

ANALYSE DE L'IMPACT DE LA PERCEPTION DU CHANGEMENT SUR LA GESTION DU CHANGEMENT DES ENTREPRISES DU SECTEUR INDUSTRIEL TUNISIEN

Monia Namsi

namsi_monia@yahoo.fr

[L'Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises](#)

[Université de la Manouba](#)

Campus Universitaire de la Manouba, la Manouba 2010-Tunisie.

Mots clés :

veille stratégique, changement organisationnel, déterminisme, volontarisme, gestion du changement.

Key words:

strategic day before, organisational change, determinism, voluntarism, management of the change.

Palabras clave:

víspera estratégica, cambio organizativo, determinismo, voluntarismo, gestión del cambio.

Résumé

L'article a pour objectif d'identifier l'impact de la perception des causes du changement sur les décisions relatives à ce dernier.

Il s'agit de l'identification de la perception de la part des dirigeants du contexte dans lequel ils se trouvent. Et d'identifier les décisions relatives au changement organisationnel.

L'analyse de la littérature managériale nous permet d'identifier que la veille stratégique est un processus de recueil de l'information conditionné par l'attitude de l'entreprise face à son environnement. Cette attitude peut être passive ou réactive. Les informations recueillis vont être transmises aux acteurs clés de l'organisation pour pouvoir gérer les changements susceptibles de se produire. Ainsi la nature de l'information recueillie et donc la perception des changements va conditionner les décisions relatives à sa gestion.

Il s'agit de présenter les deux approches : l'approche déterministe et volontariste du changement organisationnel. De présenter les causes à l'origine du changement organisationnel, ainsi que les différentes modalités d'introduction du changement.

De mettre ainsi en évidence l'impact de la perception de l'environnement sur la gestion du changement organisationnel.

Une étude empirique au niveau de 30 entreprises Tunisiennes du secteur industriel permet l'analyse de la perception du changement sur la manière de le gérer.

1 Introduction

« Rien n'est permanent, sauf le changement. »
Héraclite

Le contexte actuel se caractérise par une complexité grandissante, des changements rapides, les incertitudes de plus en plus nombreuses. L'adaptation aux changements de l'environnement (ex. : clients, concurrents, partenaires, technologies, réglementation, ...) est une nécessité pour les entreprises pour faire face à une concurrence de plus en plus vive au niveau international. Pour avoir la possibilité de s'adapter aux mutations de l'environnement il est primordial d'identifier les changements à introduire le plus efficacement possible. La veille stratégique est un des moyen permettant cette adaptation par l'identification des mutations de l'environnement. (Jacob et al., 1997). Chartrand (2003) considère même que la veille conditionne l'échéancier des changements de l'organisation.

La veille stratégique est définie comme un processus informationnel par lequel une organisation se met à l'écoute de son environnement pour décider et agir dans la poursuite de ses objectifs (Brouard ;2002).

Pour Calori et Atamer (1993), « la veille stratégique porte sur certains points sensibles du projet d'entreprise et, surtout, sur les signaux pouvant annoncer certains événements potentiels sur lesquels il est nécessaire de saisir des opportunités ou bien de riposter le plus rapidement possible car ils représentent des menaces »¹

Dess et Miller (1993).considèrent la veille stratégique comme un processus impliquant davantage que la seule cueillette d'informations. Ils la définissent ainsi comme étant "le processus of monitoring et d'évaluation de l'information de l'environnement extérieur et de les disséminées aux acteurs clés de l'organisation »²

la veille stratégique désigne selon Lesca, 1994 « le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire son incertitude »³.

Pour leur part Lesca et Caron (1995) comme : "processus informationnel par lequel l'entreprise détecte et traite les signaux annonciateurs d'événements susceptibles d'influer sur sa pérennité"

¹ Calori, R. et T. Atamer (1993), Diagnostic et décisions stratégiques, Dunod, 716 p.

² Cité par Audet (2003) « La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas pour comparaison intersite » document de travail ;<http://www.uqtr.ca/inrpme/anglais/PME-E01.shtml>.

³ Lesca, H. (1994), Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche, Economies et Sociétés, Série Sciences de gestion, 20 : 5, 31-50.

L'analyse de la littérature managériale nous permet de constater que la veille stratégique ne se limite pas à un simple **processus** de recueil de l'information. En effet, Smida et Grandval (1998) considèrent la veille stratégique comme l'ensemble des instruments et comportements à la disposition de l'entreprise pour transformer les menaces de l'environnement en opportunités. Elle est considérée comme une attitude qui peut se situer au niveau de la réactivité, assimilable à une attitude passive où l'entreprise s'informe sur la situation présente afin de s'y adapter. Comme elle peut se situer au niveau de la proactivité où l'entreprise anticipe le futur.

Les auteurs par leur définition de la veille stratégique mettent en avant l'accent sur deux aspects, à savoir :

- d'abord la veille stratégique est un ensemble d'**instruments** et de **comportement** de recueil de l'information.
- puis c'est une **attitude** de recherche de l'information qui se veut soit *passive* (réactivité) ou une attitude *proactive* (anticipation).

Bulinge (2002) distingue différentes typologies de la veille selon l'attitude (veille passive, semi-active et active) :

ATTITUDE	VEILLE		
	PASSIVE	SEMI-ACTIVE	ACTIVE
ACTIVITE	Cueillette d'informations utiles	Collecte d'informations pertinentes	Recherche d'informations critiques
CHAMPS	Sans restriction (concurrentiel, technologique, juridique, etc.)		
PERIODICITE	Permanente	Fréquente	Ponctuelle
SOURCES	Ouvertes Techniques ; Textuelles ; Informelles		
ACTEURS	Tous	Veilleurs	Spécialistes
METHODE TYPE	Revue de presse	Recherche Internet	Contacte et outils spécialisés

Tableau 1- Typologie de la veille (Bulinge ; 2002)

(cité par Smida et Romdhane dans « Les déterminants culturels des pratiques de veille stratégique »⁴)

D'autres définitions mettent l'accent sur la nature de l'information recueillie ainsi que la nature de l'attitude des acteurs lors du recueil de l'information.

On note particulièrement la définition de Audet(2003) « la veille stratégique est le processus par lequel les membres d'une organisation amassent, partagent et donnent un sens à l'information relative à l'environnement externe de la firme, cet exercice ayant pour but d'alimenter le processus de réflexion stratégique des dirigeants de l'entreprise. La veille stratégique vise à la fois l'information relative au marché (technologie, concurrents, fournisseurs, clients) et celle relative à l'environnement d'affaires plus général (environnement économique, légal, politique, socioculturel). »⁵

⁴ . Smida et Romdhane dans « Les déterminants culturels des pratiques de veille stratégique » p5 www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/smidadben.pdf

⁵ . Audet (2003) « La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas pour comparaison inter-site » document de travail ;<http://www.uqtr.ca/inrpme/anglais/PME-E01.shtml>.

Lesca (2001) « La veille stratégique est le processus collectif continu par lequel un groupe d'individu traquent de manière volontariste et utilisent des informations a caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise dans le but de créer des opportunités d'affaire et de réduire les risques et l'incertitude en général »⁶

D'autre part, toujours d'après LESCA (2003): « La Veille Anticipative Stratégique – Intelligence Collective (VASIC) est le *processus* collectif, proactif, continu et transverse, par lequel des membres de l'entreprise (ou des personnes sollicitées par elle) traquent (perçoivent ou provoquent), choisissent et utilisent de façon volontariste des informations pertinentes à caractère anticipatif concernant leur *environnement* extérieur et les changements pouvant s'y produire. L'usage de la VASIC a pour but d'aider à créer des opportunités d'affaires, d'innover, de s'adapter rapidement à l'évolution de l'environnement, d'éviter les mauvaises surprises stratégiques, de réduire les *risques* de toute sorte et l'incertitude en général dans la perspective d'une *compétitivité durable* »⁷.

Ainsi d'après ces définitions la veille stratégique est attitude de recherche active de l'information pertinente pour la pérennité de l'entreprise, il s'agit d'un comportement **volontariste**, **proactif** de recherche d'information **anticipative** qui a pour but d'alimenter le processus de réflexion stratégique des dirigeants. Les **informations** recueillis vont être transmises aux **acteurs clés** de l'organisation pour pouvoir gérer les changements susceptible de se produire.

Ainsi c'est la perception des changements (clients, concurrents, partenaires, technologies, réglementation, ...) conditionnent la gestion de ce dernier. Pour certain auteurs (Smida et Grandval ,1998 ; Bulinge 2002) la veille stratégique est un processus de recueil de l'information. Ce processus dépend de la perception des changements. Ainsi, les attitudes de recueil de l'information peuvent variées de la réactivité à la pro activité. Pour d'autres auteurs (notamment pour Lesca ,2001,2003,..) la veille stratégique découle d'un comportement volontariste et proactif. Il s'agit dans cet article de positionner les entreprises du secteur industriel tunisien au niveau de leur perception du changement et la manière de le gérer.

Cet article vise à étudier la perception du changement et son impact sur la gestion de ce dernier.

Ainsi la problématique que nous traitons est la suivante :

Dans quelle mesure la perception du changement (conception, causes ...) conditionne les choix relatif a la gestion du changement.

Pour répondre à cette problématique notre article est articulé autour de deux parties :

- La partie théorique a pour objectif d'identifier les différents types de changement organisationnel, les causes qui peuvent a l'origine du changement ainsi que les choix au niveau de l'introduction de ce dernier (style d'introduction du changement, acteurs clé...)
- La partie empirique aura pour objectif d'identifier la relation entre la perception du changement a travers : les types, les causes et la gestion du changement dans 30 entreprises tunisiennes du secteur industriel

⁶ Lesca, H. (2001) « Veille Stratégique : passade de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce » Acte du colloque VSST 2001, barcelone, Octobre.

⁷ Lesca, H. (2003) – *Veille Stratégique, la méthode L.E.SCA*ning. Ed. ems Management et Société. 190 p.

2 Le changement organisationnel

L'analyse de la littérature managériale nous permet de constater que le changement organisationnel est un concept riche et qui a été défini de différentes manières. On retrouve parmi les définitions celle de Brassard (2003) qui considère que : « Le changement organisationnel, se réfère à la modification ou à l'altération d'un aspect d'une organisation (ou plus largement, d'un système d'action collective), de plusieurs aspects de celle-ci ou de son ensemble, qui s'est produite entre un temps A et un temps B »⁸.

Il considère aussi que le « changement organisationnel » désigne « le processus par lequel un aspect d'une organisation (ou plus largement, d'un système d'action collective), dont l'altération ou la modification équivaut à l'ajout, à la suppression ou au remplacement, de façon partielle ou totale, de l'un, de plusieurs ou de tous les éléments composant une organisation et de l'une ou l'autre des caractéristiques de ceux-ci »⁹

Le changement organisationnel est généralement défini comme « un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations »¹⁰ (Guilhon, 1998).

Le changement correspond, dans sa définition courante « à une modification de l'un des éléments de l'organisation du travail ou de l'organisation dans son ensemble. Il peut porter sur l'introduction d'un produit, d'un équipement ou de procédés nouveaux, mais également sur la répartition du travail au sein d'une équipe. Cette modification est circonscrite dans le temps. Elle constitue une tentative de « réponse » à un problème plus ou moins bien identifié »¹¹

Cumenal et Romon¹² (1997) considèrent le changement comme un processus dynamique. Pour les auteurs changer, c'est passer d'un instant T à autre état à l'instant T1 sous l'influence des forces et des pressions qui exacerbent le système.

Mais passer d'un « état » A vers un état « B » signifie :

_ Modifier la nature ou l'intensité des interactions et des rétroactions entre les composants du système.

_ Changer les propriétés et les caractéristiques de l'organisation (le pouvoir et le style de décision, les normes et valeurs culturelles, les compétences, le degré de fluidité ou de rigidité de l'organisation, etc.).

3 Les causes à l'origine du changement organisationnel

Plusieurs éléments peuvent être à l'origine du changement organisationnel, on note une divergence dans les propositions quant à la question d'intentionnalité du changement ou à son déterminisme.

Deux courants de pensée existent, l'un plaide pour un changement organisationnel imposé par les lois de l'environnement externe et l'autre plaide pour un changement organisationnel qui résulte de la volonté de l'homme. (Guilhon ;1998)

⁸ . Brassard (2003) « Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement » Revue des sciences de l'éducation, Vol. XXIX, no 2,p255.

⁹ .idem ;p256.

¹⁰ Guilhon (1998) « Le changement organisationnel et apprentissage » Revue Française de Gestion, p 98-107.

¹¹ idm.5-6

¹². D. Cumenal et F.Romon (1997) « Variables d'action et facteurs de contingence de l'innovation dans la perspective de la dynamique des systèmes. Le cas GTM – ENTREPOSE » Deuxième Congrès International Franco-Québécois de Génie Industriel - ALBI ; p 5-6.

3.1 L'approche déterministe

L'approche déterministe accorde un poids très important à l'environnement externe pour justifier les actions entreprises dans les organisations et considère le rôle des individus comme un rôle passif, guidé par la logique inévitable d'un mécanisme causal. (Desreumaux ;1992) .

Le déterminisme a des origines multiples. En effet on note tout particulièrement les théories de la contingence, qui ont pour fondement l'alignement entre organisation et environnement, comme des théories déterministes (Vandangeon – Derumez ; 1998).

Parmi les théories déterministes on note l'apport de Woodward qui présente le contexte technologique comme facteur déterminant le choix d'une configuration structurelle assurant la performance de l'entreprise. Alors que Lawrence et Lorsch mettent en évidence l'existence d'une relation entre le degré d'incertitude globale de l'environnement et le degré de différenciation et d'intégration et l'efficacité des entreprises. Montrant que le degré d'incertitude globale de l'environnement comme étant un facteur déterminant les choix structurels. Tandis que Emery et Trist constatent une association entre la différenciation structurelle et le degré de complexité de l'environnement. Et pour Ouchi et tant d'autre présent la variable culture comme variable déterminant les choix du type d'organisation et ainsi du mode de structuration. (Desreumaux 1992) .

Plusieurs critiques ont été adressées à ce courant déterministe, on note tout particulièrement que l'application de la théorie de la contingence suppose que l'entreprise change de structure à un rythme compatible avec les évolutions de son environnement or, une telle compatibilité n'est pas toujours observée. (Vandangeon – Derumez ;1998)

De même, la réalité ne peut être considérée comme une donnée indépendante et l'organisation ne s'adapte pas à la "réalité" mais à la perception qu'ont les acteurs de cette réalité. (Desreumaux ;1992).

On note aussi parmi les critiques adresser au courant déterministe le rôle réducteur et passif des dirigeants d'entreprises qui se limitaient à appliquer des lois considérées comme universelles.

Ces critiques vont être le point de départ d'un courant antagonique au courant déterministe, en l'occurrence le courant volontariste qui considère le rôle des individus comme un rôle actif et non plus passif. Les disciples de ce courant pensent que le choix d'engager ou non un changement dépend de la volonté des acteurs.

3.2 L'approche volontariste

Bourgeois (1984) critique les thèses déterministes car elles sont victimes de nombreuses limites : elles reposent sur un raisonnement réductionniste donc centré sur quelques éléments particuliers, elles ignorent les effets réciproques entre l'environnement, la stratégie ou l'organisation, elles tendent à privilégier des analyses pour des cas extrêmes (où les dimensions de l'environnement seront particulièrement identifiables), elles conduisent à reléguer le manager à un rôle mécanique, passif, contraint unilatéralement par un ensemble des forces de l'environnement. L'entreprise est uniquement envisagée sous l'angle de l'adaptation, de la réaction. Child (1972) s'oppose aux conceptions déterministes (notamment au niveau environnemental) pour deux raisons :

*Les entreprises peuvent avoir certaines opportunités pour sélectionner les environnements dans lesquels elles évolueront ;

* Les entreprises peuvent modifier leur environnement.

Les tenants de cette approche ont insisté sur le fait que le changement peut être soit le résultat de la volonté des personnes, soit le produit de la rencontre entre un environnement perçu et une organisation. (Vandangeon- Derumez ;1998)

Ainsi Simon considère que la décision de changement est prise par la direction en fonction de ses lectures et de ses expériences passées (Guilhon ;1998) et résulte donc d'un changement interne.

Argyris considère que pour que l'entreprise s'adapte à son environnement, réalise ses objectifs et maintient l'intégrité du système interne elle doit intégrer les besoins des personnes et il faut qu'il vivent le plus de succès psychologiques possibles.(Hafsi & Fabi ;1997)

Crozier et Friedberg (1977) considèrent que l'entreprise est composée d'acteurs en interaction les uns avec les autres, cherchant chacun de leurs cotés à réaliser leurs propres objectifs en fonction du pouvoir dont ils disposent. La structure est, à un moment donné, le résultat d'un équilibre provisoire de pouvoir. Elle ne durera que si elle est acceptable par suffisamment d'acteurs.(Chevalier -1991)

Le pouvoir, et plus précisément, le déséquilibre dans les pouvoirs est la cause ou le déterminant du changement organisationnel.

D'après l'approche volontariste, les causes du changement ne sont pas dues aux simples pressions externes de l'environnement mais à d'autres causes qui proviennent de l'intérieur de l'organisation. Ces causes jusque là ignorées par l'approche déterministe sont liées au comportement de l'homme. A savoir et à titre d'exemple : le pouvoir, les besoins des individus...

L'approche volontariste met l'accent sur un rôle non plus passif de l'individu mais plutôt actif. En effet, le changement ne peut être introduit dans l'organisation que s'il y a une volonté de la part de la direction de changer et de faire face aux problèmes pour les résoudre. Donc, le changement ne peut être que voulu et par conséquent planifié* .

Les causes qui sont à l'origine d'un changement organisationnel peuvent être multiples : La technologie, la culture, le pouvoir, le degré de complexité et d'incertitude de l'environnement, la stratégie,...

Ainsi la conception du changement organisationnel, le rôle des acteurs, la stratégie de changement dépend de l'intentionnalité ou du déterminisme de ce dernier.

4 La gestion du changement organisationnel :

L'analyse de la littérature managériale nous permet d'identifier différentes modalités d'introduction et de gestion du changement organisationnel. En effet on note particulièrement différents modèles de processus de changement organisationnel telque : planifié, politique, procédural, interprétatif et le modèle chaotique ... (collerette et Delisle, 1982 ;Pichault,1993 ; Hafsi et Fabi,1997 ; Denis et Champagne,1998, Vas ,2002). Ces

* Collerette et Delisle définissent le changement planifié comme « un effort délibéré de changer une situation dite insatisfaisante, au moyen d'une série d'actions dont le choix et l'orchestre résultent d'une analyse systémique de la situation ».

différents processus de changement se différencient essentiellement dans la conception du changement, au niveau du rôle des différents acteurs dans la gestion du changement organisationnel, la manière d'introduire le changement ou les styles de conduite du changement :

Par exemple au niveau du modèle planifié il s'agit d'un changement volontariste et délibéré du sommet de la hiérarchie, où il s'agit de respecter certaine étape pour introduire le changement. (Tessier & Tellier, 1973)

En ce qui concerne le modèle politique, l'adoption et l'implantation du changement sont considérées comme résultant des jeux de pouvoir qui viennent en réponse aux pressions internes et externes (Denis et Champagne,1998). Vas (2000) considère que le processus de changement se déclenche lorsqu'une modification de l'environnement mène à un déclin des performances de l'entreprise. Le processus de changement est un processus continu de négociation entre les différents acteurs en cause. La réussite du changement dépend des porteurs du changement et de la cohérence entre le changement proposé et les intérêts des acteurs internes et externes à l'organisation et essentiellement de ceux qui contrôlent les bases du pouvoir dans l'organisation. Les changements sont impossibles sans une intervention extérieure. Le changement ne peut être introduit d'une manière partielle, pour cela il faut impérativement changer le "jeu" lui-même. Le changement est alors global et ne peut s'instaurer que s'il y a crise. (Crozier et Friedberg, 1977 ;Pettigrew 1985 ;Denis et Champagne,1998 ;Vas, 2000)

Pour le modèle procédurale :Cyert et March (1963) considèrent que le changement organisationnel est un processus de choix entre différentes routines organisationnelles existantes. Le dirigeant peut intervenir dans le processus de changement de l'organisation en éliminant les routines inefficaces, en transférant les plus efficaces dans d'autre partie de l'organisation ou en créant de nouvelles routines par imitation ou par expérimentation. Et ce a travers des directives, des sanctions ou des récompenses. Le changement organisationnel est un changement incrémental. (Vas, 2000)

Aussi le modèle interprétatif : le processus de changement est considéré comme un processus d'interprétation, construit par les interactions entre les membres de l'organisation. Selon ce modèle, les caractéristiques des acteurs organisationnels, les contextes dans lesquels ils évoluent et les interprétations qu'ils en font, jouent un rôle déterminant dans leur façon d'appréhender le changement organisationnel. Le processus de changement est présenté comme une construction sociale négociée, qui crée et légitime la signification donnée au changement. Le défi dans la gestion de changements organisationnels majeurs, consiste à faire en sorte que les nouvelles représentations créées soient collectivement partagées par les membres de l'organisation. (Vas, 2000)

En ce qui concerne le modèle chaotique, les organisations sont des systèmes complexes possédant leur propre ensemble de liens de causalité, les interactions rendent le système aléatoire et minimisent volonté des acteurs comme déterminant du changement. (Starbuck ,1983).

D'autres modèles ont décrit le changement organisationnel comme une alternance entre des une succession de phases d'évolution et de phases de révolution. Les phases d'évolution correspondent à des périodes d'ajustement et à des modifications mineures, alors que les phases de révolution sont caractérisées par des crises qui entraînent toujours une transformation radicale des comportements, de la structure et des objectifs de l'organisation. (Greiner 1977 ; Tushman et Romanelli ,1985)

Cette analyse de la littérature managériale concernant la gestion du changement organisationnel nous permet d'identifier trois principaux type de changement organisationnel a savoir :

- Le changement radical qui est un changement majeur, global et rapide, l'acteur principal de ce type de changement est le leader (Tessier et Tellier,1992)
- Le changement incrémental qui est un changement progressif et qui affecte par étape les composantes de l'organisation.
- Le changement spontané : ce changement est initié par des acteurs de l'organisation ayant une fonction « obscure ». Ce changement n'est ni maîtrisé ni contrôlé par les dirigeants. (Tessier et Tellier,1992)

L'analyse des différents modèles d'introduction du changement et de la littérature managériale nous permet aussi d'identifier différents styles de gestion du changement organisationnel allant de l'imposition à la simple aide au niveau du processus (Colrette et Delisle, 1984 ; Dayan, 1999 Charpentier, 2004), nous retenant de ces styles les suivants :

- l'imposition : l'agent du changement décide des objectifs, moyens et scénario d'implantation et informe les gens des décisions qu'il a prises.
- Consultation : l'agent du changement a la décision finale en ce qui concerne les objectifs, les moyens et les scénarios. Toutefois il fournit l'occasion aux destinataires d'influencer ses décisions et ainsi d'exprimer leurs avis et réactions par rapport à son projet.
- La participation : l'agent du changement fait participer les différents acteurs à la prise de décision.
- La négociation : le pouvoir est reparti entre différents acteurs, les décisions sont alors prises sur la base d'un consensus.

L'analyse du changement organisationnel dans la littérature managériale au niveau de l'intentionnalité ou du déterminisme de ce dernier ainsi qu'à travers les différents modèles de changement organisationnel, nous permet de conclure l'existence d'un lien entre la perception du changement (à travers sa conception : évolution, crise, innovation ou révolution et à travers les causes à l'origine du changement : interne ou externe) et la gestion du changement (à travers : la nature du changement radical, incrémental ou spontané ; à travers le style d'introduction du changement ainsi que les acteurs clés du changement organisationnel : dirigeant, opérationnel, cadre supérieur ou consultant).

5 L'analyse de l'impact de la perception du changement sur la gestion de ce dernier : Cas de 30 entreprises tunisiennes du secteur industriel :

L'objectif de cette partie empirique est :

- D'identifier la conception du changement organisationnel (évolution, crise, innovation ou révolution)
- Les acteurs clés du changement (dirigeant, opérationnel, cadre supérieur ou consultant)
- Les causes à l'origine du changement (internes ou/et externes)
- La nature du changement (radical, incrémental, spontané)
- Le modèle en usage pour introduire le changement organisationnel.
- Le style en usage pour introduire le changement.

Il s'agit ensuite de tester l'existence d'un lien entre la perception du changement (à travers sa conception : évolution, crise, innovation ou révolution et à travers les causes à l'origine du changement : interne ou externe) et la gestion du changement (à travers : la nature du changement radical, incrémental ou spontané ; à travers le style d'introduction du changement ainsi que les acteurs clés du changement organisationnel : dirigeant, opérationnel, cadre supérieur ou consultant).

Notre enquête par questionnaire a porté sur l'analyse de la perception de 30 cadres supérieurs de 30 entreprises tunisiennes appartenant au secteur industriel. Les entreprises ont été choisies au hasard.

Les résultats obtenus sont les suivants :

5.1 La conception du changement organisationnel :

Les entreprises interrogées conçoivent le changement organisationnel de la manière suivante :

	Evolution	Révolution	Innovation	Crise	Evolution et innovation
Changement	53%	6,66%	14%	0,34%	26%

5.1.1 1. Les acteurs clés du changement :

	dirigeant	Haut cadre	opérationnel	consultant
Acteur du changement	50%	33,7%	3,3%	13%

5.1.2 Les causes à l'origine du changement

	jeux de pouvoir	stratégie	Technologie	configuration	Culture	Environnement (complexité et incertitude)	Environnement + technologie
Cause du changement	3,33%	4%	20%	6%	6,66%	20%	40%

5.1.3 La nature du changement organisationnel

	radical	incrémental	spontané
Nature du changement	10%	90%	0

5.1.4 Le modèle en usage pour introduire le changement organisationnel.

	Modèle planifié	Modèle politique	Modèle procédurale	Modèle interprétatif
Modèle de changement organisationnel	63,3%	20%	6,7%	10%

5.1.5 Le style en usage pour introduire le changement organisationnel :

	consultatif	participatif	directif	Négociation
style de changement organisationnel	63,3%	20%	3%	17%

5.1.6 La relation qui existe entre la conception du changement et la gestion de ce dernier :

L'analyse croisée avec le test de khi-deux nous a permis d'obtenir les résultats suivant :

La relation qui existe entre la conception du changement et les causes du changement :

Le khi-deux observé 0,443 est inférieur au khi-deux théorique 0,506 donc on ne peut pas valider la relation de corrélation entre la conception du changement (évolution pour 53% des entreprises) et les causes à l'origine du changement (technologie et complexité et incertitude de l'environnement).

La relation qui existe entre la conception du changement et le style de gestion du changement : Le khi-deux observé 4,076 est supérieur au khi-deux théorique 0,396. On peut donc valider l'hypothèse de corrélation entre la conception du changement (évolution pour 53% des entreprises) et le style d'introduction du changement (63,3% consultatif)

La relation qui existe entre causes du changement et le choix du modèle de gestion du changement organisationnel : Le khi-deux observé 7,462 est supérieur au khi-deux théorique 0,06. On peut donc valider l'hypothèse de corrélation entre les causes du changement (technologie et complexité et incertitude de l'environnement) et le choix du modèle de gestion du changement organisationnel (le modèle de changement planifié 63,3%).

La perception des causes du changement organisationnel conditionne le type de changement organisationnel :

Le khi-deux observé 4,591 est supérieur au khi-deux théorique 0,204, on peut donc conclure à l'existence d'une relation de corrélation entre la perception des causes à l'origine du changement organisationnel (technologie et complexité et incertitude de l'environnement) et le type de changement (pour 90% il s'agit d'un changement incrémental).

La relation qui existe entre les causes du changement et le modèle en usage pour introduire le changement : Le khi-deux observé 7,462 est supérieur au khi-deux théorique 0,006 on peut donc conclure à l'existence d'une relation de corrélation entre les causes du changement (technologie et complexité et incertitude de l'environnement) et le modèle en usage pour introduire le changement (le modèle de changement planifié 63,3%).

La relation qui existe les types de changement organisationnel et le modèle en usage :

Le khi-deux observé 7,210 est supérieur au khi-deux théorique 0,066 on peut donc conclure à l'existence d'une relation de corrélation entre les types de changement organisationnel (incrémental pour 90%) et le modèle en usage (le modèle de changement planifié 63,3%).

Ces résultats nous permettent de valider l'hypothèse selon laquelle la perception du changement conditionne la gestion du changement organisationnel. Sauf en ce qui concerne la corrélation entre de la perception des causes du changement sur la conception de ce dernier..

Conclusion

L'analyse de la perception du changement organisationnel par les entreprises tunisiennes, nous permet de conclure que les causes à l'origine du changement organisationnel, qui sont d'ordre externe (technologie et environnement) ne semblent pas représenter une menace pour les entreprises. En effet, le changement est conçu comme une « évolution » (pas comme une crise ou une révolution). D'autre part le changement est introduit d'une manière incrémentale et planifié. Ce qui nous permet de conclure à une conception volontariste du changement organisationnel.

La perception du changement, la vieille stratégique, l'attitude proactive peut conduire à de plus de chance de succès pour les changements adoptés.

D'autres études pourront compléter notre travail de recherche en introduisant dans l'analyse : les dimensions organisationnelles affectées par le changement organisationnel, ainsi que l'analyse des différents types de mécanismes de veille stratégique utilisés par rapport à la nature des changements introduits dans l'organisation.

Bibliographie

- [1]AUDET La veille stratégique chez les PME de haute technologie :une étude de cas pour comparaison inter-site Document de travail 2003;<http://www.uqtr.ca/inrpme/anglais/PME-E01.shtml>.
- [2] BAREL .Y et GUYON .C *Pour un modèle intègre de conduite du changement* I.A.E Université de Nice Sophia-antipolis .
- [3]CALORI, R. ET T. ATAMER *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, 1993.
- [4]Child *Organization structure, environment and performance the role of strategic choice* Sociologie;january 1972
- [5]CLAVEAU . N, MARTINET .A . C et TANNERY .F *Formes et ingénierie du changement stratégique* Revue Française De Gestion septembre-octobre 1998.
- [6]COLLERETTE .P et DELISLE .G *Le changement planifié* Les éditions Agence d'arc Inc 1984.
- [7]CONINCK. F *Les bonnes raisons de résister au changement* Revue Française De Gestion septembre - octobre 1998.
- [8]COTE .N, BELANGER .L et JAQUES .J *Les dimensions humaines des organisations* Gaëton Morin éditeur 1994.
- [9]COURPASSON. D *Le changement est un outil politique* Revue Française De Gestion, septembre- octobre 1998.
- [10]CROZIER ET FRIEDBERG *L'acteur et le système* Paris, Le Seuil, 1977.
- [11]D'IRIBARNE .P *Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas* Revue Française De Gestion septembre - octobre 1989.
- [12]DAVID . A *Outil de gestion et dynamique du changement* Revue Française De Gestion septembre - Octobre 1998.
- [13]DAYAN.A *Manuel de gestion* Edition Marketing , Vol 2 ;1999.
- [14]DELAVALLEE *Changement organisationnel et gestion des ressources humaines* direction et gestion des entreprises n°155,156 organisation.
- [15]DEMERS .D *Le changement radical de l'intérieur : la diffusion stratégique dans les organisations complexes* Gestion - Mai 1991.
- [16]DENIS .J. L et CHAMPAGNE .F *Pour comprendre le changement dans les organisations* Gestion- Février 1998.
- [17]DESMARAIS, HAMELLE et AL *Anticiper et vivre le changement* Les Editions d'organisation 1990.
- [18]GIROUX . N *La gestion du changement stratégique* Revue de Gestion Mai 1991.
- [19]GODELIER. E *Alfred Chandler contre Andrew Pettigrew : le changement dans les entreprises, crise ou mutation ?* Revue Française De Gestion ,Septembre- Octobre 1998.
- [20]GUILHON .A *Le changement organisationnel est un apprentissage* Revue Française De Gestion ,Septembre- Octobre 1998.
- [21]HAFSI .T & FABI . B *Les Fondements du changement stratégique* Edition trans. continental INC 1997.
- [22]LAWRENCE *How to deal with resistance to change* Harvard Business Review Février 1969.
- [23]LESCA, H. *Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche*, Economies et Sociétés, Série Sciences de gestion, 1994.
- [24]LESCA, H. *Veille Stratégique : passade de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce* Acte du colloque VSST 2001, Barcelone, Octobre.
- [25]LESCA, H. *Veille Stratégique, la méthode* L.E.SCANing Ed. ems Management et Société 2003
- [26]LIVAIN Y.F *Comment mener une réorganisation : la conduite du changement dans l'entreprise* DUNOD 1978.
- [27]JORSTMAN *Peut-on changer l'organisation du travail et la culture de l'entreprise?* Revue Française De Gestion ,Mars- Avril- Mai 1992 .
- [28]OVIMET. G et DUFOURY *Vivre et gérer le changement ensemble ?* Revue Française De Gestion ,Mars- Avril - Mai 1997.
- [29]PICHAULT.F *Ressources humaines et changement stratégique :vers un management politique* De Boeck Université 1993
- [30]PLUCHART .J.J *Les discours du changement organisationnel* Revue Française De Gestion septembre -octobre 1998.
- [31]PROBST .G et AL *Gérer le changement organisationnel* Les éditions d'organisation 1992.
- [32]ROSSETTO, A.M.ROSSETTO & B DE MELLO « *the influence of revolutionary and evolutionary srategic changes according to Tushman and Romanelli's model in the construction sector* » Proceeding IGLC-10.Aug 2002 Gramado, Brasil
- [33]SMIDA A, GRANDVAL S *L'intelligence concurrentielle : un outil d'appropriation et de construction du futur pour l'entreprise* Les cahiers de Gestion de Basse-Normandie N°69 ;1998.
- [34]SMIDA ET ROMDHANE *Les déterminants culturels des pratiques de veille stratégique* www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/smidaben.pdf -
- [35]STEINLE .C *La réorganisation de l'entreprise au niveau de la direction* Direction et gestion n°4 1983.
- TESSIER et TELLIER *Changement planifié et développement des organisations* Tome 8, Presse de l'université du Quebec,1992
- [36]VAS.A *Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits : une approche multiparadigmatique* Management international Vol 9 N 2 Hiver 2005
- [37]WANDANGEON - DERUMEZ .I *La dynamique des processus de changement* Revue française de gestion 1998.