, il faut s'intéresser au passé de l'industrie et du pays, à des tendances et aux différents environnements économiques, sociologiques, judiciaires, etc. A cet égard, l'intérêt majeur des prospectivistes repose dans leur capacité à élaborer des scénarios moins consensuels et plus originaux en termes d'évolution du futur. <sup>1</sup>

---

1 . FRANK MOREAU, « Comprendre et Gérer les Risques », OP.cit

**Conclusion :**

Le changement Stratégique peut être étudié en tenant compte de plusieurs éléments. En effet, selon la littérature et les recherches effectuées par des praticiens dans des entreprises, il est source de plusieurs typologies. Nous remarquons cependant que les types du changement selon la nature regroupent les spécificités du changement en tenant compte aussi bien de son ampleur, sa profondeur et son rythme ainsi que les évènements externes à l'entreprise. Ces changements sont adoptés par les dirigeants en tenant compte des ressources aussi bien matérielles, financières qu'humaines. Il est question de savoir le côté opérationnel de cette stratégie adoptée par ces dirigeants pour assurer la gestion de ces changements et la réaction des membres de l'organisation. C'est ce qui fera l'intérêt de notre cinquième chapitre traitant le management opérationnel du changement.

**Introduction :**

Le management opérationnel se caractérise comme étant la méthode adaptée à la situation pour guider les acteurs opérationnels dans le renouvellement de leurs pratiques et enfin un dispositif cohérent d'actions. Ce type de pilotage vient pour concrétiser les axes fixés par les dirigeants lors du lancement du projet. Ce chapitre est composé de quatre sections citées ainsi :

***La première section*** présente le management de projet comme un outil au service du management du changement, ses principes qui ont été adaptés pour construire un cadre logique d'actions en vue de un dispositif pour définir et organiser le projet, le mettre en œuvre, l'évaluer et le boucler.

***La deuxième section*** portera sur le cadrage de l'action, il s'agit de définir le projet, analyser l'existant, situer le problème, formuler les objectifs à atteindre, identifier les différentes stratégies à adopter et enfin la recherche et le choix de la solution adéquate.

***La troisième section*** est la phase de mise en pratique du projet de changement, il faut d'abord le planifier dans le temps, élaborer un plan d'action et mettre à disposition des acteurs les moyens nécessaires. La mise en œuvre du plan d'action commence par l'expérimentation et se concrétise par la généralisation des résultats.

***La quatrième section*** au suivi de l'impact émotionnel du changement sur l'individu, la confiance doit être gérée dans le temps au fur et à mesure de l'avancement du processus. Un accompagnement à l'aide des outils tels que l'information, la communication et l'implication des salariés est plus que nécessaire au passage à la nouvelle situation.

**SECTION 1 : LE MANAGEMENT PAR PROJET****1- Introduction à la démarche :**

Le management opérationnel du changement est la phase de mise en œuvre concrète du processus qui va permettre de passer de la situation actuelle à la situation visée. Une fois l'analyse stratégique de la situation de l'entreprise a été faite, la vision est bien claire, il s'agit de passer à l'action et de mettre en pratique les moyens pour aboutir a cette position stratégique. On expérimente donc une nouvelle manière de faire les choses, ou on tente d'abandonner les anciennes pratiques pour en acquérir les nouvelles. Elle se traduit par la mise en œuvre opérationnelle du changement, ce changement en tant que projet appelle l'utilisation des techniques de management de projet, dès lors le mot projet est attaché désormais à la notion de changement.

Partant du principe que l'entreprise se trouve à tout moment obligée à conduire des projets, dont les finalités sont d'ordre technique ou économique et mobilisent fortement les acteurs de l'entreprise, on peut citer entre autres : développement de nouveaux produits, mise en place d'un système d'information, introduction d'une nouvelle technologie, réduction des coûts et délais.

La démarche constitue à accrocher « **le wagon du changement** » au train de ces projets, c'est-à-dire profiter de cet engagement dans les techniques et méthodes pour déployer de nouveaux comportements et un nouveau mode de management, le management par projet qui se présente comme la solution la mieux appropriée aux problèmes socio-économiques actuels. Tout le long de ce chapitre on fait des zooms sur le cas du plan de renouveau de Nissan qui nous parait un exemple parfait de l'association du changement au management par projet à travers l'emploi des équipes multifonctionnelles, processus de développement par étape...<sup>1</sup>

**2- Les principes de la démarche :<sup>2</sup>**

Le management par projet se voie différent du management classique par ce qu'il apporte en plus, en effet il ajoutes aux fonctions habituelles de décision, de réalisation, de coordination et de gestion attribuées aux gestionnaires trois autres fonctions :

---

1 . Alain COFFINEAU, directeur associé de BPI . webzinmaker.com

2 . FRANCOIS JOLIVET, « Manager l'Entreprise par Projet », éditions EMS, 2003.

mobilisation, facilitation et de pilotage de projet ce qui lui donne l'exclusivité du management du changement et pousse certains à se poser la question : si la management par projet est le management du changement, alors le reste du management est pour le statu quo.

Avant de passer en revue les différentes étapes d'élaboration d'un projet, nous devons connaître **qu'est ce qu'un projet ?**

L'association française de normalisation (AFNOR) définit un projet comme « *un système complexe d'intervenant, de moyens et d'actions constitué pour apporter une réponse à une demande élaborer pour satisfaire au besoin d'un maître d'ouvrage ; le projet implique un objet physique ou intellectuel, des actions à entreprendre avec des ressources données* ». <sup>1</sup>

Une autre définition apportée par le Projet Management Institute (PMI) selon laquelle « *un projet est toute activité réalisée une seul fois, doté d'un début et d'une fin déterminée et qui vise à créer un produit ou un savoir unique* ». <sup>2</sup>

Dans une approche de management de projet, un projet est considéré comme « *Un ensemble coordonné d'actions à réaliser qui mettent en jeu des compétences transversales à différentes fonctions d'un organisme pour atteindre un objectif, concrétiser une intention* ».

Il présente selon AFITEP « *le plus souvent une grande complexité, et fait intervenir des disciplines, étrangères les une aux autres, dont il faut coordonner les activités parfois contradictoires* ». <sup>3</sup>

Manager un projet consiste à animer des personnes et des groupes en vue de réaliser un objectif dans un délai fixe, en leur proposant un cadre logique d'action et un dispositif pour définir et organiser le projet, le mettre en œuvre, l'évaluer et le boucler. L'instauration d'un processus de changement dans une entreprise correspond à la volonté d'en mobiliser les ressources internes pour faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise notamment maintien et développement de sa compétitivité.

---

1 . FRANCOIS JOLIVET, « Manager l'Entreprise par Projet », éditions EMS, 2003.

2 . <http://www.pmi.org>

3 . AFITEP, « Le Management de Projets – Principes et Pratiques », éditions MARE MOSTRUM 1996.

**3- Déroulement global de la méthodologie d'un projet :**

La démarche du management opérationnel d'un projet de changement passe par trois cycles principaux que nous pouvons les subdiviser en étapes :

**Première étape : Analyse diagnostique**

Dans cette étape, le stratège ou le manager définit la vision globale du projet et collecte toutes les informations disponibles et non disponibles en faisant appel à des sociétés spécialisées en informations afin de pouvoir donner le maximum possible de propositions dans la prochaine étape, aussi il procède à l'analyse critique de l'existant pour pouvoir chiffrer sa base de données et mesurer l'effet de leviers de cette analyse.

**Deuxième étape : Recherche de solutions**

Cette étape consiste à trouver les solutions idéales sur la base des choix présentés après l'étude de l'analyse de l'existant faite auparavant et puis l'élaboration du plan d'action qui procède à la mise aux points des étapes de projet en respectant ses dates calendaires afin d'arriver à la fin du projet du changement à temps.

**Troisième étape : Mise en œuvre des solutions**

Cette dernière étape concerne la mise en œuvre du plan d'action établi auparavant, elle consiste aussi à l'évaluation, suivi des résultats et analyser les écarts constatés lors de la réalisation du projet du changement.

**3- Les étapes du processus de projet :<sup>1</sup>****1- Définition de l'objectif**

- 1.1- Formulation du changement à effectuer.
- 1.2- Eléments d'analyse générale de la situation : environnement externe, analyse systématique, champs des mœurs.
- 1.3- Validation reformulation de l'objectif, avec ses conséquences internes et externes.

---

1 . GILBERT RICHARD MBALA, « diriger et motiver, secrets et pratiques » éditions d'Organisations, Paris 1996

**2. Analyse de la situation**

- 2.1- Identification et carte de partenaires
- 2.2- Analyse des pouvoirs de promotion, d'entrave, d'influence.
- 2.3- Analyse des normes/modèles sociaux.
- 2.4- Analyse du style des principaux dirigeants et responsables.
- 2.5- Mise en évidence des « facteurs déterminants » de la situation, des atouts et des contraintes.

**3. Recherche des modes d'actions que faire en :**

- 3.1- Organisation.
- 3.2- Communication.
- 3.3- Formation.
- 3.4- Style de direction ou de conduite de projet.

**4. Elaboration des scénarios**

- 4.1- Choix des normes ou des critères d'établissement des scénarios.
- 4.2- Elaboration des différents scénarios.
- 4.3- Passage au crible des critères de choix : moyens, temps, coûts, conséquences.
- 4.4- Evaluation budgétaire du scénario retenu.
- 4.5- Etude critique : le scénario traite-t'il le problème et permet-t'il d'atteindre l'objectif.

**5. Etablissement du plan d'action et du calendrier.****6. Procédure de suivi et des corrections.<sup>1</sup>**

---

1 . GILBERT RICHARD MBALA, « diriger et motiver, secrets et pratiques » op.cit

**SECTION 2 : LE PROJET CIBLE****1- Définition du projet :**

La direction générale définit la vision pour l'entreprise y compris les objectifs économiques et qualitatifs cibles. La définition des objectifs passe évidemment par un diagnostic de la situation qui prévaut et faire apparaître le problème que l'on veut résoudre, c'est-à-dire expliquer l'origine du changement et s'assurer de la validité du problème et donc la pertinence de la solution et du fondement du changement.

Cette phase est primordiale et absolument indispensable elle est le point clé dans la réussite ou l'échec du projet.

Une définition parfaite, non pas seulement du pourquoi du projet, c'est-à-dire l'objectif visé mais toutes les idées traduites globalement en objectifs, résultats et activités.

**2- Analyse critique de l'existant :**

Il s'agit de commencer « l'étude de la demande » c'est-à-dire la demande émane des acteurs de l'entreprise, ceux qui ont éprouvé la nécessité de changer, ils l'ont fait selon leur visu de la situation et de leur représentation du dysfonctionnement.

L'objet de l'étude de la demande est d'éclairer la situation et comprendre les motivations des demandeurs et pour en conséquences la recherche des origines et de l'élargir pour cerner d'autres aspect qui peuvent leur échapper et qui forment la problématique globale.

Un projet bien instruit qui répond aux besoins réels d'un groupe cible doit nécessairement se baser sur une analyse correcte et complète de la situation donné.

L'analyse critique peut permettre selon *Annie BARTOLI* et *Philippe HERMEL* :

- De connaître et d'objectiver les vrais problèmes de l'organisation, ainsi que les atouts sur lesquels il sera possible de s'appuyer.
- De repérer l'ensemble des acteurs qui de près ou de loin, risque d'être touché par les premières actions de changement.
- De cerner les opinions et perceptions des personnels concernés quant aux dysfonctionnements majeurs et aux possibilités de les réduire.



- De comprendre les besoins majeurs et les attentes insatisfaites, souvent sources de motivation profonde et de contre performance.
- De lancer une dynamique de changement participative dans l'organisation, il s'agit d'engager une démarche de négociation, formelle ou informelle d'une façon à approcher d'une convergence d'opinions sur la forme de la recherche de solutions, et se mettre d'accord sur les règles de jeux avant de se lancer dans le vif du problème.

Il y a plusieurs façons d'analyser une réalité. Les études des experts apporteront des réponses aux questions posées.

### **2.1- L'analyse du problème :**

L'analyse des problèmes est l'établissement des relations causes à effets entre des facteurs négatifs d'une situation existante cette analyse vise à identifier les goulots d'étranglement réels importants et prioritaires pour l'entreprise.

Cette démarche gagne en valeur quand elle est également faite sous forme de réunion ou atelier en groupe auquel participent les parties concernées. Cette démarche peut être combinée avec d'autres telles que les études techniques, économiques et sociales dont les résultats peuvent être ajoutés à l'analyse en groupe.

### **2.2- Analyse des objectifs :**

L'analyse des objectifs vient en seconde position, elle est une démarche méthodologique permettant :

- De décrire la situation future qui prévaudra lorsque les problèmes auront été résolus.
- D'identifier et de hiérarchiser les objectifs.
- De visualiser les relations moyennes fins dans un diagramme.

Les états négatifs du diagramme des problèmes sont convertis en états positifs atteints, par exemple :

La diminution de la production d'eau potable est convertis en production de l'eau potable améliorée tous ces états positifs atteints sont présentés dans un diagramme des objectifs ou la hiérarchie moyens – fins se trouve visualisée.

La définition de l'objectif doit donc exprimer immédiatement et facilement la différence par rapport à la situation actuelle.

Pour certains objectifs, la recherche des solutions passe par une étape de Benchmarking et une analyse stratégique concurrentielle.

La technique du Benchmarking selon *Jean BRILMAN* permet entre autres de poser des objectifs ambitieux et d'accélérer le rythme du changement.

### **2.3- Analyse des stratégies :**

Cette étape permet :

- D'identifier les différentes stratégies pour atteindre un objectif spécifique ;
- De choisir la stratégie à adopter pour l'intervention.

Dans le diagramme des objectifs, les différents ensembles d'objectifs de même nature sont appelés stratégies. Il faut choisir la (ou les) stratégies de l'intervention future, ce choix s'opère en utilisant un certain nombre de critères est laissé au chef de projet, ils peuvent être par exemple en relation avec : priorité des parties concernées, budget disponible, probabilité de réussite, période à couvrir... etc.

### **2.4. Recherche et choix des solutions :**

Dans cette phase comme, c'est la recherche des solutions aux problèmes déjà posés qui sera abordée, mais il faut au préalable mettre en évidence certaines précautions.

La ou les solutions ne peuvent sortir du réalisable, c'est-à-dire la conception des solutions doit prendre en considération les objectifs et les frontières de l'action, dès le début, il faut déterminer les points « interdits » qui peuvent mettre en contradiction ou en péril l'organisation tout entière.

Plusieurs scénarios peuvent être présentés dans chaque solution on doit passer en crible des critères de choix, moyens, temps, coûts, conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise.

L'enchaînement des activités pendant l'étape de recherche et conception des solutions par axe d'amélioration est le suivant :

1. Recherche des meilleures pratiques relatives à l'axe d'amélioration en interne, chez la concurrence ou après d'autres industries.
2. Analyse des attentes des clients sous la forme d'un questionnaire écrit ou d'entretien.

3. Séances de brainstorming pour rechercher la solution idéale, des experts externes peuvent être sollicités pour enrichir la recherche.
4. Développement des différentes options, chaque option devrait définir la cible vers contribution à la vision, des résultats attendus et de leur faisabilité de mise en œuvre.
5. L'analyse des forces et faiblesses de chacune des options au regard de leur contribution à la vision, des résultats attendus et de leurs faisabilités de mise en œuvre.
6. Sélection d'une solution, enrichissement et validation auprès des parties prenantes concernées dans toute l'organisation.
7. Finalisation de la solution retenue sur la base des idées et recommandations supplémentaires apportées.
8. Développement d'un plan de mise en œuvre, prenant en compte les différences de positionnement des acteurs par rapport au changement.<sup>1</sup>

### **3- Recherche de modes d'actions :**

#### **3.1- Organisation :**

La détermination des partenaires de la démarche de changement passe par l'analyse des acteurs concernés par le changement, la confrontation des objectifs et l'identification des pouvoirs existants ces actions vont conséquence de mieux identifier les résistances d'avoir une communication adaptée.

La difficulté est d'appréhender une vaste population sans nier les individualités et avoir un maximum d'objectivité dans l'analyse.

Les acteurs peuvent se distinguer par rapport à leur rôle dans le projet en :

- **Les promoteurs du changement :** Sont composés des décideurs, des prescripteurs, des installateurs.
- **Les utilisateurs :** Ils représentent les cibles du changement ou les acteurs concernés, typiquement ceux-ci sont le personnel qui emploiera le nouveau

---

1 . AMINE BARTOLI et PHILIPPE HERMEL, « Piloter l'entreprise en Mutation – une Approche Stratégique du Changement », éditions d'Organisation, Paris 1986.

système, procédé ou la technologie et inclus tous qui sont une source ou destinataire d'information du système.

Les poches de résistance ne sont pas à priori dans les deux groupes qui sont les promoteurs du changement, les résistances au changement se localisent le plus souvent chez les utilisateurs qui n'ont aucun intérêt à promouvoir le changement, les auteurs de pratiques de la conduite du changement citent trois types de comportements qui peuvent être distingués.

- *Les proactifs* : sont favorables au changement et se positionne comme prescripteurs on estime qu'ils représentent 10% des acteurs concernés.
- *Les passifs* : sont en attente d'un résultat probant ils veulent être sécurisés ils représentent la majorité des utilisateurs, soit environ 80%.
- *Les opposants* : qui représentent 10% sont contre le projet et avancent systématiquement des arguments contre.

### **3.2- La communication et le marketing interne :**

Dans tout projet de changement, il est nécessaire de communiquer, on parle de marketing interne parce que celle-ci est déployée selon une logique marketing en fonction des cibles mais il ne suffit pas simplement de communiquer il faut tenir compte de l'interprétation de chacun, la communication transmise doit être assimilée, ce qui nécessite la mobilisation d'un langage et des supports adéquats.

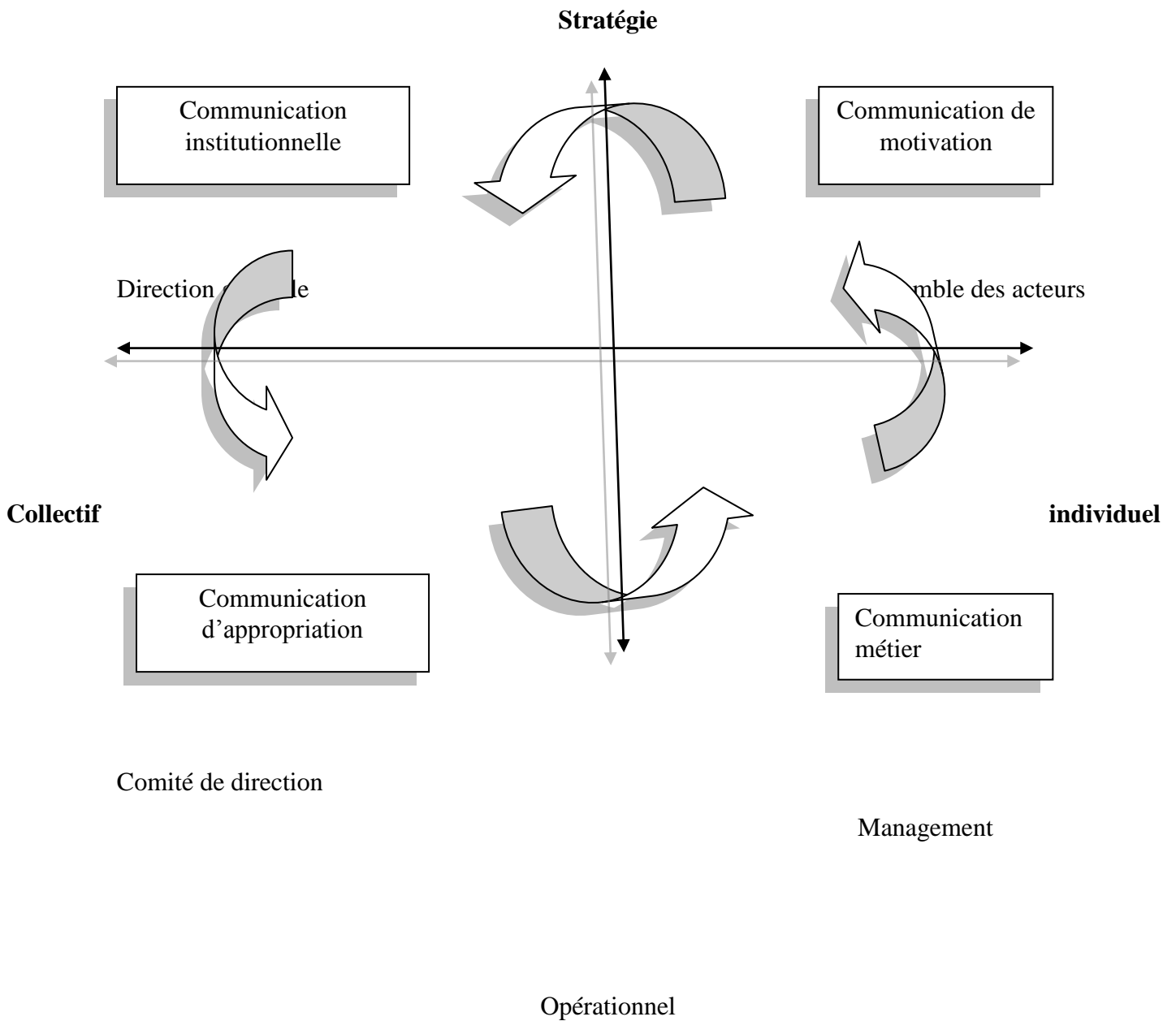
Un plan de communication formel qui identifie les raisons du changement, les activités clefs et les responsabilités est un élément essentiel de communication efficace. Le plan doit se concentrer sur le marketing du changement en instaurant la compréhension et la mobilisation au changement partout dans l'entreprise.

La communication en haut et en bas de la structure d'organisation doit aussi être ouverte et permettre à tous les participants y compris le corps social de fournir leurs opinions et avis sur le processus, indépendamment de qu'ils soient positifs ou négatifs.<sup>1</sup>

---

1 . FRANCOIS JOLIVET, « Manager l'Entreprise par Projet », éditions EMS, 2003.

Le graphe ci après détermine le sens de la communication.



**Les Formes de Communication du Changement <sup>1</sup>**

1 . AMRAOUI ABDEL KADER , « Management du Changement dans Une Entreprise Algérienne » , thèse de magistère , université de Tlemcen 2007/2008

Les méthodes qui peuvent être employées pour la communication et le marketing du changement incluent entre autres :

- Participation dans le processus de prise de décision.
- Bulletins de projet ; revues d'entreprise ou intranet.
- Briefings ; ateliers de travail ; présentations interactives.
- Vidéo ; réunion d'information.

### **3.3- Formation et Apprentissage :**

Serge *ALICIAN* et *Dominique FOUCHER* présentent la formation quelque soit sa forme comme stimulant du changement

*«Il faut donc, en permanence, que les dirigeants et cadres s'ouvrent sur l'extérieur, se forment, voyagent, participent à des colloques ...pour intégrer dans leurs tête les mutations de l'environnement et les transmettre à leur collaborateurs».*

Le support de formation reste alors à définir notamment par l'avènement de supports électroniques qui ont bouleversé fondamentalement les pédagogies par leur capacités de transfert de connaissance, choisir entre le E-learning ou une formation présidentielle, ensuite le choix des lieux s'impose, formation sur site ou à l'extérieur de l'entreprise.

Toutes les réponses apportées forment le plan de formation nécessaire pour manager le changement et apaiser les résistances générées par le déficit en formation.

La qualité de la formation est considérée comme le retour sur investissement d'une formation engagée, ceci implique que l'évaluation pendant et après la formation est très importante puisqu'elle conditionne en partie l'aboutissement du processus du changement.

#### **A- L'apprentissage du changement :**

Le changement conduit souvent à un apprentissage par des sujets, de nouvelles méthodes ou manière par exemple : changement de fonction, répartition des tâches dans une équipe de travail, formalisation des procédures ...etc.

Selon la classification d'*EDWARD Hall anthropologue* à l'école *PALO ALTO*, reprise par *Françoise KOURILSKY-BELLIARD* :

**L'apprentissage informel** recouvre l'ensemble des activités apprises inconsciemment, le plus souvent par imitation de modèle, ces apprentissages se sont intégrés peu à peu dans notre vie pour devenir des signes culturels, d'ailleurs les voyages à l'étranger est un exemple concret.

**L'apprentissage formel** quant à lui il est imposé par une autorité qui commande sans explications : l'orthographe, la grammaire.

**L'apprentissage technique** associe l'acquisition d'apprentissage formel mais aussi des techniques qui sont enseignés, expliqués puis expérimentés pour être finalement intégrés par l'individu.<sup>1</sup>

Apprendre fait appel à l'usage des trois formes d'apprentissage et le changement étant résultant de l'apprentissage, il faut donner à la démarche d'apprentissage l'intérêt qu'elle mérite dans le processus de changement A. BENDIABDALLAH cite cinq étapes consécutives nécessaires pour apprendre.

- **Découvrir** : il s'agit de placer le collaborateur en situation réelle pour avoir une vue d'ensemble et apprécier la complexité des interactions, la difficulté à les maîtriser, et les comprendre. Exemple initialisation à l'utilisation d'un ordinateur, avant tout il faut présenter la machine, son utilité.
- **Comprendre** : aider le collaborateur à représenter, à modéliser en évacuant tous les bruits qui empêchent de comprendre, ainsi on arrive à décomposer l'ensemble en sous ensemble qui forment le système entier.
- **Savoir** : il s'agit d'une acquisition formelle, une formation théorique.
- **Savoir faire** : c'est l'étape de l'apprentissage technique, comment appliquer la théorie sur situation maquette, simulation de la réalité

Dans notre exemple, l'essai est permis sur l'ordinateur sans risque, maîtriser le savoir faire se fait par le temps et la pratique.

---

1 . FRANCOISE CURILSKY – BILLIARD, « Du Désir au Plaisir de Changement », éditions DUNOD, Paris 1999.

- **Faire** : c'est l'étape décisif, consiste à prolonger le collaborateur dans le réel afin d'intégrer savoir et savoir faire dans l'action, c'est un pas pour acquérir un degré supplémentaire de liberté face à la complexité qu'on a évité d'affronter au moment de la découverte de la chose, l'arme qui nous donne confiance à nous même c'est le savoir et le savoir faire. <sup>1</sup>

L'insertion du collaborateur dans son nouveau contexte passe par l'adaptation des ses nouvelles apprentissages, c'est en modifiant le système par rapport à leurs capacités réelles que les individus le mettront à leurs mesures en essayant de compléter ou reconstruire des règles existantes cela dépend toujours de l'aptitude au changement.

L'aptitude au changement n'est pas le seul à favoriser l'apprentissage en effet ce dernier comporte un aspect dynamique selon **YVES-FREDERIC LIVIAN** cet aspect lui fait adopter des chemins pas toujours conformes à ceux prévus au départ. C'est que les individus ont une dynamique propre et un potentiel d'évolution qu'on ne connaît pas toujours l'amplitude à l'avance, c'est pourquoi les managers du changement sont obligés souvent à redresser et ajuster leurs itinéraire (revoir les objectifs, revoir le timing de la mise en œuvre, renforcement ou allègement auprès de certains individus).

Le changement devrait être considéré comme une problématique globale pour l'entreprise et s'appuyer sur un des principes de la systématique à un changement de « premier ordre » correspond un « changement de second ordre » pour cela il faut voir l'apprentissage comme faisant partie intégrale du changement changer nécessite apprendre, apprendre nécessite du temps. La réussite selon Daniel BELET passe donc par un nouveau mode managérial maîtrisant les processus d'apprentissage. Il l'appelait « management de l'apprenance » ce qui présente une nouvelle approche du changement en rupture totale avec l'idéologie hiérarchique et du pouvoir taylorien, sera une source d'un nouveau paradigme du changement impliquant le potentiel humain dans la création de valeur pour l'entreprise apprenante.

---

1 . BENDIABDELLAH, « Le Changement Managérial », Université de Tlemcen 2005.



**B. Style de pilotage ou de conduite de projet :**

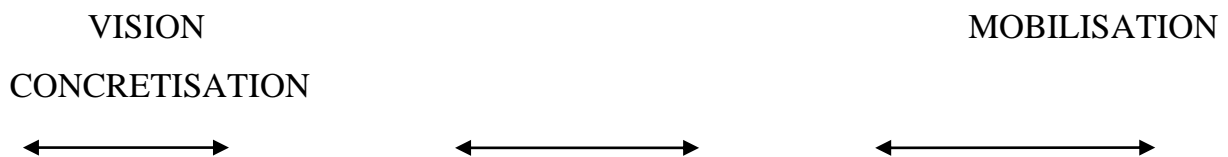
Le style de pilotage est adapté selon la situation, les collaborateurs et la phase dans laquelle se situe le processus. Le style doit être directif au moment du lancement du projet pour impliquer les acteurs et les faire adhérer au processus et évoluera en fonction de l'avancement du projet. Donc il est :

- ***Directif*** : le pilote définit les tâches à accomplir et supervise de près la réalisation (pour les cadres peu motivés, peu compétents)
- ***Participatif*** : le pilote cherche la collaboration des acteurs pour définir les objectifs et les tâches (pour les cadres compétents, mais peu motivés).
- ***Coaching*** : le pilote donne les orientations, répond aux questions, encourage les initiatives personnelles des acteurs (pour les cadres motivés mais peu compétents).
- ***Délégitif*** : le pilote laisse les acteurs décider des tâches à accomplir (pour les cadres très motivés et compétents).

**SECTION 3 : CONDUITE ET EVALUATION DE L'ACTION****1- La planification du processus de changement :**

La planification dans le temps des actions menées dans le cadre d'un processus de changement obéit à la même règle de management de projet, il faut prévoir le temps nécessaire pour accomplir les différentes phases, de ce fait la planification est un outil de pilotage à condition qu'elle soit précise et réaliste pour éviter tout dérive ou dérapage toute fois il ne faut pas occulter les points ci après.

- La planification du processus en général est confiée à l'équipe du projet, tandis que les équipes de compétences s'en chargeront de la planification du calendrier de travail à savoir conception et mise en œuvre.
- Eviter d'étaler le processus à plus de vingt quatre mois pour ne pas générer la lassitude et perte d'énergie et enthousiasme des salariés.



Dans l'étape de mobilisation, il faut créer un sentiment d'urgence chez les acteurs pour s'emparer de leur adhésion à la vision.

- Convaincre de la nécessité de changer et s'engager dans un processus de changement par le biais de différents outils de communication (organisation de séminaires de mobilisation et ou création d'atelier de réflexion en groupe) afin de débattre la situation problématique actuelle et les opportunités d'amélioration et surtout les avantages attendus pour les individus et l'entreprise.
- Fixer dès le départ des objectifs à court terme afin de maintenir par la suite la mobilisation des acteurs.
- Communiquer des résultats tangibles à intervalles réguliers pour garder un degré élevé de mobilisation.

## **2- Elaboration d'un plan d'action :**

Cette phase est très délicate car, elle suppose le dépassement du stade de la décision pour intégrer les conditions d'application de cette décision. Elle comprend les notions de programmation, planning d'avancement des travaux, répartition des rôles, mise à disposition des moyens, dispositif de suivi de l'avancement et analyse des écarts.

En d'autres termes, c'est la phase de planification visant la concrétisation des objectifs tangibles (quantifiables) et intangibles (comportement et pratiques), ces derniers garantissent la pérennité des changements.

L'élaboration du plan d'action se fait en cascade, c'est-à-dire que le projet est subdivisé à plusieurs microprojets comportant des axes d'amélioration.

**Benoit GROUARD** et **Francis MESTON** proposent une démarche, nous la reprenons brièvement :

Pour chaque équipe de compétence définit pour l'axe d'amélioration dont elle a la charge de concrétisation :

- Objets opérationnels ;
- Les actions nécessaires ;
- Les moyens humains, matériels et financiers ;
- Les indicateurs opérationnels qui permettent de suivre les résultats et donner un sens aux actions.

### **2-1- Mise en œuvre du plan d'action :**

Plusieurs chercheurs mettent l'accent sur l'importance d'afficher de bons résultats dès le début du processus de changement, ce qui appelle à commencer la mise en œuvre par les solutions qui auront des améliorations immédiates. Au delà de son impact économique, elles contribuent à renforcer l'adhésion des salariés impliqués au processus.

Il s'agit de dresser auparavant une matrice de classement des opportunités de progrès reprenant les améliorations les plus simples à réaliser et générant des bénéfices importants.

La mise en œuvre des solutions doit transiter par une étape intermédiaire avant de généraliser à l'ensemble de l'organisation.

**A- L'Expérimentation :**

Il est attendu de cette expérimentation de tester la faisabilité des cibles proposées dans le plan d'action pour les axes d'amélioration et éventuellement d'adapter ces cibles, de tester une approche de mise n œuvre d'une certaine maturité pour pouvoir le généraliser, ensuite et afin de renforcer l'implication et l'engagement de tout les acteurs en voyant les premiers succès.

Le déroulement de l'expérimentation peut se faire comme suit :

1. Définir clairement les nouveaux rôles, responsabilités e tâches des utilisateurs, en prenant soins de comprendre et de répondre à leurs questions ou craintes, d'identifier et traiter les obstacles, d'anticiper et traiter les résistances ;
2. Former les utilisateurs à leurs rôles, responsabilités et tâches ;
3. Mettre en place les composantes qui constituent le corps de la solution à mettre en œuvre ;
4. Laisser les utilisateurs accomplir leurs nouveaux rôles, prendre en charge les nouvelles responsabilités et mener à bien les nouvelles tâches ;
5. Evaluer avec les utilisateurs leurs performances, c'est-à-dire la conformité de leurs actions avec le mode cible ;
6. Laisser les utilisateurs appliquer la conclusion de l'évaluation pour faire évoluer leur façon de faire et leur comportement en cohérence avec les objectifs de l'axe d'amélioration testés ;
7. Procéder à une évaluation continue pour corriger tous les écarts de performance qui peuvent être relevés jusqu'à l'obtention des changements projetés ;
8. Connaître les bonnes performances et communiquer les succès au reste de l'organisation.

**B- La Généralisation :**

Une fois les testes sont concluant et les résultats ont été jugés probantes, on passe à l'étape de généralisation c'est-à-dire la mise en œuvre du changement au niveau des autres entités.

Pour l'ensemble précédent, la phase d'expérimentation du logiciel au niveau réduit a permis de l'ajuster et l'adapter en fonction des besoins des utilisateurs et les spécificités de chaque unité, éviter de reproduire les erreurs et intégrer de nouvelles fonctionnalités.

### **3- Pilotage des actions de changement :**

Piloter c'est garder le cap et assurer de maintenir l'équilibre jusqu'à l'aboutissement de l'opération. Piloter consiste à assurer les activités selon l'approche intégrée du management du cycle de projet.

Le pilotage de projet consiste selon les auteurs aux actions suivantes.

- 1- Mettre en place une structure de décision commanditaire, comité d'orientation, comité décisionnelle.
- 2- Mettre en place une structure de pilotage : pilote, équipe de projet, groupe de pilotage, correspondants projets, réseaux.<sup>1</sup>

Le pilotage se présente comme un contrat entre les commanditaires du projet et le pilote, les premiers sont les sponsors, vêtus d'une autorité et un pouvoir organisationnel suffisant pour introduire le changement et le soutenir pendant sa mise en œuvre, ils assurent également la disponibilité des ressources nécessaires pour réaliser le projet.

Il permet de légitimer l'équipe de projet qui doit demander aux acteurs de réaliser des tâches sans pour autant avoir de liens hiérarchiques. Le sponsor d'un projet ne peut être qu'un PDG, DG qui couvre l'ensemble des acteurs concernés par le changement, il doit exprimer explicitement sa position vis-à-vis du projet et fournir aux acteurs des signes tangibles et réguliers de sa volonté de mener les changements à terme, exercer une certaine pression sur certains acteurs clés et récompenser les collaborateurs méritants.

---

1 . SERGE RAYNAL, « Le Management par Projet », éditions d'Organisation, Paris 2000.

### **3.1- Choisir le leader du changement :**

- **Le Chef de Projet :**

Le sponsor du changement doit être un cadre supérieur ayant l'autorité suffisante pour amorcer le processus du changement et la capacité de le supporter jusqu'à sa mise en œuvre.

Indépendamment de notre volonté, un changement tend à s'incarner dans une figure ou moins dotée en charisme en légitime ou en autorité et avec qui celui-ci finit souvent par s'identifier d'ailleurs, il est remarqué que des changements ne commencent qu'avec la nomination d'une nouvelle personne à la tête d'une organisation.

La notion de **leadership** semble aussi importante que délicate à définir : elle rassemble une capacité à faire partager une vision, à assurer la cohésion d'une équipe, à impulser un rythme, à écouter, à décider, à déléguer, à motiver des individus donc le rôle du leadership dans le management du changement n'est pas à démonter.

- **L'équipe de pilotage :**

Une question se pose, chaque fois qu'on aborde le problème de mise en œuvre du changement :

- *A une équipe fonctionnelle ?*
- *A des gens qui ne sont pas fonctionnels ?*
- *Ou carrément à des gens de l'extérieur de la boîte (consultants) ?*

Pour répondre à ces questions **David AUTISSIER** et **Jean Michel MOUTOT** font une distinction entre les deux premiers cas « *le responsable fonctionnel est avant tout l'avocat du système alors que le responsable de conduite du changement est l'avocat des acteurs concernés par le changement* »

Par contre l'intervention externe aura pour mission :

- Aider à l'analyse le consultant étant détaché de l'activité quotidienne et des jeux de pouvoir interne, il pourra présenter une analyse objective de la situation.
- Apport méthodologique il peut aider à élaborer les plans d'action, fournir les outils d'analyse et diagnostic.
- Implication dans l'action il peut jouer un rôle d'accompagnement en participant à la formation servir d'interface les niveaux hiérarchiques.

### **3.2- Constituer l'équipe de projet « comité de pilotage » :**

Les auteurs de « *l'entreprise en mouvement* » assignent à l'équipe de pilotage du changement les rôles ci-après :

- Aider la direction générale à définir les axes d'amélioration à partir de la vision établie, puis à mettre en œuvre le processus.
- Assurer la planification à bâtir l'ensemble du calendrier.
- Fournir les méthodes de conduite du changement aux équipes de compétences et les assister.
- Faciliter l'ensemble du processus en participant au groupe de travail, en identifiant et résolvant les problèmes rencontrés.
- Contribuer à assurer la cohérence d'ensemble du processus de changement à la fois sur un plan opérationnel.
- Plus généralement piloter le processus de changement.

Les membres de l'équipe doivent être sélectionnés parmi ceux qui connaissent l'entreprise, dotés d'une solide expérience de gestion de projets et un bon niveau intellectuel, de ce fait la faculté de laisser le soin de choisir les membres est essentielle.

### **3.3- Le réseau de changement (les pilotes) :**

Le réseau est indispensable pour la réalisation en profondeur des actions de changement il représente la proximité qui est un facteur clé de réussite du changement, ce réseau est un relais sur le terrain de l'équipe de projet.

Deux types de réseau de changement sont à mettre en place :

- **Le premier** est constitué du management intermédiaire, qui a un rôle d'exemple par rapport à ces équipes.
- **Le second** réseau mis en place parallèlement est constitué d'opérationnels, il vient pour palier aux éventuels déficiences du réseau des managers et le secondar pour le constituer il faut privilégier les acteurs reconnus professionnellement au sein des équipes.

Le réseau de changement doit être entretenu par la formation, l'information et la communication, il doit participer au processus dès son lancement et non pas uniquement dans la phase de mise en œuvre.

- **Les synergies au niveau de l'équipe :**

La synergie est construite par la collaboration afin de créer un atmosphère qui permet aux individus de contextes différents et de compétences et aspirations divers de travailler ensemble pour accomplir ce qui n'a pas été possible de le faire séparément.

Elle mène à l'interdépendance entre les parties prenantes et les acteurs du changement elle est aussi importante si des objectifs communs ont été développés.

Son développement à un niveau plus large à travers la participation avec l'équipe du projet aidera à la mise en œuvre du processus et réduira en conséquence la résistance.

Elle peut aussi être développée seulement quand toutes les parties prenantes et participantes au processus ont la capacité et l'enthousiasme d'exécuter leurs tâches efficacement. De plus l'environnement qui favorise le développement de la synergie doit être existant, les déficits dans les capacités individuelles peuvent être comblés par la formation et l'apprentissage et le manque d'enthousiasme peut être surmonté par motivation et l'implication comme a été cité précédemment.

La responsabilité du chef de projet à instaurer et maintenir la synergie au sein du groupe est d'une importance capitale.

#### **4- Suivi et évaluation des résultats :**

Elle peut être aussi qualitative que quantitative, elle porte sur des résultats finals ou des résultats intermédiaires, elle est économique lorsqu'elle touche des éléments de coûts et performance visibles ou aux coûts et performance cachées et elle est psychosociale lorsqu'elle concerne l'aspect qualitative qui à travers des progrès de compétences des personnels ou des efforts d'amélioration de la coordination inter service qui ne sont pas immédiatement transformables en résultats économiques.

- Pour chaque axe d'amélioration, il s'agit de définir les gains quantitatifs et qualitatifs escomptés ;



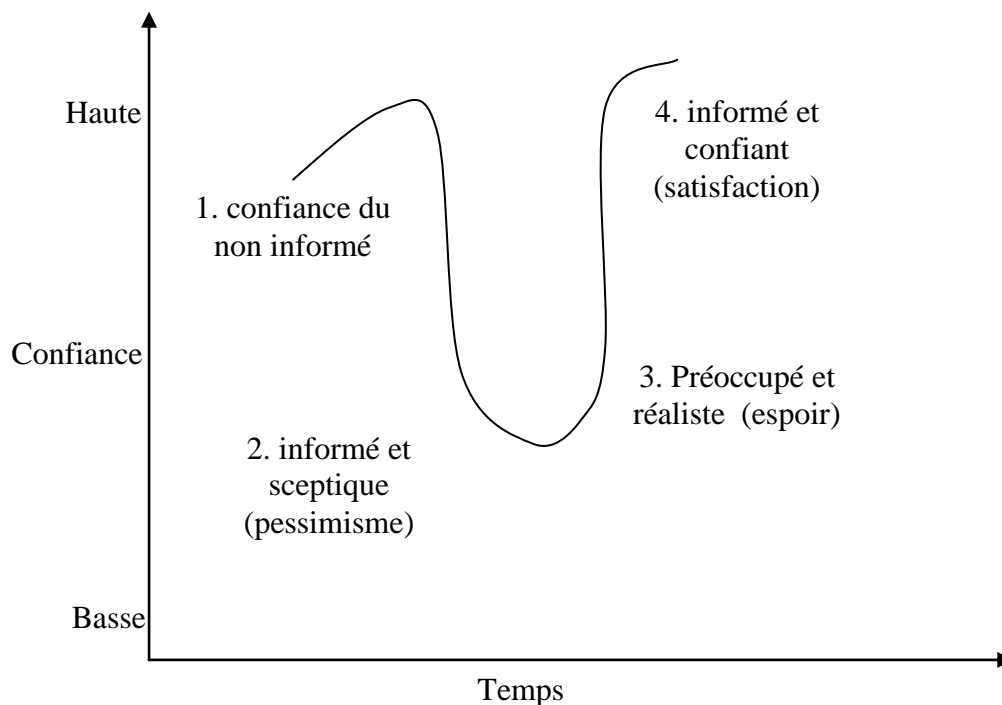
- Définir l'impact économique de ces gains : revenu supplémentaire, réduction des coûts...etc
- Suivre les résultats obtenus par l'intermédiaire opérationnels et financiers ;
- Vérifier la cohérence de ces gains avec les objectifs fixés par la vision.

L'évaluation des résultats s'appuie sur des outils d'analyse tel que l'analyse financière, le contrôle de gestion...etc.

#### **SECTION 4 : MANGEMENT DE L'IMPACT EMOTIONNEL DU CHANGEMENT**

Le changement génère des importants impacts émotionnels qu'il faut prendre en considération. La confiance des collaborateurs est l'un des éléments qu'il faut surveiller dans le temps. D'après Jean BRILMAN, la confiance des collaborateurs passe par quatre étapes successives, alors les collaborateurs sont :<sup>1</sup>

1. Confiants mais non informés ;
2. Informés mais sceptiques ;
3. Préoccupés de manière réaliste mais avec un peu d'espoir ;
4. Informés et surs d'aboutir, puis satisfaits.



**Variation du Niveau de Confiance dans le Temps**

1 . JEAN BRILMAN, « Les Meilleures Pratiques de Management », éditions d'Organisation, Paris 2005.

Pour réussir à gérer cette confiance et la maintenir au niveau le plus haut, il faut prévoir les craintes de pertes et se préparer à les affronter et rassurer en communiquant sur les gains pour les personnes et l'organisation.

La difficulté du changement réside dans la gestion de la transition au niveau individuel de la personne.

Nous avons vu précédemment que le changement provoque chez les individus des réactions émotionnelles telles que la peur de l'échec, la remise en cause des compétences personnelles, la crainte de l'avenir et le sentiment d'insécurité. Pour d'autres, il peut être un espoir d'un plus grand épanouissement personnel.

Le changement crée donc, des conditions nouvelles et rompre l'équilibre installé chez la personne surtout dans un environnement stable. La rupture par rapport à cette situation est un élément perturbateur qui produit de la résistance de la part des individus concernés par le changement et des blocages mentaux lors du lancement du projet.

L'implication et la participation des acteurs, notamment les utilisateurs passent par l'obligation de vaincre la résistance qui nécessite une gestion éclairée des aspects émotionnels.

La résistance qui est forte au moment du lancement du projet de changement, tend à diminuer au fur et à mesure de l'avancement du processus, cela exige de lui accorder l'importance dès le début et même avant d'entamer le processus du changement. Ce n'est pas la résistance qui fait peur aux promoteurs du changement, mais les conséquences de développement des réactions négatives des salariés notamment, celle qui sont larvées, provenant des gens qui ont l'air d'accepter le changement mais en réalité, ils activent à l'encontre du processus par des actions de sabotage.

La gestion des aspects émotionnels s'appuie selon **Benoît GROUARD** et **Francis MESTON** sur une méthode de trois phases, nous la reprenons brièvement :

***1- Diagnostique de la situation actuelle :***

- La structure sociodémographique des salariés (âge, ancienneté, niveau d'études, catégories socioprofessionnelles...);
- La structure hiérarchique et son fonctionnement (nombre de niveaux, mode de relations inter niveaux, rôles respectifs des structures formelles et informelles...);

- Le style de management (directif, autoritaire, délégatif, participatif, consensuel...);
- La culture d'entreprise (bureaucratique, technocratique, individualiste, techniciste, introvertie, extravertie, mobile, rigide...);
- L'habitude du changement et sa valorisation (types de changements passés, fréquences, succès et échecs, perception et positionnement...);
- Les concurrents (position concurrentielle, changements effectués...);
- Les organisations professionnelles et syndicales (attitude vis-à-vis de l'évolution du secteur, à l'égard du style de changement prévu...);
- Le contexte économique et social (développement économique, situation de l'emploi, projets locaux ...).

Ce bilan constitue une base pour le changement des aspects émotionnels et le recouvrement de la confiance au projet. En effet, le changement est vécu différemment par une entreprise immobile et une autre qui est en perpétuel mouvement.

### **2- Identification et suivi des sources probables de résistance :**

Durant la mise en œuvre du changement, des résistances et des blocages apparaissent dès le lancement du projet et l'accompagnement jusqu'à la fin et peuvent le mettre en échec s'ils ne sont pas appréhendés au moment opportun.

Les trois dimensions du changement citées précédemment à saisir la profondeur, la rapidité et le mode d'imposition ont une influence directe sur les résistances qui peuvent être engendrées, à cet effet, il faut les prendre en considération pour l'identification de ces résistances.

Un autre élément aidant à l'identification des résistances et blocages, c'est la nature elle-même du changement.

***S'agit-il de simple changement de Niveau I à l'intérieur du système qui ne demande pas une forte remise en cause ?***

***Où s'agit-il d'un changement de Niveau II qui modifie le système lui-même ?***

Cette analyse permet de dresser un bilan des enjeux émotionnels à gérer les changements qui comportent plus de risque au niveau des aspects émotionnels et qui sont désormais au nombre trois :

1. Les changements qui remettent en cause l'organisation scientifique du travail.
2. Les changements qui introduisent la dimension de l'autre.
3. Les changements qui provoquent des réductions d'effectif.

- **La remise en cause de l'organisation scientifique du travail :**

Elle se traduit pas le passage d'un niveau hiérarchique d'exécution ou de maîtrise comportent l'exécution des tâches parcellaires à un niveau supérieur lui conférant l'autonomie, l'initiative et la responsabilité, cette nouvelle situation est un bouleversement dans l'environnement professionnel avec de nouvelle considération, de nouvelles formes de relations passant de l'obéissance à la responsabilité. Cette situation est génératrice de malaise pour les cadres qui sont appelé à être des chefs de structures.

- **L'introduction de la dimension de l'autre :**

L'ouverture au client met le salarié dans une position inconfortable par rapport à l'extérieur puisque il sera jugé en fonction de critères qui sont en dehors de sa portée, il ne s'agit pas uniquement de réaliser des objectifs arrêtés précédent mais de satisfaire les besoins du client, chose qui n'est pas du tout facile. Le salarié se sent donc gêné d'être à la merci de l'autre.

- **La réduction d'effectifs:**

Le sentiment d'incertitude et d'insécurité provoqué par les licenciements génère des résistances qui touchent non seulement qui sont concernés par les réductions d'effectifs, mais il s'installe aussi au niveau des autres, ils déduisent qu'ils ne seront pas épargnés et que cette entreprise ne leur fournis pas la sécurité d'emploi dont ils développent des routines défensives traduites par une baisse d'effort et manque d'intérêt accordé au travail.

### **3- Traitement des résistances et des blocages :**

Le traitement s'appuie sur des outils et des techniques partagées par tous ceux qui ont abordé le phénomène de la résistance au changement, nous citons parmi d'autres :

- L'implication et la participation le plus tôt possible des salariés concernés dans le processus.
- La valorisation des efforts et des résultats obtenus
- La réaffirmation continuelle des dirigeants de mener à bien le changement, communiquer clairement aux cadres et au personnel les aspects du changement, les avantages que les individus obtiendront et pourquoi l'entreprise doit être changée pour les atteindre.
- La formation et le coaching : fournir une formation adéquate et l'appui nécessaire pour accomplir l'apprentissage du changement.
- La communication intense sur le changement : fournir des mécanismes pour les individus pour discuter leurs soucis ouvertement, plutôt qu'œuvrer dans le sens de les anéantir, ce qui va entraîner sans doute un effet inverse et augmentera le niveau de résistance.

Les mêmes auteurs citent deux techniques qui sont utilisées pour l'implication des salariés au projet de changement :

- **L'AFA (l'analyse des forces en action) :**

Il s'agit d'identifier les forces positives et négatives et d'orienter les forces qui vont en défaveur du changement à travers de réunions d'information en vue de leur faire adhérer et accepter une idée préconisée, suivi par des actions de formation et de coaching.

- **La résolution du problème en groupe :**

Cette technique au contraire de la précédente consiste à la recherche collective de la solution idéale au problème posé. L'implication des différentes personnes de différentes structures permet d'enrichir les débats et exposer tous les points de vue.

Nous pensons que cette technique découle du management participatif qui veut s'attaquer au phénomène de la résistance à l'origine par l'implication des salariés qui seront impactés par le changement d'une façon directe au processus, de la conception à

la concrétisation, nous avons assisté à plusieurs séances de travail avec les experts allemands, ils favorisent cette méthode pour la recherche de solutions.

#### **4- La ritualisation et pérennisation du changement :**

Cette phase vient pour consolider les acquis en matière des résultats et comportements. Les salariés ont acquis une nouvelle façon de faire, il s'agit donc de stabiliser et pérenniser les nouvelles pratiques et d'assurer qu'ils ne retournent pas à leurs anciennes habitudes, mais comment y parvenir.

L'étude des bonnes pratiques de pérennisation a souvent été intégrée au problème plus complet de la conduite de projets. Les clefs du succès ont également fait l'objet de nombreuses publications, entre autres nous pouvons citer ici les dix clefs proposées par les auteurs de 'l'entreprise en mouvement'.

La sociologie des organisations nous a appris que la transformation d'un système sociotechnique obéissait mal à l'action volontaire des acteurs.

La sociologie du travail considère que si les innovations portent sur une intégration simultanée du domaine social et technique, les pratiques issues de ces innovations auront plus de chances d'optimiser le système productif et humain.

En psychologie sociale, le modèle de la motivation explique en partie l'adoption de comportement et/ou d'attitude des travailleurs au fondement des pratiques : répondre à des besoins de satisfaction, éviter les sentiments négatifs, développer l'estime de soi.

L'ergonome quant à elle s'intéresse aux conditions de travail, notamment aux moyens de réalisation de l'activité réelle par rapport au prescrit.

La pérennisation du changement est donc un croisement de problèmes de management, de motivation, de moyens, d'outils et de culture.

De ce qui précède, il est possible selon certains chercheurs de construire un processus de pérennisation qui comporte trois axes :

1. L'état organique;
2. La contrepartie;
3. La facilitation.<sup>1</sup>

---

1 . Article collectif, « Modélisation d'une démarche de pérennisation application pour une démarche MSP », université de Savoie, France.

**4-1- L'état organique :**

L'état organique désigne l'état vers lequel un système retourne naturellement sans effort et en l'absence de contraintes.

Plus un système est ainsi proche de son état organique, plus grandes sont les chances qu'il soit maintenu dans cet état. Pérenniser un progrès, c'est donc d'abord parvenir à transformer l'état organique du système.

Cette notion d'état organique est donc intimement liée à la culture de l'entreprise et la pérennité d'une même action peut être très différente dans deux entreprises aux cultures opposées. Si l'on veut garantir la pérennité d'une action, il faudra renforcer considérablement les formations et les suivis de l'action. L'objectif sera dans ce cas de faire évoluer l'état organique de l'entreprise et cela demandera beaucoup de temps et de travail.

**4-2- La contrepartie :**

La recherche de l'état organique doit être une priorité car dans cet état, nous l'avons dit, le maintien de l'action ne demande pas d'effort. La pérennisation passe donc également et inévitablement par la production d'efforts supplémentaires.

D'abord que le système et/ou les acteurs de ce système y trouvent un intérêt, une contrepartie, une amélioration notable, du temps gagné, une reconnaissance de la hiérarchie...etc. A défaut de ces contreparties, il est probable qu'à une forte implication dans l'application des actions décidées succède un relâchement voire parfois un abandon total de ces mêmes actions dans le temps.

**4-3- La facilitation :**

Le troisième et dernier axe fait quant à lui référence à ce qui permet d'alléger l'effort supplémentaire qu'une pérennisation amène à fournir.

Pour y parvenir, plusieurs types d'actions contribuant à faciliter l'effort à produire sont possibles. Celles-ci peuvent se structurer quant à elles autour de trois grandes directions :

- Développement l'habileté technique des acteurs du système. Le même effort n'apparaîtra pas aussi important pour l'ensemble des collaborateurs selon la qualification et l'habileté technique. Plus on a l'habitude de réaliser une tâche, et moins sa réalisation demandera de réflexion, d'analyse. Elle apparaîtra plus facile. Plus l'habileté et la qualification des collaborateurs seront importantes, plus le niveau d'effort à fournir sans contrepartie sera important.
- Développer le phénomène de groupe, si tout le monde accepte de réaliser la tâche, la perception de la tâche apparaît moins difficile. Si on prend l'exemple du rangement, il est plus facile de maintenir un lieu propre et rangé si tout le monde participe au rangement que si cette action est isolée dans l'entreprise.
- Simplifier les tâches réaliser une tâche compliquée demande un effort. Si on simplifie cette tâche par exemple en recourant à des outils informatiques, méthodologiques, mécaniques ...etc. L'opérateur acceptera plus facilement de la réaliser de façon pérenne. Toutes les actions prises pour simplifier le travail des gens participant donc à la pérennisation.<sup>1</sup>

---

1 . Article collectif, « Modélisation d'une démarche de pérennisation application pour une démarche MSP », op.cit



**Conclusion :**

Le projet de changement est basé sur une méthodologie claire et ordonnée traduisant la vision en objectifs comportant des axes d'amélioration.

C'est la solution donc pour conduire et accompagner le projet de changement, le mettre en œuvre et le corriger.

En effet, il n'y a pas de recette magique pour faire accepter le changement, neutraliser les résistances et atténuer l'impact émotionnel du changement que de gagner la confiance des collaborateurs à leur participation au projet dès le début.

La communication et la participation ne doivent pas cesser jusqu'à la mise en œuvre concrète du projet de changement.

A la réalisation, le projet doit être pérennisé et ritualisé afin d'éviter le retour aux anciennes habitudes.

Il s'agit enfin de faire évoluer l'état organique de l'organisation, impliquer les acteurs et les motiver. Il s'agit aussi de faciliter les tâches et développer l'habileté des acteurs afin d'aider à la pérennisation des pratiques.

**Introduction :**

*L*a réussite des établissements financiers et de crédit, comme celle de toutes les entreprises, peut être évaluée par référence à une diversité de critères, à plus au ou moins court terme.

Pour un responsable, il importe de bien les connaître, afin de mieux comprendre les défis de la profession et le déplacement éventuel de ses priorités, de contribuer plus facilement à l'élaboration d'options stratégiques judicieuse, et de pouvoir mettre sur pieds des outils de gestion opportuns et articuler entre eux.

Nous en relèvera trois principaux :

- 1- la poursuite du développement des activités;
- 2- l'amélioration de l'efficacité et de la rentabilité;
- 3- la maîtrise des risques.

Le défi du développement nécessite pour les managers de bien percevoir en quoi l'environnement commercial des établissements bancaires est en pleine mutation, et de maîtriser :

- les outils de la gestion commerciale diagnostic marketing, objectifs et plans d'actions commerciaux, suivi des résultats,... etc.
- le développement de la productivité commerciale par la connaissance de ses coûts, la concentration sur les activités et clients les plus rentables, l'optimisation du partage des rôles et des coopérations entre les différentes fonctions concernées, l'adoption de méthodes de ventes et de gestion de portefeuille performantes,... etc.
- le renforcement de la motivation du personnel des réseaux commerciaux, notamment par l'adoption et l'utilisation adéquate d'une démarche de **Pilotage**.
- Les conditions de l'amélioration de la qualité des services, indispensable à la différenciation et à la compétitivité de la banque.
- Les contrôles des activités et performances nécessaires à la maîtrise de l'efficacité commerciale.

De même, les évolutions récentes de l'environnement bancaire ont fait de la rentabilité, un enjeu vital pour les banques. Or, pour progresser dans la maîtrise du rapport entre

leurs recettes et leurs dépenses, les banques doivent :

- Analyser de façon précise les composants de leurs comptes de résultats;
- Accroître leur efficacité globale en :
  - 1- Réduisant leurs coûts;
  - 2- Accroissant leur productivité;
  - 3- Eliminant toutes leurs activités superflues, grâce à des démarches du type Analyse de Valeurs ou "**Reengineering**" des processus transversaux;
  - 4- Porter tous les efforts sur les besoins solvables et les opérations profitables.
- Instaurer un contrôle de gestion qui permette de connaître la rentabilité des unités, les Activités / Produits et des groupes de clients.

Tout ce ci passe par la constitution d'un système global de mesure de l'efficacité et suppose l'implication active des responsables.

Quant au défi de la maîtrise des risques et la sécurité bancaires, il suppose compte tenu de l'importante progression récente des risques financiers, d'en analyser les causes générales et celles spécifiques au secteur des crédits, de définir ce que sont ces risques, d'en inventorier la diversité et de montrer les évolutions actuelles de la nature de ceux auxquels les établissements sont particulièrement exposés. Puis, il importe de définir les apports et les composantes du Management des risques au niveau **stratégique** et **Opérationnel** :

- Identification et évaluation systématique des menaces;
- Choix d'orientations politiques sûres;
- Fixation des pouvoirs délégués;
- Démarches méthodiques d'étude des demandes d'engagements;
- Techniques de maîtrise des relations avec les demandeurs;
- Fixation d'objectifs en matière de sécurité;
- Intégration du **Contrôle Interne** et du **Tableaux de Bord de Suivi des Risques**;
- Mise en œuvre de démarches efficaces de recouvrement.

Tout ce ci constitue à nouveau une des responsabilités essentielles des cadres de banques pour lesquelles ils doivent avoir été préparés à :

- 1- Communiquer efficacement;
- 2- Résonner et agir de façon méthodologique;
- 3- Assumer leurs rôles d'encadrement et de Pilotage (Gestion et Organisation);
- 4- Animer leurs équipes de façon dynamisante, les aider et les inciter à progresser.

Notre analyse à travers ce chapitre va être portée sur l'étude de la stratégie de déploiement adoptée par la BADR/BANK en tant qu'institution financière en abordant son évolution avant et après la loi de la Monnaie et de Crédit N°90/10 du 14/04/1990 et comment cette dernière a pu détenir la partie majoritaire du marché bancaire en passant bien évidemment par le projet de la **Banque Assise** jusqu'à ce qu'on arrive au projet de la Nouvelle Organisation Commerciale Agence "**OCA**".

**SECTION 1 : QU'EST CE QU'UN MANAGEMENT BANCAIRE ?****1- L'Evolution du Management dans les Banques :****1.1. L'analyse de la position actuelle des cadres intermédiaires dans les banques :**

Les banques ont beau avoir près de 20% de cadres et 60% de gradés les directions disent ne pas trouver, auprès, de l'encadrement intermédiaire de leurs maisons, l'appui dont elles auraient besoin pour réaliser les performances nécessaires pour faire la différence, face à la concurrence, il a pourtant eu, dans les banques, entre 1970 et 1990, un accroissement important du nombre des hiérarchique (catégories III à VI), pour cité des ordres de grandeur, on relèvera que :

- Les cadres sont passés de 10 à 20 %
- Et les gradés de 30 à 60% des effectifs totaux.

et ces proportions s'accroissent encore. Cela résulte, semble-t-il, au moins pour partie, de la volonté de satisfaire à court terme les aspirations à la promotion des agent et de récompenser les efforts accomplis, c'est également induit par l'inertie des pratiques passées « promesses d'augmentation rapides concédées, convention collective qui garantit les progressions à l'ancienneté sous couvert d'avancement », mais cela conduit aussi, à terme, à une pyramide, la tête en bas, à des coûts de personnel déséquilibrés et donc surtout avec l'arrêt de l'expansion et des embauches et la rentabilité décroissante des établissements de crédit à un ralentissement des possibilités de carrières ressenti comme particulièrement frustrant et démobilisant.

La dysharmonie est accentuée par le fait que, dans ce secteur l'urgence des promotions nécessitées par la croissance, a conduit à nommer cadres les meilleurs techniciens.

On peut se demander, d'ailleurs, si les agents qui ont atteint des statuts de cadres, ont réellement des fonctions de responsables. Il faudrait bien sur distinguer quatre

Catégories dont la position est différente : <sup>1</sup>

- Ceux qui ont la responsabilité d'une unité (même s'ils ne l'assument pas toujours complètement).

---

<sup>1</sup>. PIERRE LE MAITRE, PHILIPPE DEAN et LAURENT GAZNIER, « Guide du Management dans le Secteur Bancaire », OP-cit

- Ceux qui ont des postes d'adjoints des précédents, et dont le rôle dépend largement des places et des rapports qu'ils entretiennent avec les responsables en titre.
- Ceux qui ont (au siège) un emploi fonctionnel (par exemple « techniciens experts » en informatique, organisation, titre, étranger..).
- Ceux qui ont accédé à un niveau « cadre » pour services rendus » ou « à l'ancienneté », sans que les tâches qui leur sont confiées le légitiment ou aient évoluées (surtout au siège ?).

Dans les faits, **l'organisation ne donne souvent pas vraiment à tous les cadres un rôle d'encadrement net** (pas de définition de poste, mission ou délégation clairs). Par exemple, les emplois d'adjoints qui se multiplient encore aujourd'hui n'ont ils pas parfois été créés pour suppléer aux carences de l'autorité ou légitimer des statuts, atteints au fil des ans, sans que les responsabilités dévolues soient explicites?

Le paradoxe est à un son comble, lorsque l'on constate la tenance actuelle au raccourcissement des ligues hiérarchiques et, donc, à la diminution du nombre des niveaux d'encadrement (dans les réseaux comme dans les services de traitement), ce qui renforce d'ailleurs l'exigence de professionnalisme managérial sur les paliers restants! Et cela contribue sans doute d'ailleurs au chômage croissant des cadres bancaires.

Les banques ont réagi à cet écart entre leurs moyens et leurs besoins d'encadrement par :

- Une **embauche** réorientée vers les diplômés d'études supérieures. Elles s'engagent alors dans le recrutement de jeunes diplômés d'universités, d'écoles supérieures de commerce ou même d'ingénieurs.
- Des **restructurations** qui redistribuent les pouvoirs. Celles-ci entraînent, de plus en plus souvent, une diminution du nombre des niveaux hiérarchiques et, donc une concentration des fonctions de management dans les mains de managers moins nombreux, mais aux responsabilités élargies, et des cadres bancaires compétents ont des difficultés à s'adapter, et se retrouvent même, de plus en plus souvent, sans emploi, même des diplômés prestigieux ne suffisent plus à les protéger.

- Un lancement de programmes ambitieux de **perfectionnement des managers**, elles mettent sur pied, pour leurs cadres, des programmes lourds de perfectionnement en management (dix à trente jours de formation sur une à trois années).

Tout ceci n'a eu, pour l'instant, que des résultats et une efficacité encore insuffisants.

### **Que faire pour faire face, avec succès, à cette nouvelle situation ?**

Pour y répondre, après avoir cadré la situation actuelle, analysé ses antécédents historiques, cerné les évolutions auxquelles les banques sont actuellement confrontées, et qui impliquent une nouvelle professionnalisation de leurs managers, et situé les modifications historiques des exigences des banques à l'égard de leurs cadres, nous décrirons les indispensables transformations à venir du management bancaires.

#### **1-2- Une description « Historique » des évolutions de management dans les banques, qui explique bien des insuffisances actuelles :**

Les priorités des établissements de crédits se sont complètement déplacées au cours des dernières années, et les dispositifs de management ont dû s'adapter.

Pour les banques commerciales, le défi central c'était d'occuper le terrain, et les critères de la réussite déterminants, c'étaient la conquête des parts de marché et la croissance du volume.

Les établissements de crédits avaient alors besoin d'un encadrement ayant des compétences managériales « basiques ».

Les cadres intermédiaires, en particulier ceux à la tête des points de vente, étaient avant tout des techniciens des opérations de banque, chargés de vendre et de veiller à l'application de procédures, rigides. Ils étaient, le plus souvent, « Sortis du rang », et, s'ils voulaient « faire carrière », se spécialisaient dans les crédits à la clientèle (particuliers, entreprises) .Leurs outils et leurs pratiques de management étaient très rudimentaires, et leurs compétences fondées sur leurs connaissances approfondies des produits et des procédures habituelles, et des aptitudes de base dans les techniques commerciales simples.

Dans les réseaux, on demandait avant tout, aux chefs d'agences de faire preuve de :

- **Compétences Techniques** (en particulier concernant les prêts)
- **Relationnel** (être capables d'établir un tissu de relations avec les entreprises).

- **Capacité Charismatique** à dynamiser leurs équipes par la mobilisation directive et l'engagement personnel.

Ainsi, les managers des réseaux devaient ils avant tout être des commerciaux exemplaires, qui, après des diagnostics marketing, fixaient des objectifs et des plans d'actions ambitieux, lançaient les campagnes, et menaient des opérations commando. Simultanément, les managers des services centraux mettaient en place et assuraient le fonctionnement nécessaire pour réaliser une production de masse.

Ils devaient surtout être capables de :

- Faire preuve de compétences techniques (concernant les procédures à appliquer...etc.) compte tenu du grand nombre de débutants que comprenaient leurs services.
- Réaliser l'ajustement des moyens (effectifs et informatique) aux volumes à produire, qui augmentaient rapidement.

Les organisations étaient spontanées, peu définies et peu différenciées, les systèmes de gestion reposaient sur le charisme personnel des dirigeants, le leadership et l'animation constituaient les bases du management du développement :

- Energie des responsables ;
- Implication de ceux-ci dans l'action ;
- Entraînement des équipes obtenu grâce à leur participation à des réunions (à la fois en continuité, et en rupture, avec les traditions antérieurs de directivité) etc.

La gestion du personnel, qui avait pour objet principal de négocier des accords et de surveiller le respect des règles ainsi établies, restait centralisée, du fait de la nécessité de préserver la paix sociales, pour pouvoir poursuivre l'expansion le rôle des cadres en la matière, était donc très limité.

A la suite de la deuxième crise pétrolière et du ralentissement de l'inflation, qui menace les équilibres économiques d'établissements dont la rentabilité est principalement fondée sur le différentiel de taux entre les emplois et les ressources. Ce qui devient primordial, c'est de préserver les fondements de la rentabilité, menacée par l'augmentation rapide de coûts, alors même qu'on assiste à un ralentissement de la progression des recettes.



Les recettes des banques tendent alors à progresser moins vite que leurs dépenses, leurs soucis centraux devient donc naturellement la productivité et la rentabilisation.

Les déséquilibres économiques des banques des années quatre vingt nécessitent alors l'appel à des cadres plus gestionnaires et organisateurs, ce furent généralement les mêmes personnes qu'à l'époque précédente. Tout au plus bénéficièrent-elles de séminaires de sensibilisation au management, et furent elle dotés d'outils nouveaux (compte d'exploitation par unité..) certains des anciens restèrent cependant sur la touche.

Ces évolutions se sont passées progressivement, les banques commencent le plus souvent, par se focaliser sur le dénominateur de l'équation de l'efficacité économique, limitation des dépenses, restriction des budgets et d'effectifs, réduction des frais...etc. Puis, les cadres ont, avant tout à optimiser les comptes d'exploitation de leurs unités, ils y sont aidés par la mise en place de **dispositifs de pilotage** « contrôle de gestion, audits internes, indicateurs, tableaux de bord etc.. ».

Les démarches d'organisation prennent ensuite de l'importance, dans tous les domaines d'activité à savoir :

- Quantification des charges ;
- Redistributions des tâches parfois tayloriennes ;
- Délégations formalisées ;
- Simplifications des méthodes et procédures. Programmation précise des opérations voire remise en cause des travaux superflus, par approches inspirées de l'analyse de la valeur.

D'ailleurs, comme les managers ne peuvent plus tout faire, ils sont conduits à adopter des démarches de **négociation des moyens** (au coup par coup) et **d'arbitrage**, se référant aux outils (de définition de priorité) fournis par le contrôle de gestion naissant. Pour faire accepter la directive inévitable (parce qu'il faut serrer les boulons) les relations humaines hiérarchiques privilégient :

- l'écoute ;
- L'explication des modifications qui impactent profondément la situation personnelle des collaborateurs ;
- La participation et le contractuel.

Mais aussi la différenciation interne (avec un regain d'intérêt porté à l'appréciation du personnel et au commissionnement des commerciaux).

Toute cette pression croissante suppose une amélioration de l'utilisation choisie de son propre temps, saturé par les sollicitations multiples, en tentant, entre autres, d'effectuer des arbitrages de priorités, qui privilégient le plus souvent, les solutions rapides, palliatives et curatives. Avec la nouvelle loi bancaire, les règles du jeu changeant encore, et avec la banalisation, la désintermédiation, la dématérialisation etc. La concurrence s'intensifie, il devient primordial, pour les banques, de renforcer leur compétitivité... mais aussi d'augmenter leur adaptabilité, face à un environnement de plus en plus complexe (multiplication des produits..) et mouvant.

Les établissements de crédit ont alors besoin de managers qui soient à la fois des optimisateurs et des leaders dynamisant le management bancaire évolue alors principalement dans six directions :

1. Au souci de la minimisation des prix, s'ajoute celui de la qualité des services, qui conduit à :
  - La préservation d'une compétence fine sur mesure par l'instauration de segmentations des clientèles, structures par marché, ciblage, et l'accroissement du professionnalisme par la formation spécialisée sur mesure (avec un tutorat par les experts et hiérarchiques de la maison).
  - La mise en place d'approches préventives de recherche de l'excellence, par l'étude fine des besoins, l'attentes des clients et la refonte des processus de traitement visant les cinq zéros (erreurs, délais, suspens, stock, écart) et le juste à temps. Préparation de démarches de certification etc.

Les cadres doivent être capables de conduire des programmes d'amélioration ambitieux dans ce domaine.

2. Dans un univers hautement concurrentiel, ceux qui choisissent les mêmes cibles que les autres, doivent accepter des parts de gâteau réduites, les banques ne peuvent donc plus vouloir tout faire et, pour se différencier, se dotent progressivement de projets stratégiques sélectifs, seules survivront les banques qui auront fait la différence, en choisissant résolument un positionnement qui

leur soit spécifique, et en agissant, par étapes pour se conformer à l'identité ainsi affichée.

3. Le maintien et l'adaptation permanents des compétences, face aux évolutions des métiers, exige la mise sur pied d'une **gestion prévisionnelle des emplois et des ressources humaines** par :
  - L'anticipation des évolutions des métiers ;
  - L'évaluation des possibilités et potentiels des collaborateurs ;
  - Repérage des qualifications et identification des efforts de formation à engager, en recherchant l'efficacité de l'investissement, par l'ingénierie pédagogique (diagnostic des besoins et élaboration des plans de formation, accompagnement par des tuteurs, évaluation fine des résultats des formations.. etc.) ;
  - Choix des affectations optimales des agents et encouragement des mobilités. etc.
4. La préservation des motivations du personnel prend aussi de l'importance, elle s'appuie sur le lancement d'enquêtes d'opinion internes et de mesures qualitatives et ce, par :
  - La recherche de l'adhésion ;
  - La communication ;
  - L'enrichissement des tâches ;
  - La responsabilisation (décentralisation et participation) ;
  - Les partenariats en réseaux et les différenciations.
5. Les organisations se complexifient à savoir :
  - Les structures par marchés ;
  - La stratification des niveaux de service à la clientèle (gestion centralisée des grands comptes ;
  - Le développement du marketing direct...etc.) voire activités éclatées (centres de profits en compétition interne, filialisations etc.
6. Parallèlement, **le pilotage s'affine**, ne serait ce que parce que les banques ont à faire face à :

- Une exigence de performances concrètes ambitieuses, avec des moyens de plus en plus strictement contingentés et des résultats à préserver à moyen terme (qualité, ressources humaines...);
- Un paradoxe majeur de l'économie moderne, qui est qu'il faut à tout instant savoir saisir les opportunités, tout en préservant la cohérence et la continuité dans le temps nécessaires aux véritables, économies de masse » effets de synergie et effets d'accumulation.

De plus, quatre nouveaux axes prennent aujourd'hui une importance particulière, pour le management bancaire :

- 1. Le besoin de cohésion sociale**, du fait que dans un environnement segmenté les composantes de la communauté de travail et les pratiques de la gestion sociale se différencient nécessairement dans l'entreprise, on assiste alors à un regain des préoccupations de coopération, concertation, coordinations traversables et communication ;
- 2. La complexité croissante**, pour être maîtrisée, nécessite l'appropriation par les cadres de méthodes de conduite de projets transversaux visant l'ajustement des contributions des unités à la performance d'ensemble recherchée ;
- 3. La nécessité d'initier et conduire en permanence des changements** qui se multiplient et s'amplifient : la banque de demain sera innovante ou en déclin dans un environnement turbulent et traverse de ruptures, on recherche alors à coller aux événements, à développer sa flexibilité en mettant en cause ses rigidités...etc. Les capacités d'anticipation et de réactivité (initiatives, circuits courts..) deviennent primordiales.
- 4. L'émergence d'une préoccupation vitale de renforcement de la maîtrise des risques** non seulement par des mesures palliatives, correctives ou compensatoires (garanties, protections, assurances couvertures, partage, renforcement des capacités d'absorption. etc.), mais aussi par des actions réduisant à l'avance la probabilité ou les conséquences des incidents : inventorier les menaces, en évaluer les

incidences possibles et se prémunir préventivement contre les dangers ainsi identifiés.

## **2- Les Défis Majeurs qui transforment le Management Bancaire :**

Les accroissements des tensions concurrentielles, nécessitent un renforcement de la compétitivité et de la qualité, qui repose sur la différenciation des stratégies et les responsabilisations décentralisées (délégation). Or, lorsque la concurrence s'accroît, dans les services, on s'aperçoit que ce qui fait durablement la différence, ce n'est :

- Ni l'antériorité commerciale ;
  - Ni la supériorité technique ;
  - Ni la puissance économique ;
  - Mais bien plutôt les hommes et l'efficacité des organisations qu'ils créent .Et cela, dépend avant tout de l'organisation, de la gestion des ressources humaines, et de l'animation des équipes, c'est – à - dire du management.
- Le développement simultané de la complexité des métiers et de l'exigence de professionnalisme de la clientèle, transforme fondamentalement les fonctions et les conditions d'exercice des rôles des managers.
  - La nécessité d'accroître la productivité pour préserver la rentabilité, malgré l'érosion des marges et la montée des risques, induit une importance déterminante de la gestion et de l'optimisation de l'organisation.
  - Les changements technologiques, et autres donnent de l'importance à L'adaptation des compétences aux nouvelles fonctions, ce qui suppose un rapprochement entre la gestion des ressources humaines et l'organisation et une emphase sur le rôle formateur (et l'attitude pédagogique) de l'encadrement.

## **3- La nécessité d'évolution du management bancaire :**

On constate donc, au moins trois nécessités :

- **Pour corriger les insuffisances actuelles de la gestion bancaire :**

Les managers des banques assument ils aujourd'hui convenablement et complètement leurs fonctions ?

Une étude, menée auprès de 240 cadres de 14 entreprises différentes, montre effectivement que les cadres des banques ont des habitudes de travail incomplètement efficace :

1. Leur emploi du temps est envahi par les tâches d'exécution (qu'ils ne font sans doute que parce qu'ils réagissent de façon irréfléchie aux sollicitations de leurs clients ou de leurs collaborateurs, et par inertie de leurs habitudes acquises dans leurs postes précédents) ;
2. Ils reconnaissent eux mêmes ne pas se consacrer suffisamment à la gestion, à l'optimisation de l'organisation, à La gestion des hommes, ni à l'entretien et au développement de leurs propres qualifications et leur adaptation aux évolutions à venir.

- **Pour répondre aux évolutions des activités bancaires :**

Nous constatons que les métiers des banquiers sont actuellement entrain de changer. les études menées , auprès des DRH d'une vingtaine de banques de 6 pays européens confirme la transformation des métiers des responsables que connaissent leurs entreprises , partout on est passé de **techniciens veillant à l'application de procédures rigides**, à la recherches de **Gestionnaires**, effectuant des prévisions et planifications, contribuant à l'élaboration des décisions stratégiques, et contrôlant performances par un suivi régulier d'indicateurs chiffrés, **d'Animateurs d'équipes** qui réunissent , de plus en plus souvent des agents travaillant dans unités délocalisées rattachées à une même hiérarchie qui consacre beaucoup de temps aux communications par exemple pour expliquer les objectifs visés afin d'obtenir le changement.

- **Pour préparer les managers des banques de demain :**

La situation économique actuelle, difficile et turbulente, exige de toute façon de nouvelles attitudes des cadres. Il s'agit en particulier de faire face aux mutations par anticipation :

1. Se donner du temps pour prendre du recul, réfléchir, se réunir et échanger, afin de prévoir les changements à moyen terme
2. Déterminer des orientations, options prioritaires et projets volontaristes.

### 3. Prendre des initiatives préventives.

Ainsi, tous les responsables, malgré l'hétérogénéité ou même l'opposition de leurs fonctions, sont de plus en plus souvent, invités à adopter **un management implicatif, coopératif ou contributif** à travers :

1. La participation à l'élaboration des prévisions et au choix des orientations stratégiques, ce qui nécessite, une large autonomie chez les responsables, pour pouvoir s'adapter aux spécificités locales et au risque de perte de cohérence et de continuité.
2. La conduite active de changement lors des fusions par exemple ;
3. La contribution à la gestion des ressources humaine caractérisant les relations directes et dynamisation cohésives ;
4. La maîtrise de la montée des risques.

Cela nécessite un accroissement de leurs responsabilités, qui suppose un développement de leur professionnalisme, qu'ils n'acquerront que par un perfectionnement continu.

- ***Face à cette évolution, que peuvent faire les banques ?***

Interviewé sur ce sujet , fin 1990, une trentaine de Directeurs de l'exploitation ,des ressources ou de la formation, d'établissements bancaires et de société d'assurances, les réponses recueillies faisaient ressortir en particulier, deux fois sur trois, des difficultés chroniques à trouver des responsables compétents au niveau du management **supérieur** ,classe 5 à 8, encadrant d'autres cadres, actuellement en charge ou susceptible d'être nommé à la tête de groupes d'agences, ou de départements, comprenant plusieurs dizaines de personnes.

Les réponses sur cette interview sont les suivantes :

1. Etablir des relations humaines coopératives et communiquer avec le personnel, (cité par 94% des interviewés)
2. Dynamiser l'équipe 94%
3. Assurer un leadership participatif par objectifs 89%
4. Prévoir les emplois, effectifs et qualitatifs 78%
5. Apprécier les performances, orienter les mobilités et carrières 100%.

Cela veut dire que, parmi les besoins inventoriés, les compétences techniques (bancaires et financières) et commerciales n'apparaissent pas manquer particulièrement, la culture générale économique (ouverture et vision globales sur les choix stratégiques induits par l'environnement international) semble plus essentielle, notamment pour les cadres promus en interne (sortis du rang). Mais les aspects le plus souvent présentés comme déterminants relèvent de **l'animation et le management des ressources humaines**.

## **SECTION 2 : CONSTRUIRE LE TABLEAU DE BORD DES DIRIGEANTS**

Afin de construire le tableau de Bord des Dirigeants il faut d'abord, Lancer les actions nécessaires permettant de **Décider** :

1. Des adaptations de moyens;
2. Des actions de projet;
3. Des changements de mission.

**Parce que**, si un de ces objectifs clés n'est pas atteint, les missions ne progressent pas comme convenu ce qui confirme que la santé de l'entreprise est en péril. Ce qui leurs pousse en conséquence à apporter :

1. Une comparaison à la prévision.
2. Une projection à partir du réel constaté.

La structure du Tableau de Bord reflète les responsabilités réparties au personnel et aux managers décisionnels et opérationnels.

### **Exemple :**

La Direction Générale envisage une stratégie d'absorption d'une entreprise qu'elle considère comme moyen d'extension et d'acquisition de nouveaux marchés, elle aura donc comme mission de :

1. Déterminer le nouvel organigramme;
2. Mettre en place une plate-forme informatique commune;
3. Déterminer le nouveau système de production;
4. Engager la Direction informatique.

Quant à la Direction informatique, sa stratégie est de mettre en place une plate-forme informatique commune. Son projet consiste donc :

- A auditer les systèmes existants;



- A faire migrer les systèmes X et Y;
- A développer une interface pour déterminer les indicateurs du Tableau de Bord.

### **I-1- Déterminer les Indicateurs du Tableau de Bord :**

Pour déterminer les indicateurs d'un Tableau de Bord, il est suggéré de supposer trois critères :

#### **Critère 1 : Réponse à un besoin d'information clé**

Cette information permet au Dirigeant de contrôler le progrès de son projet.

#### **Critère 2 : Pertinence de l'indicateur par rapport à l'action**

Ce critère signifie que le Dirigeant est prêt à agir quand l'indicateur bouge.

#### **Critère 3 : Indicateur à trois dimensions**

Le Dirigeant peut pronostiquer en fonction du réel constaté :

- Les indicateurs indépendants ;
- Son Principe d'honnêteté ;
- Qu'un indicateur nécessaire n'a pas de prix.

### **I-2- Le Résultat Stratégique :**

#### **Définition :**

Le résultat stratégique est la finalité de toute stratégie adoptée par les Dirigeants permettant de mener un projet de pilotage de changement structurel, organisationnel ou même opérationnel si on considère que le bien fondé du changement va toucher les structures opérationnels de l'entreprise. Ce résultat suppose que :

- Les indicateurs sont groupés par axe stratégique;
- Chaque axe est caractérisé par :
  1. Des actions spécifiques, mesurables;
  2. Des objectifs de résultat quantifiés;
  3. Des moyens, des capacités propres à servir ces objectifs, dont la mise en place est suivie.

Chaque axe groupe ainsi; des indicateurs de progrès, mesurant le respect de l'objectif ou l'avancement des actions qui y contribuent des indicateurs surveillant que les capacités nécessaires se mettent en place comme prévu.

Les axes stratégiques sont indépendants (lorsqu'une capacité sert plusieurs axes, elle n'est suivie que sur un d'entre eux).

**Exemple:**

Le suivi de projet se concentre sur les indicateurs de conduite de :

- **Risques** : les risques spécifiques au projet sont maîtrisés
- **Enjeux** : les enjeux visés sont en voie d'être atteints
- **Planning** : les capacités attendues seront livrées selon les attentes
- **ROI** : les gains et dépenses cumulés sont conformes aux prévisions

Les capacités clés mises en place par les projets sont suivies par des indicateurs stratégiques.

**I-3- progrès des missions et projets :****Exemple :****La santé de l'entreprise****Définition:**

La santé de l'entreprise est suivie par des indicateurs groupés par intervenants dans la vie de l'entreprise se caractérisant comme suit :

1. Actionnaires;
2. Partenaires;
3. Clients;
4. Employés.

Ces indicateurs proposent une vision équilibrée entre l'intervenant et l'entreprise.

Les risques font donc, l'objet d'un suivi spécifique.

**Exemple:**

Le Risque d'erreur entrave la santé de l'entreprise. Ces erreurs sont à éviter, nous citons à titre d'exemple quelque cas de figure :

- Une démarche trop longue : attention à la maintenance;
- Un amalgame entre Analyse et Indicateurs;
- Une utilisation d'un nombre insuffisant d'indicateurs;
- Un non renouvellement d'indicateurs;
- Une recherche de l'exactitude absolue des données;
- Un passage au Comité de Direction pour discuter les chiffres et non les actions à prendre.

**Exemple de Projet:**

Dans un délai de quatre mois maximum, le projet "X" doit être livré au maître de l'ouvrage comme prévu dans le cahier de charge déposé par l'entreprise ayant la délégation de réaliser ses étapes.

Trois actions menées en parallèle pour définir :

1. Un jeu d'indicateurs pertinents;
2. Un outil informatique;
3. Les règles de vie du Tableau de Bord.

La méthode adoptée par les Dirigeants pour l'intervention repose sur :

- Un Interviews (1 à 2 par responsable);
- Une maquette;
- Deux prototypes.

On aura donc :

- Un Tableau de Bord Direction Générale;
- Un Tableau de Bord par Département;
- Un Tableau de Bord par mission transversale.

Les procédures d'organisation et les règles de maintenance consistent à assurer :

- Une bonne pratique;
- Une cohérence d'informations;
- Une définition de responsabilités et règles de vie;
- Un choix d'un outil informatique inadapté.

**SECTION 3 : PRESENTATION DE LA BADR**

*L*a Banque de l'Agriculture et du Développement Rural est une institution financière nationale créée par décret N°82-106 le 13 Mars 1982.

La BADR est une société par actions au capital social de **2.200.000.000 DA**, chargée de fournir aux entreprises publiques économiques conseils et assistance dans l'utilisation et la gestion des moyens de paiement mis à leur disposition, et ce, dans le respect du secret bancaire.

En vertu de la loi **90/10** du **14 avril 1990**, relative à la monnaie et au crédit, la BADR est devenue une personne morale effectuant les opérations de réception des fonds du public, les opérations d'octroi des crédits, ainsi que la mise à la disposition de la clientèle les moyens de paiement et de gestion.

Depuis **1999**, le capital social de la BADR a augmenté et atteint le seuil de **33.000.000.000 Dinars**.





### **1. Etapes d'évolution de la BADR :**

La **BADR** est une banque publique qui a pour mission le développement du secteur agricole et la promotion du monde rural.

Constituée initialement de **140 agences** cédées par la **BNA**, son réseau compte actuellement plus de **290 agences et 41 directions régionales et plus de 7013 cadres et employés** actifs au sein des structures centrales, régionales et locales.

De par la densité de son réseau et l'importance de son effectif, la BADR est classée par le « **BANKERS ALMANACH** »:

- **Première** Banque au Niveau National ;
- **2<sup>ème</sup>** au Niveau du Maghreb;
- **9<sup>ème</sup>** au Niveau Africain
- **14<sup>ème</sup>** au Niveau Arabe;
- **668<sup>ème</sup>** au Niveau Mondial sur environ **4100** Banques classées.

Etablissement à vocation agricole à sa création, la BADR est devenue, au fil du temps, et notamment depuis la promulgation de la loi **90/10**, une banque **Universelle** qui intervient dans le financement de tous les secteurs d'activités.

Ainsi donc, les trois grandes étapes qui caractérisent l'évolution de la BADR sont :

- **1982 - 1990** : Au cours de ces huit années, la BADR a eu pour objectif, d'asseoir sa présence dans le monde rural en ouvrant de nombreuses agences dans les zones à vocation agricole. Elle a acquis une notoriété et une expérience certaine dans le financement de l'agro-alimentaire et de l'industrie mécanique agricole. Cette spécialisation s'inscrivait, alors dans un contexte d'économie planifiée où chaque banque publique avait son champ d'intervention.
- **1991 - 1999** : La loi **90/10** ayant mis un terme à **la spécialisation des banques**, la BADR a élargi son champ d'intervention vers les autres secteurs d'activités, et notamment, vers les PME/PMI, tout en restant un partenaire privilégié du

secteur agricole. Sur le plan technique, cette étape a été celle de l'introduction des technologies informatiques :

- **1991** : Mise en place du système « **SWIFT** » pour l'exécution des opérations de commerce international ;
- **1992** : Mise en place du logiciel « **SYBU** », avec ses différents modules de traitement des opérations bancaires (gestion des prêts, gestion des opérations de caisse, gestion des placements, consultation à distance des comptes clientèle) ;
- **1992** : Informatisation de l'ensemble des opérations de commerce extérieur, les ouvertures de crédits documentaires sont, aujourd'hui, traitées en 24 heures maximum ;
- **1992** : Introduction du nouveau plan des comptes au niveau des Agences ;
- **1993** : Achèvement de l'informatisation de l'ensemble des opérations bancaires au niveau du réseau ;
- **1994** : Mise en service de la carte de paiement et de retrait BADR ;
- **1996** : Introduction du télétraitement (traitement et réalisation d'opérations bancaires à distance et en temps réel) ;
- **1998** : Mise en service de la carte de retrait interbancaire.
- **2000-avril 2002** : L'étape actuelle se caractérise par la nécessaire implication des banques publiques dans la relance des investissements productifs et la mise en adéquation de leurs activités et du niveau de leurs prestations avec les principes de l'économie de marché.

En matière d'intervention dans le financement de l'économie, la BADR a considérablement augmenté le volume des crédits consentis aux PME / PMI du secteur privé (toutes branches confondues) tout en accroissant son aide au monde agricole et para agricole.

Afin de se mettre au diapason des profondes mutations économiques et sociales et répondre aux attentes de la clientèle, la BADR a mis en place un programme d'actions quinquennal, axé notamment sur la modernisation de la banque, l'amélioration des prestations, ainsi que l'assainissement comptable et financier. Ce programme a conduit à ce jour aux réalisations suivantes :

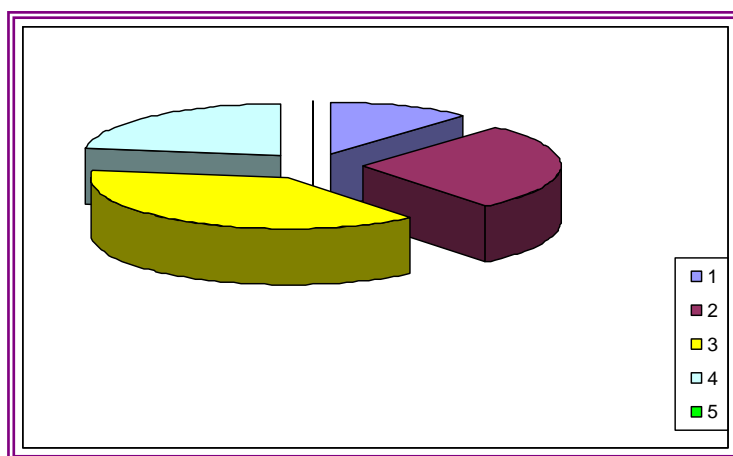


- **2000** : Etablissement d'un diagnostic exhaustif des forces et faiblesses de la BADR et élaboration d'un plan de mise à niveau de l'institution par rapport aux normes internationales ;
- **2000** : Généralisation du système réseau local avec réorganisation du progiciel **SYBU** en client serveur ;
- **2001** : Assainissement comptable et financier ;
- **2001** : Refonte et raccourcissement des procédures de traitement, d'acheminement et de sanction des dossiers de crédits. Les délais varient, aujourd'hui, entre **20** et **90** jours, qu'il s'agisse d'un dossier d'exploitation, d'investissement, ou encore de son niveau de sanction (Agence, Succursale, Direction Générale) ;
- **2001** : Concrétisation du concept de «**Banque assise**» avec «**Services Personnalisables**» (Agence AMIROUCHE, CHERAGA...) ;
- **2001** : Introduction du nouveau plan des comptes au niveau de la comptabilité centrale ;
- **2001** : Généralisation du réseau **MEGA PAC** à travers nos agences et structures centrales ;
- **2001** : Mise en place d'une application relative à la dématérialisation des moyens de paiement et au transport d'images d'appoints ;
- **2002** : Généralisation de la norme «**Banque Assise**» avec «**Service Personnalisé**» aux agences principales du territoire national.

## **2. Analyse Et Interprétation Des Résultats :**

### **1. Répartition du personnel par catégorie socio-professionnelle :**

1	Cadres supérieurs	11,725%
2	Cadres moyens	27,586%
3	Maîtrises	37,931%
4	Exécutions	22,757%
5	Carres dirigeantes	0,002%



#### **Analyse:**

La composante humaine de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural "BADR" renferme 7013 cadres et employés et est diversifiée dont la partie majoritaire est prise par les maîtrises ayant la catégorie qui se planche entre la classe 2, section 05 et la classe 3, section 03 avec un pourcentage de 37,931 %, soit 2.655 maîtrises.

En deuxième et troisième position, on trouve respectivement :

Les cadres moyens occupant un taux de 27,586 %, soit 1.931 cadres ayant la catégorie planchée entre la 3, section 04 et la 4, section 04;

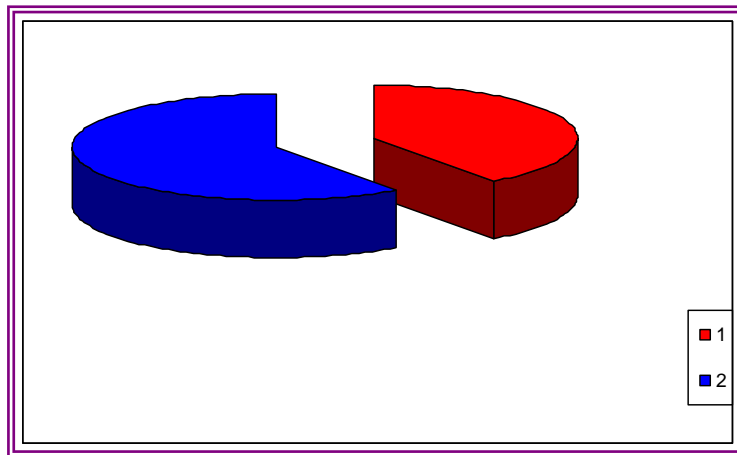
Les exécutions occupant un taux de 22,757 %, soit 1.593 exécutants ayant la catégorie planchée entre la 1, section 08 et la 2, section 04.

Les cadres supérieurs remontent quant à eux, au nombre de 820 cadres représentant 11,724 % ayant la catégorie supérieure à la 4, section 05.

En fin les cadres dirigeants ou ce qu'ont appelle les Généraux. Ce sont ceux qui travaillent sous contrats de performance (Hors catégorie). Ces derniers occupent seulement 2 % du total effectif.

**2. Répartition du personnel selon le sexe :**

1	Hommes	40%
2	Femmes	60%

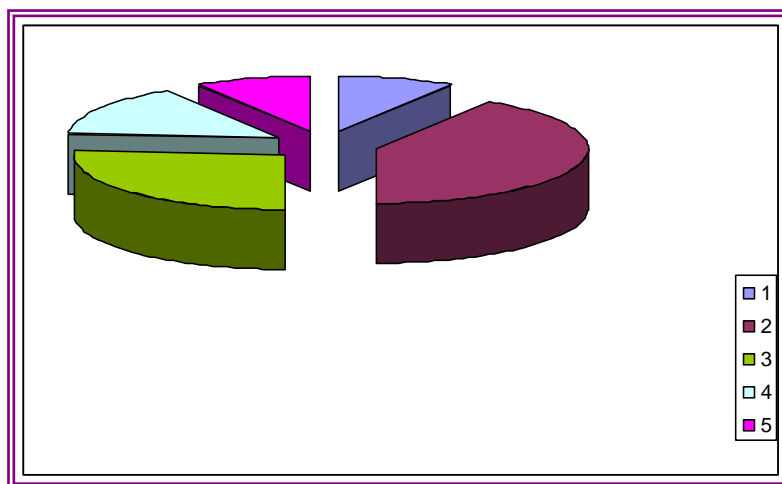
**Analyse:**

L'élément féminin est dominant dans la Banque avec 60 % par rapport aux hommes qui occupent seulement 40 % du total effectif.

Cette répartition semble logique par rapport au nombre total de la population active en Algérie et même par rapport au nombre total des étudiants postulants pour le métier de la banque.

### 3. Répartition du personnel selon l'âge :

1	18 -25 ans	9%
2	26-35 ans	41%
3	36-45 ans	26%
4	46-55 ans	15%
5	55 ans	9%



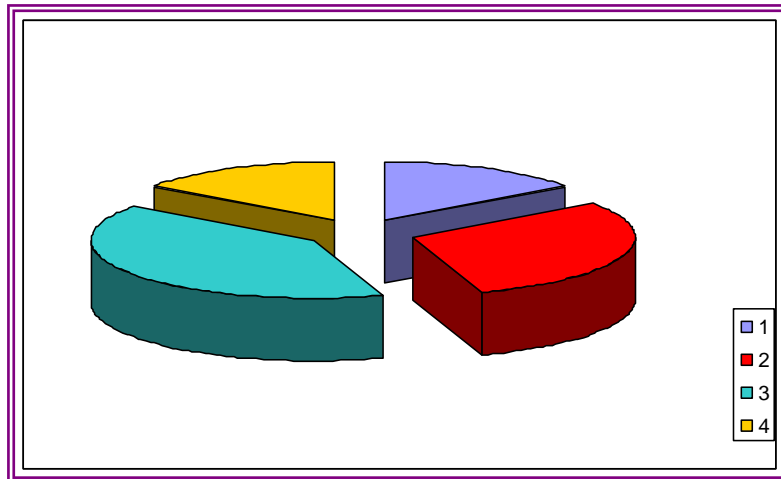
#### Analyse:

Cette répartition nous fait ressortir que la partie majoritaire du capital humain de la "BADR" est composée de jeunes entre 18 à 35 ans occupant un taux de 50 %.

De même qu'elle dispose de 26 % d'employés ayant l'âge entre 36 et 45 ans, le reste est occupé par les personnes dépassant les 55 ans avec un taux de 9 %.

**4. Répartition du personnel selon l'ancienneté :**

1	0-5 ans	15%
2	6-15 ans	30%
3	16-25 ans	40%
4	+25 ans	15%

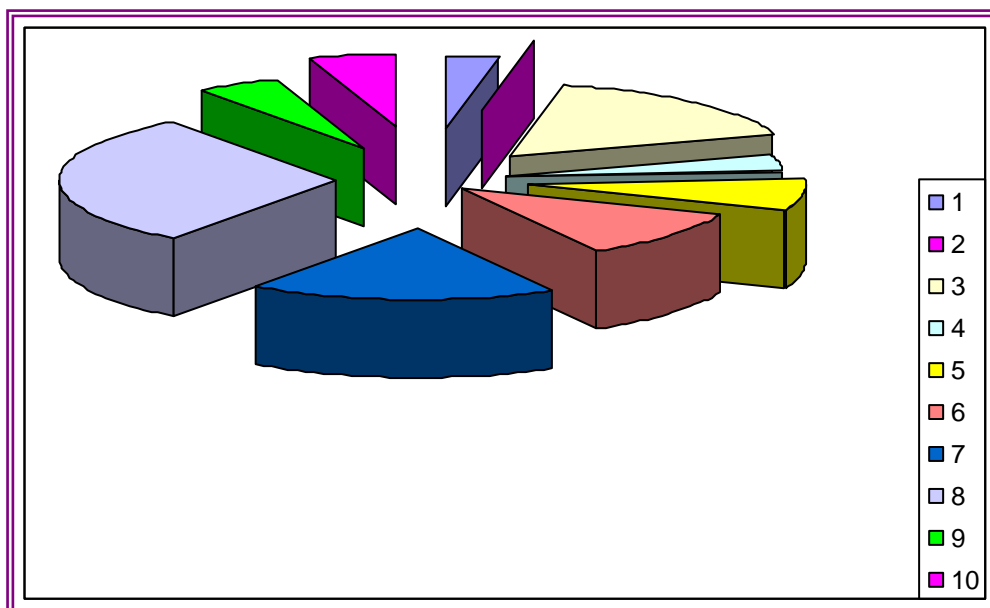
**Analyse:**

70 % de l'expérience professionnelle des travailleurs de la "BADR" est respectivement entre 16 et 25 ans et entre 06 et 15 ans, ce qui permet d'équilibrer l'institution contre les bouleversements divers.

Les travailleurs sortant à la retraite occupe 15 % du total ce qui permet la passation de service et de savoir et savoir faire aux jeunes diplômés ayant l'expérience inférieure à 5 ans.

### 5. Répartition du personnel selon le niveau intellectuel (scolaire) :

1	Niveau primaire sans diplôme professionnel	3%
2	Niveau primaire avec diplôme professionnel	0%
3	Niveau moyen sans diplôme professionnel	17%
4	Niveau moyen avec diplôme professionnel	4%
5	Niveau secondaire sans diplôme professionnel	7%
6	Niveau secondaire avec diplôme professionnel	11%
7	Niveau universitaire sans diplôme professionnel	18%
8	Niveau universitaire avec diplôme professionnel	30%
9	Niveau supérieur sans diplôme professionnel	5%
10	Niveau supérieur avec diplôme professionnel	5%



#### Analyse:

Les universitaires occupent la partie intégrante du personnel de "la BADR" car, ils représentent un taux global égal à 58 %.

Puis, ceux qui ont un niveau secondaire avec un taux global égal à 18 %.

Enfin ceux qui ont des niveaux moyens et primaires. Ces derniers représentent seulement 24 %.

A noter que les travailleurs ayant des diplômes professionnels représentent 50 % ce qui justifie la volonté de l'institution pour améliorer le niveau de qualification de son personnel par l'appel à la formation.

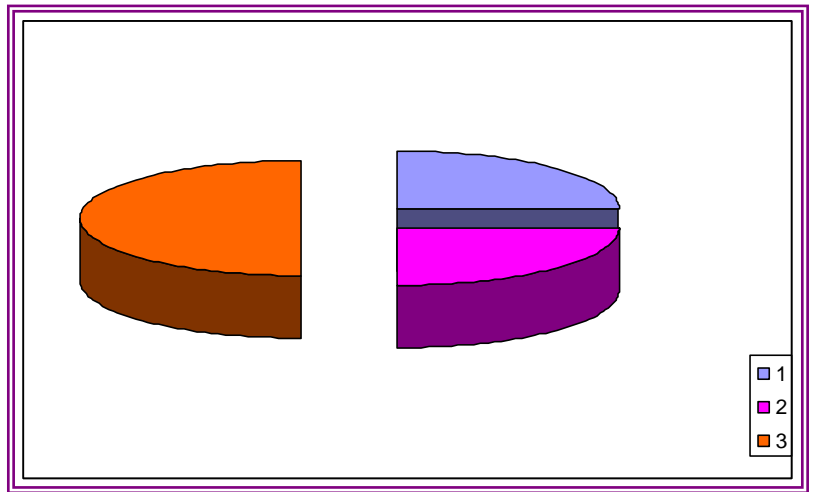
A noter aussi que la "BADR" donne la chance à ses travailleurs pour qu'ils puissent s'inscrire aux formations professionnelles universelles telles que:

- /- Le "**CCB**" Certificat de Culture Bancaire pour les moyens et les secondaires du 1<sup>ère</sup> et du 2<sup>ème</sup> année;
- /- Le "**BB**" Brevet Bancaire pour les secondaires de terminal et les universitaires ayant des diplômes de cycles court ou licenciés dont leurs spécialités sont autres que les sciences appliquées (Sciences Commerciales, Economiques ou de Gestion);
- /- Le "**DES**" Diplôme des Etudes Supérieures de Banques pour les licenciés en Sciences appliquées telles qu'indiquées auparavant.

**6. La situation de la BADR avant la promulgation de la loi 90/10 de la 14/04/1990 relation à la monnaie et au crédit :**

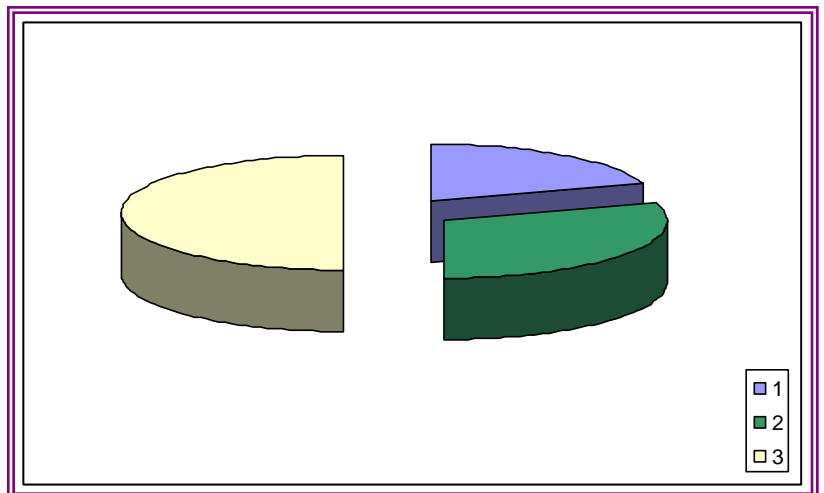
**A. climat social:**

1	Bon	25%
2	Mauvais	25%
3	Acceptable	50%



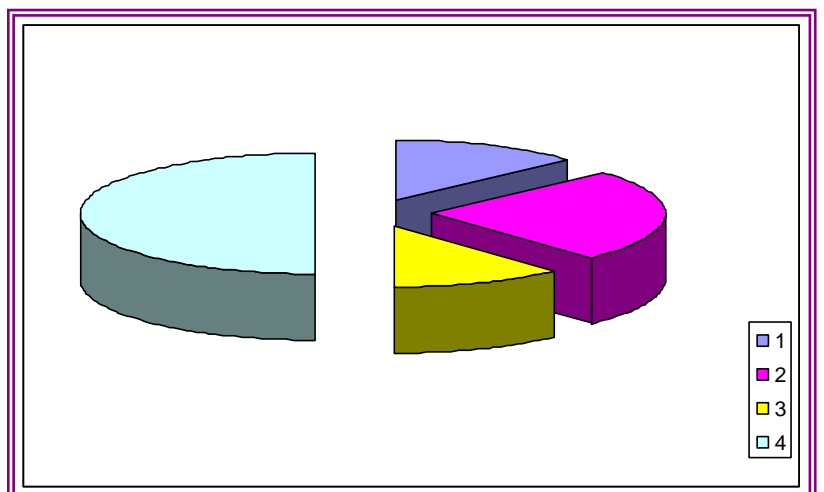
**B. condition du travail :**

1	Acceptable	20%
2	Très mauvais	30%
3	Mauvais	50%



**C. Conditions morales :**

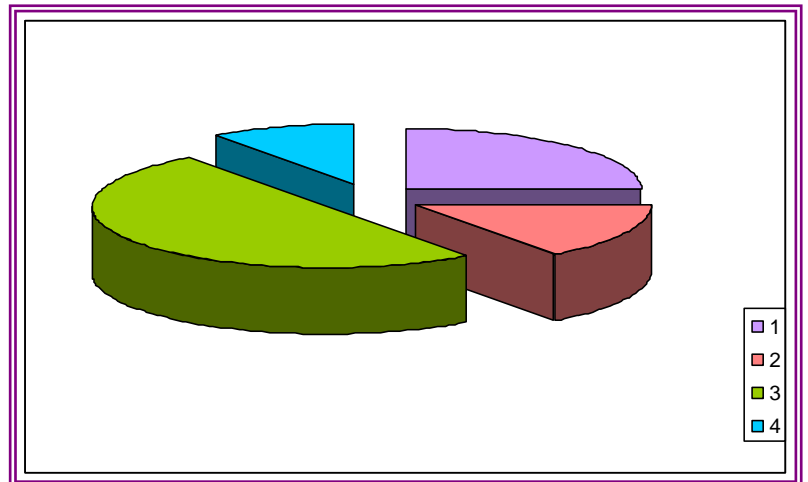
1	Acceptable	13%
2	Bonne	25%
3	Très bonne	50%
4	Mauvais	12%





**D. Performance de l'entreprise :**

1	Acceptable	15%
2	Mauvais	50%
3	Très mauvais	25%
4	Bonne	10%

**Analyse:**

La situation de la Banque avant cette loi se caractérisait par le renforcement du côté social du personnel (climat social 75 %, conditions morales 75 %).

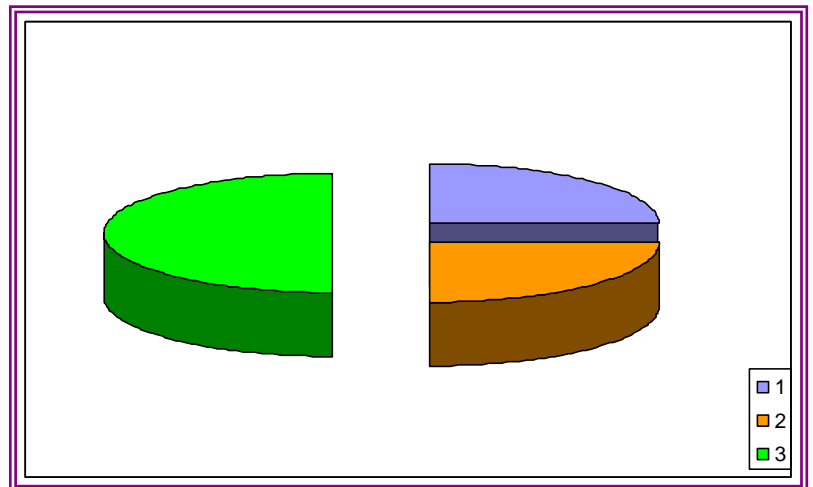
Le système autogéré qui présidait cette époque, assurait la couverture au personnel qui ne trouvait pas de complication dans sa vie sociale et peu de pression par rapport au nombre d'opérations limité et contrôlé par la Direction.

D'un autre côté et avec des conditions de travail pénibles 50 %, le degré de performance de la "BADR" était très réduit ce qui a été confirmé à travers le sondage effectué au sein des Directions et des Groupes Régionaux et même des agences rattachées représentant 75 % des réactions.

**7. La situation de la BADR après ma promulgation de la loi 90/11 :**

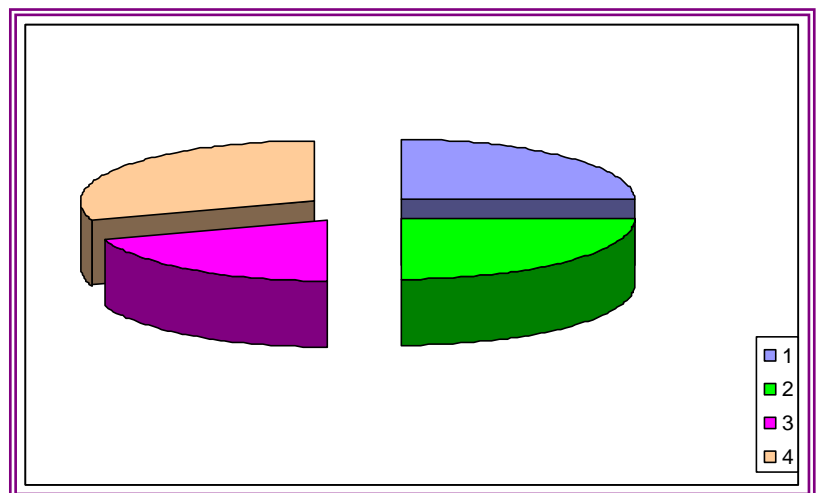
**A. Climat social:**

1	Bon	25%
2	Mauvais	25%
3	Acceptable	50%



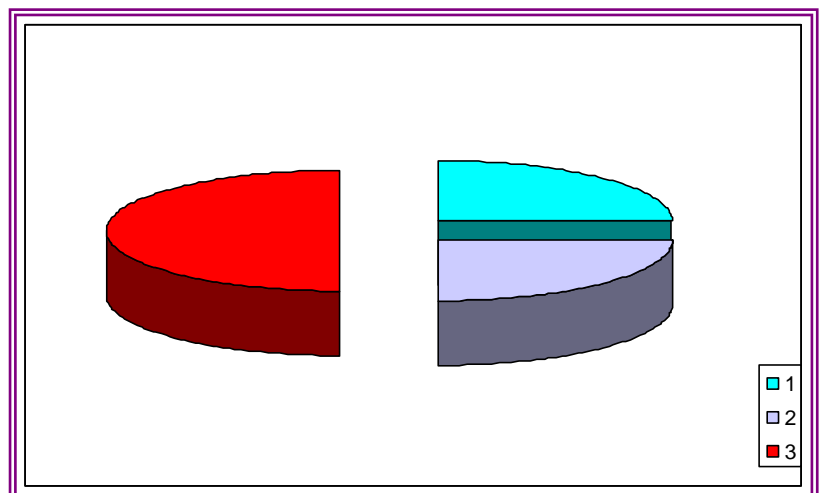
**B. Condition du travail :**

1	Acceptable	25%
2	Bonne	25%
3	Mauvais	20%
4	Améliorée	30%



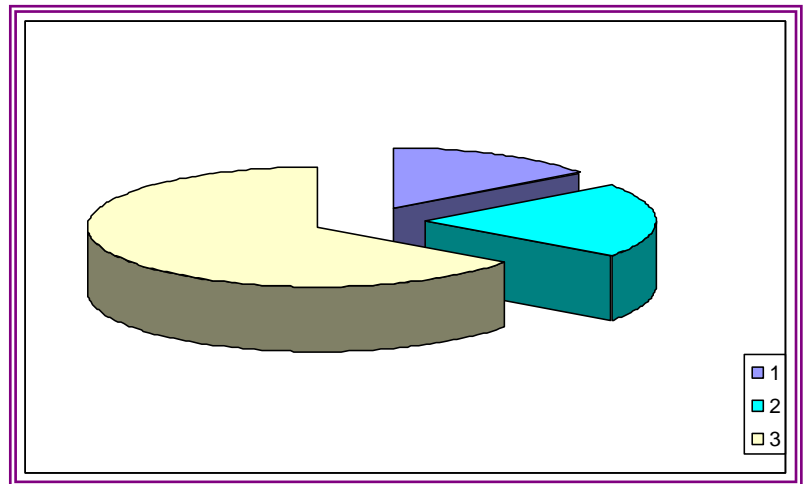
**C. Conditions morales :**

1	Bonne	25%
2	Mauvaise	25%
3	Acceptable	50%



**D. Performance de l'entreprise :**

1	Acceptable	15%
2	Dominante	65%
3	Bonne	20%

**Analyse:**

La promulgation de cette loi relative à la monnaie et au crédit a donné un nouveau souffle pour les banques qui ont été régies en tant que "SPA" par le code du commerce.

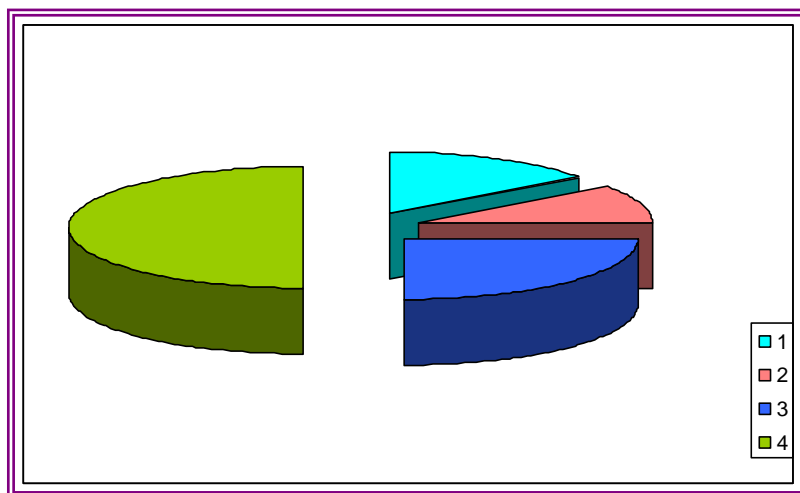
La "BADR" est devenue la première banque publique grâce à sa politique de développement et de financement de toutes les activités, ce qui a enrichi et diversifié son portefeuille commercial et agricole.

En gardant toujours le même taux de satisfaction du côté social et moral, les conditions morales ont donc améliorée 30 % ce qui a augmenté le degré de performance de la banque à 65 %.

**8. La situation de la BADR après le décret présidentiel N°52/03 du 27/08/2003 portant sur la spécialisation dans le domaine de l’Agriculture :**

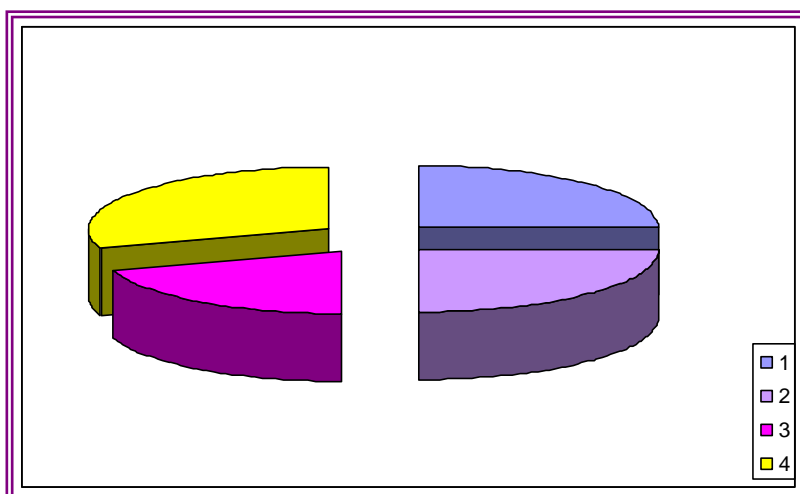
**A. Climat social:**

1	Acceptable	15%
2	Optimiste	10%
3	Pessimiste	25%
4	Mauvais	50%



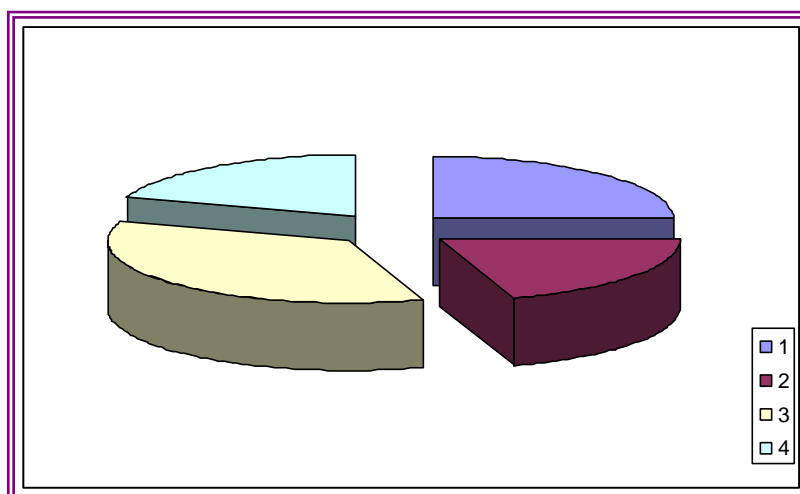
**B. Condition du travail :**

1	Acceptable	25%
2	Bonne	25%
3	Mauvaise	20%
4	Améliorée	30%



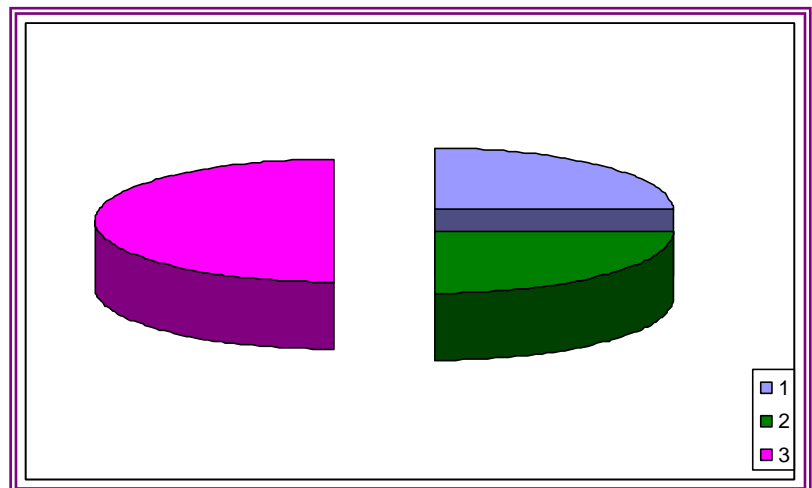
**C. Conditions morales :**

1	Optimiste	25%
2	Acceptable	20%
3	Pessimiste	20%
4	Mauvais	35%



**D. Performance de l'entreprise :**

1	Acceptable	25%
2	Mauvais	25%
3	Fragilisée	50%

**Analyse:**

Après la décision présidentielle spécialisant la "BADR" dans son ancien domaine des années 80, celui de l'agriculture, la situation est devenue dramatique

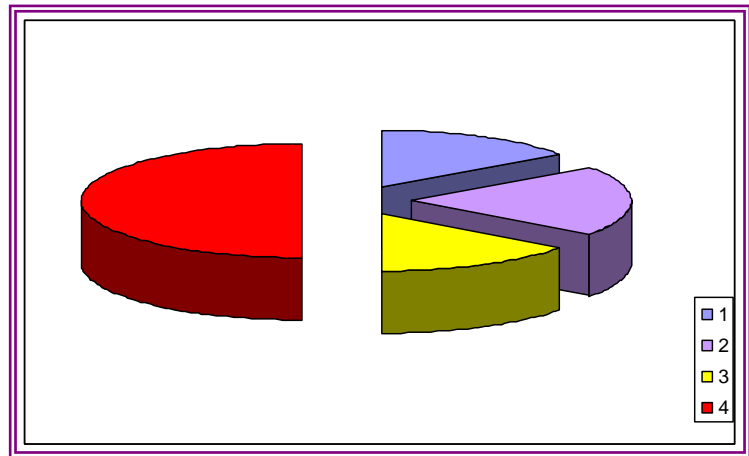
Le climat social s'est tendu (75 %), les conditions morales sont devenues insupportables par les responsables et les travailleurs (55 %) malgré la légère diminution des conditions de travail (55 %), ce qui a fragilisé la performance de l'institution et pose la question :

*Que va-t-on faire pour faire face à cette crise ?*

**9. La situation de la BADR du lancement du projet de reboîtement stratégique et le maintien de son ancien portefeuille commercial :**

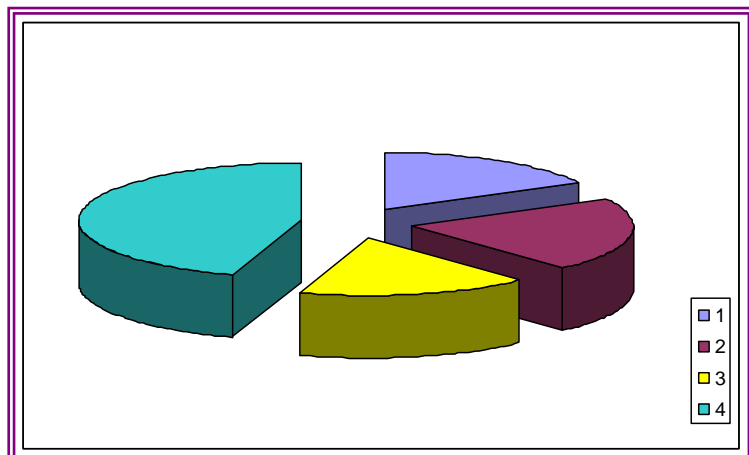
**A. Climat social:**

1	Acceptable	15%
2	Optimiste	20%
3	Pessimiste	15%
4	Tendu	50%



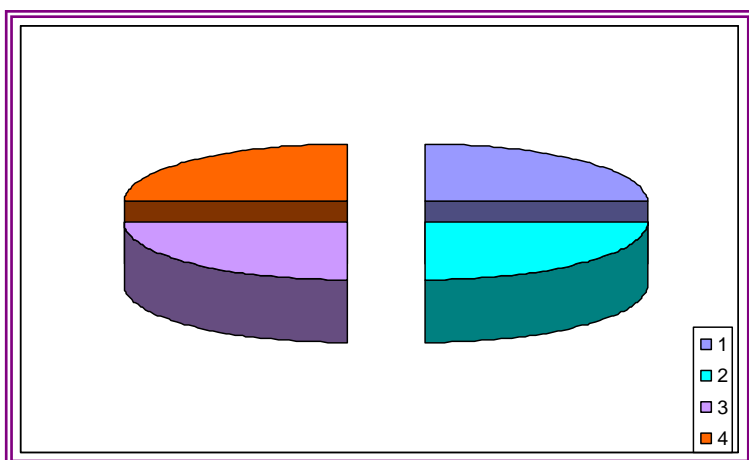
**B. Condition du travail :**

1	Négligée	17%
2	Refusée	21%
3	Acceptée	17%
4	Renforcée	45%



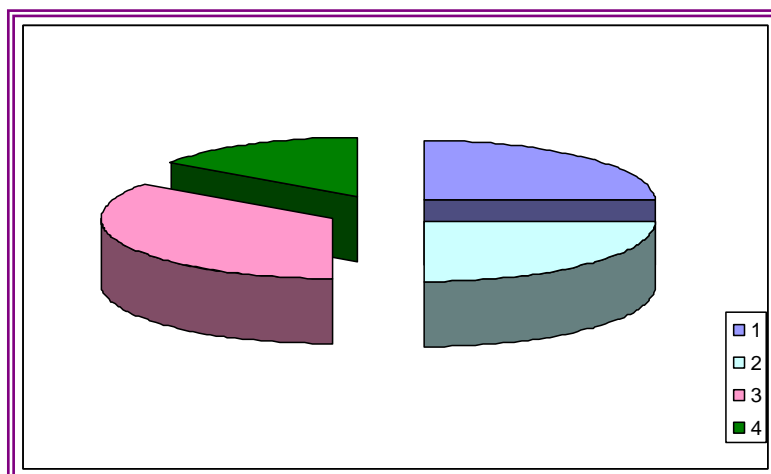
**C. Conditions morales :**

1	Pessimiste	25%
2	Curieux	25%
3	Acceptable	25%
4	Motivée	25%



**D. Performance de l'entreprise :**

1	Reculée	25%
2	Stagnée	25%
3	Stabilisée	15%
4	Progressée	35%

**Analyse:**

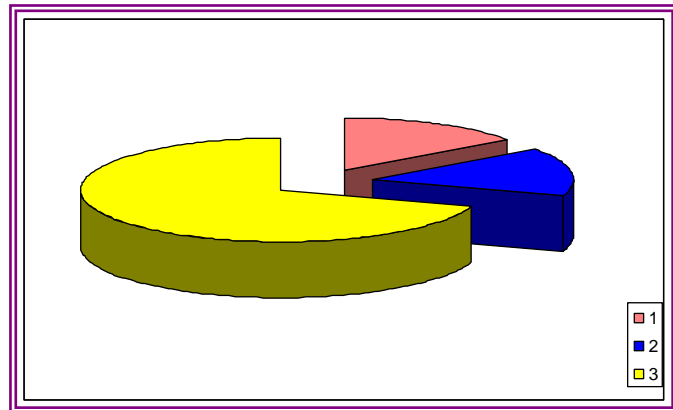
Après avoir rafraîchi la situation financière de la "BADR" par l'ancien portefeuille commercial, la nouvelle stratégie portant financement de tout les domaines rentrant en rapport avec la nature que ce soient entreprises, particuliers (exploitations agricoles Collectives "EAC" ou Individuelles "EAI") ou même les Dispositifs Aidés (ANSEJ, ANGEM, CNAC, ANDI) a vu naissance et les conditions de conquérir le marché sont devenues motivantes.

En conséquence, les conditions de travail ont été renforcés à 45 %, l'avenir incertain est devenu inquiétant pour le personnel d'un côté et d'un autre, il est encourageant du fait qu'il y avait des signes positifs. Ce qui a stabilisé en quelque sorte le degré de performance de l'institution (35%).

**II. Les vraies raisons du changement au niveau de la BADR :**

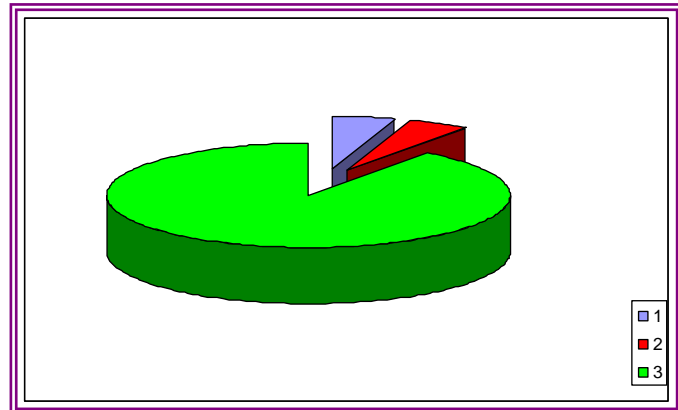
**A. Degrés de priorité d'image d'entreprise :**

1	Faible	15%
2	Moyen	15%
3	Fort	70%



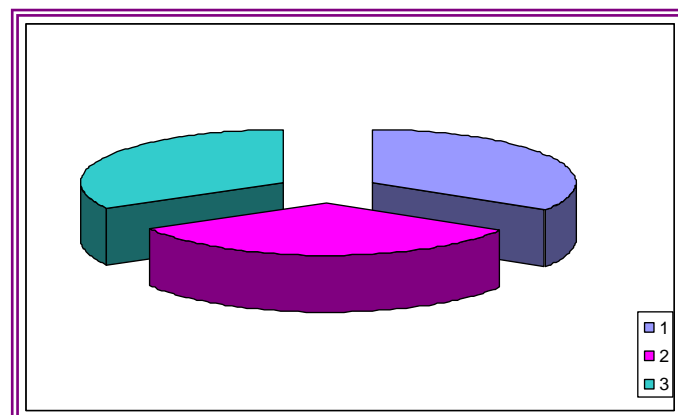
**B. Degrés de priorité de d'organisation d'entreprise :**

1	Faible	05%
2	Moyen	05%
3	Fort	90%



**C. Degrés de priorité de culture d'entreprise :**

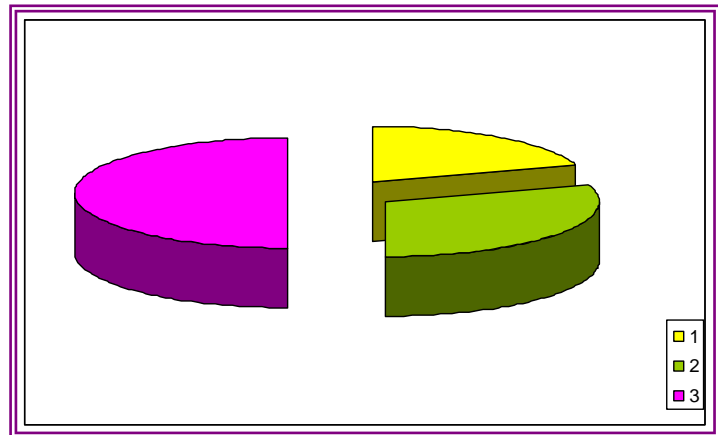
1	Faible	33%
2	Moyen	33%
3	Fort	34%





**D. Degrés de management d'entreprise :**

1	Faible	20%
2	Moyen	30%
3	Fort	50%

**Analyse:**

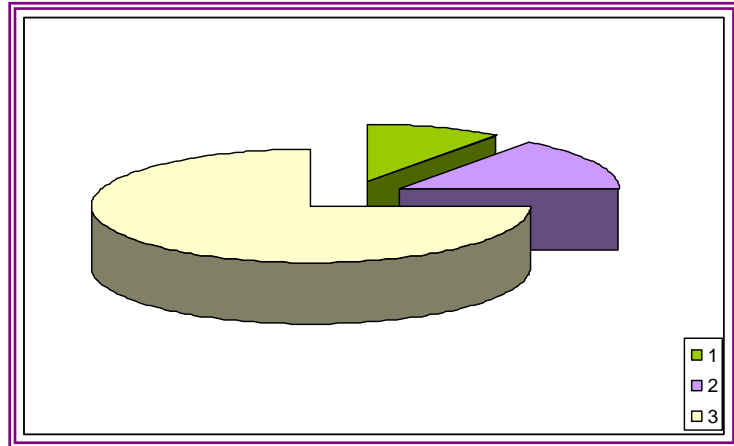
Les vraies raisons du changement au niveau de la "BADR" sont bien des raisons stratégiques et fondamentales, nous citons :

- a) L'image de l'Entreprise (70%);
- b) Le Degré de Priorité de l'Organisation de l'Entreprise (90%);
- c) Le Degré de Priorité de la Culture de l'Entreprise (34%);
- d) Le Degré de Management (50%).

**III. Les facteurs de chargement au niveau de la BADR :**

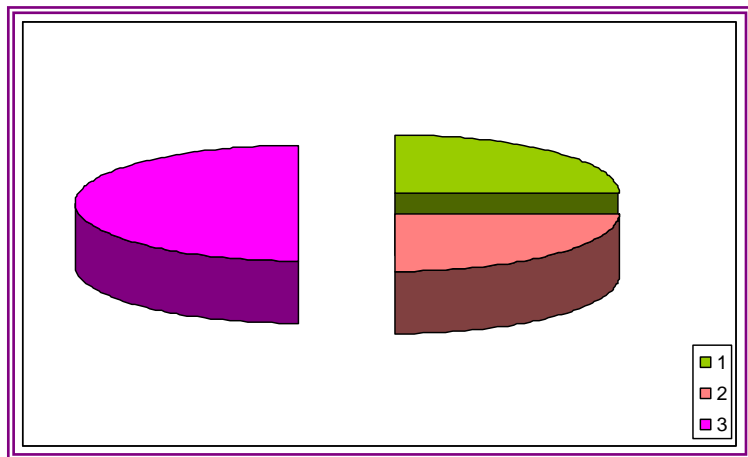
**A. Décision du pouvoir public :**

1	Faible	10%
2	Moyen	15%
3	Fort	75%



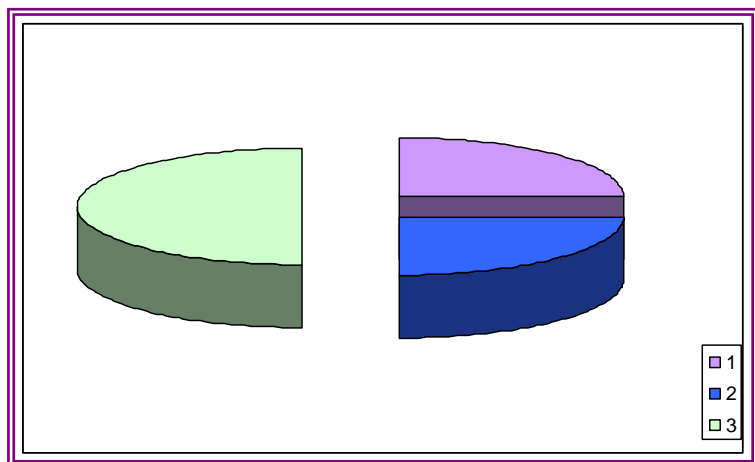
**B. Dysfonctionnement interne :**

1	Faible	25%
2	Moyen	25%
3	Fort	50%



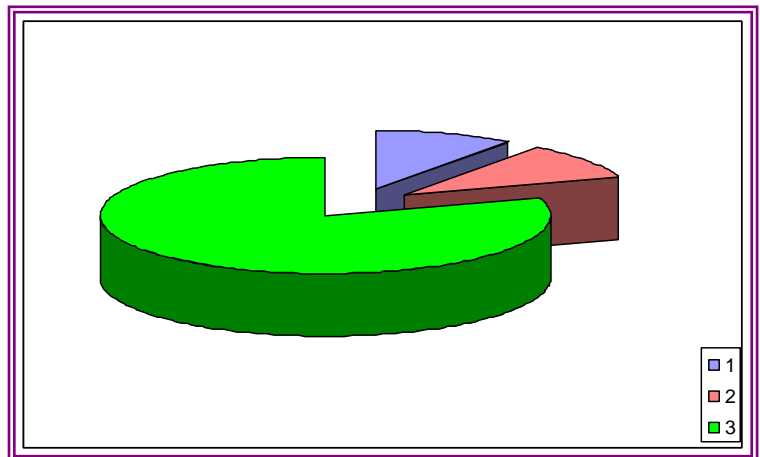
**C. Les menaces externes :**

1	Faible	25%
2	Moyen	25%
3	Fort	50%



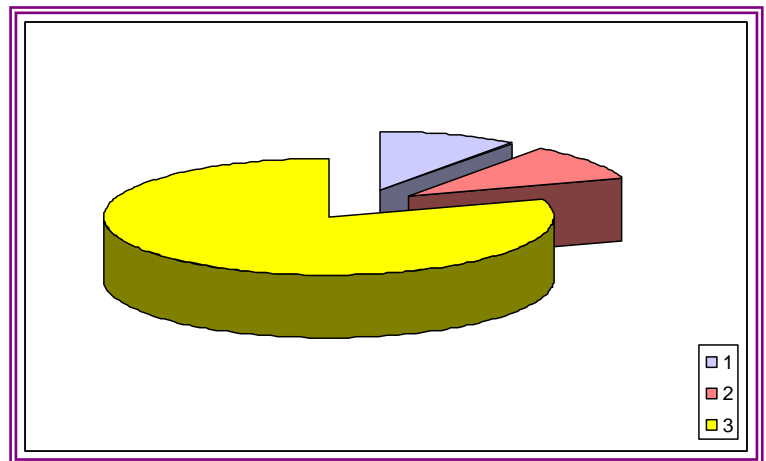
**D. Niveau de prestation via les clients :**

1	Faible	10%
2	Moyen	10%
3	Fort	80%



**E. Reives technologique :**

1	Faible	10%
2	Moyen	10%
3	Fort	80%



**Analyse:**

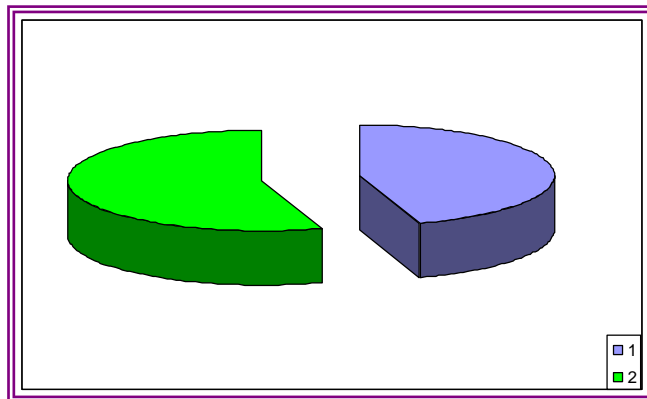
Cela relève de :

- a) Décision du Pouvoir Public (75%);
- b) Dysfonctionnement Interne (50%);
- c) Les Menaces Externes c'est-à-dire les Confrères et les Banques Etrangères (50%);
- d) Le Niveau de Prestation via la Clientèle;
- e) La Veille Technologique.

**IV. Disponibilité des ressources nécessaires pour mener le changement réussi :**

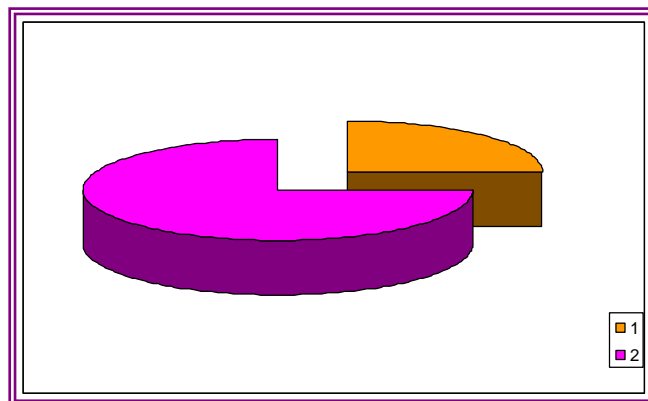
**A. Disponibilité en infrastructure :**

1	Oui	45%
2	Non	55%



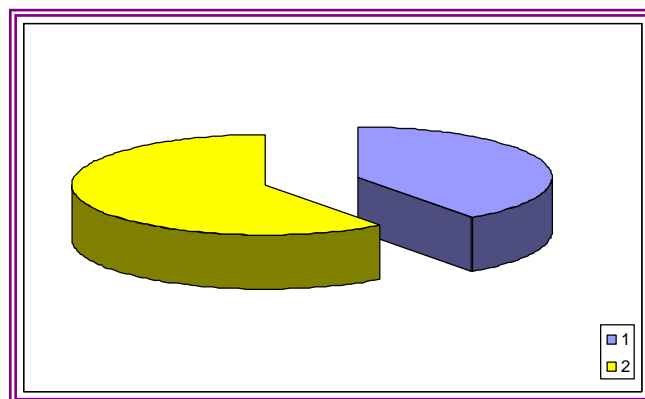
**B. Disponibilité en capital humain :**

1	Oui	75%
2	Non	25%



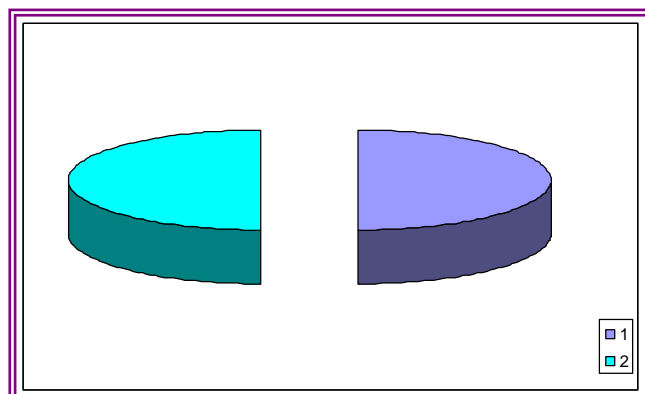
**C. Disponibilité de compétence :**

1	Oui	60%
2	Non	40%



**D. Disponibilité de la technologie d'information et de communications :**

1	Oui	50%
2	Non	50%



**Analyse:**

Pour mener au mieux un changement réussi, la "BADR" dispose de disponibilités nécessaires, cela s'explique à travers les points suivants :

- a. **La Disponibilité en Infrastructures** : plus de 290 agences avec un objectif de 400 agences (55%);
- b. **La Disponibilité en Capital Humain** : 7013 cadres et employés (75%);
- c. **La Disponibilité en Compétences** : personnel qualifié à (60%);
- d. **La Disponibilité de la Technologie d'Infirmation et de Communication "NTIC"** :
  - Réseau informatique intégré;
  - Système de communication en temps réel (Intranet, système DZ Pak);
  - Système de Télé compensation et de Télé traitement;
  - Système d'exploitation amélioré "SYBU" et "ORACLE"...etc.

La "BADR" est consciente de ce qui se passe autour d'elle, c'est pour cette raison qu'elle mise sur ses moyens informatiques et de communication pour faire face aux changements technologiques et rallier les banques étrangères (60%).

**3- Missions et Objectifs :****A- Les missions de la BADR :**

La BADR a été créée pour répondre à une nécessité économique, née d'une volonté politique afin de restructurer le système agricole, assurer l'indépendance économique du pays et relever le niveau de vie des populations rurales.

Ses principales missions sont :

- Le traitement de toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie;
- L'ouverture de comptes à toute personne faisant la demande;
- La réception des dépôts à vue et à terme;
- La participation à la collecte de l'épargne;
- La contribution au développement du secteur agricole;
- L'assurance de la promotion des activités agricoles, agro-alimentaires, agro-industrielles et artisanales;
- Le contrôle avec les autorités de tutelle de la conformité des mouvements financiers des entreprises domiciliées.

**B- Les objectifs de la BADR :**

Les objectifs tracés par la Direction Générale de la BADR se caractérisent ainsi :

- L'augmentation des ressources aux meilleurs coûts et rentabilisation de celles-ci par des crédits productifs et diversifiés dans le respect des règles;
- La gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque tant en dinars qu'en devises;
- L'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans les domaines d'activités la concernant;
- L'extension et le redéploiement de son réseau;
- La satisfaction des ses clients en leur offrant des produits et services susceptibles de répondre à leurs besoins;
- L'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement;
- Le développement commercial par l'introduction de nouvelles techniques managériales telles que le marketing, et l'insertion d'une nouvelle gamme de produits.

**4- Stratégie de la Banque :****A- Des grands axes stratégiques d'activités :****A-1-Des secteurs stratégiques :**

Le repositionnement stratégique de la banque porte sur le financement, en priorité et en concentrant tous les efforts pour adapter les modes de financement adéquats, sur les secteurs d'activités suivants :

- Le secteur de l'agriculture en amont et en aval;
- Le secteur de la Pêche et des Ressources Halieutiques;
- Le financement des Programmes de développement rural.

L'action de la BADR, dans le financement du développement, sera orientée également, vers la concrétisation des programmes soutenus par les pouvoirs publics, notamment :

- Les crédits à l'emploi de jeunes entrant dans les secteurs stratégiques de la banque ;
- Les crédits aux particuliers, dans l'optique de création d'activité dans les zones rurales ;
- Les crédits à la construction de logements ruraux, dans le cadre d'une demande solvable et soutenue par le F.O.N.A.L, la C.N.L;
- Les crédits aux professions libérales (jeunes diplômés en médecine, et autres, etc....) en zones rurales.

**A-2- Du référentiel des Activités :**

Les segments d'activités, sur lesquels la banque doit, à l'avenir, concentrer ses financements, sont définis dans l'état en annexe et dont les principaux sont repris ci-dessous :

- Agriculture de base et toutes les activités connexes ;
- Pêche et aquaculture de base et toutes les activités connexes ;
- Industrie du machinisme agricole ;
- Industries agroalimentaires ;
- Commerce et distribution de produits liés aux activités stratégiques ;
- Développement du monde rural, notamment :

- Les petits métiers de l'artisanat ;
- L'habitat rural ;
- Les projets économiques de proximité ;
- La petite hydraulique;
- La fabrication de maroquinerie et de sellerie.

### **A-3- Des relations avec les tiers :**

Pour permettre le développement des financements en direction des secteurs stratégiques (agriculture, pêche, aquaculture, etc...), les représentations locales de la banque sont instruites à l'effet de prendre attache avec les administrations et organisations spécialisées et de participer aux manifestations professionnelles (Directions des Services Agricoles, Caisses d'assurances, Fonds de garanties, Chambres professionnelles, etc...).

Il y a lieu de multiplier les échanges d'expériences, avec les différentes parties concernées, pour mieux améliorer les outils d'analyses des risques, liés aux secteurs stratégiques et adapter les modes de financements existants pour une meilleure efficacité commerciale de la banque.

Les représentations locales et régionales de la banque sont instruites à l'effet de prendre toute initiative pour susciter et prendre en charge tout projet entrant dans cette nouvelle dynamique.

### **• Les Directeurs des Groupes d'exploitation sont tenus :**

- D'assister et de prendre part activement aux réunions des Comités Techniques de Wilaya ;
- De répondre à toute sollicitation des administrations concernées, de la clientèle ainsi que des organisations professionnelles, lorsqu'il s'agit de développer l'activité et de sauvegarder les avantages dont pourrait bénéficier la banque.

### **A-4- Des délais de traitement des demandes de crédit :**

Il est important, pour la banque, de mettre en œuvre les moyens adéquats pour traiter avec diligence les opérations de crédit relatives aux activités stratégiques, tout en veillant au strict respect des règles d'évaluation et de maîtrise des risques.



A cet effet, les demandes de crédit, entrant dans ce cadre, doivent bénéficier d’une attention particulière et doivent être traitées avec la célérité voulue. Les délais de traitement réglementaire, définis dans le tableau ci-dessous, pour les dossiers reçus et reconnus complets, doivent être respectés par toutes les structures concernées.

Les structures de la banque, en charge des dossiers de crédit sont obligés de délivrer un accusé de réception pour tout dossier complet et de tenir compte des prescriptions qu’il contient.

Un exemplaire de l’accusé de réception doit parvenir, obligatoirement, à la direction centrale concernée de la DGA/RE pour suivi et mesure éventuelle à prendre.

TYPE DE CREDIT	ORGANE DE DECISION			NOMBRE TOTAL DE JOURS
	A.L.E	G.R.E	D.GENERALE	
Crédit d'exploitation	8	6	6	20
Crédit d'investissement	15	10	10	35

**B- Mode Opératoire pour la Conduite à Leur Terme des Financements sur des Clients Hors Secteurs Stratégiques:**

**B-1- Orientations Générales :**

A l’effet de réaliser le redéploiement des financements vers les activités définies dans la nomenclature, ci-annexée, les structures concernées de la banque doivent prendre toutes les mesures nécessaires pour concentrer les activités de crédit sur le développement des secteurs stratégiques définis ci-dessus.

Les structures concernées de la banque doivent, aussi, prendre les mesures nécessaires pour diminuer graduellement les concours de la banque en faveur des clients avec lesquels elle est engagée et dont l’activité ne cadre pas avec les nouvelles missions. A cet effet, les structures concernées de la banque doivent prendre toutes les mesures utiles afin de préserver ses intérêts et d’assurer, une bonne issue aux crédits déjà engagés.

**1- Client avec des encours à court terme :**

La clientèle engagée pour des crédits d'exploitation doit être accompagnée jusqu'à la fin de l'exercice en cours et doit être avisée que la banque n'aura plus à renouveler ses concours quelque soit le terme.

En cas d'incapacité du client à apurer sa situation à bonne date, l'A.L.E. pourrait, avec l'accord de la Direction Centrale de crédit concernée, proroger l'échéance à un maximum de douze (12) mois.

**2- Client avec des encours à moyen terme :**

Ces types d'encours s'expliquent comme suit :

- Crédit en phase d'utilisation pour la réalisation de projet  
Pour ce type de clientèle, la banque a le devoir d'assurer la continuité du financement du projet jusqu'à l'achèvement de l'objet financé. L'ALE doit informer le promoteur que les crédits d'exploitation ne seront pas accordés. Par conséquent, le client devra assurer le financement de son appareil de production par d'autres sources, autre que la B.A.D.R, sauf dispositions contraires prévues lors de la signature de la convention de prêt et de l'autorisation de crédit;
- Crédit Moyen Terme en phase de remboursement assorti de crédits d'exploitation.  
Pour assurer une bonne issue aux concours à moyen terme, ce type de clientèle continuera à bénéficier des crédits d'exploitation nécessaires, jusqu'à extinction totale du montant qui a été prêté par la banque, lorsque la durée restant à courir à l'échéance la plus lointaine est de 36 mois. Lorsque la durée restant à courir à l'échéance la plus lointaine dépasse les 36 mois, les crédits d'exploitation courent jusqu'à leur échéance et ne sont plus renouvelés. Le client assurera lui-même la continuité de l'exploitation. L'A.L.E. (Agence Locale d'Exploitation) domiciliataire devra aviser le client, suffisamment avant l'échéance des crédits, qu'elle n'aura plus à les renouveler et qu'il devra prendre toutes les dispositions nécessaires pour le remboursement et l'apurement de sa situation, vis-à-vis de la B.A.D.R, à bonne date. En cas d'incapacité du client à apurer sa situation à court terme, à bonne date, l'ALE pourrait, avec l'accord de la Direction Centrale de crédit concernée, renouveler, une seule fois, l'échéance pour douze (12) mois ;

- Crédit à moyen terme en phase de remboursement sans crédit d'exploitation A l'issue de la dernière échéance du crédit consenti, agence informe son client qu'il peut continuer sa relation avec la banque dans le cadre des opérations de recettes et de dépenses et sans le concours financier de la banque. Toute opération de crédit doit être provisionnée en totalité par les moyens du client.

**C- Conditions de Maintien et de la Continuité des Opérations de la Banque avec la Clientèle n'activant pas dans les Secteurs Stratégiques :**

**C-1- Les opérations de financement :**

Le réseau de la banque est instruit d'avoir à s'abstenir, à l'avenir, d'accorder de nouveaux financements dans les secteurs qui ne rentrent pas dans le cadre du repositionnement stratégique de la BADR.

Il n'est admis aucune nouvelle restructuration ni prorogation d'échéance future sur les encours de la clientèle n'activant pas dans les secteurs stratégiques. Les structures concernées sont tenues de déclarer non recevables toutes demandes de crédit, y compris celles touchant les dispositifs soutenus par les pouvoirs publics, qui ne cadrent pas avec les nouvelles missions stratégiques.

Lorsqu'il y a un doute, lié à l'appartenance d'un projet au secteur stratégique de la banque, la demande doit être soumise à la Direction Générale Adjointe chargée des Ressources et des Engagements pour une orientation adéquate.

Les opérations courantes de banque

En tout état de cause, tout type de clientèle qui ne rentre pas dans le champ du repositionnement et qui voudrait maintenir sa domiciliation auprès des guichets de la B.A.D.R. sans possibilité de bénéficier de crédit est accepté.

Les structures opérationnelles de la banque (Directions Centrales, G.R.E. et A.L.E.) doivent assurer le maintien et la continuité, pour toute clientèle, de toutes les opérations de banque (dépôts, retrait, virement, placement, etc...), lorsque celles-ci n'impliquent pas d'octroi de crédit, sous quelque forme que ce soit, domestique ou avec l'étranger.

Tous les clients, dont l'activité ne figure pas dans les secteurs stratégiques, désireux de réaliser des opérations de commerce extérieur, avec la banque, doivent, au préalable,

constituer 110% de provision en couverture intégrale de la l'opération et verser à l'avance la rémunération de la banque (frais et commissions de domiciliation, d'ouverture et de confirmation de lettres de crédit)

Ce niveau de provision est valable pour les opérations de commerce extérieur à vue. Il est modulé comme suit pour les opérations à terme :

- 120% à trois mois ;
- 130% à six mois ;
- 150% à 12 mois.

**C-2- Suivi de la mise en œuvre de la présente décision réglementaire :**

En matière de nouveaux crédits, les structures décentralisées (le Groupe Régional Exploitation et l'Agence Locale d'Exploitation) de la banque, doivent établir un état mensuel de leur évolution, en distinguant :

- Les crédits octroyés aux secteurs non stratégiques, dans le cadre du mode opératoire du délestage cité ci-dessus;
- Les Crédits octroyés aux secteurs stratégiques, par nature d'activité et par nature du crédit en distinguant :

**Exploitation :**

- Crédits par caisse ;
- Crédits par signature locaux ;
- Crédits extérieurs (Crédit documentaire, Remise documentaire.).

**Investissement :**

- Crédit interne ;
- Crédit externe

**SECTION 4: LA NOUVELLE ORGANISATION COMMERCIALE****AGENCE "OCA"****1- Présentation du Projet "OCA" :**

La généralisation de la nouvelle organisation commerciale agence se déroulera sous la supervision du comité de pilotage, institué par note **PDG du 06/04/2008** et présidé par la Direction Générale Adjointe Exploitation.

Au titre de ces travaux, le comité de pilotage veillera à la concrétisation des deux principaux objectifs :

- 1- Le respect de la démarche arrêtée permettant de généraliser l'organisation mise en place au niveau des pilotes à l'ensemble du réseau;
- 2- Le respect des modalités d'accompagnement du programme de déploiement défini.

La mise en œuvre de l'organisation cible requiert, fondamentalement la mise en place d'une Organisation Commerciale orientée vers le client et visant trois objectifs :

- 1- Améliorer le fonctionnement des agences et le service rendu à la clientèle;
- 2- Améliorer la connaissance de la clientèle à travers une spécialisation des chargés de clientèles sur le marché (entreprises et particulier);
- 3- Rechercher les opportunités de vente.

Un Comité de Suivi du Déploiement est institué au niveau de chaque groupe régional d'exploitation, présidé par le Directeur du groupe, constitué du staff du GRE et des Directeurs d'agences concernées pour veiller à l'avancement des travaux et aux réajustements des écarts constatés.

Il est à préciser que la généralisation de la nouvelle organisation commerciale agence "**OCA**" concernera en priorité, les agences régies en tant que "Banques Assises" qui représentent le socle sur lequel s'effectuera le déploiement.

Les agences de type "Classique", notamment celles dont le volume d'affaire est important et offrant des conditions et des moyens acceptables, doivent également être déployées en parallèle. A ce titre, le lancement du projet "OCA" a eu lieu le 30 Juin de l'année 2009.

La généralisation de l'OCA au reste des Agences / Banques classiques, dont les conditions ne sont pas favorables, sera entamer dans un deuxième temps.

Le comité de pilotage sera sollicité, en cas de difficulté, pour l'identification d'agences concernées par le déploiement.

Au plan pratique, outre la nécessité d'industrialiser la démarche de déploiement décrite dans "le guide ou manuel de procédures", l'implémentation de l'OCA nécessite la concrétisation de certaines essentielles. Il s'agit notamment des étapes ci-après :

**A- Dimension de l'espace de l'agence :**

- Déterminer le portefeuille sain de l'agence en tenant compte de la segmentation du fichier (entreprises et particuliers);
- Identifier la volumétrie de l'agence en nombre de comptes courants et de comptes chèques;
- Concevoir une base prospects à mettre à la disposition des chargés de clientèle.

**B- Aménagement des locaux :**

Les Directeurs des groupes régionaux d'exploitation, en leur qualité de président de comité de suivi du déploiement, sont tenus d'engager les travaux d'aménagements nécessaire pour une bonne fonctionnalité de la nouvelle organisation, en tenant compte de :

- La séparation Front Office du Back Office pour une plus grande disponibilité des commerciaux (chargés de clientèle);
- La nécessité de distinguer l'espace réservé aux marchés des entreprises de celui des particuliers (cloison);
- L'aménagement du poste d'accueil et orientation de la clientèle;
- L'aménagement du poste comptabilisation des versements (mitoyen à la caisse principale);
- La mise en place de la signalétique interne de l'agence afin d'orienter la clientèle;
- L'externalisation ou l'installation du GAB (Guichet Automatique de Billets).

La concrétisation de ces étapes, en sus des autres étapes identifiées dans le guide préliminaire, nécessite, inéluctablement l'implication de l'ensemble des structures centrales et décentralisées.

A cet effet, les structures centrales d'appui (logistique) pourvoyeuse des moyens humains (dotation en effectif et formation) et matériels (aménagement, équipements de bureau, matériel informatique, installation de GAB...etc.) sont tenus de veiller à la prise en charge des besoins induits par la nouvelle organisation, dans les délais requis afin d'éviter d'éventuels retards dans la généralisation.

Le comité de suivi du GRE aura à acheminer un rapport hebdomadaire consolidé sur l'avancement des travaux à la Direction du réseau d'exploitation. Le comité de pilotage et par le biais de cette dernière agissant en tant que secrétariat technique du comité, aura à programmer des réunions de travail, d'information et d'évaluations périodiques regroupant les Directeurs des GRE et ceux des agences rattachées et lever toutes les contraintes éventuelles qui entravaient l'avancement des travaux.

- **Le Guide ou Manuel de Procédures :**

Il a pour objectif de décrire succinctement la succession des actions préparatoires à réaliser dans le cadre du déploiement de l'organisation commerciales en agence, élaborée avec l'assistance du groupe d'expertise MEDA II.

**1- Distinguer le marché des Particuliers de celui des Entreprises en Front Office :**

Cette distinction représente le volet fondamental de l'OCA et implique essentiellement une division de l'espace dédié, une segmentation du portefeuille clientèle de l'agence et sa répartition entre les chargés de clientèle.

**1-1- Division de l'espace dédié (Particuliers – Entreprises) :**

L'analyse de l'activité de l'agence est nécessaire pour dimensionner chacune des deux filières.

Préalablement, il y a lieu d'analyser la volumétrie du fonds de commerce, le nombre de comptes courants et de chèques pour déterminer :

- Le nombre de chargés de clientèle orientés aux entreprises et celui des chargés de clientèle orientée aux particuliers. Dans la pratique bancaire, il est généralement affecté par chargé de clientèle entre 200 et 400 entreprises et entre 1000 et 1500 particuliers;
- L'espace dédié aux entreprises est celui dédié aux particuliers.

L'espace dédié aux entreprises doit être distingué par une cloison de séparation.

En effet, il y a lieu de prévoir un cloisonnement avec le reste de l'agence et un espace d'attente dédié à la clientèle entreprise.

Une signalétique uniforme au niveau de tout le réseau BADR désignant les deux marchés des entreprises et particuliers pour orienter la clientèle en agence et à prévoir.

### **1-2- Segmentation du portefeuille Clientèle de l'agence :**

Cette segmentation concerne les comptes actifs, le portefeuille sain, à l'exclusion des dossiers en contentieux et des comptes sans mouvements.

Le marché des particuliers concerne principalement les salariés, les titulaires de pensions et retraites et les associations à but non lucratif.

Le marché des entreprises concerne les PME/PMI, les grandes entreprises, les commerçants personnes physiques, les professions libérales, les artisans, les agriculteurs (gros propriétaires fonciers – aviculteurs) et les pêcheurs.

### **1-3- Définition d'un portefeuille aux chargés de clientèle :**

Pour ce faire, il y a lieu d'analyser et de répartir le portefeuille clientèle entre les chargés de clientèle et assurer une répartition judicieuse et équilibrée.

L'affectation des chargés de clientèle sur un des marchés se fera en fonction du profil et du niveau de technicité.

Il appartient donc, au Directeur d'agence de coacher et de spécialiser les chargés de clientèle sur chacune des filières particuliers et entreprises pour bien prendre en compte les spécialités de traitement de chacun de ces marchés.



Aussi, on distinguera :

- ***Le marché de Masse:***

Pour la clientèle de particulier nécessitant un traitement industriel des demandes et un degré modéré des agents;

- ***Le marché Individuel:***

Pour la clientèle entreprise nécessitant un traitement individualisé et sur mesure des demandes des clients et un bon niveau de technicité des agents.

Au sein d'un même marché, on distinguera la clientèle en fonction de certains critères (revenus, patrimoine, CA,...etc.).

Dans le marché des particuliers, la clientèle haut de gamme ou VIP doit être distinguée.

Dans le marché des entreprises, les grandes entreprises ou groupes auront un traitement distingué.

Les nouvelles missions des chargés de clientèle sont déterminées dans les fiches de postes tout en respectant leurs volets d'activités.

## **2- Distinguer le Front Office du Back Office :**

Cette distinction a déjà été consacrée par l'organisation de la "Banque Assise", qui précise que la réception des ordres de la clientèle en matière de commerce extérieur et d demandes de crédits sont également confiés aux chargés de clientèle.

Le traitement au fond des dossiers est assuré par le service du commerce extérieur au Back Office de l'agence et les dossiers de crédit sont transmis au GRE de rattachement.

Les agences dont les services cités ci-dessus sont accessibles à la clientèle doivent procéder à leurs isolements.

**3- L'Accueil :**

Il s'agit de renforcer la fonction d'accueil dans le but d'organiser les flux de la clientèle au sein de l'agence.

Les missions et le profil du chargé d'accueil sont définis dans les fiches de poste porté sur le guide cité auparavant.

**3-1- Aménagement du poste Accueil :**

Selon les experts du MEDA, le client entrant en agence dirige son regard de manière générale vers la droite, il sera préférable donc, que le poste d'accueil soit à droite en entrant en agence, si l'espace et l'agencement le permettent.

**3-2- Equipement du poste Accueil :**

Pour permettre aux chargés de clientèle d'entrer en contact avec le client dans le cadre de la gestion de son portefeuille et du plan d'action commerciale agence, il y a lieu d'équiper le poste d'un mini standard.

Le chargé d'accueil gère les appels téléphoniques entrants et sortants vers les chargés de clientèles.

Il y a lieu également de prévoir un PC et lui affecter certaines fonctionnalités dans le système d'exploitation afin de permettre au chargé d'accueil de fournir une réponse de premier niveau aux requêtes des clients.

Il est recommandé, également de produire des listes de documents à fournir lors des différentes opérations et prestations (ouvertures de comptes, constitutions de dossiers de crédits et commerce extérieur...etc..) et les mettre à la disposition de la clientèle au niveau du poste.

**4- Reconfiguration du Processus Versement :**

Il importe de préciser, que le processus versement tel qu'il est décliné dans les agences d'exploitation régies en tant que Banque Assises a été reconfiguré.

Désormais, le client renseigne le bordereau de versement ou ce qu'on appelle aussi le détail de monnaies qu'il est mis à sa disposition au niveau de l'accueil, remet les espèces au caissier manipulateur et récupère son avis de crédit du poste comptabilisation des versements qui doit être mitoyen à la caisse.

- **Aménagement d'un poste Compta-Versement et pourvoi du poste:**

En conséquence, il y a lieu de prévoir l'aménagement d'un poste décidé à la comptabilisation de versements qui serait mitoyen à la caisse principale, avec une petite ouverture pour permettre la transaction du bordereau de versement validé par le caissier, au chargé de la "Compta-Versement". Ce dernier, comptabilise l'opération et remet l'avis de crédit entre les mains du client.

Le poste doit être équipé d'un **PC et une Imprimante Matricielle.**

### **5- Banque Debout :**

Désormais, les opérations de retraits Dinars et Devises, auparavant assurées par les chargés de clientèle sont effectuées en banque debout; en conséquence, il y a lieu de transférer les caisses automatiques, ainsi que le tempo caisses de la banque assise à la banque debout.

Compte tenu de l'accroissement de l'activité au niveau de ce compartiment, il y a lieu de le renforcer par un redéploiement du personnel.

### **6- Promotion et Développement de la Monétique :**

Afin de juguler l'affluence de la clientèle intéressée uniquement par des transactions à faible valeur ajoutée, il y a lieu de promouvoir les cartes de retraits pour reporter les retraits de la clientèle sur le Guichet Automatique de Billets "GAB" et dégager du temps commercial au Front Office.

Pour cela, il y a lieu d'entreprendre, les actions suivantes :

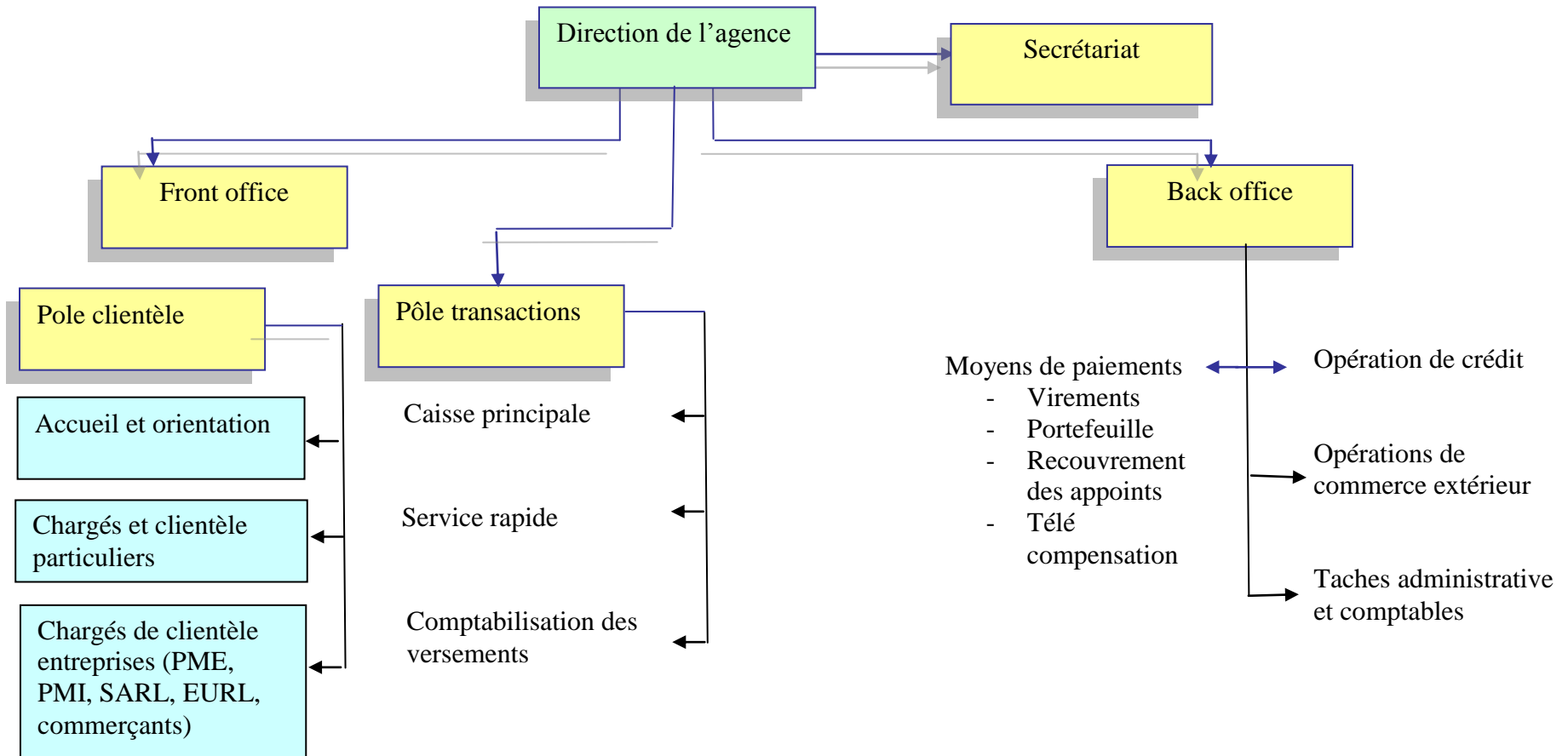
- Confier la vente des cartes aux chargés de clientèle;
- Equiper en cartes bancaires tout le personnel relevant du GRE et des agences rattachées;
- Préparer les compagnes d'équipement en cartes à l'endroit d'entreprises employant plusieurs salariés;
- Appliquer le principe " un compte – une carte";
- Installer ou externaliser le GAB pour une plus grande disponibilité de l'automate.

***C- Organisation de l'Agence évoluant en OCA :***

Conformément à l'organigramme indiqué, l'organisation commerciale agence "**OCA**" repose principalement sur :

- Le Directeur d'agence;
- Les Superviseurs :
  - 1- Le Superviseur **Front Office** :
    - Les Chargés de Clientèle Entreprises;
    - Les Chargés de Clientèle Particuliers;
    - Le Personnel d'Accueil et de l'Orientation.
  - 2- Le Superviseur **Back Office** :
    - Le Chargé des Opérations de Crédit;
      - Le Chargé des Opérations du Commerce Extérieur;
      - Le Chargé des Moyens de Paiement;
      - Le Chargé de l'Administratif et de la Comptabilité.
- Le Chef du **Pôle Transaction** ayant le rang de Chef de Service **Front Office** :
  1. Le Guichetier chargé de la Comptabilisation des Versements;
  2. Les Guichetiers du Service Rapide de la "**Banque Debout**".

**Organigramme type de l'agence locale d'exploitation évoluant en « OCA »**



**D- Les Missions et Attributions du Directeur d'Agence :**

Le Directeur d'agence est un manager opérationnel qui a pour mission principale, l'application de la stratégie de développement de la banque.

A ce titre et pour mener convenablement et efficacement ses missions, il a pour attributions de gérer et rentabiliser le Fonds de Commerce que constitue son agence.

**A cet effet :**

1. Il adapte l'organisation commerciale en fonction des effectifs disponibles de manière à être en situation de traiter l'ensemble des demandes clients;
2. Il fixe les objectifs avec le GRE et les décline à ses collaborateurs pour l'ensemble des activités qu'il dirige;
3. Il pilote et anime la production commerciale de son agence;
4. Il élabore les travaux de pilotage commercial cumulés et en assure le suivi;
5. Il reçoit et conseil les clients importants de l'agence lors de la réalisation des opérations complexes;
6. Il conduit et contrôle la mise en œuvre des plans d'actions arrêtés;
7. Il veille à la préservation et à l'amélioration de l'image de marque de la banque;
8. Il gère les guichets avancés qui lui sont rattachés;
9. Il propose à sa hiérarchie toute amélioration à même d'influer positivement sur le niveau des prestations rendues ou sur la rentabilité de l'agence;
10. Il veille à la sauvegarde, à la sécurité des biens et des personnes et à une utilisation rationnelle du patrimoine;
11. Il assure la diffusion et la conservation des textes réglementaires.

Semaine du : au

**Tableau de Pilotage Commercial Cumulé – Directeur d’Agence**

DONNEES GENERALES	EPARGNE EN NOMBRE			PROSPECTION			GESTION DE COMPTE			AUTRES				
	LIVRET	DAT / BDC	OBLIGATION	ENVOI LETTRE INVITATION	VISITE SUR SITE	RECEPTION CLIENT	OUVERTURE COMPTE	COMMANDE ET DELIVRANCE CARTES	CHEQUE CERTIFIE	VIREMENT	REMISE DE CHEQUE	OPERATION DE CREDIT	COMMERCE EXTERIEUR	COFFRES CLIENTELE
Total GL														

**E- Organisation du Front Office :****E-1- Les Missions et Attributions des Superviseurs "Pôle Clientèle":**

Les missions principales du Superviseur "pôle clientèle" se résument comme suit :

1. Organiser l'activité commerciale entreprises et particuliers et en favoriser le développement;
2. Encadrer l'activité des chargés de clientèle;
3. Elaborer les travaux de pilotage commercial et assurer son suivi.

Les attributions du Superviseur "pôle clientèle" se déclinent comme suit :

- **Organiser l'Activité Commerciale Entreprises / Particuliers et favoriser le Développement :**

1. Gérer et développer le Fonds de Commerce clients et prospects entreprises et particuliers de l'agence;
2. Vérifier la bonne tenue du fichier client dans le système d'information;
3. Contrôler les ouvertures de comptes et l'enregistrement des données;
4. Mettre en place, tenir et effectuer le suivi du fichier et prospects;
5. Affecter un portefeuille de clients et prospects à chaque chargé de clientèle;
6. Fixer des objectifs individuels aux commerciaux, mettre en place le plan d'actions commercial fixé par la Direction Générale et suivre les réalisations;
7. Assister, animer et conseiller les commerciaux dans les actions de vente;
8. Gérer et développer personnellement, un portefeuille de clients et prospects grandes entreprises et haut de gamme;
9. Assurer le reporting des résultats d'activité à la hiérarchie;
10. Fournir aux chargés de clientèle une assistance technique ou commerciale sur des dossiers clients / prospects;
11. S'assurer que les collaborateurs commerciaux disposent et maîtrisent des moyens nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs.



- **Encadrer l'Activité des Chargés de Clientèle Entreprises :**

1. Veiller à la collecte par les exploitants des informations nécessaire du montage des dossiers de crédit;
2. Apprécier le risque lié à chaque opération de crédit et présenter des dossiers de qualité à l'échelon de décision;
3. Effectuer un suivi rigoureux des utilisations de crédit;
4. Préparer et participer au comité de crédit de l'agence;
5. Assurer le suivi commercial;
6. Encadrer l'activité des chargés de clientèle particuliers, notamment pour les souscriptions des produits d'épargne.

- **Encadrer l'Activité d'Accueil :**

1. Veiller à la bonne tenue de l'espace Front Office;
2. Veiller au bon accomplissement des différentes missions du poste "Accueil et Orientation".

**Journée du :**

**Année :**

**Tableau de Pilotage Commercial Quotidien– Recensable pôle clientèle**

DONNEES GENERALES	EPARGNE EN NOMBRE			PROSPECTION			GESTION DE COMPTE			AUTRES				
	LIVRET	DAT / BDC	OBLIGATION	ENVOI LETTRE INVITATION	VISITE SUR SITE	RECEPTION CLIENT	OUVERTURE COMPTE	COMMANDE ET DELIVRANCE CARTES	CHEQUE CERTIFIE	VIREMENT	REMISE DE CHEQUE	OPERATION DE CREDIT	COMMERCE EXTERIEUR	COFFRES CLIENTELE
Total GL														

**E-2- Les Missions et Attributions Communes aux Chargés de Clientèle :**

Les Chargés de Clientèle Entreprises – Particuliers ont pour principales missions de :

- **Gérer et développer un portefeuille de clients et prospects :**

1. Renseigner le fichier client dans le système d'information;
2. Procéder aux ouvertures de comptes et à l'enregistrement des données sur le fichier;
3. Renseigner le fichier prospects;
4. Réaliser des opérations de placement;
5. Appliquer le plan d'action commercial à son portefeuille et réaliser les objectifs fixés;
6. Effectuer une démarche proactive qui consiste à des visites clients et prospects;
7. Procéder à des ventes croisées et rebonds en proposant des produits et services de la banque.

- **Effectuer des transactions courantes :**

1. Remises de chèques;
2. Effets;
3. Virements.

**E-3- Les Missions Particulières du Chargé de Clientèle Entreprises :**

- **Pour les Dossiers de Crédit:**

1. Recueillir les pièces constitutives du dossier lié au crédit;
2. Vérifier la conformité des documents et informations avant transmission au service concerné au Back Office;
3. Effectuer des visites sur site.

- **Pour les Ordres de la Clientèle concernant les opérations du Commerce Extérieur:**

1. Recueillir les pièces constitutives de l'opération avec l'étranger;
2. Vérifier la conformité et la pertinence des documents requis par la réglementation avant transmission au service concerné en Back Office.

- **Pour le Service Après Vente de Qualité :**

1. Informer le client de l'état d'avancement des dossiers remis;
2. Notifier au client les décisions prises.

**Tableau de suivi quotidien – Chargé de clientèle**

**Nom du chargé de clientèle :**

**Date :**

**Agence :**

DONNEES GENERALES		EPARGNE EN NOMBRE			PROSPECTION			GESTION DE COMPTE			AUTRES				
NOM DU CLIENT	N° DE COMPTE	LIVRET	DAT / BDC	OBLIGATION	ENVOI LETTRE INVITATION	VISITE SUR SITE	RECEPTION CLIENT	OUVERTURE COMPTE	COMMANDE ET DELIVRANCE CARTES	CHEQUE CERTIFIE	VIREMENT	REMISE DE CHEQUE	OPERATION DE CREDIT	COMMERCE EXTERIEUR	COFFRES CLIENTELE
Total GL															

**E-4- Les Missions et Attributions du Personnel d'Accueil :**

Le personnel d'accueil a pour principales missions et attributions de :

**• Orienter le client au sein de l'agence :**

1. Recevoir les clients entrants dans l'agence;
2. Orienter les clients vers les chargés de clientèle en fonction de leurs besoins, de leurs caractéristiques et l'encombrement de l'agence;
3. Gérer les flux commerciaux dans l'agence;
4. Tenir le standard téléphonique de l'agence.

**• Fournir une réponse de premier niveau aux requêtes des clients:**

1. Informer les clients sur l'ensemble des produits et services offerts par la BADR en distribuant, le cas échéant, des dépliants présentant ses produits;
2. Remettre et faciliter le renseignement des bordereaux nécessaires en vue de formaliser et initialiser les demandes clients;
3. Disposer dans l'espace du Front Office des prospectus et publicités;
4. Remettre les carnets de chèques;
5. Procéder à la démonstration du fonctionnement du GAB.

**E-5- Les Missions et Attributions du Chargé de la Comptabilisation des Versements :**

Le préposé au poste a pour principales missions d'assurer la comptabilisation des versements effectués par les clients et de remettre à ces derniers un avis d'opéré ou reçu de versement.

Ses attributions se déclinent comme suit :

1. Comptabiliser les versements de la clientèle liés à l'ouverture des comptes, aux versements espèces en Dinars et Devises, à la souscription de Bons de Caisse "BDC" et de Dépôts à terme "DAT", au règlement des frais de location de coffres forts...etc.
2. Dans le cadre de l'équipement de clientèle, le préposé au poste contribue à l'identification des clients importants et les oriente vers un chargé de clientèle.

**E-6- Les Missions et Attributions du Guichetier " Service Rapide" :**

Il a pour mission d'exécuter toutes les opérations de retrait en espèce en deçà de 100.000,00 DA. Dans le cadre de l'exercice de sa fonction :

1. Il procède à la comptabilisation des retraits supérieurs à 100.000, DA devant s'effectuer à la caisse principale;
2. Il reçoit du caissier principal les fonds nécessaires à l'approvisionnement de la caisse automatique pour les retraits des clients;
3. Il procède enfin, à la justification du solde de sa caisse auprès de la caisse principale de l'agence.

**E-7- Les Missions et Attributions au Chef de Service Pôle Transaction :**

Il a pour mission de :

1. Coordonner les activités des guichetiers du service rapide " Banque Debout", du poste comptabilisation des versements et des caissiers (toutes les opérations du cash management);
2. Assurer le bon fonctionnement et l'alimentation du GAB en billets de banque de qualité;
3. assurer en général, les mouvements de fonds en veillant à l'équilibre des liquidités en dépôt.

Dans le cadre de ses attributions, le caissier aura à :

1. Recevoir les dépôts de la clientèle;
2. Effectuer les retraits de la clientèle supérieurs à 100.000,00 DA;
3. Effectuer toutes les opérations de change manuel;
4. Procéder aux envoies et à la réception de fonds.

**F- Organisation du Back Office :**

Le Back Office constitue le prolongement du Front Office, il apporte l'assistance, les conseils et les informations nécessaires à la bonne exécution des opérations de la clientèle.

Il regroupe les potentialités techniques et humains nécessaires pour traiter les ordres et les opérations reçues du Front Office du réseau et de la Télé-compensation.

Il est chargé de traitement des tâches administratives, techniques et des opérations nécessitant des délais ou impliquant le recours à d'autres structures internes ou externes à la banque (Etudes, Recherches d'Informations, Recouvrement d'Appoints...).

Il assure ainsi, le lien entre les différents services de l'agence et les organismes extérieurs (Confrères, banque d'Algérie, Administration Fiscale...).

Dirigé par un superviseur, le Back Office regroupe les fonctions spécifiques liées aux :

- 1- Moyens de paiement (télé compensation, monétique...);
- 2- Opérations de crédit;
- 3- Opération de Commerce Extérieur;
- 4- Tâches administratives et à la comptabilité.

- **Missions et Attributions du Superviseur Back Office :**

Le Superviseur Back Office a pour principale mission de conduire et de contrôler l'activité du Back Office et d'assurer la coordination entre les différentes fonctions dont il a la charge. Il a aussi pour principales attributions de :

1. Assurer la répartition du travail à l'intérieur du Back Office;
2. Assister et orienter les collaborateurs dans l'accomplissement de leurs tâches;
3. Contrôler la conformité et la régularité des opérations effectuées à l'intérieur du Back Office;
4. Assurer le recueil, l'analyse, la centralisation et la transmission des informations statistiques aux services utilisateurs (internes et externes);
5. S'assurer de la conservation dans de bonnes conditions de sécurité de la cartouche Fichier "sauvegarde après batch);
6. Etre l'interlocuteur du pôle clientèle et du pôle transactions.



**Conclusion :**

*Manager l'efficacité bancaire pour qu'un projet soit à la fois légitime et possible, et que sa réussite repose en grande partie sur l'encadrement. C'est effectivement un choix et un pari, mais l'expérience nous a souvent montré qu'on pouvait le gagner.*

Il faut toute fois, pour cela, réunir au moins quatre conditions :

- 1- Maîtriser ses relations interpersonnelles, que l'on ait à diriger des équipes ou des projets temporaires. C'est-à-dire, savoir se faire comprendre, écouter et entendre ce que les autres ont à dire, conduire ou participer à bon escient à des échanges ou des discussions en groupes et réunions et intervenir utilement, pour la résolution négociée des conflits;
- 2- Connaître l'emploi des méthodes d'optimisation judicieuse, étude méthodique des difficultés, rationalisation des décisions individuelles ou collectives, conduite des coordinations latérales et utilisation pertinente de son temps qui sera toujours plus limité que les idées d'action à entreprendre ou les sollicitations;
- 3- Etre lucides sur toutes les fonctions qui nous incombent, quand nous avons la responsabilité de diriger un travail et en particulier sur :
  - Ce que nous avons à faire pour **Piloter** une activité notamment fixer des objectifs explicites et nous doter de **Tableaux d'Indicateurs de Performances** qui nous permettent de savoir en permanence ou en sont nos résultats;
  - La manière d'assumer complètement notre rôle en matière d'organisation;
  - Les évolutions qui nous environnent et leurs impacts sur nos missions en tant que responsables.
- 4- Adopter avec les collaborateurs qui nous sont rattachés, un comportement pertinent et motivant, adapté aux circonstances, dans toutes les situations, prise en charge d'une unité, passation de consignes, responsabilisation du personnel, formulations aux agents de remarques correctrices sur leurs réalisations, appréciation périodique synthétique des succès et insuffisances constatées, annonces des modifications déplaisantes, réponses à des sollicitations plus ou moins acceptables et mise en place des formations nécessaires à l'acquisition des compétences requises,...etc.

## CONCLUSION GENERALE :

Pour les organisations, le changement se pose souvent en termes de survie. L'accélération due aux effets de la mondialisation touche de nos jours aussi bien les entreprises privées que publiques. On ne peut imaginer un pays replié sur lui-même qui échapperait à ce grand bouleversement, sauf à perdre son adaptation au monde moderne. L'adaptation devient vitale et produits quelque fois des dégâts en termes de ressources humaines. Les délocalisations par exemple deviennent une préoccupation constante de l'opinion publique.

Quand nous voyons les bouleversements qui se produisent dans certains pays comme la chine, nous sommes en droit de nous poser la question de savoir si les changements, dans certaines cultures à une époque donnée, ne sont pas plus aisés. Cela a peut être été le cas dans le passé pour nos pays occidentaux.

*N'a-t-on pas affirmé à maintes reprises que le contexte du protestantisme et les valeurs qu'il transportait avaient facilité en Europe le développement du capitalisme ?*

Peut être qu'aujourd'hui ces conditions spécifiques donnent plus d'atouts à d'autres pays que les nôtres. Néon moins, nous voyons bien aussi que, malgré nos éternelles plaintes, nous somme capable d'évoluer et de nous maintenir dans le peloton des nations efficaces et prospères.

Si nous en venons au fond du changement traité dans cette thèse, nous retenons surtout que sa conduite est un phénomène extrêmement complexe, que nous pouvons trouver des problématiques similaires d'une entreprise à une autre quant à sa mise en œuvre.

Pourtant nous voyons aussi que l'utilisation des mêmes solutions peut conduire à des effets totalement différents, ce qui a fonctionné ici, échoue là. Ce qui a suscité enthousiasme ici a déçu là.

Cela nous conduit à retenir une chose fondamentale. Il n'existe pas de recette toute faite et chaque système nécessite une vraie analyse, une vraie compréhension de ses fondements, de la vision des acteurs, de son fonctionnement.

En conséquence, il appelle une construction particulière du projet de changement, même si des méthodes, des modes d'action peuvent et doivent être réutilisés dans différentes situations.

Chaque organisation est un organisme vivant, différent de tout autre, pris à un moment de sa histoire qui en fait, sa singularité, il demande donc que soit spécifié pour lui un projet propre.

Pour conclure, le changement ne peut être envisagé sans une volonté franche de changer, cette volonté doit être affichée par les promoteurs au niveau du sommet de la hiérarchie de l'entreprise, éduquée ensuite aux cadres intermédiaires qui seront les éclaireurs dans la bataille de remise en cause du statut quo. La communication interne est plus nécessaire pour gagner la participation et l'implication de l'ensemble du personnel au processus du changement.

La banque est un modèle réduit de la société avec tout ce qu'elle recèle comme diversité, elle ne peut pas s'échapper à la règle générale qui caractérise l'ensemble de ses acteurs.

Le changement étant un phénomène produit par l'interaction entre acteurs et système ne peut être réduit à la seule volonté d'une entreprise.

Si on dit qu'il faut tout un village pour élever un enfant, alors, je dirai qu'il faut toute une société pour changer une banque, ce qui nous oblige à restaurer en premier lieu un système de valeurs à caractère universel où les notions de travail, de discipline, de responsabilité et de démocratie retrouvent leur véritable place.

La banque algérienne doit se contenter donc, de ses capacités à mobiliser ses forces et chercher des solutions à travers sa stratégie de développement et la mise en valeur de sa propre culture.

## OUVRAGES :

1. « Tout sur le Management », éditions LASARY, dépôt légal N° 2202/2006, ISBN : 9947-0-1395-2.
2. AFITEP, « Le Management de Projets – Principes et Pratiques », éditions MARE MOSTRUM 1996.
3. Alain COFFINEAU, directeur associé de BPI. [webzinmaker.com](http://webzinmaker.com)
4. AMINE BARTOLI et PHILIPPE HERMEL, « Piloter l'entreprise en Mutation – une Approche Stratégique du Changement », éditions d'Organisation, Paris 1986.
5. ARTHURE F. LENEHAN, « Leader Ship with Human Touch », The Economics Press (UK) Ltd.
6. Article collectif, « Modélisation d'une démarche de pérennisation application pour une démarche MSP », université de Savoie, France.
7. BENOIT GROUARD, « L'Entreprise en Mouvement », édition DUNOD, Paris 1998.
8. BERNARD BARTHELMEY et PHILIPPE COURREGES, « Gestion des Risques », 2<sup>ème</sup> éditions d'Organisation, Paris 2002-2004, ISBN : 2-7081-3041-2.
9. CHRISTOPHE FAORIE, « Conduite et Mise en Œuvre du Changement – Effet de Levier », édition MAXIMA, Paris 2003 ?
10. CLAUD BOURNAUD, JACQUES CASTELNAU, LOIC DANIEL et BRUNO METTLING, « le Pilotage Stratégique – Comment Mobiliser l'énergie Collective », éditions d'Organisation, Paris Août 2002.
11. DANIEL BELET, « Devenir une vraie Entreprise Apprenante », éditions d'Organisation, Paris 2003.
12. FRANCOIS BONEU, FRANCOISE PETU et LUC MARMONIER, « Piloter le Changement Managérial », éditions LIAISON, Paris 1992.
13. FRANCOIS JOLIVET, « Manager l'Entreprise par Projet », éditions EMS, 2003.
14. FRANCOISE CURILSKY – BILLIARD, « Du Désir au Plaisir de Changement », éditions DUNOD, Paris 1999.
15. FRANK MOREAU, « Comprendre et Gérer les Risques », éditions d'Organisation, Paris 2002, ISBN : 2-7081-2784-5.
16. FRIEDBERG. E, "Le Pouvoir et la Règle", édition Seuil, Paris 1993.
17. GATHER THURLER, "Au-delà de l'Innovation et de l'Évaluation - Instaurer un Processus de Pilotage Négocié. Évaluer les Politiques Educatives. Sens, enjeux, pratiques", De Boeck, pp. 181-195, Bruxelles.

18. GATHER THURLER, "Innover au Cœur de l'Établissement Scolaire", ESF, Paris 2000.
19. GATHER THURLER, "L'Innovation Négociée - une porte étroite", Revue française de pédagogie, N°130, pp. 29-43, Paris 2000.
20. GERARD DOMINIQUE CARTON, « Eloge du Changement », éditions Village Mondial, Paris 1999.
21. GILBERT RICHARD MBALA, « diriger et motiver, secrets et pratiques » éditions d'Organisations, Paris 1996
22. HENRY MINTZBERG, « Le Pouvoir dans les Organisations », éditions d'Organisation, Paris 2003.
23. JEAN BRILMAN, « Les Meilleures Pratiques de Management », éditions d'Organisation, Paris 2005.
24. JEAN MARIE DURCEUX, MAURICE MARCHAND TONEL, « Stratégie, le Clés du Succès Concurrentiel », éditions d'Organisation, Paris 2004, ISBN : 2-7081-3153-2.
25. KEN BLANCHARD et THIERRY WAGHORN, « Anticiper le Changement – Mission Possible », éditions DUNOD, Paris 1997.
26. OLIVIER MEIER EL ALL, « Gestion du Changement », éditions DUNOD, Paris 2007, ISBN : 978-2-10-050160-1.
27. PERRENOUD, "Diriger en Période de Transformation ou de Crise, n'est-ce pas, tout simplement, Diriger ?", Éditions AFIDES, pp. 7-30, Montréal 1988.
28. PERRENOUD, "Le Pilotage Négocié du Changement dans les Systèmes Educatifs", in LURIN et NIDEGGER. *Expertise et décisions dans les politiques de l'enseignement*, Service de la recherche en éducation, Cahier N° 3, pp. 88-103, Genève 1999.
29. PERRENOUD, "Réformer l'École Sans la Briser - de la Décision Autoritaire au Pilotage Négocié", *Éducateur*, N° 8, 23 juin, pp. 40-44, Genève 2000.
30. PIERE PASTOR, « Gestion du Changement », éditions LIAISON, Paris 2005, ISBN : 2-87880-626-3.
31. PIERRE LE MAITRE, PHILIPPE DEAN et LAURENT GAZNIER, « Guide du Management dans le Secteur Bancaire », éditions d'Organisations, Paris 1995, ISBN : 2-7081-1846-3.
32. RICHARD BARRETT « libérer l'âme de l'entreprise », de boeck , P10
33. ROBERT PAPIN, « L'Art de Diriger », édition DUNOD, Paris 2003.

34. Roger martin « Harvard business Review, nov.dec.1993
35. SERGE RAYNAL, « Le Management par Projet », éditions d'Organisation, Paris 2000.
36. THIERRY OUGRON, « La Conduite de Projets – Les 81 Règles pour Piloter vos Projets avec succès », édition DUNOD, Paris 2003.

## **REVUES**

1. BENDIABDELLAH, « Développement des Compétences », Université de Tlemcen. 2005
2. BENDIABDELLAH, « Le Changement Managérial », Université de Tlemcen 2005.

## **THESES**

1. MOHAMED NOUIGUA, « la Conduite du Changement par la Qualité dans un Contexte Socio Culturelle », ENSAM, Paris, 2003
2. CHARIF MUSTAPHA, « Comportement Managérial et Changement dans l'entreprise »
3. AMRAOUI ABDEL KADER, « Management du Changement dans une Entreprise Algérienne » Université de Tlemcen 2007/2008

## **SITES :**

1. [http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php\\_main/php\\_2001/2001\\_16.html](http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2001/2001_16.html)
2. <http://www.pmi.org>
3. <http://www.managemarket.com>
4. <http://www.webzinemaker.com>
5. <http://aitec.reseau-ipan.org>

# Table des Matières

**INTRODUCTION GENERALE** \_\_\_\_\_

**PREMIERE PARTIE : « STRATEGIE ET CHANGEMENT »** \_\_\_\_\_

**CHAPITRE I : « LE MANAGEMENT DU CHANGEMENT ET L'IDENTITE »** \_\_\_\_\_

**SECTION 1 : LE CONTEXTE GENERAL DES CHANGEMENTS** \_\_\_\_\_

1. Un monde qui bouge \_\_\_\_\_

2. Changer. Pourquoi ? \_\_\_\_\_

3. Performance, motivation et changement \_\_\_\_\_

**SECTION 2 : QU'EST CE QU'UN CHANGEMENT ?** \_\_\_\_\_

1- Définition et origines du Changement \_\_\_\_\_

1-1- le Changement Individuel \_\_\_\_\_

1-2- Le Changement Organisationnel \_\_\_\_\_

2- Nature et types de Changement \_\_\_\_\_

2-1- Nature du Changement \_\_\_\_\_

2-2- Types de Changement \_\_\_\_\_

3- Les Principes Fondamentaux du Changement \_\_\_\_\_

3-1- Le Principe de Globalité \_\_\_\_\_

3-2- Le Principe de Rupture \_\_\_\_\_

3-3- Le Principe d'Universalité \_\_\_\_\_

3-4- Le Principe d'Indétermination \_\_\_\_\_

**SECTION 3 : LES CARACTERISTIQUES CLES DE L'IDENTITE** \_\_\_\_\_

1. La définition étymologique de l'identité \_\_\_\_\_

2. La définition fonctionnelle de l'identité \_\_\_\_\_

2.1. La flèche de l'identité de l'individu \_\_\_\_\_

2.2. La flèche de l'identité de l'organisation \_\_\_\_\_

3. Evénement et vecteurs d'identité \_\_\_\_\_

3.1. Les noms \_\_\_\_\_

3.2. Le passé symbolique \_\_\_\_\_

3.3. Les métiers \_\_\_\_\_

## **SECTION 4 : UN CHANGEMENT REUSSI FACE A UNE IDENTITE FORTE** \_\_\_\_\_

1. L'ampleur du changement \_\_\_\_\_
2. L'entretien Identitaire \_\_\_\_\_
3. Le cycle de la négociation identitaire \_\_\_\_\_

## **CHAPITRE II : « PROCESSUS DU CHANGEMENT »** \_\_\_\_\_

### **SECTION 1 : CONDUITE DU CHANGEMENT** \_\_\_\_\_

1. Les approches du changement \_\_\_\_\_  
L'approche « projet » \_\_\_\_\_  
L'approche « consulting » \_\_\_\_\_  
L'approche « ressources humaines » \_\_\_\_\_
2. Les Equipes Du Changement \_\_\_\_\_
  - 2.1. De l'équipe de direction au groupe de pilotage \_\_\_\_\_
  - 2.2. Les relais \_\_\_\_\_
  - 2.3. Les sponsors \_\_\_\_\_
3. Les risques du changement \_\_\_\_\_
4. La déstabilisation du système \_\_\_\_\_
  - 4.1. Les défauts de conception du projet \_\_\_\_\_
  - 4.2. La communication \_\_\_\_\_
  - 4.3. La mise en œuvre \_\_\_\_\_
  - 4.4. La réduction d'un projet à la formation des agents \_\_\_\_\_
5. Le Processus De Changement \_\_\_\_\_

### **SECTION 2 : DEMARCHE ET MECANISME DU CHANGEMENT** \_\_\_\_\_

1. Les Etapes du Changement \_\_\_\_\_
2. Les Symptômes et les Priorités \_\_\_\_\_
3. Les Résistances \_\_\_\_\_

### **SECTION 3 : LES CINQ VOIES DU CHANGEMENT** \_\_\_\_\_

1. les étapes du changement \_\_\_\_\_
  - 1-2 - Piloter le changement \_\_\_\_\_
  - 1-3 - Finaliser le changement \_\_\_\_\_
  - 1-4- Donner des signes de reconnaissance \_\_\_\_\_
  - 1-5- Sceller la cohésion \_\_\_\_\_
- 2- Impliquer Les Acteurs \_\_\_\_\_
  - 2-1- Constituer une équipe projet \_\_\_\_\_



- 2-2- Utiliser le réseau du changement \_\_\_\_\_
- 2-3- Appuyer le réseau sur les cadres \_\_\_\_\_
- 2-4- Développer l'autonomie \_\_\_\_\_
- 2-5- Renforcer le rôle de gestion de la paix sociale \_\_\_\_\_
- 2-6- Légitimer le changement par les sponsors \_\_\_\_\_
- 3. Apporter de l'information \_\_\_\_\_
- 4. Développer et reconnaître les compétences \_\_\_\_\_
  - 4.1. De la formation au développement \_\_\_\_\_
  - 4.2. La démarche de développement des compétences des compétences \_\_\_\_\_
  - 4.3. Changement et compétences \_\_\_\_\_
- 5. Accompagner le changement \_\_\_\_\_

## **CHAPITRE III : « LE PILOTAGE STRATEGIQUE DU CHANGEMENT » \_\_\_\_\_**

### **SECTION 1 : LES PRINCIPES DU PILOTAGE STRATEGIQUE. \_\_\_\_\_**

- 1- Un Changement De Logique \_\_\_\_\_
  - 1-1- Sortir ou non de la Logique Budgétaire ? \_\_\_\_\_
  - 1-2- Des techniques de management au pilotage stratégique \_\_\_\_\_
- 2- Les Conditions de Réussite \_\_\_\_\_
- 3- L'évolution du rôle des dirigeants et de la culture d'entreprise \_\_\_\_\_
  - 3-1- L'évolution du rôle des dirigeants \_\_\_\_\_
  - 3-2- L'évolution de la culture d'entreprise \_\_\_\_\_
- 4. L'appropriation collective et transverse \_\_\_\_\_

### **SECTION 2 : ÉLABORER LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE \_\_\_\_\_**

- 1- Définir le Cadre de Référence \_\_\_\_\_
  - 1-1- l'objet du cadre de référence \_\_\_\_\_
  - 1-2- Le contenu du cadre de référence \_\_\_\_\_
- 2- Analyser l'Environnement \_\_\_\_\_
  - 2-1- Vers une culture de l'environnement \_\_\_\_\_
  - 2-2- La méthode d'analyse de l'environnement \_\_\_\_\_
  - 2-3- Le contenu de l'analyse de l'environnement \_\_\_\_\_
  - 2-4- la nature des variables d'environnement \_\_\_\_\_
- 3- Structurer le Portefeuille d'Activités \_\_\_\_\_
  - 3-1- l'identification des domaines d'activités stratégique: \_\_\_\_\_
  - 3-2- l'attrait stratégique des couple marchés/ produits \_\_\_\_\_

### **SECTION 3 : CHOIX DES LEVIERS D'ACTION** \_\_\_\_\_

- 1- Effet de levier et stratégie de Restructuration \_\_\_\_\_
  - 1-1- Un préliminaire et quatre étapes \_\_\_\_\_
  - 1-2. L'attitude du Dirigeant \_\_\_\_\_
  - 1-3- Comment combattre Chômage et Usure de l'Avantage Concurrentiel? \_\_\_\_\_
- 2- Effet de levier et Business Plan \_\_\_\_\_
- 3- Produire le Changement par le Leader Schip \_\_\_\_\_
- 4- Changer les systèmes et développer les compétences \_\_\_\_\_

### **SECTION 4 : EVALUER LA FAISABILITE ET LES RISQUES** \_\_\_\_\_

1. Identifiez et évaluez la Faisabilité Techniques \_\_\_\_\_
2. Identifiez et évaluez la Faisabilité Calendaire \_\_\_\_\_
3. Identifiez et évaluez la Faisabilité Financière \_\_\_\_\_
- 4- Les Huit principaux risques du Stratège \_\_\_\_\_
  - 4-1- Le Risque Technologique \_\_\_\_\_
  - 4-2- Le Risque du Marché \_\_\_\_\_
  - 4-3- Le Risque de Fausses Complémentarités \_\_\_\_\_
  - 4-4- Le Risque Culturel lié au Risque Pays \_\_\_\_\_
  - 4-5- Le Risque des Sous –Estimation du Mouvement des Autres Acteurs \_\_\_\_\_
  - 4-6- Le Risque de la Mode \_\_\_\_\_
  - 4-7- Les Risques Institutionnels \_\_\_\_\_
  - 4-8- Risque Management et Stratégie \_\_\_\_\_

## **CHAPITRE IV : « LE MANAGEMENT OPERATIONNEL DU CHANGEMENT »**

### **SECTION 1 : LE MANAGEMENT PAR PROJET** \_\_\_\_\_

- 1- Introduction à la démarche \_\_\_\_\_
- 2- Les principes de la démarche \_\_\_\_\_
- 3- Déroulement global de la méthodologie d'un projet \_\_\_\_\_
- 4- Les étapes du processus de projet \_\_\_\_\_

### **SECTION 2 : LE PROJET CIBLE** \_\_\_\_\_

- 1- Définition du projet \_\_\_\_\_
- 2- Analyse critique de l'existant \_\_\_\_\_
  - 2.1- L'analyse du problème \_\_\_\_\_

- 2.2- Analyse des objectifs \_\_\_\_\_
- 2.3- Analyse des stratégies \_\_\_\_\_
- 2.4. Recherche et choix des solutions \_\_\_\_\_
- 3- Recherche de modes d'actions \_\_\_\_\_
- 3.1- Organisation \_\_\_\_\_
- 3.2- La communication et le marketing interne \_\_\_\_\_
- 3.3- Formation et Apprentissage \_\_\_\_\_

### **SECTION 3 : CONDUITE ET EVALUATION DE L'ACTION** \_\_\_\_\_

- 1- La planification du processus de changement \_\_\_\_\_
- 2- Elaboration d'un plan d'action \_\_\_\_\_
- 3- Pilotage des actions de changement \_\_\_\_\_
- 3.1- Choisir le leader du changement \_\_\_\_\_
- 3.2- Constituer l'équipe de projet « comité de pilotage » \_\_\_\_\_
- 3.3- Le réseau de changement (les pilotes) \_\_\_\_\_
- 4- Suivi et évaluation des résultats \_\_\_\_\_

### **SECTION 4 : MANGEMENT DE L'IMPACT EMOTIONNEL DU CHANGEMENT** \_\_\_\_\_

- 1- Diagnostique de la situation actuelle \_\_\_\_\_
- 2- Identification et suivi des sources probables de résistance \_\_\_\_\_
- 3- Traitement des résistances et des blocages \_\_\_\_\_
- 4- La ritualisation et pérennisation du changement \_\_\_\_\_
- 4-1- L'état organique \_\_\_\_\_
- 4-2- La contrepartie \_\_\_\_\_
- 4-3- La facilitation \_\_\_\_\_

## **DEUXIEME PARTIE : « LE PILOTAGE DU CHANGEMENT DANS UNE BANQUE »**

### **CHAPITRE V : « LE PILOTAGE BANCAIRE AU SEIN DE LA BADR »** \_\_\_\_\_

#### **SECTION 1 : QU'EST CE QU'UN MANAGEMENT BANCAIRE ?** \_\_\_\_\_

- 1- L'Evolution du Management dans les Banques \_\_\_\_\_
- 1.1. L'analyse de la position actuelle des cadres intermédiaires dans les banques \_\_\_\_\_
- 1.2. Une description « Historique » \_\_\_\_\_
- 2- Les Défis Majeurs qui transforment le Management Bancaire \_\_\_\_\_
- 3- La Nécessité d'Evolution du Management Bancaire \_\_\_\_\_

## **SECTION 2 : CONSTRUIRE LE TABLEAU DE BORD DES DIRIGEANTS** \_\_\_\_\_

1- Déterminer les Indicateurs du Tableau de Bord \_\_\_\_\_

2- le résultat stratégique \_\_\_\_\_

3- progrès des missions et projets \_\_\_\_\_

## **SECTION 3 : PRESENTATION DE LA BADR** \_\_\_\_\_

1. Etapes d'évolution de la BADR \_\_\_\_\_

2. Analyse Et Interprétation Des Résultats \_\_\_\_\_

1- Missions et Objectifs \_\_\_\_\_

2- Stratégie de la Banque \_\_\_\_\_

## **SECTION 4: LA NOUVELLE ORGANISATION COMMERCIALE AGENCE "OCA" \_**

1- Présentation du Projet "OCA" \_\_\_\_\_

1-1- Division de l'espace dédié (Particuliers – Entreprises) \_\_\_\_\_

1-2- Segmentation du portefeuille Clientèle de l'agence \_\_\_\_\_

1-3- Définition d'un portefeuille aux chargés de clientèle \_\_\_\_\_

2- Distinguer le Front Office du Back Office \_\_\_\_\_

3- L'Accueil \_\_\_\_\_

3-1- Aménagement du poste Accueil \_\_\_\_\_

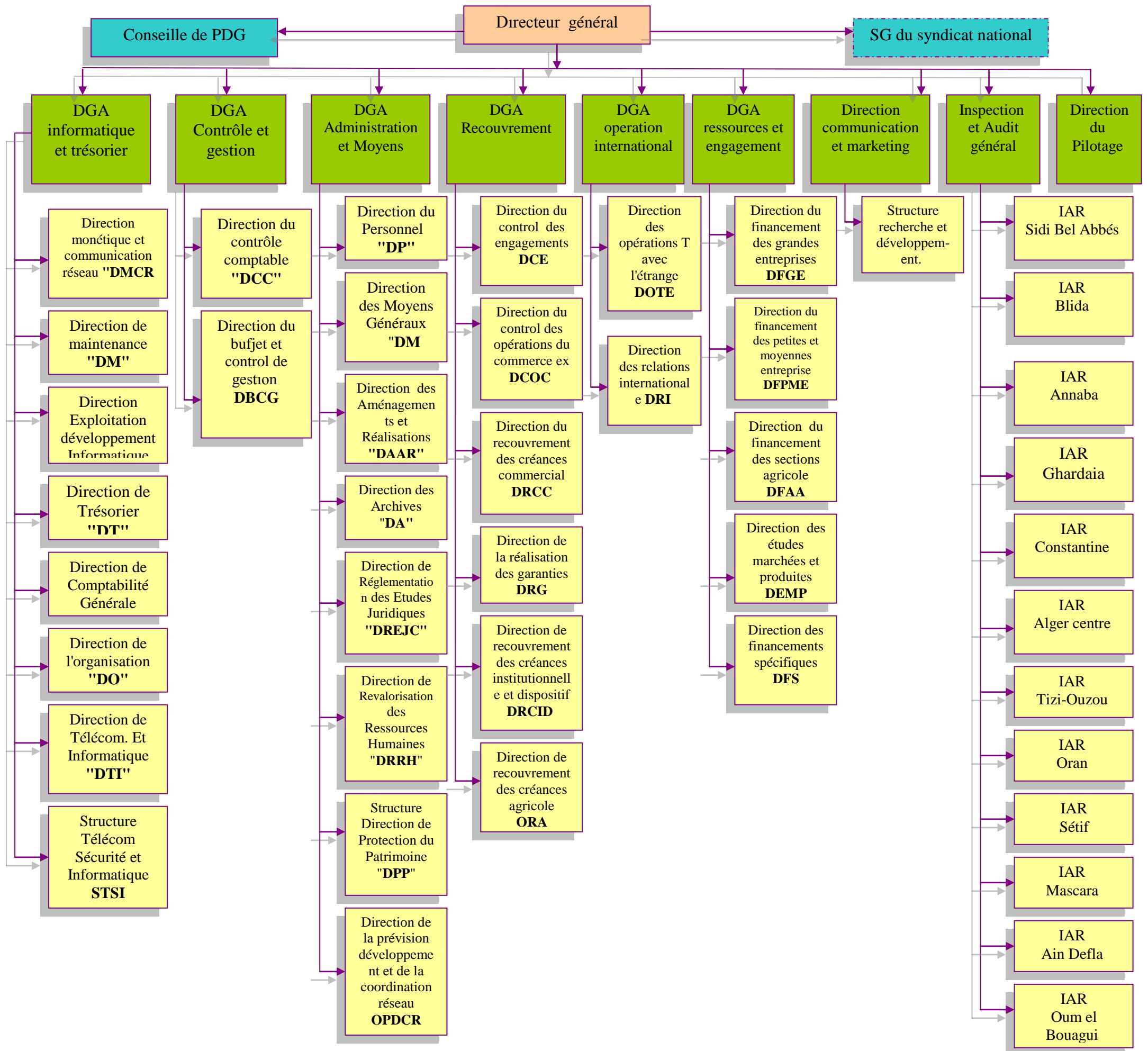
3-2- Equipement du poste Accueil \_\_\_\_\_

4- Reconfiguration du Processus Versement \_\_\_\_\_

5- Banque Debout \_\_\_\_\_

6- Promotion et Développement de la Monétique \_\_\_\_\_

**CONCLUSION GENERALE** \_\_\_\_\_



**Organigramme Direction Générale**  
**« BADR/BANK »**

**BADR-BANK / SPA**  
**CAPITAL SOCIAL 33.000.000.000,00 DA.**  
**PROJET –OCA- « REDEPLOIEMENT STRATEGIQUE »**  
**CLIENTELE CIBLEE : « ENTREPRISES »**

**A/ PRESENTATION DE L'ORGANISME**

**Nom et Prénom :** .....

**Fonction :** .....

**Nom / Raison sociale :** .....

**Adresse :** .....

**Numéro de Téléphone :** ..... **FAX :** ..... **Email** .....

**Implantation géographique :** .....

**B/ ACTIVITE**

**Nature de l'activité de l'organisme :**

**- Activité principale :** .....

**Champs d'activité (Clientèle ciblée par les activités)**

.....  
.....

**Entités (Fournisseurs, prestataires) avec lesquelles vous entretenez des relations dans le cadre de vos activités**

.....  
.....

**Avez-vous des contraintes financières, administratives qui se répercutent sur vos activités**

.....  
.....

**C/ SITUATION BANCAIRE DE L'ORGANISME**

**Dans quelle (s) banque (s) êtes vous domiciliés ?**

**- BADR** : .....

**- Autres** : .....

❖ **Avez-vous été satisfait des prestations de la BADR/BANQUE avant sa transformation en OCA (Accueil, conditions d'octroi des crédits, délais d'octroi, etc...)**

➤ **Si Oui pourquoi ?** .....

➤ **Si Non pourquoi ?** .....

❖ **Êtes-vous satisfait des prestations actuelles de la BADR ?**

(Accueil, conditions d'octroi des crédits, délais d'octroi, etc ...)

➤ Si Oui pourquoi ?.....

➤ Si Non pourquoi ?.....

**D / SOUSCRIPTION D'ASSURANCE**

❖ **Êtes-vous affiliés à un organisme d'Assurance ?**

➤ Si oui - A quel organisme d'Assurance êtes vous affilié ?

.....

- Type d'Assurance (Véhicule ou Agricole) ?

.....

- Date et durée de la dernière Assurance ?

.....

➤ Si Non - Pourquoi ?

.....

**E / BESOIN EN FINANCEMENT**

❖ **Financements contractés ?**

- Nature et objet :.....

- Montant :..... DA

- Durée :.....

**F / AUTRES BESOINS**

❖ **Votre Organisme a-t-il déjà fait appel aux services de bureaux spécialisés ?**

➤ **SI OUI**

◆ **Nature de la prestation fournie ?**

.....

◆ **Durée et fréquence ?**

.....

◆ **Dans quel cadre ces prestation sont elles fournie :**

Appel d'offre

Convention

Autres

❖ **Quels sont vos besoins en financements exprimés et non satisfaits par la BADR ?**

- Nature et objet du crédit : .....
- Montant : ..... DA
- Durée : .....

❖ **Besoins en financement, liés à votre activité ou à des projets ?**

➤ **Engagements par signature :**

- **Aval :**
  - Durée : .....
  - Montant : ..... DA
- **Caution**
  - Durée : .....
  - Montant : ..... DA
- **Garantie**
  - Durée : .....
  - Montant : ..... DA

➤ **Location avec option d'achat (Leasing)**

- **Matériel Agricole**
  - **Coût du bien** : ..... DA
  - **Location** : .....

➤ **Participations**

- **Placements de fonds**
  - **Montant** : .....DA
  - **Durée** : .....
  - **Conditions** : .....
- **Actions**
  - **Montant** .....DA
  - **Durée** .....
  - **Conditions** .....

❖ **Existe – t- il des projets (Budgétaire ou non) pour ce type de prestation ?**

.....  
.....

❖ **Dans le cadre d'une bonne gestion de votre activité, avez-vous besoin de conseil, d'assistance et d'accompagnement ou de partenariat :**

➤ **Sur le plan administratif**

.....



➤ **Sur le plan de la tenue comptable dans l'établissement de bilans d'activités, contraintes sur le plan fiscal Avec les services des impôts ?**

.....  
.....  
➤ **Sur le plan du conseil et de l'assistance en matière de gestion de patrimoine ( Gestion des stock , inventaire, etc ) ?**

.....  
.....  
➤ **Dans le montage des dossiers de financement/Crédit, préparation des Documents requis par la banques , réalisation des études technico - Economique, plan de financement, introduction des dossiers auprès de la banque ?**

.....  
.....  
➤ **Autres besoins en conseil, assistance et accompagnement ?**

.....  
.....

❖ **Êtes-vous prêt à payer ces services ?**

- Si oui : à combien estimez vous la prestation ? .....DA

## **G / PARTENARIAT**

❖ **Existe-t-il des services annexes à votre activité principale qui pourraient être pris en charge par notre établissement ?**

➤ **Si oui, quelle est leur nature ?**

.....  
.....

➤ **Quelle serait l'estimation de leur coût ?**

.....  
.....

**BADR-BANK / SPA**  
**CAPITAL SOCIAL 33.000.000.000, 00 DA.**  
**PROJET –OCA- « REDEPLOIEMENT STRATEGIQUE »**  
**CLIENTELE CIBLEE : « PARTICULIERS »**

**A/ PRESENTATION DU CLIENT**

**Nom et Prénom :** .....

**Fonction :** .....

**Nom / Raison sociale :** .....

**Adresse :** .....

**Numéro de Téléphone :** .....

**Activité de l'Exploitation :** .....

**Superficie de l'exploitation : TOTAL :** .....

**Utile :** .....

**Irriguée :** .....

**Projet en cours :** .....

**Si oui :**

**Nature du projet :** .....

**Etat avancement :** .....

**Problèmes éventuels :** .....

**B/ SITUATION BANCAIRE DU CLIENT**

❖ **Avez-vous un compte bancaire ?** (1) Oui  (2) Non

➤ (1) Si Oui : .....

➤ (2) Si Non : .....

❖ **Avez vous été satisfait des prestations de la BADR/BANQUE avant sa transformation en OCA (L'accueil ,les conditions d'octroi des crédits, les délais d'octroi, etc...).**

➤ **Si Oui pourquoi ?** .....

➤ **Si Non pourquoi ?** .....

❖ Êtes-vous satisfait des prestations actuelles de la BADR ?  
(L'accueil, les conditions d'octroi des crédits, les délais d'octroi, etc ...).

➤ Si Oui pourquoi ? .....

➤ Si Non pourquoi ? .....

❖ Avez-vous une Assurance agricole ou autre ?

➤ Si oui - A quel organisme d'Assurance êtes vous affilié ?

- Type d'Assurance (Véhicule ou Agricole) ?

- Date et durée de la dernière Assurance ?

➤ Si Non - Pourquoi ne pas faire appel à l'assurance agricole ?

### C/ BESOIN EN FINANCEMENT

❖ Avez-vous déjà contracté un crédit ?

➤ Si oui - quelle Banque ? .....

- Montant : ..... DA Date : ... / ... / ..... Duré : ..... Ans

- Taux : .... % Nature et objet : .....

➤ Si Non - Précisé pourquoi ? .....

❖ Quels sont vos besoins en financement, liés à votre activité ?

➤ Crédit : - Montant ..... DA Date ... / ... / .....

- Duré ..... ANS Taux .....%

- Nature et objet du crédit : .....

➤ Engagements par signature :

- Aval : - Duré .....

- Montant ..... DA

- Caution - Duré .....

- Montant ..... DA

- Garantie - Duré .....

- Montant ..... DA

➤ **Location avec option d'achat (Leasing)**

- Matériel Agricole
- Coût du bien ..... DA
- Location .....

➤ **Participations**

- Placements de fonds
- Montant .....DA
- Durée .....
- Conditions .....
  
- Actions
- Montant .....DA
- Durée .....
- Conditions .....

❖ **Quels sont vos besoins en financements exprimés et non satisfaits par la BADR ?**

- Nature et objet du crédit : .....
- Montant : ..... DA
- Durée : .....

**D / AUTRES BESOINS**

❖ **Quelles sont les contraintes administratives que vous rencontrez dans l'exercice de votre activité ?**

.....  
.....

❖ **Dans le cadre d'une bonne gestion de votre activité, avez-vous besoin de conseil, d'assistance et d'accompagnement :**

➤ **Sur le plan administratifs, tel que l'introduction de demandes dossiers de soutien agricole auprès de la DSA /CTW/les domaines ?**

.....  
.....

➤ **Sur le plan de la tenue comptable dans l'établissement de bilans d'activité , contraintes sur le plan fiscal Avec les services des impôts ( Taxe foncières ), les organismes parafiscaux ( CNAS / CASNOS ) ?**

.....  
.....

➤ **Sur le plan du conseil et de l'assistance en matière de gestion de patrimoine ( Gestion des stock , inventaire, etc ) ?**

.....  
.....

➤ **Dans le montage des dossiers de financement / Crédit, préparation des Documents requis par la banque, réalisation des études technico – Economique, plan de financement, introduction des dossiers auprès de la banque ?**

.....  
.....

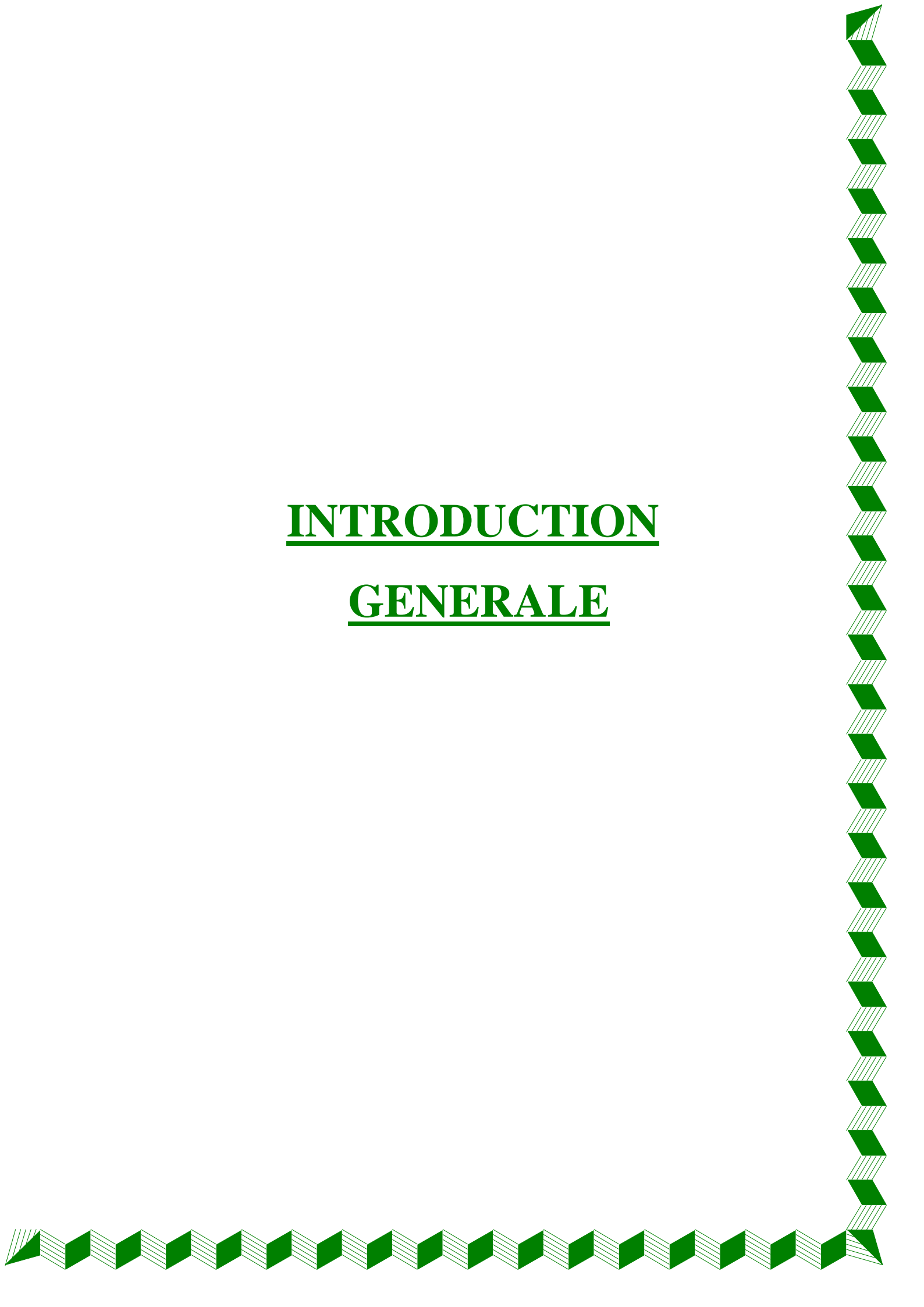
➤ **Autres besoins en conseil, assistance et accompagnement ?**

.....  
.....

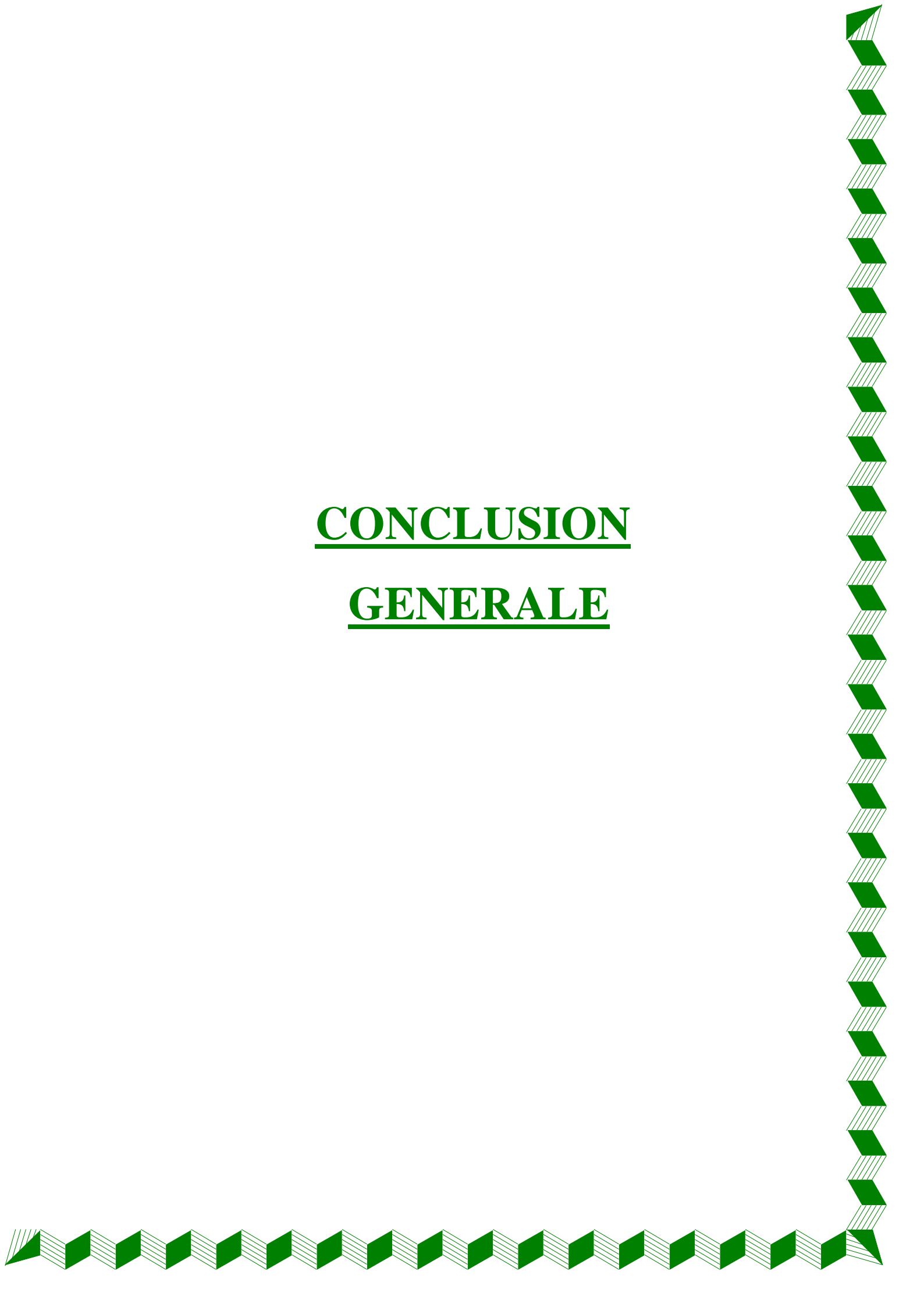
❖ **Êtes-vous prêt à payer ces services ?**

- Si oui : à combien estimez vous la prestation ? .....DA

**INTRODUCTION**  
**GENERALE**



**CONCLUSION**  
**GENERALE**





## DEUXIEME PARTIE

**« LE PILOTAGE DU CHANGEMENT DANS  
LA BANQUE »**





# PREMIERE PARTIE

« STRATEGIE ET CHANGEMENT »



# CHAPITRE I

## « Le Management Du Changement Et L'Identité »

SECTION 1 : LE CONTEXTE GENERAL DES CHANGEMENTS

SECTION 2 : QU'EST CE QU'UN CHANGEMENT ?

SECTION 3: LES CARACTERISTIQUES CLES DE L'IDENTITE

SECTION 4 : UN CHANGEMENT REUSSI FACE A UNE IDENTITE FORTE



## **CHAPITRE II**

### **« Processus du Changement »**

SECTION I : CONDUITE DU CHANGEMENT

SECTION 2 : DEMARCHE ET MECANISME DU CHANGEMENT

SECTION 3 : LES CINQ VOIES DU CHANGEMENT



## **CHAPITRE III**

### **« Mise en Place du Pilotage Stratégique »**

SECTION 1 : LES PRINCIPES DU PILOTAGE STRATEGIQUE.

SECTION 2 : ÉLABORER LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

SECTION 3 : CHOIX DES LEVIERS D'ACTION

SECTION 4 : EVALUER LA FAISABILITE ET LES RISQUES



## **CHAPITRE IV**

### **« Le Management Opérationnel du Changement »**

SECTION 1 : LE MANAGEMENT PAR PROJET

SECTION 2 : LE PROJET CIBLE

SECTION 3 : CONDUITE ET EVALUATION DE L'ACTION

SECTION 4 : MANGEMENT DE L'IMPACT EMOTIONNEL DU  
CHANGEMENT

## **CHAPITRE V**

### **« Le Pilotage Bancaire Au sein de La BADR »**

SECTION 1 : QU'EST CE QU'UN MANAGEMENT BANCAIRE

SECTION 1 : CONSTRUIRE LE TABLEAU DE BORD DES DIRIGEANTS

SECTION 2 : CONSTRUIRE LE TABLEAU DE BORD DES DIRIGEANTS

SECTION 3 : PRESENTATION DE LA BADR

SECTION 4: LA NOUVELLE ORGANISATION COMMERCIALE AGENCE "OCA



### Résumé :

Pendant les deux dernières décennies, plusieurs bouleversements c'est superposé modifiant le paysage bancaire international.

Les Etablissements bancaires ce sont donc, trouvés victimes d'un effet de ciseaux particulièrement dangereux, au moment même de l'aggravation de la concurrence entraînée une réduction des marges bancaires, les risques encourus s'accroissaient fortement. De plus, la corrélation entre les différents types de risques, que ce soit au niveau d'une banque en particulier ou au niveau du système bancaire, s'est accru et devenu plus complexe.

Le Changement étant un phénomène produit par l'interaction entre acteurs et système ne peut être réduit à la seule volonté d'une entreprise. Si on dit qu'il faut tout un village pour élever un enfant, alors, je dirai qu'il faut toute une société pour changer une banque, ce qui nous oblige à restaurer en premier lieu un système de valeurs à caractère universel ou les notions de travail, de discipline, de responsabilité et de démocratie retrouvent leurs véritable place

La Banque Algérienne doit se contenter donc, de ses capacités à mobiliser ses forces et chercher des solutions à travers sa stratégie de développement et la mise en valeur de sa propre culture.

Notre recherche est sanctionnée par une étude de cas afin de mieux explorer la notion du Pilotage du Changement dans le Secteur Bancaire. Cette étude qui a eu lie au sein de la "**BADR/BANK**", s'agit effectivement du projet de **redéploiement stratégique** de ses Agences d'exploitations et la conception de la Nouvelle Organisation Commerciale Agence "**OCA**".

### Abstract:

For the period of the past two decades, some changes altering the form is superimposed international banking.

The banking institutions are there fore Victims found a margin squeeze particularly dangerous at a time of worsening competition resulting reduced margins bank the risks were increasing sharply. More over, the correlation between different types of risks for the banks in particular. The banking system has increased and become more complex.

The change is a phenomenon produced by interaction between actors and system can be reduced to the mere will of a business. If we say it takes a village to elevate a child, then I say it takes a company to change a bank, which requires us to restore a first system of universal principles or concepts work, discipline, responsibility and democracy find their proper place.

The Bank of Algeria must be contented therefore, its capacity to mobilize its forces and seek solutions through its development strategy and development of its own culture.

Our research is punishable by a study cases in order to better explore the concept of the Steering Change in the Banking Sector. This study was binds in the "**BADR /BANK**", is indeed the draft strategic redeployment of its agencies holdings and the design of New Commercial Agency Organization "**OCA**".