

Le rôle des managers dans le changement organisationnel : cas du passage d'une école préparatoire à une école supérieure

The role of managers in organizational change: case of the transition from a preparatory school to a higher school

Date de réception : 26/06/2022 ; Date d'acceptation : 10/08/2022

Résumé

La mise en place des changements organisationnels au sein des organisations est devenue une véritable épreuve pour les managers et les organisations toutes entières. A cet effet, nous avons choisi d'étudier le cas de l'Ecole Préparatoire en Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion d'Oran devenue récemment l'Ecole Supérieure d'Economie. Nous avons souhaité au départ comprendre le changement organisationnel réalisé au sein de cette école. Les mesures préconisées pour l'accompagner, les raisons ayant conduit à ce changement et les personnes qui l'ont décidé, ensuite nous nous sommes focalisés sur les managers qui sont notre centre d'intérêt en essayant de mettre en lumière le rôle qu'ils ont joué durant la préparation et la mise en place de ce changement, et surtout les difficultés qu'ils ont rencontrées durant la réalisation de ce changement.

Mots clés : changement organisationnel, managers, école supérieure.

Wahiba ZAHAF ¹

Ghalia BENYAHIA-
TAIBI ^{1*}

¹ Université d'Oran 2,
Algérie.

Abstract

The implementation of organizational changes within organizations has become a real test for managers and entire organizations. To this end, we have chosen to study the case of the Preparatory School in Economic, Commercial and Management Sciences of Oran, which recently became the Higher School of Economics. We wanted at the outset to understand the organizational change made within this school. The measures recommended supporting it, the reasons leading to this change and the people who decided it. Then we focused on the managers who are our focus by trying to highlight the role they played during the preparation and implementation of this change, and especially the difficulties they encountered during the realization of this change.

Keywords: Organizational change, managers, High School.

ملخص

أصبح تنفيذ التغييرات التنظيمية داخل المنظمات اختباراً حقيقياً للمديرين والمؤسسات بأكملها. لهذه الغاية، اخترنا دراسة حالة المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية والتجارية والإدارية في وهران، والتي أصبحت مؤخراً المدرسة العليا للاقتصاد. أردنا في البداية فهم التغيير التنظيمي الذي تم إجراؤه داخل هذه المدرسة: الإجراءات الموصى بها لدعمه، والأسباب التي أدت إلى هذا التغيير والأشخاص الذين قرروا ذلك، ثم ركزنا على المديرين الذين هم مركز اهتمامنا في محاولة إبراز الدور الذي لعبوه أثناء إعداد وتنفيذ هذا التغيير، وخاصة الصعوبات التي واجهوها أثناء تحقيق هذا التغيير.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، المدراء ، المدرسة العليا .

* Corresponding author, e-mail: benyahia.taibi@gmail.com

I- Introduction :

Le changement est devenu inéluctable dans les organisations, il nous semble plus intéressant de s'interroger sur la façon dont les managers abordent cette problématique plutôt que de savoir pourquoi elles changent (Ba Amadou, 2014).

Sur base de recherches antérieures, cet article propose de mettre en lumière les difficultés pouvant être rencontrées par les managers au sein des établissements d'enseignement supérieur algérien lors de la mise en place d'un changement organisationnel imposé. A cet effet, nous avons choisi de réaliser une étude de terrain au sein de l'Ecole Préparatoire en Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion d'Oran (EPSECG d'Oran) devenue récemment l'Ecole Supérieure d'Economie d'Oran (ESE d'Oran). Nous avons souhaité, à travers cette enquête de terrain, comprendre au départ le changement organisationnel réalisé au sein de cette école. Les mesures préconisées pour l'accompagner, les raisons ayant conduit à ce changement et les personnes qui l'ont décidé, ensuite nous nous sommes focalisés sur les managers qui sont notre centre d'intérêt en essayant de mettre en lumière le rôle qu'ils ont joué durant la préparation et la mise en place de ce changement, et surtout les difficultés qu'ils ont rencontrées durant la réalisation de ce changement qu'ils n'ont pas décidé (imposé par la tutelle).

Dans cette perspective, la question centrale visée par notre étude est de savoir : quelles sont les difficultés pouvant être rencontrées par les managers au sein des établissements d'enseignement supérieur algérien lors d'un changement organisationnel imposé ?

II- Cadre conceptuel de référence :

La conception du changement organisationnel a évolué à travers le temps grâce à plusieurs facteurs notamment le contexte socioéconomique. Le changement organisationnel est devenu une réalité pour toutes les organisations (Demers, 1999).

Le concept de changement organisationnel a produit une littérature abondante (Cordelier, 2008). C'est un objet de recherche dans différentes disciplines (Pesqueux & Triboulois, 2004) notamment en sciences de gestion, en sociologie et en psychologie. En sciences de gestion, le changement organisationnel est abordé de manière stratégique en mettant la lumière sur le management ou la conduite du changement organisationnel, les outils à mobiliser pour la gestion du changement. En sociologie, le changement organisationnel est un processus d'apprentissage par les acteurs. Enfin, en psychologie, le changement est un processus dynamique permettant le passage d'un état actuel à un état désiré.

Les définitions du changement organisationnel sont nombreuses. Nous allons en présenter les plus significatives et/ou récentes.

D'après Grouard & Meston (1998, p336), le changement organisationnel est le « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations ».

Autissier & Moutot (2013, p7) considèrent le changement en tant que « rupture dans son fonctionnement lorsque les éléments suivants sont transformés : les pratiques (manières de faire), les conditions de travail (environnement matériel), les outils (informatique et de gestion), l'organisation (les zones de pouvoir et les délimitations fonctionnelles), le métier (les savoirs faire de l'entreprise), la stratégie (les finalités collectives poursuivies et envisagées) et la culture (le système de valeurs) ».

Pour Bettahar (2014), le changement organisationnel est « une transformation, modification, volontaire ou imposée, significative ou non, d'un état ou d'une relation qui concerne les dimensions structurelles et comportementales, de manière relativement durable, résultant d'une situation de tension dans l'organisation ou entre l'environnement interne et les facteurs externes, pourvu que cette transformation affecte le choix et l'évolution de l'organisation et les personnes qui y travaillent » (Bettahar, 2014, p169).

Quant à Pesqueux (2015, p 15), le changement organisationnel est vu comme un mode de réponse à une « crise » dont il est alors important de dévoiler les déterminants pour pouvoir mieux y répondre.

De ces définitions, il ressort que le changement est une réalité qui accompagne la vie de toute organisation face à l'instabilité et au développement de son environnement.

Plusieurs typologies du changement organisationnel existent. Ainsi, le changement peut être déterminé ou volontaire (Perret & Ramanantsoa, 1996), réactif ou proactif (Hafsi & Fabi, 1997), radical ou incrémental ; graduel ou anarchique (Hannan & Freeman, 1984) (Nichole, 1991).

Autissier et Moutot sont l'un des auteurs français ayant le plus écrit en matière de changement organisationnel : (Autissier & Moutot, 2003), (Autissier, Vandangeon-Derumez, & Vas, 2010), (Autissier & Moutot, La boîte à outils de la conduite du changement, 2013), (Autissier & Moutot, Méthode de conduite du changement : Diagnostic-Accompagnement-Pilotage, 2013).

Autissier et Moutot (2003) utilisent deux critères de l'intentionnalité et de la temporalité pour caractériser les types de changement suivants :

1. Typologie de changement organisationnel selon le critère de l'intentionnalité : Volontaire et imposé.

2. Typologie de changement organisationnel selon le critère la temporalité : Brutal et progressif

Les deux chercheurs ont accompagné cette typologie de changement par une Matrice comme l'indique la figure suivante :

Figure 1 : Typologie de changements selon Autissier et Moutot (2003)

PROGRESSIF	Changement prescrit	Changement construit
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc. ✓ 12 à 36 mois ✓ Projet an 2000, euro, 35 heures 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise ✓ 1 à 10 ans ✓ Culture client, qualité, processus
BRUTAL	Changement de crise	Changement adaptif
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solution à un dysfonctionnement ✓ 1 à 3 mois ✓ Accident, grève, plaintes de clients 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transformation des pratiques et de l'organisation ✓ 6 à 18 mois ✓ Nouvel outil informatique, compétences commerciales
	IMPOSE	VOLONTAIRE

Source : Autissier D., J-M. Moutot (2003), « Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action », Dunod, p93.

Le changement peut avoir des causes externes et internes mais qui sont complémentaires.

Globalement, les facteurs externes sont des menaces ou défis extérieurs, telles que la réglementation, la stabilité/instabilité politique, la concurrence à l'échelle mondiale, les innovations technologiques, les mutations démographiques, culturelles ou sociales.

Les facteurs internes peuvent motiver un changement, notamment en raison des opérations de réorganisation ou de l'impact d'évolution de l'extérieur.

Le changement organisationnel est, au final, un élément normal dans le cycle de vie de l'organisation (Jawahar & McLaughlin, 2001)).

En tant que processus, plusieurs modèles ont été proposés. Le plus connu reste celui de Lewin (Lewin, 1958). Selon son modèle, le processus changement est composé de trois étapes :

1. Le débloccage (dégel) : localiser et ensuite tirer du malaise et l'insatisfaction existant au sein d'un système afin d'inculquer l'idée d'un besoin de changement.
2. Le changement (le mouvement) : après avoir déstabilisé le système, cette phase oriente la direction du changement en suggérant de nouveaux modèles comportementaux et de nouveaux styles de gestion jusqu'à ce que le changement aboutisse à une nouvelle stabilité du système.
3. La consolidation (regel ou recristallisation) : désigne l'étape de stabilisation des changements. Ici, le cadre s'inquiète surtout de la stabilisation du changement. Il souhaite établir les conditions nécessaires pour préserver la continuité. On y arrive en proposant des gratifications pour encourager le rendement, en apportant un renforcement positif et en fournissant tout le soutien nécessaire sur le plan des ressources.

Le modèle de (Collerette, Dellisle, & Perroux, 1997) s'inspire de celui de K. Lewin et distinguent quatre phases essentielles du changement organisationnel : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration (qui correspond à la phase de consolidation dans le modèle de Lewin).

Les chercheurs se sont également beaucoup intéressés aux qualités requises pour piloter les programmes de changement. D'ailleurs une fausse idée existe, d'après Moisdon (2010, p 214), selon laquelle il y a un arbitre suprême capable de conduire seul le changement, alors qu'en réalité celui-ci fait toujours intervenir des processus complexes et une multitude d'acteurs. Autrement dit, tout projet de changement, d'une certaine ampleur, aura nécessairement besoin de mobiliser un grand nombre de collaborateurs autour de lui.

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes intéressés aux managers en contexte de changement organisationnel imposé. Cette catégorie de salariés qui est devenue, selon Sakthivel Murugan (2008), un groupe très puissant et respecté dans la société moderne, car il peut prendre des décisions pouvant affecter la vie d'un grand nombre de personnes.

De sa part, Obiefuna (2014, p 95) souligne que les managers sont introduits dans une organisation, pour aider une telle organisation à accomplir ses objectifs. C'est pour cela, Drucker (1954, p 3) a considéré ces acteurs comme des éléments dynamiques et porteurs de vie dans chaque entreprise.

A propos de leurs rôles dans les changements, Girard, Paillet, Bensmina, et Coussot (2015, p13) soulignent que les managers exercent un rôle naturellement central dans l'impulsion, la conception, le pilotage et l'accompagnement du changement.

Plusieurs chercheurs importants ayant abordé le thème du changement organisationnel (Coch, et French, 1948, Kotter et Schlesinger, 1979 Kanter, 1992, etc.), ont présenté explicitement ou implicitement que juste les niveaux inférieurs de l'organisation, c'est-à-dire le personnel non manager peut rencontrer des difficultés lors de ces changements, ce qui peut causer leurs résistances. Mais dans le cadre de notre étude, nous avons tenté à mettre en lumière les autres chercheurs (André et Legeron, 1999, Pastor, 2005, Vas et Vande Velde, 2000, Johnson et Härtel, 2014, etc.) ayant montré que les différents échelons hiérarchiques peuvent rencontrer de difficultés en contexte de changement, ce qui peut être à l'origine de leur résistance. Nous parlons précisément sur les managers des différents niveaux hiérarchiques.

Dans ce contexte, Johnson et Härtel (2014, p 16) soulignent que dans 88% des managers ayant répondu à l'étude mondiale menée, en 2013, par l'Economist Intelligence Unit, 61% de ces mêmes répondants ont toutefois déclaré que la mise en œuvre des changements était pleine de difficultés.

D'après Pastor (2005, p 116) le réseau de managers peut se révéler comme le principal frein de la nouveauté, dans le sens où le fait qu'il passe à des situations de bouleversement profond de leur quotidien, tous les pratiques sont quelquefois remis en causes, parfois même la manière de penser est remise en cause, donc combien d'entre eux vont accepter l'idée de devoir changer personnellement et de faire changer leur équipe ?

Face à ces difficultés, Pastor (2005) propose la mise en place d'une stratégie pour aider les managers à faire face, en les soutenant à se changer et de faire changer leur équipe en lui apportant des éléments de cadrage afin de renforcer l'aptitude au changement des comportements à travers la construction d'une véritable vision future partagée; l'élaboration en commun des fondements de la culture à instaurer. Des programmes de développement personnels sont à prévoir aussi. Il est possible d'utiliser des séminaires, puis des formes de coaching en s'appuyant sur des intervenants externes.

Toujours selon Pastor (2005), une phase de communication à l'égard des managers, est à organiser au moment du lancement du changement, et à renouveler lors des moments clés de l'opération en évitant toutes contradictions, les oublis, etc.

André et Legeron (1999) évoquent également les difficultés pouvant être rencontrées par les Managers en période de changement pouvant être à l'origine de leurs résistances à savoir :

□La nécessité de communiquer des mauvaises nouvelles. Un changement comporte souvent des aspects déplaisant pour les salariés (suppressions de postes, modifications des systèmes de rémunération ou des plans de carrières, etc.). Les Managers n'aiment pas annoncer ce type de nouvelles.

□La gestion des émotions devrait faire partie du savoir-faire du Manager en contexte de changement car l'expérience a montré qu'une des situations les plus redoutées des managers durant les changements était, celle ou leurs collaborateurs craquaient dans leur bureau : pleurs, colères, etc.

□La surcharge de travail. Le changement double souvent le travail des Managers qui leur faut en plus de s'occuper des problèmes qu'éprouvent leurs collaborateurs, à assurer eux-mêmes les nouvelles données.

□L'incertitude sur leur propre avenir. Les managers ressentent les mêmes incertitudes que leurs collaborateurs devant les changements : pertes de repères, incertitude sur l'avenir, etc.

□Les nombreuses inconnues et les données manquantes. Comment délivrer à ses collaborateurs des messages convaincants, si le manager sait qu'on n'a pas le droit de tout dire ? Comment les rassurer s'il est soi-même dans l'ignorance de certaines éléments, ces cas de figures ajoutent encore de difficultés.

De leur part, Vas et Vande Velde (2000) ont tenté à remettre en cause l'idée que les difficultés et les résistances sont exclusivement présentes aux échelons inférieurs de l'organisation. C'est pour cela ils sont tenté à analyser en profondeur les mécanismes de résistance au changement développés à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation, c'est-à-dire du top à la base.

Au final, nous pouvons avancer que dans une organisation, les managers de tous les niveaux jouent un rôle primordial dans ces transformations organisationnelles, dans le sens où ils participent activement dans la mise en place et l'accompagnement de ces projets. L'expérience de certains chercheurs exposés nous a conduits également à constater que ce groupe de salariés peuvent rencontrer des difficultés multiples pouvant être souvent à l'origine de leurs résistances.

II- Méthodes et Matériels :

Nous présentons dans ce document les résultats d'une enquête qualitative menée grâce à un guide d'entretien auprès des managers de l'Ecole Supérieure d'Economie d'Oran.

II-1. Le choix du cadre de recherche :

Parmi les établissements d'enseignement supérieurs algériens et les organisations d'une manière générale, nous avons choisi de réaliser notre étude de terrain au sein de l'Ecole Supérieure d'Economie d'Oran (ex- l'Ecole Préparatoire en Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion d'Oran), et cela pour différentes raisons :

D'abord, l'importance de cette jeune école qui a été créée ces dernières années dans le cadre des réformes engagées par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS). Cette école a ouvert ses portes en septembre 2010 pour recevoir les lauréats du baccalauréat ayant obtenu des moyennes allant au-delà de 13 sur 20. Autrement dit, elle constituait dès le départ un pôle d'excellence. Dans ce sens, les étudiants retenus passeront un concours au bout de deux ans d'études afin de pouvoir accéder à la HEC (Haute Ecole de Commerce), à l'INC (Institut Supérieur de Commerce) ou à l'ENSSEP (ex-institut de planification et de statistiques)¹.

Ensuite, l'Ecole Préparatoire en Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion d'Oran constitue également un terrain fertile pour lancer notre guide d'entretien sur le changement organisationnel car elle était en pleine période de transition vers une Ecole Supérieure d'Economie. D'après les entretiens réalisés auprès des managers de cette école, tout en se référant au fameux processus de changement organisationnel élaboré par le psychosociologue Américain Kurt LEWIN, la période dans lequel nous pouvons situer le changement engagé par cette école est la dernière phase nommée : « CONSOLIDATION »², car le changement est déjà réalisé depuis l'année universitaire 2016-2017³ et les responsables se trouvent dans une période d'ancrage du changement au niveau de l'activité quotidienne de l'école. Autrement dit, le changement passe alors à l'état de réalité avec la mise en place d'un nouveau cadre de travail.

Cette Ecole Supérieure est censée actuellement prendre en charge les nouveaux bacheliers retenus pour leur assurer une formation de premier cycle pour une durée de deux années afin de les préparer au concours d'entrée aux Ecoles Supérieures, sachant qu'un second cycle des formations en Master est assuré également, c'est ainsi qu'un parcours de Master en « Economie de l'Energie » était lancé en septembre 2016. D'autres options sont proposées à l'avenir répondant aux besoins actuels du marché de travail telles que Master « Economie industrielles des Réseaux » et Master « Management des Politiques Publiques » sachant que les étudiants ont aussi la possibilité de choisir entre d'autres Ecoles Supérieures réparties à travers le territoire national. Tout cela a entraîné un bouleversement au sein de cette école surtout que ce changement est accompagné par d'autres importants à savoir :

- Le changement du premier responsable de cette école (le Directeur). Le nouveau arrivé recruté depuis 2017 a effectué pour sa part un changement important au niveau des responsables : les directeurs adjoints, les chefs de département, et quelques chefs de service à travers des recrutements internes ;
- La création en cours de nouveaux services tels que : le « service archives » et le « service des différends » et de nouveaux départements afin de répondre aux exigences du nouveau statut de l'école ;
- L'ouverture de nouvelles spécialités nécessitant un encadrement pédagogique plus compétant et plus adapté au niveau exigé par l'Ecole Supérieure d'Economie ;
- L'apparition de nouvelles fonctions relatives à l'école supérieure telles que : le directeur adjoint de la recherche, chef de service chargés du suivi des stages étudiants, etc.

En troisième lieu, malgré les insuffisances qui seront évoquées plus loin, nous avons constaté, d'après les entretiens réalisés auprès des managers, que les premiers responsables de cette école (l'ancien et le nouveau directeur) semblent s'engager réellement, à divers degrés, dans l'adoption d'une démarche de changement participative basée sur la prise en compte des points de vue exprimés par les managers de niveaux inférieurs et leur consultation avant chaque pas entrepris à travers l'organisation de réunions régulières.

En quatrième lieu, par rapport à d'autres organisations consultées auparavant et qui n'ont pas accepté de faire partie de notre étude de terrain⁴, nous avons trouvé au sein de cette école, des responsables plus au moins disponibles et à notre écoute surtout le directeur actuel qui nous a accueillis et a même ordonné les autres responsables de nous aider afin de faciliter notre recherche.

Enfin, 90 % des managers interrogés ont l'avantage d'être des personnes ayant occupé des postes de responsabilités dès la création de cette école en 2010. Donc ils connaissent très bien cette école, et ils l'ont accompagnée dans son changement organisationnel depuis la naissance de son idée à l'heure actuelle.

II-2. La méthodologie adoptée :

Notre enquête a été réalisée à l'aide :

- D'un guide d'entretien adressé à tous les managers de l'école ;
- Des observations personnelles durant notre présence ;
- La documentation disponible parlant de l'école, notamment la page officielle de l'école, sa page Facebook, les articles sur internet, etc.

Après avoir passé plusieurs semaines dans cette école, nous avons pu récolter une quantité importante d'informations sur le changement organisationnel particulièrement : sa nature, ses raisons, ses décideurs, ses difficultés, ses points de forces, et aussi ses effets sur les salariés, et cela à partir de la vision de ses managers.

II-2.1. Le guide d'entretien :

Notre étude exploratoire repose sur un guide d'entretien contenant un nombre considérable de questions (près de 50 questions), il y a différents types de questions : quelques questions fermées, et beaucoup de questions ouvertes.

Nous avons organisé notre guide d'entretien en 5 parties de la manière suivante :

- La première partie (Q₁ à Q₇) avec des questions d'identification des interviewés ;
- La deuxième partie (Q₈ à Q₁₃) avec des questions sur le : « QUOI ? » ou la nature du changement vécu par cette école ;
- La troisième partie (Q₁₄ à Q₁₈) avec des questions sur le : « POURQUOI ? », ou les raisons du changement ainsi que les objectifs visés ;
- La quatrième partie (Q₁₉ à Q₂₇) avec des questions sur le : « QUI ? », ou les personnes qui ont décidé ce changement et le rôle joué par les manager.
- La cinquième partie (Q₂₈ à Q₅₀) avec des questions sur le : « COMMENT ? », ou leur degré de connaissances du changement, les insuffisances constatées et les difficultés rencontrées lors de la mise en place de ce changement.

Pour la réalisation de ce guide d'entretien, nous avons passé près d'un mois et demi dans cette école (du 12 novembre 2017 au 28 décembre 2017).

II-2.2. Les caractéristiques des interviewés :

Notre échantillon se distingue principalement par les caractéristiques suivantes :

Tableaux 1 : Les caractéristiques des interviewés

Caractéristiques de l'interviewé		Nbre	%	
Sexe	Homme	4	31%	
	Femme	9	69%	
Age	20-30 ans	1	8%	
	31-40 ans	9	69%	
	41-50 ans	2	15%	
	Plus de 51 ans	1	8%	
Ancienneté	Moins d'un an	0	0%	
	1- 5 ans	1	8 %	
	Plus de 5 ans	12	92%	
Niveau d'étude	Diplôme universitaire	Post-graduation	5	38%
		Graduation	7	54%
	Diplôme non universitaire	1	8%	
Fonction	Directeur adjoint	1	8%	

	Sous-directeur	3	23%
	Chef de service	9	69%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats des entretiens

II-2.3. Les difficultés rencontrées :

Avant de commencer l'analyse des résultats de notre guide d'entretien, nous voulons souligner maintenant les principales difficultés rencontrées durant notre enquête :

- La réticence des managers interviewés qui s'est manifestée clairement face à certaines questions portant sur l'utilité du changement, leurs rôles et le rôle des managers supérieurs, particulièrement les difficultés rencontrées lors de la mise en place de ce changement (le centre d'intérêt de notre étude), car cela risque de remettre en cause leur décision, leur image devant leurs collaborateurs, et même créer des conflits avec leurs supérieurs.

- Le refus de quelques managers de nous recevoir sous prétexte de la surcharge de travail et la longueur de notre guide.

Ces difficultés ont constitué une vraie entrave devant l'accomplissement de notre étude. Pour s'auto-critiquer, il faut bien dire que quelques passages importants ont été peu développés. Ce fait est à l'origine de la sensibilité des questions de certaines questions, et surtout la période de la réalisation de notre étude. Cette période se caractérise principalement par l'arrivée d'un nouveau directeur qui a effectué d'autres changements surtout au niveau des managers. A cet effet, les managers ont eu parfois du mal à exprimer leurs points de vue réels en relation avec les changements mis en place, et cela par peur de rentrer en conflits avec leurs supérieurs et même leurs collègues⁵.

Devant cette situation, nous avons été parfois conduits à supprimer ou à reformuler quelques questions afin de combler ce qui nous a échappé du fait de l'absence de certaines réponses fondamentales pour bien analyser les réponses des managers et arriver aux objectifs fixés par notre étude. En outre, nous étions très conscients de la sensibilité des questions parfois posées aux managers qui étaient beaucoup plus soucieux de l'anonymat des réponses. C'est pour cela, nous avons essayé d'être attentifs pour analyser correctement leurs réponses sans causer des préjudices à l'image de l'école.

III-Résultats et Discussion :

Dans cette partie, nous mettons en évidence les résultats de notre étude de terrain qui a été menée auprès des managers de l'école supérieure d'économie d'Oran. A travers cette étude nous cherchons à comprendre le changement organisationnel réalisé au sein de cette école, le rôle joué par les managers de cette dernière dans ce projet organisationnel, et surtout les difficultés qu'ils ont rencontrées depuis l'annonce de ce changement imposé par la tutelle et durant sa mise en place aussi.

Nous avons déjà souligné au début de cet article que les managers constituent une population centrale dans notre étude, d'ailleurs la revue de la littérature évoquée auparavant et sur laquelle nous nous sommes basés a mis en évidence l'importance du rôle joué par ces acteurs dans ces projets organisationnels, et surtout les difficultés qu'ils peuvent rencontrer.

A cet effet, les managers interviewés, sont censés nous expliquer le changement organisationnel mené au sein de leur école et surtout nous fournir des éléments de réponses sur la problématique centrale visée par notre recherche qui de savoir : quelles sont les difficultés pouvant être rencontrées par les managers au sein des établissements d'enseignement supérieur algérien lors d'un changement organisationnel imposé ?

III-1. Résultats :

Explication du changement organisationnel du point de vu des managers de cette école

1. Pourriez-vous nous expliquer le changement organisationnel que votre école est en train de vivre ?

L'ensemble de la population interrogée s'est mise d'accord que le changement organisationnel vécu par leur école est son passage d'une Ecole Préparatoire en Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion à une Ecole Supérieure d'Economie. Beaucoup entre eux ont cité même les autres changements ayant accompagné ce changement particulièrement : le changement du premier responsable de cette école (le Directeur) qui a effectué, pour sa part, des changements importants au niveau des responsables; ainsi que la création de nouveaux services afin de répondre aux exigences de la nouvelle école supérieure ; l'apparition de nouvelles fonctions relatives à l'école supérieure tels que le directeur adjoint de la recherche et l'ouverture de nouvelles spécialité; etc.

2. Pourriez-vous situer dans quelle phase se trouve le changement organisationnel engagé par votre école (son passage vers une Ecole Supérieure) ?

La population ayant répondu à cette question se scinde en 03 groupes : un groupe (étant le plus représentatif avec un pourcentage de 50 %) qui situe le changement dans la dernière phase nommée « consolidation ». Selon eux, la transformation s'est effectuée du moment où la première promotion du Master intitulée « Economie d'énergie » est déjà lancée (année universitaire 2016-2017), et celle-ci est actuellement en deuxième année (2ème cycle), même pour eux, les responsables se trouvent actuellement dans une période d'ancrage du changement au niveau de l'activité quotidienne à travers la mise en place d'un nouveau cadre de travail. Par contre, le deuxième groupe (30 %) situe le changement dans la deuxième phase nommée « transition ». L'explication : la première promotion Master n'a pas encore obtenu son diplôme (il reste encore une année), les nouveaux services n'ont pas été encore ouverts, le nouvel organigramme relatif à l'école supérieure n'est pas encore disponible, les lois et les décrets exécutives relatifs à l'école supérieure ne sont pas encore appliqués : « nous travaillons toujours avec les lois et les décrets de l'école préparatoire et cela nous crée de sérieux problèmes avec les autres administrations», etc. Le troisième groupe (étant le moins nombreux avec un pourcentage de 20 %) situe le changement dans la première phase nommée « éveil ». Selon eux, la transformation réelle n'est pas encore effectuée car la majorité des changements permettant d'accompagner et de confirmer le changement principal (le passage vers l'école supérieure) ne sont pas effectués (absence d'organigramme officiel relatif à l'école supérieure, indisponibilité des lois et des décrets relatifs à l'école supérieure, incapacité de l'encadrement pédagogique actuel d'assurer les formations que l'école désire ouvrir, etc.).

3. Considériez-vous le nouveau statut de l'école comme un changement imposé sur votre école ou volontaire ?

Les managers ayant répondu à cette question se scinde également en 03 groupes : un groupe (étant le plus représentatif avec un pourcentage de 62 %) qui considère ce changement comme imposé et volontaire en même temps. Pour eux, le changement est d'un côté imposé car c'est une transformation décidée par la tutelle dans le cadre d'une évolution logique à l'échelle nationale des écoles préparatoires vers des grandes écoles sinon elles risquaient de disparaître. De l'autre côté, il est également volontaire dans le sens où il correspond aux aspirations et aux défis des salariés de maintenir l'existence de cette école et cela se traduit par leur collaboration (personnel enseignants et ATS, managers et exécutants) pour préparer un dossier convaincant au ministère de leur aptitude de devenir une école supérieure. Alors que le deuxième groupe (présentant 23 %) considère le changement comme plutôt imposé puisque c'est le Ministère de l'enseignement supérieur qu'il l'a décidé pour cette école et toutes les écoles préparatoires sinon elles risquaient de disparaître. Pour le reste de la population interrogée (présentant 15 % uniquement) le changement est purement volontaire en prenant compte leur position, car ils déclarent d'être fiers de ce changement qui va faire de leur petite école préparatoire une grande école supérieure, ça donne à leur école plus d'importance et une image plus puissante. Ces managers déclarent : « Pour nous c'est

mieux de dire que nous travaillons dans une école supérieure que de dire que nous travaillons dans une école préparatoire »

4. Considériez-vous ce changement comme un changement Majeur (Radical) de votre organisation ou marginal (Partiel) ?

La majorité de la population interrogée (85 %) considère le changement comme partiel car selon eux les classes préparatoires existaient déjà, seulement ce changement a permis à cette école, après l'approbation de la tutelle, d'intégrer le deuxième cycle (assurer aux étudiants ayant réussi leur concours une formation de trois ans pour obtenir le Master). Ce changement principal a suscité bien sûr d'autres changements secondaires pour répondre aux exigences de la grande école.

5. Considériez-vous ce changement comme un changement Lent au sein de votre organisation ou Rapide ?

Toute la population interrogée s'est mise d'accord que le changement organisationnel vécu par leur école est lent, dans le sens où il a été mis dès son lancement d'une manière progressive et à l'heure actuelle ils le considèrent incomplet, et cela pour différentes raisons. Déjà sa préparation seule a commencé depuis le début 2016 et elle s'est caractérisée par la mise en place de plusieurs actions telles que la préparation d'un cahier des charges et les différents documents montrant l'aptitude de cette école à devenir une grande école. En plus, bien que le passage de cette école préparatoire vers une école supérieure est effectuée, beaucoup de changements fondamentaux permettant d'accompagner et de confirmer le changement principal (le passage vers la grande école) ne sont pas encore effectués (absence d'un organigramme officiel relatif à l'école supérieure, indisponibilité des lois et des décrets relatifs à l'école supérieure, etc.).

6. Selon vous, quelles sont les facteurs inducteurs du changement de statut de votre école ?

Les managers ayant répondu à cette question se sont mis d'accord que les raisons principales qui les ont conduit à se lancer dans ce changement étaient à la fois : la décision de la tutelle de faire évoluer les classes préparatoires ayant montré leur aptitude, après 6 ans d'expérience, vers des grandes écoles et aussi leur volonté de maintenir l'existence de leur école, car si cette dernière ne peut pas devenir une grande école, elle risque de disparaître.

7. Quels sont les objectifs poursuivis par votre école à travers ce changement de statut ?

Les managers ayant répondu à cette question ont cité différents objectifs poursuivis par l'école suite à ce changement organisationnel. Nous avons essayé de mettre l'accent sur ceux les plus évoqués par les managers interrogés dans les points cités ci-après :

- Éviter le risque de disparition de l'école, et le destin inconnu qui leur attend (100%);

- Valoriser l'image de l'école (100%). Pour la majorité des managers de cette école avec lequel nous avons eu contact, c'était vraiment un honneur et une fierté pour eux de devenir une école supérieure que de rester une école qui prépare des étudiants pour d'autres écoles.

- Assurer une continuité d'enseignement de qualité pour les étudiants ayant réussi leur concours national (92 %) ;

- Avoir plus d'autonomie (80%), c'est-à-dire éviter d'être toujours dépendants de l'université ou une autre grande école (avoir leurs propres laboratoires de recherche, offrir des possibilités de stages à leurs étudiants,..);

- Fournir aux étudiants ayant décidé de rester au sein de leur école des Masters professionnels avec des spécialités modernes répondant aux besoins actuels du marché du travail algérien (75%). Tout cela, les aide à garantir à ces étudiants un avenir plus sécurisé (sécurité de l'emploi et de l'employabilité).

8. Selon vous, que va changer pour votre école après son passage vers une Ecole Supérieure ?

62 % des managers ayant répondu à cette question, ont cité différents changements prévus au sein de leur école suite à cette transition, nous avons essayé de les rassembler dans des points comme suit :

- L'image de leur école qui devient plus importante car avant elle préparait uniquement des étudiants maintenant elle va assurer leur formation. Et plus tard elle peut même aller plus loin en formant des futures enseignants-chercheurs dans différentes spécialités.

- La durée de formation des étudiants. Auparavant ils forment les étudiants pour une période de deux ans uniquement pour les préparer au concours national, alors que maintenant l'étudiant peut rester jusqu'à cinq ans au sein de l'école afin d'obtenir son diplôme de Master.

- Même l'encadrement pédagogique est censé évoluer en fonctions des exigences de la nouvelle école surtout avec les nouvelles spécialités que cette école désire ouvrir. Ce sont des spécialités en générale récentes nécessitent des enseignants de haut niveau – de préférence de rang magistral – capables d'assurer l'accompagnement efficace des lauréats du bac ayant décidé de continuer leur cursus au sein de notre l'école.

- L'organisation de cette école va être aussi changée afin de répondre aux exigences de la nouvelle école supérieure à travers l'apparition de nouvelles fonctions, des nouveaux services et mêmes des nouveaux départements,...etc.

9. Concernant votre travail, votre situation, quelle modification/amélioration aimeriez-vous que ce changement vous apporte ?

Dans ce point beaucoup de souhaits ont été exprimés par les managers ayant répondu à cette question (présentant 54 %), chacun selon le poste et la responsabilité qu'il occupe. Nous prenons les cas suivants :

- Certains managers souhaitent que ce changement organisationnel soit l'occasion pour régler certains problèmes confrontant leur Ecole depuis sa création surtout le problème d'espace insuffisant (insuffisances des bureaux administratifs, insuffisance des salles et des amphis, absence des espaces de travail pour le personnel enseignants) le personnel manquant, insuffisance des moyens pédagogiques, le manque des outils de gestion performants. Pour ce dernier aspect, beaucoup de managers souhaitent posséder pour faciliter leurs tâches quotidiennes : un logiciel performant de gestion des Ressources Humaines, un logiciel antivols dans la bibliothèque, etc.

- D'autres managers souhaitent également que ce passage soit l'occasion pour leur Ecole pour avoir plus d'autonomie. C'est-à-dire l'indépendance totale des autres établissements d'enseignement supérieurs surtout en matière de recherche (avoir leurs propres laboratoires de recherche, offrir des possibilités de stages à leurs étudiants, etc.).

10. Pensez-vous que le passage de votre école vers une école supérieure est utile ?

La majorité de la population ayant répondu à cette question (75 %) considère que le passage de leur école vers une Ecole Supérieure d'Economie utile pour leur école dans le sens où il lui permet à la fois d'éviter le risque de sa disparition, d'avoir plus d'autonomie, de valoriser son image, de fournir des Masters professionnels avec des spécialités d'actualité permettant de garantir aux étudiants un avenir plus sécurisé, etc.

Rôles des managers dans ce changement

11. Qui a participé à la préparation à ce changement de statut de l'Ecole ?

77 % des managers ayant répondu à cette question ont insisté sur le fait que la préparation au changement était l'affaire de tous les managers de cette école, chacun selon le poste qu'il occupe : commençant par l'ancien directeur et tous les autres managers de niveaux inférieurs (directeurs adjoints, sous directeurs, chefs de services et même chefs de département), et cela pour l'élaboration des cahiers de charges, la note méthodologique de la transformation, etc. Même les enseignants ont participé activement, selon les managers interrogés, dans la préparation de cette transition, et cela à travers la proposition des offres de formations à enseigner dans le deuxième cycle, la proposition des modules en relation avec chaque offre de formation ainsi que le programme de chaque module, la proposition des syllabus, etc.

12. Pourriez-vous nous raconter à quel moment avez-vous été intégré officiellement dans ce changement ? (prise de décision de changement, mis en place du plan de communication, la conduite réelle du changement)

L'ensemble des managers ayant répondu à cette question se sont mis d'accord qu'ils ont été intégrés officiellement dans ce changement, dès sa préparation pour avoir le « OK » du ministère sur leur aptitude de devenir une école supérieure, et bien

sûr après avoir eu également l'avis favorable du MESRS. Cela veut dire que l'intégration officielle de ces managers dans ce changement a commencé dès leur participation dans la préparation à cette transformation chacun selon son domaine (élaboration des cahiers de charges, élaboration de la note méthodologique de la transformation, etc.), et bien sûr durant sa mise en place.

13. Qui participe maintenant dans la concrétisation de ce passage vers l'Ecole Supérieure ?

77 % des managers ayant répondu à cette question ont insisté également sur le fait que la mise en œuvre de ce changement est l'affaire de tous les managers de cette école, chacun selon le poste qu'il occupe. En commençant par le nouveau directeur et la nouvelle équipe des managers qu'il a formée (les directeurs adjoints, les sous directeurs, les chefs de services et les chefs de département). Même les enseignants participent actuellement, selon les managers interviewés, dans la concrétisation de cette transition du moment qu'ils assurent eux-mêmes la formation des étudiants ayant décidé de continuer leur cursus dans l'Ecole Supérieure d'Economie.

14. Pourriez-vous nous expliquer de quelle manière vous êtes impliqués dans ce changement ?

Les managers ayant répondu à cette question (présentant 77 %), chacun selon le poste et la responsabilité qu'il occupe, n'ont pas hésité à exprimer les efforts qu'ils fournissent que ce soit pour :

Sensibiliser leurs employés à l'importance de ce changement pour l'avenir de leur école tout en essayant avec eux d'adapter continuellement les moyens pédagogiques disponibles malgré leurs insuffisances par rapport aux effectifs importants d'étudiants et d'enseignants que l'école reçoit et va recevoir les prochaines années.

Assurer le bon déroulement des enseignements des différents cycles assurés par cette école (surtout le 2ème cycle car c'est nouveau),

Assurer aussi le bon déroulement des évaluations, et surtout écouter les préoccupations des étudiants et des enseignants tout en essayant de les prendre en charge.

Organiser des événements scientifiques, culturelles et sportives satisfaisant les besoins des étudiants de la classe préparatoire et le niveau Master, les enseignants et mêmes les ATS (conférences nationales et internationales, tournois de football, des journées d'études, célébrations des journées nationales et internationales : 1er novembre, 8 Mars, 1er Mai, etc.).

Faire des recherches approfondies afin de mettre à la disposition des étudiants de cette école et même les enseignants, les ouvrages et les revues relatifs aux différentes options créées par l'école, et cela malgré le budget limité qui leur a été consacré, etc.

15. Que pensez-vous du rôle de vos responsables supérieurs (managers supérieurs) dans ce changement ?

69 % des managers ayant répondu à cette question se sont mis d'accord sur le rôle important joué globalement par leurs supérieurs dans la mise en place de ce changement organisationnel bien sûr à des degrés différents, chacun selon le niveau hiérarchique où il se trouve, son degré de conviction de ce changement, sa personnalité, ...etc. A titre d'exemple, ils ont beaucoup cité les efforts fournis par l'ancien directeur de cette école et même le nouveau dans l'objectif d'assurer la réussite de cette transition qui est décisive pour l'avenir de leur école. Selon eux, chaque directeur a cherché, à les rassembler autour de ce projet de changement tout en essayant de les sensibiliser sur sa nécessité et son utilité pour maintenir l'existence de cette école, et cela dans l'objectif d'obtenir une meilleure implication de leurs parts.

16. Que pensez-vous du rôle de managers qui sont sous votre responsabilité (managers de niveaux inférieurs) dans ce changement ?

69 % des managers ayant répondu à cette question se sont mis d'accord également sur le rôle non négligeable joué par les managers de niveaux inférieurs dans ce changement, bien sûr à des degrés différents, chacun selon le niveau hiérarchique où il se trouve, son degré de conviction de ce changement, sa personnalité, ...etc. Par exemple, les sous directeurs interviewés avouent que malgré le budget limité étant à la disposition de leur école, la majorité des chefs de service essaye à subvenir aux besoins

exprimés par leurs collaborateurs, pour bien accompagner ce changement et surtout participer à sa réussite. Les sous directeurs interrogés déclarent aussi que beaucoup d'entre eux (chefs de service), cherchent à rassembler leurs employés autour de ce projet de changement tout en essayant de les sensibiliser sur sa nécessité et son utilité pour maintenir l'existence de cette école, et cela dans l'objectif d'obtenir une meilleure implication de leurs parts.

En plus, ces chefs de service donnent, selon les sous directeurs interrogés, des instructions et des recommandations et même des orientations à leur personnel et veillent aussi à leur application dans leur travail quotidien. Ils essayent de jouer globalement le rôle d'intermédiaires entre leurs supérieurs et leurs collaborateurs.

17. Avez-vous refusé de soutenir la mise en œuvre de ce changement ?

L'ensemble des managers interrogés ont répondu à cette question, en se mettant d'accord sur l'idée d'être majoritairement favorables et collaboratifs durant la préparation et la mise en place de ce changement étant décisif pour l'avenir de leur école, car il permet de maintenir son existence. Sachant que même s'il existe beaucoup d'entre eux qui ne sont pas vraiment d'accord sur certains points surtout ceux relatifs aux moyens mobilisés pour mettre en place cette transition (problèmes d'espace, difficultés financières, décalage réglementaire, etc.) tout l'échantillon étudié confirme d'avoir majoritairement soutenu toutes les activités accompagnant cette transition.

18. Souhaiteriez-vous vous impliquer davantage dans ce changement ?

83 % de la population ayant répondu à cette question confirme vouloir s'impliquer davantage dans ce changement car ils croient dès le départ en ce projet afin de maintenir l'existence de leur école et de valoriser son image bien qu'ils ont certains critiques par rapport à certains points relatifs à sa mise en œuvre.

Difficultés rencontrées par les managers depuis l'annonce de ce changement organisationnel et durant sa mise place

19. Avez-vous été surpris par la décision de changement de votre école en grande école ?

La majorité des managers ayant répondu à cette question (92 %) se sont mis d'accord sur l'idée qu'ils n'ont pas été surpris lorsqu'ils ont appris l'information de la possibilité de passage de leur école préparatoire vers une école supérieure parce que tout simplement ils ont déjà entendu parler de cette possibilité dès la création de cette école. C'était vraiment un rêve de départ pour la majorité des managers interrogés que cette organisation devient une grande école. D'ailleurs, d'après leurs déclarations, ils attendaient l'officialisation de cette nouvelle (le passage vers une grande école) avec impatience.

Avez-vous été informé à l'avance de l'intention de la mise en place officielle de ce changement ?

92 % de la population ayant répondu à cette question se scinde en deux groupes : un groupe (étant le plus représentatif avec un pourcentage de 75 %) déclare avoir été informé à l'avance de de l'intention de la mise en place officielle de ce changement. Sachant qu'il n'existe pas une date précise d'information dans le sens où différentes dates ont été citées par les managers interviewés. Alors que le deuxième groupe (présentant uniquement 25 %) a choisi l'expression « non », pour eux l'information n'était pas clairement communiquée au départ de ce changement du moment que cet événement n'a pas été communiqué par le haut responsable (l'ancien directeur) aux différents managers de la même façon et en même temps, chose qui les a un peu gênés. Pour ce deuxième groupe de managers, les plus proches au directeur étaient au courant avant les autres (avant la réunion officielle de déclaration de l'intention de la mise en place effective de cette transition). Cela justifie clairement pour eux la divergence des managers sur la date exacte d'information de l'intention de la mise officielle de ce passage car chacun a pris l'information dans une date différente selon son degré de rapprochement au premier responsable (l'ancien directeur).

20. Penseriez-vous que les moyens mobilisés au sein de votre école sont capables d'assurer la réussite de ce changement ?

La majorité des managers (92 %) ayant répondu à cette question se sont mis d'accord sur l'insuffisance des moyens mobilisés par leur école pour la mise en place de ce changement organisationnel. Tout cela crée pour eux quotidiennement de vraies difficultés de gestion.

Parmi les principales insuffisances évoquées par les managers interviewés, nous citons le problème d'espace. Selon ces acteurs, l'existence de deux écoles préparatoires devenues les deux des écoles supérieures dans le même espace qu'ils jugent trop étroit crée pour eux de véritables gênes (ce point sera développé ultérieurement : Réponse 26).

Les Managers ont mis l'accent également sur les problèmes financiers qu'ils confrontent à chaque fois qu'ils expriment des besoins qu'ils jugent nécessaires pour accompagner et assurer la réussite de ce changement organisationnel. Sachant que le passage de leur école vers une école supérieure s'est coïncidé avec la politique d'austérité pratiquée par l'Etat Algérien après la crise financière déclarée par les autorités suite à la chute des prix de pétrole.

Ce changement aurait été, selon les managers interrogés, meilleur à cette école s'il était réalisé dans des conditions financières favorables, car ils sont souvent confrontés à des insuffisances dues au : « manque de budget ». Cette phrase qui est exprimée et répétée souvent par le premier responsable de cette école ainsi que les représentants de la tutelle dans les réunions lorsque les managers de cette école expriment des besoins qu'ils jugent nécessaires pour assurer la réussite de ce passage à savoir :

- Besoin à recruter le personnel manquant, surtout les enseignants de rang magistral. Alors que cette catégorie est primordiale pour assurer la formation des lauréats du baccalauréat ayant obtenu des bonnes moyennes, et qui tentent de recevoir une formation de très bonne qualité.

- Besoin à grandir les lieux de travail (bureaux pour le personnel administratif, bureaux pour le personnel enseignant, salles de TD, amphis, bibliothèque, salle d'informatique, etc.)

Pour le moment, les managers ont exprimé beaucoup de besoins et ils ont reçu aussi beaucoup de promesses de la part des représentants du ministère, mais dans la réalité rien n'est réalisé.

21. Les mécanismes de mise en œuvre de ce changement (préparation du changement, plan de communication avec le personnel, moyens matériels et financiers mobilisés, les formations programmées pour le personnel,...) sont-ils clairs et suffisants pour vous ?

80 % de la population ayant répondu à cette question déclare que les mécanismes de mise en œuvre de ce changement organisationnel (surtout les moyens matériels et financiers mobilisés et les formations programmées pour le personnel) ne sont pas suffisants. Les managers ont évoqués surtout les insuffisances que nous avons cité auparavant (Réponse. 20).

22. Estimeriez-vous avoir réalisé des échanges fréquents, riches, et suffisants avec vos collègues et supérieurs et collaborateurs avant et lors la mise en œuvre de ce changement ?

90 % de la population ayant répondu à cette question déclare qu'ils ont réalisé des échanges fréquents, riches, et suffisants avec leurs collègues, leurs supérieurs et leurs collaborateurs avant et lors de la mise en œuvre de ce changement, et cela dans le cadre des réunions répétitives ayant parfois duré des heures et des heures où aucune catégorie n'était exclue par le haut responsable (directeur). D'ailleurs même les enseignants ont été intégrés dans ces échanges car leurs idées ont participé de près ou de loin dans la résolution de beaucoup de problèmes jugés difficiles.

23. Êtes-vous préoccupés par le passage de votre Ecole Préparatoire vers une Ecole supérieure ?

92 % de la population ayant répondu à cette question déclare qu'ils sont vraiment préoccupés par le passage de leur école vers une grande école, car ce passage touche leur avenir, c'est pour cela ils se trouvent soucieux de sa réussite surtout avec les insuffisances constatées.

A propos des sentiments ressentis par les managers interrogés envers le passage de leur Ecole vers une grande Ecole, nous avons constaté des sentiments variés chez les managers, parfois chez le même manager nous avons découvert des sentiments variés quelquefois contradictoires dans le sens où certains managers ressentent à la fois un sentiment de stress et d'enthousiasme, et pour d'autres ils ressentent une alternance de plaisirs et de contraintes. Cette situation traduit clairement leur peur de l'inconnu et

l'avenir incertain qui attend leur école surtout avec les moyens limités mis à sa disposition. Tout cela, ne nous empêche pas de constater globalement une attitude favorable de la part de la majorité des managers de cette école envers ce changement car beaucoup ressentent un certain optimisme, une confiance en soi et en leur évolution (avec des pourcentages élevés de 45 % et 73 %).

24. Craigniez-vous que la mise en œuvre de ce changement risque de perturber votre rythme de travail quotidien ?

80 % de la population ayant répondu à cette question se scinde en deux groupes : le premier groupe (étant le plus représentatif avec un pourcentage de 67 %) confirme l'absence totale de crainte des perturbations que peut causer ce changement dans leur travail quotidien, parce que ces managers assurent qu'ils sont beaucoup plus optimistes, et ils ont une grande confiance en eux-mêmes et en leur capacité d'évolution. Alors que le deuxième groupe (présentant un pourcentage de 33 %) déclare que malgré leur unisson autour de ce projet de changement, ils craignent toujours les conséquences de ce passage sur leur travail quotidien. Pour eux, le changement c'est un passage vers l'inconnu qui leur fait souvent peur, et cela surtout à cause des les moyens limités mis à leur disposition.

25. Pécuniairement parlant, avez-vous été récompensé en fonction de l'effort fourni depuis le lancement de ce changement ?

L'ensemble des managers interrogés ont répondu sur cette question, en se mettant d'accord sur l'idée qu'ils n'ont jamais reçu de l'argent en contre partie des efforts qu'ils ont fourni durant la préparation et la mise en œuvre de ce changement (ex. : élaboration des cahiers de charges, élaboration de la note méthodologique de la transformation, etc.). Sachant que tout cela a pris beaucoup de leur temps, et il a nécessité parfois des heures de travail supplémentaires. Ces managers confirment également que mêmes les enseignants ayant participé dans la préparation et la mise en œuvre de ce changement (la proposition des offres de formations, la proposition des syllabus, etc.) n'ont jamais été rétribués. Dans ce cadre, les managers ajoutent qu'ils n'ont jamais demandé des récompenses pécuniaires en contre partie des efforts fournis, c'était par plaisir, et par volonté d'assurer l'existence de leur école, que ces managers ont fait tout cela.

26. Pourriez-vous nous citer les principales difficultés que vous avez rencontrées depuis la mise en place de ce changement ?

100% des managers interrogés ont répondu à cette question, la plupart entre eux confirme (60 %) d'avoir rencontré beaucoup de difficultés depuis l'annonce et surtout durant la mise en place effective de ce changement, les plus citées :

□ Le problème d'espace (déjà évoqué auparavant) : c'est-à-dire l'existence de deux écoles préparatoires devenues les deux des grandes écoles dans le même espace, ce qui crée pour ces managers de véritables gênes.

Durant la réalisation de nos entretiens, nous avons constaté effectivement que le problème d'espace pose de vraies difficultés aux managers de cette école. Nous soulignons à titre d'exemple le cas qui nous a marqué plus, est celui de la sous directrice du personnel et de la formation chargée aussi des activités culturelles et sportives de cette école. Cette dernière, malgré la multiplication des tâches qui lui sont confiées partage le même bureau avec son chef de service formation, ce qui crée pour les deux responsables de vraies gênes de travail. Alors qu'habituellement dans les organisations d'une manière générale chaque responsable pour qu'il soit à l'aise dans son travail a besoin d'une certaine intimité. A cet effet, il est censé avoir un bureau personnel avec une secrétaire, et si nécessaire un personnel à sa disposition pour l'aider à exécuter ses tâches quotidiennes.

Dans le même contexte, les managers ont évoqué un autre problème qui leur préoccupe beaucoup et auquel leur école doit faire face, c'est que la grande école verra l'émergence de nouveaux postes, et de nouvelles fonctions, accompagnée par l'apparition des nouveaux services et des nouveaux départements, sans oublier les amphithéâtres et les salles que la grande école aura besoin pour accueillir le nombre considérable des lauréats du bac ayant décidé de continuer leur cursus au sein de leur l'école.

A cela tous s'ajoute, l'absence des espaces de travail pour le personnel enseignants qui se comparent souvent avec les enseignants des autres établissements

d'enseignement supérieurs et se plaignent souvent de cette situation étant pour eux très injuste et influe significativement sur leur motivation au travail au sein de cette école.

- L'insuffisance des moyens financiers mobilisés (manque de budget) a causé également pour certains managers interrogés beaucoup de difficultés particulièrement leur incapacité à faire évoluer l'encadrement pédagogique afin de répondre aux exigences de la grande école. Cette dernière se trouve également incapable de recruter le personnel nécessaire pour assurer le bon fonctionnement des nouveaux services et départements qu'elle désire ouvrir prochainement.

□ Le décalage réglementaire crée aussi de vraies lacunes pour la majorité des managers interrogés. C'est-à-dire, le fait que les managers de cette école n'ont pas encore reçu du ministère la nouvelle réglementation relative au fonctionnement des écoles supérieures, ils utilisent toujours l'ancienne réglementation relative à l'école préparatoire. Cela crée de sérieux problèmes avec les administrations avec lesquelles ils ont eu souvent contact (la fonction publique, le contrôleur financier, etc.), car ces administrations ont eu du mal à comprendre la situation de cette grande école qui fonctionne avec la réglementation d'une école préparatoire.

□ L'arrivée d'un nouveau directeur qui a effectué de sa part d'autres changements, est venue en quelque sorte, perturber la situation des managers de cette école, alors que l'ancien changement (le passage vers la grande école) n'est pas encore stabilisé. Autrement dit, les salariés de cette école particulièrement les managers se sont retrouvés devant une situation délicate : un directeur qui a mis en place les fondations d'un changement et un autre qui est venu pour le consolider. Les managers de cette école se sont habitués sur la vision de l'ancien directeur depuis la création de l'école préparatoire, la préparation et la mise en place du passage vers la grande école, et une autre vision est venue par la suite s'installer avec l'arrivée du nouveau directeur. Pour ces managers un changement après un autre rend la vision des choses durant une transition moins claire.

Tous ces problèmes, et bien évidemment d'autres, puisque nous avons essayé de mettre en lumière les problèmes plus cités par les managers interviewés, constituent de vrais difficultés mettant souvent le travail quotidien de ces managers durant ce changement dans un véritable gêne.

27. Avez-vous bénéficié de formation (s) permettant d'améliorer vos compétences afin de s'adapter aux modifications apportées à vos postes suite à ce changement ?

100 % des managers interrogés ont répondu sur cette question, en confirmant qu'aucun manager n'a bénéficié de formation (s) permettant d'améliorer leurs compétences afin de s'adapter aux modifications apportées à leurs postes suite à ce changement. Pour eux ce changement n'a pas apporté de grandes modifications aux niveaux de leurs tâches quotidiennes, ce qui ne nécessite pas des formations.

28. Quelles étaient vos priorités en tant que responsable durant la mise en place de ce changement ? (la communication avec le personnel sur le changement, la formation du personnel pour s'adapter au changement, mobilisation des moyens matériels et financiers nécessaires,...)

85 % des managers ayant répondu sur cette question partagent l'idée que durant la mise en place de ce changement la priorité était donnée à la communication du changement au personnel, car le dialogue permanent sur le changement particulièrement au départ permet, selon eux, de rassurer les collaborateurs ayant généralement peur de ce genre de transformation surtout lorsqu'ils détectent dès le départ qu'il existe des insuffisances (c'est le cas de cette école).

Sachant que la majorité des actions de communications sur le changement était principalement, selon les managers interviewés, à la charge du directeur (l'ancien et même le nouveau) qui avait pour but, à travers des réunions répétitives, d'éliminer les risques de rejet total de ce projet de la part des collaborateurs et à augmenter leur implication durant la mise en place de cette transition.

III-2. Discussions des résultats :

Dans cette partie nous essayons de faire un récapitulatif des résultats de notre recherche, et cela à travers une analyse des réponses des managers interviewés. Sachant que, cette étude nous a permis de distinguer à la fois quelques points positifs

caractérisant ce changement, et bien évidemment d'autres points négatifs. Ces derniers sont en relation surtout avec les difficultés ayant confronté par les managers de cette école depuis la mise en place de ce changement, ce qui a créé pour eux de vrais gênes durant la mise en place de ce projet organisationnel, qui est si-important pour l'avenir de leur école.

Parmi les points disant positifs caractérisant ce changement et qui ont en quelques sorte facilité le travail des managers interviewés, nous citons :

□ L'acceptation de ce changement par la majorité des managers et mêmes les autres salariés de cette école, et cela se traduit par leur rassemblement autour de ce projet pour assurer sa réussite malgré les insuffisances. L'ensemble des managers confirment avoir soutenu les activités accompagnant cette transition mêmes s'ils ne sont pas d'accord sur certains points. Ils considèrent le passage de leur école comme un changement utile dans le sens où il lui permet à la fois d'éviter le risque de sa disparition, d'avoir plus d'autonomie, et de valoriser son image.

□ La mise en place du changement d'une manière progressive et réfléchie. Tous les managers interrogés confirment que la préparation seule a pris du temps, car elle a commencé depuis le début de 2016 et elle s'est caractérisée par la mise en place de plusieurs actions telles que la préparation des cahiers de charge et les différents documents montrant l'aptitude de cette école de devenir une grande école tels que la note méthodologique de la transformation dont plusieurs travailleurs ont participé (enseignants et administrateurs).

□ Le fait que la préparation de ce passage était l'affaire de tout le personnel managers de cette école, chacun selon le poste qu'il occupe (directeur, directeurs adjoints, sous directeurs, chefs de services et les chefs de département,..). Mêmes les enseignants ont participé activement, selon les managers interrogés, dans la préparation à cette transition.

□ Tous les managers déclarent qu'ils ont réalisé des échanges fréquents, et riches avec leurs collègues avant et lors de la mise en œuvre de ce changement, et cela dans le cadre des réunions répétitives ayant parfois pris des heures et des heures où aucune catégorie n'était exclue. Ces échanges ont contribué selon ces managers à diminuer les risques du rejet de ce passage et à améliorer l'implication des salariés.

□ Tous les managers se trouvent impliqués maintenant dans la mise en place de ce changement, chacun selon le poste qu'il occupe, car ce passage touche leur avenir. D'ailleurs la majorité présente une attitude favorable envers ce changement qui se traduit par un certain optimisme, une confiance en soi et en leur évolution.

□ Malgré l'absence de formations et des récompenses pécuniaires, la majorité des managers souhaitent s'impliquer d'avantage dans ce changement, car ils croient dès le départ en ce projet qui permet de maintenir l'existence de leur école et de valoriser son image.

Concernant les points négatifs caractérisant ce changement, et bien que quelques managers ont essayé d'éviter de nous donner des réponses précises et claires en cherchant parfois à avancer que la situation est bonne, nous avons pu, cependant, mettre en lumière les difficultés suivantes :

□ Le problème d'espace étant insuffisant, qui constitue un obstacle majeur qui préoccupe la majorité des managers interrogés, car il les empêche souvent d'effectuer leur travail dans des bonnes conditions (voir la réponse 26), comme il rend cette école incapable de bien accompagner les exigences de la grande école (insuffisance de bureaux administratifs, insuffisance de salles et des amphis, l'étroitesse de la bibliothèque, absence des espaces de travail pour le personnel enseignants, etc.)

□ Le moment du lancement de ce changement imposé par la tutelle qui n'est pas, selon les managers interrogés, bien choisi à cause de sa coïncidence avec la politique d'austérité pratiquée par l'Etat Algérien depuis la chute des prix de pétrole. Ce changement aurait été déroulé dans des bonnes conditions s'il était réalisé dans une situation financière meilleure car beaucoup de circonstances difficiles confrontent les managers de cette école (incapacité à recruter le personnel nécessaire, manques de moyens pédagogiques et informatiques nécessaires, ...).

□ Le décalage réglementaire créé de vraies lacunes pour la majorité des managers interrogées. Les administrations (la fonction publique, le contrôleur financier, etc.) ont du mal à comprendre la situation de cette école grande qui

fonctionne avec des textes réglementaires et un organigramme d'une école préparatoire.

□ L'arrivée du nouveau directeur qui a effectué de sa part d'autres changements, est venue d'après la majorité des managers interviewés, bouleverser leur situation alors que l'ancien changement n'est pas encore stabilisé (le passage vers la grande école). Un changement après un autre rend selon ces managers la vision des choses moins claire.

Tous ces managers étaient d'accord sur l'idée qu'avant de penser à s'engager dans un changement avec cette ampleur, il faut au départ lui préparer tous les moyens (humains, financiers, matériels,...) nécessaires pour assurer sa réussite. La chose qui leur dérange plus dans cette situation c'est qu'ils sont tout le temps en face à des collaborateurs qui se plaignent de ces insuffisances (administrateurs, enseignants et mêmes des étudiants) alors qu'ils se considèrent incapables de trouver les arguments adéquats pour les convaincre. Ces managers déclarent que d'un côté, ils n'ont pas le droit de tout leur dire puisque leurs supérieurs surtout le directeur leur demande de sensibiliser l'ensemble du personnel sur la nécessité de ce changement et son utilité dans l'objectif d'obtenir une meilleure implication de leurs parts, et de l'autre côté comment peuvent-ils délivrer à leurs collaborateurs des messages convaincants, s'ils ne sont pas eux-mêmes convaincus ? Et Comment peuvent-ils, à chaque fois les rassurer s'ils sont eux-mêmes dans l'ignorance de certains éléments qui concerne l'avenir de leur école. Ces cas de figures ajoutent encore de difficultés à ces managers durant cette période de transition.

IV- Conclusion:

En conclusion, la mise en place des changements organisationnels au sein des organisations et les établissements d'enseignement supérieur d'une manière particulière constitue un enjeu fondamental pour ses managers étant donné que la survie de ces établissements est conditionnée par leur capacité de s'adapter, de se transformer, et d'évoluer. Il s'agit souvent d'une véritable épreuve pour ces acteurs et pour l'organisation toute entière.

L'expérience exposée dans ce document, plus précisément le cas de l'Ecole Préparatoire en Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion d'Oran devenue une grande école a démontré les efforts fournis par ses managers pour réussir ce passage, et cela malgré les difficultés et les insuffisances rencontrés. Il s'agit particulièrement d'une situation opposée vécue par les managers de cette école : devant leur rassemblement autour de ce projet de changement imposé par la tutelle mais jugé également par eux comme décisif, ils accentuent leur conscience et leur peur collective aux différentes difficultés et insuffisances auxquelles ils font face depuis sa création – depuis qu'elle était une école préparatoire – et ces lacunes deviennent pour eux de plus en plus pénibles lorsqu'elle est devenue une grande école.

Le cas exposé ici a permis d'ouvrir plusieurs perspectives de recherche sur le changement organisationnel dans les organisations algériennes qui reste une thématique peu exploitée. L'un des perspectives est de s'intéresser à la question de la résistance au changement organisationnel et au rôle des managers (à tous les niveaux hiérarchiques) pour diminuer ou gérer cette résistance. Une autre question se pose concernant la gestion du changement organisationnel : quelles sont les méthodes ou techniques utilisées par les organisations algériennes dans la gestion du changement organisationnel ?

Référence :

- [1]. André C. et Legeron P. (1999), dans leur Chapitre VI intitulé «Gérer la dimension psychologique du changement » in Bourque J-J. et al. «L'âme de l'organisation », Editions Québec Amérique (Canada).
- [2]. Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2013). La boîte à outils de la conduite du changement. Paris: Dunod.
- [3]. Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2013). Méthode de conduite du changement : Diagnostic-Accompagnement-Pilotage. Paris: Dunod.

- [4]. Autissier, D., & Moutot, M. (2003). *Pratique de la conduite au changement, comment passer du discours à l'action*. Belgique: Dunod.
- [5]. Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., & Vas, A. (2010). *Conduite du changement : concepts-clés*. Paris : Dunod.
- [6]. Ba A., *Changement organisationnel et rôle central des styles de management: le cas d'un hypermarché*, in Vacherand-Revel I. et al., *Nouvelles pratiques de travail : innovations technologiques, changements organisationnels*, Editions l'Harmattan, Paris.
- [7]. Bergery, L. (2011). *L'alter management*. Paris: Lavoisier .
- [8]. Bettahar, H. (2014). *Management des organisations*. Alger : Editions El Othmania.
- [9]. Carton, G.D., (1997). *Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*, Paris, Anact.
- [10]. Coch, L. & French, J.R.P., (1948), *Overcoming resistance to change*, *Human Relations*, 11 : 512-532.
- [11]. Colletette, P., Dellisle, G., & Perroux, R. (1997). *Le changement organisationnel : théorie et pratique*. Presse de l'université du Québec.
- [12]. Cordelier, B. (2008). *Organizational change theories A synthesis* . *Communication et organisation*, pp. 154-155.
- [13]. 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, pp. 131-139.
- [14]. Girard N., M. Paillet, N. Bensmina, Et A. Coussot (2015), « au prisme de la conduite des changements, la transformation des métiers », *Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance*, Paris, le 15 octobre 2015. Page 13.
- [15]. Grouard, B., & Meston, F. (1998). *L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*. Paris: Dunod.
- [16]. Hafsi, T., & Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique* . Transcontinental.
- [17]. Hannan, M., & Freeman, J. (1984). *Structural inertia and organizational change* *American Sociological Review*, pp. 149-164.
- [18]. Jawahar, I., & McLaughlin, G. (2001). *Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach*. *Academy of management review*, pp. 397-415.
- [19]. Johnson M. et Härtel C. (2014), « *engaging middle managers for positive organisational change* », Discussion Paper: October 2014, AIM Research, Australian Institute of Management, page 6.
- [20]. Kanter, R.M., Stein, B.A. & Jick, T.D., (1992). *The Challenge of Organizational Change : How Companies Experience It and Leaders Guide It*, New -York, The Free Press.
- [21]. Kotter, J.P. & Schlesinger, L., A. (1979). *Choosing strategies for change*. *Harvard Business Review*, 57 : 106-114.
- [22]. Lewin, K. (1958). *Group Decision And Social Change*. Dans E. N. Maccoby, *Reading In Social Psychology* (pp. 197-211). New York: Holt, Rinehart, Winston .
- [23]. Moisdon, J. (2010). *L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A*. *Revue française des affaires sociales*, 213-226. doi:10.3917/rfas.101.0213.
- [24]. Nichole, G. (1991). *La gestion du changement stratégique*. *Revue Internationale de Gestion*, pp. 8-14.
- [25]. Obiefuna O. (2014), « *The role of top management in business organizations* », *Examen de l'administration publique et de la gestion* Vol. 3, N°5, juillet 2014, page 95.
- [26]. Pastor P. *Gestion du changement*, Editions LIAISONS, 2005, P 116.
- [27]. Perret, V., & Ramanantsoa, B. (1996, novembre-décembre). *Un dirigeant séducteur pour gérer le changement* . *Revue française de gestion*.
- [28]. Pesqueux Y. (2015), *Du changement organisationnel*. 2015. (halshs-01235164).
- [29]. Pesqueux, Y., & Triboulois, B. (2004). *La dérive organisationnelle : peut-on encore conduire le changement ?* Paris: l'Harmattan.
- [30]. Sakthivel Murugan M. (2008), « *Management Principles And Practices* », *New Age International*, 2008, page 5.
- [31]. Vas A. et Vande Velde B. (2000), « *La résistance au changement revisitée du top management a la base : une étude exploratoire* », Université Catholique de Louvain Institut d'Administration et de Gestion. -IXIEME CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE- " PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "AIMS 2000 Montpellier - 24-25-26 Mai 2000 - Page 2.

¹ Au même titre que les autres écoles préparatoires réparties sur le territoire national, le principe de doubler est totalement écarté dans cette école. Cependant, les étudiants qui ne réussiront pas aux épreuves du concours peuvent soit refaire le concours une seconde fois soit être versés dans l'enseignement que dispense l'université. L'enjeu de

départ de cette école était la relève du défi d'assurer un encadrement pédagogique de qualité avec un support logistique qui répond à toutes les exigences de cet établissement d'enseignement supérieur.

² Ce constat est fait sur la base des réponses des managers interviewés ainsi que nos observations personnelles.

³ Le journal officiel de la république algérienne N° 12 février 2017, Décret exécutif n° 17-85 du 18 Jomada El Oula 1438 correspondant au 15 février 2017 portant transformation de l'École préparatoire en sciences Économiques, commerciales et sciences de gestion † Oran en École supérieure d'économie.

⁴ Car d'après-eux le guide d'entretien contient certaines questions embarrassantes pouvant remettre en cause leur gestion ainsi que l'image de leur organisation et pouvant même leur créer des conflits avec leurs supérieurs.

⁵ D'après la majorité des managers interviewés, l'arrivée du nouveau directeur ayant effectué de sa part d'autres changements, est venue en quelque sorte bouleverser leur travail alors que l'ancien changement n'est pas encore stabilisé (le passage vers la grande école).