



LE MANAGER CLE DE LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS

THE KEY MANAGER OF ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION

Jihane CHGADNA

Doctorante-Chercheuse

FSJES Kenitra

Université Ibn Tofail - MAROC

Laboratoire entrepreneuriat et politique publiques (EPP)

jihanechgadna@gmail.com

Souheil EMHAOU

Doctorant-Chercheur

FSJES Kenitra

Université Ibn Tofail - MAROC

Laboratoire entrepreneuriat et politique publiques (EPP)

souheilemhaou@gmail.com

Youssef KHATORI

Enseignant chercheur

FSJES Kenitra

Université Ibn Tofail - MAROC

Laboratoire entrepreneuriat et politique publiques (EPP)

khatori.youssef@gmail.com

Date de soumission : 13/04/2020

Date d'acceptation : 27/05/2020

Pour citer cet article :

CHGADNA J. & al. (2020) «LE MANAGER CLE DE LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS »,

Revue Internationale du Chercheur « Volume 1 : Numéro 2 » pp : 155 - 169

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3866281>



Résumé :

Dans un monde en perpétuel mutation, le changement organisationnel est devenu une pratique courante au sein des organisations. Sa nécessité pour le bon fonctionnement des organismes a poussé les leaders à innover de nouvelles méthodes et techniques qui visent à conditionner le bon fonctionnement de ce concept dans le milieu organisationnel et assurer sa continuité.

L'objet de notre article s'articule autour de ce changement organisationnel et du rôle capital des managers dans sa gestion. Il est important, voir crucial de tirer profit de cette variation, étant un moteur clé dans le bon fonctionnement de l'organisation, et de s'approfondir sur les dysfonctionnements causés par une mauvaise conduite de cette dernière.

Ce thème ne fait pas l'unanimité des économistes et universitaires et fait couler beaucoup d'encre. Au vu de son importance, il est de notre devoir de bien étudier ce changement et clarifier ses facettes.

L'analyse de la littérature et des différents études qui tournent autour de ce thème nous mènent à formuler la problématique suivante : Quelle est l'influence des managers sur le changement organisationnel au sein des organisations ?

Mot Clé : Changement organisationnel ; Transformation ; Performance ; Manager ; Organisation.

Abstract :

In a constantly changing world, organizational change has become a common practice within organizations. Its need for the proper functioning of organizations has prompted leaders to innovate new methods and techniques which aim to condition the proper functioning of this concept in the organizational environment and ensure its continuity.

The subject of our article revolves around this organizational change and the crucial role of managers in its management. It is important, even crucial, to take advantage of this variation, being a key driver in the proper functioning of the organization, and to dive deeper into the dysfunctions caused by its poor conduct.

This topic is not unanimous among economists and academics and has attracted much attention. Given its importance, it is our duty to study this change well and clarify its facets.

The analysis of the literature and of the various studies that revolve around this theme lead us to formulate the following problem: What is the influence of managers on organizational change within organizations?

Keyword: Organizational change; Transformation; Performance ; Manager; Organization.



Introduction

De nos jours, le statut de manager et son influence auprès de son équipe constitue un des piliers du succès du changement organisationnel. Un processus de changement réussi nécessite une implication totale du manager, conscient de l'importance que revêt ce dernier dans la survie de la société face aux fluctuations du marché et de l'environnement, ainsi qu'un encadrement rigoureux par ce dernier des différents acteurs impliqués dans ce changement.

L'objet de notre article s'articule autour de ce changement organisationnel et du rôle capital des managers dans sa gestion. Il est important, voir crucial de tirer profit de cette variation, étant un moteur clé dans le bon fonctionnement de l'organisation, et de s'approfondir sur les dysfonctionnements causés par une mauvaise conduite de cette dernière.

Considéré comme le pivot de l'organisation et la clé de réussite du changement de la société, notre question de recherche est formulée comme suit : Quelle est l'influence des managers sur le changement organisationnel au sein des organisations ?

A travers cette problématique, on a tiré les hypothèses suivantes :

-Hypothèse 1 : Les facteurs déclencheurs du changement (crise économique, remarque des clients ou révolution), sont des arguments assez puissants pour motiver les managers à mener ce changement.

-Hypothèse 2 : il existe différentes pistes possibles pour mener à bien le changement et perdurer son efficacité.

Pour répondre à notre problématique, nous nous intéresseront aux mutations organisationnelles afin de mieux les appréhender dans leur ensemble. Nous commencerons par proposer une définition du changement organisationnel et dresserons ses principales typologies, nous nous intéresserons ensuite au processus du changement et examinerons de près le modèle de collerette. Enfin, nous aborderont le rôle fondamental du manager dans la gestion du changement par son action efficace auprès de ses équipes.



1. le changement organisationnel :

1.1. Vers une définition du changement organisationnel :

Le changement fait partie de la vie des organisations, soit pour conserver l'équilibre, soit pour se reproduire soit pour se transformer (Guilhon, A, 1998). Il est considéré comme une modification significative d'un état, d'un système de relations ou de situations de l'entreprise, dont les éléments affectent les différents acteurs de l'organisation « les managers, dirigeants, actionnaires, collaborateurs ». Il peut aussi bien concerner l'évolution des métiers, des activités, de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise. Dans tous les cas, il représente un impact social (Donjean et Lambotte, 2015).

Cette définition peut être complétée par celle de (Collerette et al., 1997) qui indique que le changement organisationnel correspond à toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système; il insiste sur le fait qu'il y a un changement organisationnel lorsque les comportements et pratiques des acteurs d'une organisation ont été modifiés de façon relativement durable (Collerette, 2008).

D'après Grouard et Meston (1998), le changement organisationnel est le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations.

Deux éléments importants ressortent de ces définitions. Tout d'abord, le fait qu'une modification est observable et observée. Ce qui fait qu'on parle de changement, ce n'est pas tant qu'il entraîne des modifications plus ou moins grandes, mais bien qu'il soit perceptible par ceux qui le vivent. Ensuite, l'intérêt pour ce changement est relié au jugement et à la perception de la personne qui le vit.

1.2. Les objectifs :

Pour VAS (Alain), le changement organisationnel suppose une série de procédures destinées à changer les individus, les groupes et la structure ainsi que les méthodes d'une organisation.



Etant donné, que le manager ne peut pas maîtriser l'environnement d'une organisation, il doit, continuellement, introduire des changements organisationnels internes qui lui permettent de faire face efficacement, à des nouvelles difficultés.

Le plus souvent, les organisations procèdent à un changement pour réagir à la pression interne ou externe de l'environnement organisationnel. Les efforts faits en faveur d'un changement comportent toujours les objectifs spécifiques comme un accroissement de la productivité, l'acceptation d'une nouvelle technologie par le personnel, un surcroît de motivation pour les employés, une intensification des comportements novateurs de la part du personnel, une augmentation de la part de marché, etc. Ces buts et autres similaires, inspirés par un besoin d'amélioration, supposent deux objectifs sous-jacents : accroître la capacité ou l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements qui interviennent dans son environnement, changer les modèles de comportement du personnel, (Ben Kahla, 1999).

- **Accroître la capacité ou l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements** : les organisations doivent disposer de méthodes et de techniques efficaces pour s'adapter à l'évolution des marchés, des exigences légales, des idées, etc. les organisations créent, généralement, des départements ou des équipes de spécialistes qui se livrent à des enquêtes et des prévisions afin de leur permettre de s'adapter d'une manière permanente.

- **Le changement des comportements** : Le deuxième objectif principal du changement organisationnel consiste à changer les comportements individuels au sein de l'organisation. Une organisation peut se révéler incapable de modifier sa stratégie pour s'adapter à son environnement si ses membres n'adoptent pas un comportement différent dans les rapports qu'ils entretiennent entre eux et avec leurs emplois. Ainsi, les organisations survivent, se développent, prospèrent, déclinent ou disparaissent en raison des comportements du personnel ; à savoir, ce que font ou omettent de faire les employés.

Ainsi, même si l'organisation se transforme en une structure plus décentralisée, à défaut d'un changement de comportements chez le personnel, la transformation peut n'avoir qu'un impact limité sur l'efficacité de la société.

Dans la partie qui suit, nous traitons de la typologie du changement organisationnel.



2. Les typologies du changement organisationnel

En effet, ils peuvent être brefs ou profonds, rapides ou violents, consensuels ou imposés. Grouard et Meston (1998) reconnaissent plusieurs sortes de changements ceux qui sont provoqués et ceux qui sont subis.

Le changement provoqué, ou changement choisi, souhaité, volontaire, etc., est celui qui «est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, a priori, d'actions de redressement tandis que la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, comme la satisfaction des clients. Plus le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci» (Grouard et Meston, 1998, p. 9).

Autrement Le changement subi ou imposé «est celui qui est engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci» (Grouard et Meston, 1998, p. 9). Généralement, le changement provoqué est perçu comme étant plus confortable et plus efficient. Il est plus confortable parce que les acteurs ont plus de marge de manœuvre et ont plus de temps pour gérer les changements. Généralement, ce type de changement ne se heurte pas à des formes de blocages très contraignantes. Pour ce qui est du changement subi, les acteurs ont moins de marge de manœuvre. Ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leurs fins. Dans la plupart des cas, ils sont contraints de faire plus dans un laps de temps le plus court possible. C'est alors la survie de l'entreprise qui en dépend.

Quant au changement imposé, nous pouvons dire qu'il peut tout autant exister dans des entreprises fortement hiérarchisées que dans des organisations plus ouvertes au dialogue. Pour le mener à bonne fin, l'adhésion des personnes concernées est toujours requise et cela, dès le commencement du projet.

Dans le même sens, Demers (1999) parle de changement radical, c'est-à-dire «un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce»

Un tel type de changement serait nécessaire afin de briser le blocage, et minimiser les risques d'incohérence et réduire les coûts liés au passage d'une configuration à une autre.



Ce type de changement est généralement initié par des dirigeants dans les situations de crise. De son côté, Johson (1966) définit le changement radical comme étant un changement dans le système des valeurs de base d'une entreprise. Quant à Dupuis et Kuzminski (1998), ils parlent de changement planifié par opposition à changement spontané ou non planifié. Selon eux, le changement planifié est celui qui « vise à des objectifs précis pour ce qui est de son contenu, bien que ceux-ci ne soient pas toujours atteints. Ils sous-tendent un projet explicite, des intentions formulées, des objectifs à atteindre, tandis que, dans le cas du changement spontané, ces éléments sont absents la plupart du temps » (Dupuis et Kuzminski, 1998, p. 360). Demers (1999) met l'accent sur le fait que le changement que nous vivons est celui de l'apprentissage et de l'évolution. Elle considère que le changement n'est plus un événement rare et bouleversant mais une réalité quotidienne. Il n'est plus l'affaire du dirigeant du sommet, mais au contraire, l'affaire de tous les membres de l'organisation. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation et des intéressés qui ne sont plus considérés comme utilisant surtout leur marge de manœuvre pour résister au changement décrété par la direction. Ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation. En même temps, les dirigeants deviennent des agents de changement parmi d'autres. Ils ont certes plus de pouvoir que les autres, cependant, leur pouvoir leur sert davantage à faciliter le changement plutôt qu'à le contrôler.

3. Les étapes du processus du changement

La perception du processus de changement est différente d'un acteur à un autre, car tous ne vivent pas la même chose, n'occupant pas la même place et n'étant pas soumis aux mêmes enjeux. Nous adopterons la perspective de l'agent d'intervention exprimant le processus en phases, en tant que points de passage obligés de la démarche de changement. La démarche que nous proposons doit être adoptée au contexte et décrit l'intervention du changement à partir de cinq grandes phases : Une phase préparatoire ; Une phase de diagnostic ; Une phase de planification ; Une phase de mise en œuvre ; Une phase d'évaluation des effets.

❖ **La phase de préparation** : cette phase consiste à traduire la stratégie de l'entreprise en un projet qui motive l'organisation, à trouver la formulation qui convient pour décrire son objectif et, enfin, identifier une méthodologie adoptée pour traiter cette problématique.



-Poser le problème : L'équipe managériale posera dans la première des phases quelle est le problème que nous sommes chargé de résoudre et pour cela, ils doivent répondre au plus tôt à trois types de questions :

➤ Des questions relatives à la nature de travail à accomplir :

- De quoi s'agit-il ?

- Sur quoi faut-il centrer l'intervention ?

➤ Des questions relatives à l'objectif visé :

- Quel est le but à atteindre ?

- Quel est l'état idéal dans lequel le demandeur souhaite se trouver ?

➤ Des questions relatives à la commande :

- Quel est le contrat entre l'intervenant et le demandeur ?

- Quelles sont les bornes en amont et aval de l'intervenant ?

Afin de mobiliser les énergies et de guider l'intervention, l'objet doit être défini de manière claire, et il faut préfixer le cadre de l'information à réunir et traiter. Vérifier la faisabilité de l'intervention: Avant de s'engager devant le demandeur, l'équipe managériale vérifiera l'existence de conditions de réussite de projet de changement.

➤ Les conditions qui sont nécessaires :

- la pertinence de la problématique énoncée ;

- Un comportement de résolutions de problèmes de la part des acteurs (par opposition au désir d'appliquer des recettes toutes faites ;

- La mise à disposition des moyens nécessaires pour la résolution du problème posé (détails suffisants, disponibilité et engagement de certains acteurs clés,...)



❖ **La phase de diagnostic** : Le diagnostic fait partie d'une série d'activités qui permet d'avoir une vision plus juste de la situation. Il aide à clarifier la situation. Il touche autant le contenu que les processus qui l'accompagnent. Il s'agit de procéder à une étude systématique afin de trouver les solutions appropriées, d'analyser les processus pour en dégager les originalités et trouver les modalités d'actions adéquates. Il est nécessaire de s'enquérir d'un ensemble des moyens favorables et défavorables au projet, avant de l'appliquer. Un bon climat relationnel ne doit être confondu ni avec la bonne humeur des syndicats, ni avec l'acceptation passive du personnel, ni avec l'enthousiasme de la direction. Une réactivité suffisante des acteurs sociaux et minimum de valeurs partagées constituent un point de départ souhaitable pour l'action. Cette condition prépondérante justifie un diagnostic qui sera plus ou moins élaboré selon la taille de l'entreprise et la proximité entre le personnel de l'entreprise et ses dirigeants. Le diagnostic doit être pensé de manière dynamique et non pas d'une façon mécanique, afin d'élaborer un relevé des dysfonctionnements dont souffre l'entreprise. La fonction de diagnostic est surtout de produire de la mobilisation et de l'investissement psychique autour d'une analyse partagée, aussi doit-il associer le plus de personnes possible. Il est selon l'expression de PIERRE JARDILLIER GILBERT: « la première opportunité d'associer à l'étude du changement ceux qui auront à le réaliser ». À cette condition, plus de gens seront associés au diagnostic, plus celui-ci constitue un point de non-retour.

❖ **La phase de planification** : Cette phase consiste, à partir du diagnostic, à définir précisément les actions appropriées pour parvenir au changement souhaité. Donc, la planification consiste à établir une stratégie ou une hypothèse de travail, qui demandera souvent une réévaluation en cours d'expérience. Elle porte tout autant sur le contenu que sur le processus. Le contenu se ramène essentiellement à clarifier les composantes des solutions trouvées, à concevoir et à élaborer les outils ainsi que les instruments pour pouvoir appliquer les solutions. Quant au processus, il faut trouver la façon d'introduire et d'implorer des solutions adéquates. Comme le diagnostic, la planification est une activité continue. Il est donc utopique de vouloir établir une planification définitive surtout dans perspective à long terme, car plusieurs événements peuvent survenir et changer la donne. On va donc définir un premier plan d'action à court terme pour favoriser l'évolution de tout vers le changement souhaité :

Ressources nécessaires (formation, information, soutien,...etc.) et condition d'utilisation de ces ressources (qui fait quoi ? pour qui ? avec quels moyens ?) ; Condition pratique de mise en œuvre ; Moyens pour suivre les actions ; Critères de mesures des résultats.



❖ **La phase de mise en œuvre** : C'est le moment de réaliser le plan d'action déjà établi. Sa mise en œuvre exige souvent un encadrement efficace du système qui s'en trouvera changé. Cette phase est toujours délicate car, d'une part, elle suppose le passage d'une analyse plus ou moins distante à l'implication des acteurs, d'autre part, elle nécessite une adaptation de la stratégie aux impératifs des circonstances et des situations locales. Elle pose donc des questions relatives à la mobilisation des énergies et des questions d'ordre tactique : Question relative à la mobilisation des énergies :

-comment traiter les résistances qui se manifestent ?

-Le système d'informations sur le déroulement de l'application est-il suffisant? Question d'ordre tactique :

- quelle liberté doit-on se donner par rapport à la planification ?

- Jusqu'à quel point peut-on diverger sans renier la stratégie définie ?

Elle s'apparente à une succession de séquences de marchandages, de négociations implicites ou explicites, qui reposent sur des ajustements continus entre les objectifs poursuivis et les problèmes relevés sur le terrain. Durant cette période de confrontation sur le terrain, les résistances et les influences des acteurs organisationnels sont les symptômes des difficultés éprouvées au cours de la mise en œuvre. Ces symptômes constituent le signal d'un besoin de modifier et d'adapter le projet, pour tenir compte des contraintes et des résistances inattendues qui apparaissent pendant le processus. Ce dernier apparaît adaptatif et évolutif et souple, lors de la phase de mise en œuvre. Donc, la période de mise en œuvre nécessite de constituer et d'entretenir une collaboration de soutien qui forme une masse critique suffisante pour permettre au changement de se déployer au sein de toute l'organisation.

❖ **La phase d'évaluation des effets** : Finalement vient l'étape de l'évaluation des résultats, qui est en fait un nouveau diagnostic, le suivi et l'ajustement des actions engagées. Elle comporte la synthèse des actions lancées, l'élaboration de point d'avancement, information sur les résultats obtenus et le cas échéant, l'allocation de nouvelles ressources (apports pédagogiques complémentaires, action d'information en vue du réajustement ou d'appui, promotion des expériences significatives). Elle permet aussi de décrire les résultats obtenus et de mesurer l'écart entre la situation insatisfaisante initiale et celle désirée. Mais elle ne peut se limiter à cela. Elle doit constater l'ensemble des effets. Elle doit aussi être un outil d'accompagnement plutôt qu'un simple bilan. Donc l'évaluation a surtout deux fonctions :

Tracer un bilan de changement de l'entreprise.



Fournir des informations pour déterminer s'il faut interrompre ou poursuivre la démarche décidée.

4. Le manager comme porteur de changement :

Savoir accompagner le changement est, aujourd'hui, une des compétences clé de la fonction de manager.

De nos jours, un Manager est amené à gérer en même temps l'atteinte des objectifs fixés pour leurs activités et le pilotage des changements induits par les projets qui concernent leur périmètre.

Manager, c'est animer la dynamique et l'intelligence collective pour répondre à ces deux challenges simultanés. Sans Manager, l'entreprise ne peut ni transformer ses organisations, ni évoluer. Selon (Julien Godefroy, 2017) il y a quatre raisons à cela :

❖ Le manager pour accompagner ses équipes

Lors de transformations, l'entreprise doit développer ses coalitions. La formation occupe une place indispensable dans le fonctionnement de l'organisation. À ce titre, le manager s'assure qu'il dispose bien, au sein de ses équipes, des compétences nécessaires pour répondre aux nouveaux besoins de l'entreprise. S'il peut les anticiper, c'est encore mieux !

Le manager est considéré comme le garant de la bonne conduite des processus au sein de l'organisation, il a aussi comme mission de recruter les ressources nécessaires et qualifiées pour le bon fonctionnement de l'entreprise, ainsi l'intégration qui ne peut plus se réduire à un simple tour des bureaux mais une intégration complète et active des nouvelles personnes durant lequel sont présentés aux nouveaux collègues.

Enfin, le manager fait en sorte que ses équipes disposent bien du matériel et du cadre de travail idéal pour relever les nouveaux défis.

❖ Le manager pour booster ses équipes

Face à l'incertitude et la déstabilisation de l'environnement économique, l'humain retrouve sa place naturelle comme leader. En effet, pour évoluer, s'adapter et développer de nouvelles sources de croissance, l'entreprise s'appuie sur le potentiel de chaque individu.

Pour cela, le manager a pour mission de prendre en considération la santé physique et psychologique de ses équipes, pour des retours de productivités et performantes. Afin d'atteindre



cet objectif, il est indispensable de penser à l'accompagnement de ses collaborateurs et mettre leur bien-être au cœur de ses préoccupations.

Du coup, on attend du manager qu'il soit un support émotionnel et technique avec des multiples capacités comme écouter et coacher pour les rassurer et les aider à avancer. Sa sensibilité et sa réceptivité émotionnelle, tout comme sa capacité à réagir de manière adaptée aux différentes situations, seront des critères déterminants pour que les salariés se sentent mieux compris.

Enfin, le manager ne dicte plus ce qu'il faut faire selon son unique point de vue. Au contraire, il intègre et responsabilise ses équipes pour contribuer tous à trouver des solutions adéquates à l'entreprise ainsi la transformer et la rendre performante.

❖ **Le manager pour expliquer à ses équipes**

Dans un univers complexe où le changement est le développement n'est pas un choix mais une obligation. Le manager est en charge d'anticiper et guider ses équipes, en plein changement, les faire comprendre où elles vont et pourquoi elles consacrent autant d'énergie au projet commun. Le manager rassure en expliquant les choix stratégiques de l'entreprise, c'est-à-dire en « donnant du sens » à leurs actions actuelles et à venir.

Lorsque les équipes comprennent l'objectif et la finalité de ces changements, elles n'en sont que plus motivées. En effet, elles détiennent un cap commun dont elles partagent la direction. Parce qu'elles sont en accord, elles s'impliquent d'autant plus. Le manager, quant à lui, peut les amener encore plus loin en les faisant participer pleinement à l'élaboration des nouveaux buts pour l'organisations. Ainsi, l'entreprise évolue plus rapidement et facilement grâce à la volonté des employés eux-mêmes.

❖ **Le manager comme gardien des fondamentaux**

Certes l'environnement de l'organisation change mais ça ne veut pas dire que tous doit changer. En effet, certains fondamentaux doivent être maintenus. A commencer par le fait qu'un manager est le protecteur des valeurs de l'entreprise. D'ailleurs, il a un objectif essentiel est de garder celle-ci, car c'est la personnalité et la définition de l'organisation

La raison d'être de l'entreprise ne peut pas être modifiée tout comme ses valeurs. Car elles représentent la phase nécessaire sur lequel les collaborateurs peuvent fixer leur cap. En cas de doute sur une décision, le manager peut s'y référer pour prendre du recul, se reconcentrer afin de déterminer ses actions.



L'exemplarité du manager demeure essentielle. Il incarne, tant dans sa posture que ses paroles et ses actes, les valeurs de l'entreprise. Ils montrent et veille ainsi à la transmission des valeurs et de la raison d'être de l'entreprise.

Le manager ne peut être remplacé par un robot. Il reste au contraire une pièce maîtresse dans le processus.

On parle souvent du « management du changement ». Les orientations actuelles donnent naissance au « management par le changement ». Le manager ne doit plus faire face au changement, mais en être la source et devient la clé de la transformation, car désormais son rôle est de le manifester.

Conclusion :

Le changement organisationnel, synonyme d'amélioration, reste d'une importance capitale pour toute entreprise qui doit être en mesure de s'adapter aux fluctuations du marché international et de l'environnement. C'est un processus de modification qui ponctue et s'opère sur une organisation et des acteurs.

Cette étude confirme la place importante du manager dans la réussite du changement. Par son adhésion totale au projet, son sens de leadership et sa capacité à créer un environnement favorable à la créativité et la performance, il traduit le sens de l'action du changement au près de son équipe. Il en vient aussi à conclure l'importance clé d'un manager de qualité dans la réussite du processus de changement dans toutes ses phases, capable d'identifier les facteurs déclencheurs de changement, les analyser et trouver les bonnes mesures à entreprendre pour éviter à la société de s'écouler face aux fluctuations économiques.

Il ne va pas sans dire, que malgré l'acharnement des managers et les solutions entretenues, leur efforts soient en vain, vu la fluctuation perpétuelle du monde économique.

L'analyse précédente nous pousse à poser théoriquement les questions suivantes : Serait-il possible de maîtriser les fluctuations économiques mondiales de manière à prévenir le futur ? Cela va-t-il étouffer les entreprises montantes en créant une concurrence trop élevée qu'elle ne peut gérer



Bibliographie

BEN KAHLA, K. (1999). Les analyses du changement organisationnel. article présenté au colloque « la flexibilité : condition de survie ? » organisé par l'ISCAE, Tunis, 10-11 Mars, [www ;google.fr](http://www.google.fr)

Collerette, et al., ((1997). *Le changement organisationnel: théorie et pratique*. PUQ

Donjean, C., et all., (2012). Vers une politique de communication interne socialement responsable en période de changement Rapport de recherche réalisé pour le compte du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale avec le soutien du Fonds Social Européen. *LASCO, Université Catholique de Louvain, Belgique*. [https://www. uclouvain. be/cps/ucl/doc/comu/documents/RAPPORT_communication_interne_socialement_responsable. pdf](https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/comu/documents/RAPPORT_communication_interne_socialement_responsable.pdf).

Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. *GESTION-MONTREAL*, 24, 131-139.

Dupuis, J. P. & Kuzminski, A. (1998). *Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise*. G. Morin

ELAMRAOUI, L. & IDRISSE, K. (2019) « The new public management as a model of managerial innovation at the service of the Moroccan local territorial administration » *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 202- 218

PÉRIODE, C. C. E. (2015). *VERS UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION INTERNE SOCIALEMENT RESPONSABLE EN PÉRIODE DE RESTRUCTURATION*.

Johnson & Chalmers, (1966). *Revolutionary Change*. Boston, Massachusetts: Little, Brown, University Press,191.

Godefroy,J. (2017). *Le manager comme clé de la transformation des organisations*. Hamaoui, S., et al., (2018). *Conduite du changement en entreprise: le rôle de la gestion des ressources humaines: étude pratique: SPA Cevital Bejaia* (Doctoral dissertation, Université de Bejaia).



Gardère, E., & Colletterte, P. (2008). Entretien avec Pierre Colletterte. *Communication et organisation*, (33), 145-149.

Gueddouche, S., et al., (2013). L'influence du changement organisationnel sur la motivation des salariés: cas pratique: NAFTAL (Doctoral dissertation, Université de Bejaia).

Guilhon, A. (1998). Le changement organisationnel est un apprentissage, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 98-107.

Grouard, B. & Meston, F. (1998). *L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement*. Dunod, 336 .

Grouard, B. & Meston, F. (2005). *L'entreprise en mouvement - 4ème édition*

Conduire et réussir le changement. Collection : Stratégies et management, Dunod.

MOUSSAOUI, O. (2010). LA COMPÉTENCE AU CŒUR DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.

Saint Brice, R., & Paramédical, E. S. Quand le changement s'impose, subir ou agir?.

Zid, R. (2006). Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions.

El Bouyeri, S., & Guilmot, N. (2018). Gestion du changement dans les entreprises: Quel est l'impact de la construction de sens autour du changement dans l'implémentation d'un changement imposé par l'extérieur? Le cas de l'implémentation du RGDP au sein de BNP Paribas Cardif.

VAS, A. & COEURDEROY, R. (2004). Dynamique organisationnelle et diffusion du changement: analyse par modèle de survie de l'introduction d'un système de gestion intégré du travail. In *Conférence Internationale de Management Stratégique*.