

Revue Internationale de

ISSN 0980-1472

systemique

L'INTELLIGENCE STRATÉGIQUE
DE LA COMPLEXITÉ

Vol. 9, N° 2, 1995

afcet

DUNOD

AFSCET

Revue Internationale de
systemique

Revue
Internationale
de Sytémique

volume 09, numéro 2, pages 183 - 197, 1995

Management et changement,
crises et mutations. Transformations
d'organisations, un changement de regard

Djamal Sidi Boumedine

Numérisation Afscet, janvier 2016.



Creative Commons

La Tour d'Aigues, Editions de l'Aube, 1994. Voir aussi son exposé, *La complexité c'est la fête !*, dans le Dossier n° 4 d'ISERIS.

44. Au cours des « Rencontres d'ISERIS », un acteur de la conduite de projet en milieux complexes vient témoigner de sa pensée et de son action apportant ainsi certains « matériaux méthodologiques » à exploiter et à croiser avec les réflexions élaborées au sein de l'Association Européenne du programme MCX. Ceci fait ensuite l'objet d'une exploitation jumelée des Dossiers d'ISERIS et du Constructel d'ISERIS.

45. En particulier, un groupe d'auditeurs du CNAM, doctorants ou élèves de troisième cycle.

46. Sept ou... Seth ?

47. Exposé fait aux quatrième Rencontres du Programme Modélisation de la Complexité.

48. Exposé fait aux quatrième Rencontres du Programme Modélisation de la Complexité.

49. Shelomo Selinger est l'auteur des deux statues dont la reproduction figure sur la couverture de l'Encyclopédie « Térence ». Intitulées respectivement, « le gardien du secret » et « la vie », elles symbolisent les responsabilités de tout gestionnaire de l'humain : « Epanouir ce qui est clos, faciliter le jaillissement de la vie à partir de structures originelles, respecter le jardin secret de chaque être, développer les structures collectives nécessaires à la vie ».

Le poète latin Térence est né il y a plus de deux mille ans à Carthage et il a été l'inspirateur de Molière.

Il avait, en particulier, écrit « Rien de ce qui est humain ne m'est étranger ».

50. L'enfermement ou l'enfer me ment !

Rappelons-nous les conseils de Watzlawick, voir *supra* la note n° 18.

51. Conscience, non au sens d'une morale particulière, mais au sens de la capacité de l'homme de décrypter son environnement, pour le penser et l'agir. Voir le tome 2 de l'Encyclopédie Térence.

52. Exposé fait aux quatrième Rencontres du programme Modélisation de la Complexité.

53. En effet, le lecteur, s'il le souhaite, peut non seulement donner son avis sur cet article, mais surtout apporter en complément son propre point de vue, grâce au **Constructel** d'ISERIS, en se raccordant sur le réseau Minitel par **3617 XPR**, puis en utilisant le code **ISERIS** sur l'écran d'accueil de la société Formitel.

Il pourra également situer ses propres réponses parmi l'ensemble des réponses des autres lecteurs.

Nous le remercions par avance de bien vouloir ainsi, faire un « bout de chemin » avec nous.

MANAGEMENT ET CHANGEMENT, CRISES ET MUTATIONS. TRANSFORMATIONS D'ORGANISATIONS, UN CHANGEMENT DE REGARD

Djamal SIDI BOUMEDINE ¹

*Le regard s'est perdu dans le dédale des chemins et des détours
Toi passant qui déambules, toi qui as de l'intelligence
A la recherche de la route, à la recherche du sens
Tu n'as même plus de preuves dans les yeux de la parole.*

Fouad Negm chanté par Cheikh Imam.

Résumé

Notre chantier de réorganisation de l'entreprise a été ouvert dans un contexte troublé, fait d'inquiétudes, d'attentes, où les revendications de toutes sortes se multiplient, où la parole se libère par à-coup et dans la douleur.

Pour l'entreprise, se transformer, en ces moments difficiles, était un terrible pari sur l'avenir.

Est-il possible de changer de l'intérieur ? De l'intérieur d'une entreprise qui garde encore le réflexe de « citadelle assiégée » quand elle ne se considère pas comme « cathédrale dans le désert » ?

Bien souvent saisi par le doute, face aux tensions accumulées, nous nous sommes demandés « fallait-il lancer ce projet ? N'avons-nous pas amplifié le désordre et semé les germes de la discorde » comme nous le reprochaient certains responsables.

Le problème est que nous avons tous raison en même temps. Nos regards étaient simplement différents. A l'instant où nous avons commencé à admettre d'autres manières de regarder le monde, notre entreprise, d'autres façons de lire « la réalité », le changement s'est amorcé.

1. DIFER Conseil, 25, avenue Hottinger, 77600 Guermantes.

Abstract

The modification of the organisation took place in a troubled context – made of fears and expectancies. Claims of all sort arose. For many, speeches came out in a spasmodic and painful way.

For the company, changing in such difficult times was a real challenge. Can a domestic, interior impulse change a company? A company that defines itself as a “citadel under siege” – or even as a “cathedral in the desert”.

Many times, overwhelmed with doubt and pressure, we wondered: “Were we right to launch the project? Didn’t we increase chaos and seed havoc?”

Problems is that all of us were right. Only points of view were different. As soon as we accepted other ways to look at the world, to “read reality”, change began.

Ecrire, raconter, c’est s’exposer à la manière d’un peintre, accepter une lecture, un regard, différents du sien. C’est aussi un moment propice à se poser et à dire ses propres incertitudes.

A chaque exercice, m’apparaissent de nouvelles pistes, un autre éclairage, une lumière plus vive.

Tout au début, a été cette attraction étrange de « l’ordre par le bruit », de l’émergence de l’organisation nouvelle, pas telle qu’on l’a rêvée, imaginée, mais une construction qui conserve l’essentiel de votre projet et qui se précise au fut et à mesure que vous avancez.

Je tiens d’ailleurs le management pour une sorte de bricolage créatif où l’ancien est réutilisé, réaménagé en même temps que sont introduits de nouveaux matériaux, si bien que l’arrangement final est une création originale.

La question est de savoir si de ces désordres intenses que nous subissons, que nous vivons, naîtra un futur et si ce futur sera construction édifiée ensemble.

Il me paraît clair – aujourd’hui, à l’expérience – que le changement n’est pas dans l’ordre naturel des choses, mais plutôt dans l’ordre des représentations, que le changement de l’intérieur, de l’intérieur de l’Entreprise est un processus qui s’affirme lentement, qui échappe à l’attention jusqu’au moment où il surgit, par un effet d’accumulation ou par une crise.

J’adhère également à cette expression d’Alain Touraine : « La Société (L’Entreprise) est capable de poser à côté de ses activités, l’ordre de ses représentations. Elle possède une capacité symbolique qui lui permet de

construire un système de connaissance et des instruments techniques par lesquels elle intervient dans son propre fonctionnement ».

Au cours de ce récit, j’évoquerai l’expérience de ces changements que nous avons vécue à Sonelgaz, ces dernières années – en bifurquant parfois vers ce qui agite notre Société – le projet, les itinéraires et changements de trajectoire et pour finir l’évolution de notre propre regard. Notre conviction est que, d’une part le lien entre action et connaissance est essentiel et d’autre part, construire une autre organisation signifie d’autres rapports, une autre éthique, un art de vivre ensemble.

Ce récit est, comme l’a exprimé un ancien dirigeant de SONELGAZ à qui j’ai demandé de lire le texte, en quelque sorte l’itinéraire d’un chef de projet, d’un responsable d’organisation.

SONELGAZ

SONELGAZ est la version Société Nationale de EGA, Electricité et Gaz d’Algérie, Etablissement public issu comme EDF-GDF des lois de nationalisation de 1948. Ce rappel est nécessaire car, dans l’esprit de beaucoup, SONELGAZ aurait reçu en héritage des méthodes de gestion plus que performantes, une belle organisation qui lui a permis de maintenir la tradition et, par conséquent, l’efficacité du service public. Il y aurait beaucoup à dire sur ce regard externe que l’on a de SONELGAZ et qui fait, qu’à l’intérieur, on se sent un peu les meilleurs.

A partir de 1970, ce qui correspond au démarrage du Grand Chantier de Construction du Pays, ce que l’on appelait alors les tâches d’édification nationale, débute une réflexion sur la rénovation de l’Entreprise, l’adaptation de son organisation de telle manière à répondre aux objectifs qui se dessinent à l’Horizon 80.

SONELGAZ-HORIZON 80. Quelques mots-clés : réaliser l’électrification du pays, participer au développement, se donner des systèmes de gestion moderne, décentraliser, aller vers la constitution d’unités de base autonome. Cela rappelle la phrase de Lénine : « Le Socialisme, c’est le pouvoir des Soviets et l’Electrification ».

Il y a beaucoup de noblesse dans ce projet. Et, effectivement, SONELGAZ a fait de très belles choses. Elle est, incontestablement, un des artisans de la modernisation et du développement du pays.

COUP D'ENVOI

La décision de traiter de l'organisation générale des activités et de définir une nouvelle macrostructure a été, historiquement, prise lors d'un Conseil de Direction (26 mai 1990) consacré à l'esquisse du plan organisation.

La note de base, son contenu et sa rédaction ont été réalisés avec la collaboration et un apport critique de responsables qui ont eu, dans le passé à traiter des problèmes de planification stratégique et d'organisation générale.

Cette concertation avait pour but de rassembler les idées, de synthétiser les réflexions produites dans l'entreprise durant la décennie écoulée, de produire les concepts-clés et d'aller vers l'essentiel. En principe, le changement ne devait pas poser de problème. Nous étions tous acquis à cette idée. Du moins, sur le moment, nous avions la conviction que les espoirs, en dépit de quelques réticences, étaient préparés au changement.

Cette Note indiquait, à partir d'un exposé des motifs et d'objectifs-clés, les grandes lignes de la future organisation.

Celle-ci doit concrétiser, exprimer une vision stratégique de l'avenir, renouveler style de gestion et méthodes de travail. En exergue une remarque fondamentale, la situation des hommes ne peut se régler par une simple modification de structure, elle exige réflexion et action pour la préparation des équipes de demain.

UNANIMITÉ POUR LE CHANGEMENT

Un 29 octobre, tous les dirigeants réunis adoptent à l'unanimité un texte qui s'intéresse à quelques Axes dits « stratégiques » et consacre l'abandon des schémas types et du prêt à penser.

La belle unanimité s'écroula le lendemain. Tout s'était passé comme si l'accord avait reçu des lectures différentes. Chacun y a trouvé satisfaction puisque, pour l'essentiel, sa liberté d'action était enfin assurée. Et chacun s'y opposait dans la pratique.

Lorsque, rédigeant la note de base sur la transformation de SONELGAZ, nous avons écrit, « c'est en période de crise que les hommes cherchent leur chemin », nous n'avions pas mesuré la portée de cette affirmation et encore moins ses conséquences sur notre propre vision et sur nos démarches.

C'est aussi de manière intuitive que nous avons décrit les quelques axes : modernité, rupture avec les schémas tayloriens, modifier le style de management, émergence de l'innovation et de la créativité. Sans réaliser que

nous amorçons un double mouvement : transformation de notre regard, de notre lecture du monde qui nous entoure et transformation de notre action. Par contre, nous pensions que tout était acquis et par réflexe mécanique, nous avons cru pouvoir basculer d'un état à l'autre sans trop de difficultés.

C'est le contraire qui s'est produit. Les blocages survenaient de partout, les tensions s'exacerbaient entraînant une détérioration nette des rapports entre l'équipe organisation et les responsables. Nous cristallisions le mécontentement et la rage impuissante, au-delà de toute norme (résistance) habituelle.

DÉCALAGES

On n'aurait pas assez expliqué, disaient les uns, la communication est mauvaise pour les autres, il faut en faire un projet d'entreprise, susciter l'adhésion, enfin pour l'équipe, il était indispensable de produire des mesures d'accompagnement. Bref, toutes les recettes ont été mises sur la table, aucune n'était pleinement satisfaisante. Qu'est-ce qui explique qu'une entreprise, (dont les dirigeants et une partie des cadres tiennent pour impérative la préparation du futur, pour nécessaires le changement, l'autonomie, etc.) se trouve tout d'un coup figée sur des positions de repli.

Il est vrai que la période était à l'incertitude et aux inquiétudes, que le risque de les amplifier existait, mais c'est ce décalage entre discours et action qui était le plus préoccupant. Et c'est vers ce décalage que s'est portée, d'abord, la réflexion pour, ensuite, déborder sur notre histoire de changement.

QUI SOMMES-NOUS ?

Une société d'électriciens habitués à planifier sur le long terme, prévoir son avenir, son réseau, ses objectifs sur 10-20 ans, à analyser les contraintes et passages difficiles ; une société qui procède à une réflexion prospective (oracle) et qui annonce les transformations préparant les années 2000 ; une société qui réunit un fort potentiel d'hommes et de femmes, tous portés autour de l'idée, de l'ancrage service public ; une société en position de monopole parce que service public et relativement à l'abri.

Voilà que tout d'un coup, au moment où le changement tant réclamé arrive, tout le monde, ou presque tout le monde, s'aligne sur une position de repli.

Voilà que l'unanimité – trop belle dira l'un de mes collaborateurs, mais je ne l'écoute pas – donc l'unanimité d'hier vole en éclats.

La décision officielle tarde à venir, mieux elle est modifiée, plutôt altérée, provoquant ainsi l'irritation des uns, la jubilation des autres. Des divergences surgissant de partout, dans l'équipe « organisation ». Chez les dirigeants qui nous accusent d'avoir créé le désordre, mal procédé, fortifié les citadelles, reconstruit les empires.

Chez les cadres dont le scepticisme chronique se fait tantôt ironique, tantôt virulent lorsque certains croient être menacés. Par quoi ? Par qui ? On ne le sait pas, on le comprend peut-être un peu mieux aujourd'hui.

UNE QUESTION DE MÉTHODE

C'est dans cette ambiance remplie d'effroi, de craintes, de « déstabilisation » que nous avons cheminé. Je dois reconnaître que le premier responsable de la maison a continué à nous laisser avancer, même si parfois nous étions agacés par la lenteur des décisions. Mais je dois reconnaître aussi que nos positions n'étaient pas toujours claires, et nos méthodes de travail désuètes. Par exemple, l'idée même d'une instruction générale, formalisant les rôles des uns et des autres, paraissait de nature à impulser la réorganisation et à bâtir de nouvelles façons de gérer par extension de l'autonomie des directions. Celles-ci ont marqué assez vite leurs réticences et les travaux sur ce plan (de l'autonomie) ont marqué le pas.

Une année après, dans une communication aux membres du Comité de Participation, s'amorce la critique d'un processus et un exposé tant des objectifs de l'opération que des obstacles auxquels nous n'étions pas préparés, obstacles qui ont soit ralenti, soit modifié le contenu même de nos travaux.

En vérité, ce texte a été l'occasion de faire le point, pour nous-mêmes, plus que d'expliquer. Il nous aura permis de déceler – de façon très grossière – ce qui se cachait derrière les résistances et les obstacles de toutes sortes.

Devant le comité, nous avons décidé de jouer la transparence et de décrire la façon dont nous percevions le mouvement.

ITINÉRAIRES

1 – Avec le projet horizon 80, qui correspond à une période de très forte croissance, ont été introduits quelques principes d'organisation :

- spécialisation des structures et promotion d'activités, dont la fabrication et le montage ;
- création de moyens de réalisation (travaux neufs, électrification) ;
- décentralisation sur les unités de base et autonomie.

Des transformations importantes ont été faites. Les plus notables sont la création du centre de distribution et de la zone, le rééquilibrage des structures régionales de production (groupement) et de transport (électricité et gaz), actions de modernisation par la refonte des systèmes de gestion et introduction de contrats de gestion.

Jusqu'en 1982, les seules modifications de macrostructure, ont été centrées sur l'amélioration de la coordination inter-directions et sur l'équilibre des charges (et de pouvoirs ?).

2 – Avec la restructuration des Entreprises et le « recentrage de SONELGAZ sur ses activités principales », la nécessité est apparue de reconsidérer les options de 1975. L'excessive spécialisation, le compartimentage des fonctions avaient en effet entraîné, parfois à l'excès, des déviations dans les prérogatives des Directions, le fonctionnel prenant de plus en plus de poids et centralisant des tâches opérationnelles ; spécialisation et compartimentage qui imposaient surtout une qualité et des efforts considérables de coordination.

Le facteur « extérieur », en ce temps-là a pesé sur la manière de traiter l'organisation, de préparer son évolution.

La question des sièges, de leur structuration et de leur niveau d'effectifs, la normalisation des postes, etc., de nombreuses contraintes ont imposé à l'entreprise une sorte de *statu quo*, alors que par ailleurs (étude DELPHI et SONELGAZ 2000) des idées nouvelles et fécondes s'expriment.

L'organisation de 1984, procédait encore une fois à un rééquilibrage – du reste formel – entre trois « secteurs » d'activités. Parmi les critiques, notons :

- les fonctions lourdes (équipement, finances, ressources humaines), continuaient à être managées directement par la DG, bien que placées sous la supervision de la DGA ;
- les coordinations d'ensembles pas toujours homogènes, se faisaient mal et les voies de contournement étaient permanentes ;
- l'intégration des fonctions complémentaires est différée.

L'application des dispositions du Statut Général du Travail (SGT) relayait au second plan la réflexion sur l'avenir.

3 – Celle-ci avait été à nouveau amorcée, avec le lancement de travaux sur l'organisation à long terme. Le principe, très simple en apparence, consiste à

évaluer un état probable à horizon éloigné de l'ordre de 15-20 ans, identifier les contraintes prévisibles et préparer les décisions stratégiques, c'est-à-dire celles qui anticipent sur des changements à venir.

Ce travail a mobilisé toutes les Directions. Les idées, nombreuses, sur des questions de tous ordres, ont été discutées, puis synthétisées et présentées en conseil. En théorie, on aurait dû alors décider, adopter des principes d'organisation, opter pour des solutions et modifier les structures. Cela n'a pas été le cas.

4 – Si une critique devait être formulée à ce propos, elle devrait porter non sur le processus lui-même, mais sur les méthodes d'analyse.

On a cru faire un travail de prospective, alors qu'en pratique, on a, d'une part, extrapolé des tendances (évolution de paramètres), extrapolation nécessaire mais insuffisante et d'autre part, émis des idées, très intéressantes sans toutefois nous interroger sur les fondements de l'organisation, sur l'efficacité réelle de nos choix.

De plus, nous n'avons pas porté l'attention suffisante à nos méthodes et systèmes de gestion, ainsi qu'aux mutations pourtant perceptibles qui bouleversaient notre environnement.

En effet, la SONELGAZ n'est pas un corps isolé, une entité abstraite. En tant qu'Entreprise, elle constitue une communauté, avec toute la diversité qui caractérise un ensemble social et elle appartient à une communauté plus vaste, traversée par des courants contradictoires et des lignes de pensée divergentes.

M'adressant aux représentants des salariés, il me paraissait indispensable (les réactions de la salle m'a confirmé la justesse de cette position) de replacer notre projet dans un contexte plus global. D'autant que la *Vox Populi* disait : « ils changent parce que c'est le mode des réformes. On parle d'autonomie de l'Entreprise, alors eux aussi, ils préparent l'économie de Marché ».

Dans ce paysage obscur, les réflexions ressurgissent sur précisément l'avenir. Et encore une fois, c'est en période de crise profonde que les hommes s'interrogent et cherchent leurs chemins possibles.

Mais fallait-il alors, dans un contenu aussi chargé d'événements, de tensions et d'inquiétudes songer à l'organisation et en définitive pourquoi faire ?

A priori, la réponse est évidente. Ne rien faire, attendre, c'est mieux. Mais attendre quoi ? Si on réduit l'organisation à un réaménagement simple de structures, il faut en effet ne rien faire.

Si on considère que le projet est de concrétiser des idées exprimées, discutées, mûries tout au long de la décennie, en dépit des difficultés évoquées

plus haut, si le projet s'intéresse à la façon de gérer et à une manière d'aborder l'avenir, la réponse est totalement différente.

Y a-t-il un projet ? C'est la question souvent posée et qu'elle en est la portée et les objectifs.

3 – Si l'on entend par projet, un document formalisé, descriptif, fixant ou décrivant les structures et attributions, alors non.

Par contre si par projet, on entend la construction d'une autre SONELGAZ, plus compétitive, plus efficace, plus service public, alors oui. C'est la voie qui a été choisie.

Comment passer d'un état à l'autre, comment opérer ces transformations. Quelle est la réalité actuelle qu'il faut modifier, comment donner corps à cette autonomie, quel sens lui donner ?

Satisfaction et doutes

L'oracle annonçait le désastre, des inquiétudes s'expriment encore. L'échec est prévisible, des citadelles sont en train de se construire, c'est le flou total, et ainsi de suite.

Il ne faut pas mépriser ces commentaires. Au contraire leur analyse témoigne : d'incompréhensions, de réflexes qui veulent qu'un projet d'organisation dise absolument tout et qu'il se cristallise en des manuels et des guides de procédure, d'une certaine peur de l'avenir (demain est obscur), de questionnements sérieux sur le projet lui-même, d'une communication plutôt faible.

On connaît la traditionnelle résistance au changement. Les objections justifiées méritent d'être bien examinées et mises à profit. Par contre, il est difficile d'accepter une sorte de *statu quo* qui bloque tout changement, toute innovation.

Parmi ces objections, il en est une très importante qui oblige à combattre fermement la constitution des domaines réservés, les fiefs et les politiques d'exclusion.

Mais nous devons accepter de gérer une part d'incertitude dans l'organisation, accepter de ne pas tout définir avec le moindre détail, avec la plus grande précision possible, accepter qu'au fur et à mesure les solutions, avec la réflexion et la sérénité apparaîtront avec plus de clarté et de sérénité.

Accepter un minimum de « chaos », c'est vaincre sa propre peur d'un changement pourtant nécessaire.

COMMENTAIRE DU COMMENTAIRE

Déjà notre propre regard sur ce projet changeait

1 – Relecture de notre texte

Ecriture séduisante, formules attrayantes. Comment s'opposer à des idées telles que « s'ouvrir à la modernité et sortir du système Taylorien, avec constitution d'équipes responsables ». L'autonomie est encore plus fascinante.

Les réactions ont été très vives, dès que les discussions ont bifurqué sur les transferts d'activités, c'est-à-dire sur les domaines d'action et les « territoires ».

2 – Délais

Accord unanime en octobre 1991, décision officielle cinq mois plus tard. Elle est suivie d'une instruction générale sur la production des règles d'autonomie (un mois après), l'approbation des structures de direction interviendra en 1993, soit deux ans après. Bon nombre de travaux seront bloqués par le retour à une logique du territoire.

3 – L'équipe organisation est agacée, d'ailleurs à tort, par les lenteurs et les insuffisances d'arbitrage. Relancer par de nouvelles notes d'instruction DG n'avait aucun sens, puisque la première n'est pas encore appliquée.

Première idée, laisser faire le temps en espérant des « corrections naturelles », des adaptations qui finiront par cadrer avec les objectifs du projet. Rien ne nous prémunissait contre la reconstitution de l'ancien.

Deuxième idée, écrire au DG pour lui demander de trancher. Trancher sur quoi ? Là aussi, ce n'était pas clair, puisque nous avons tenu des réunions sous sa présidence, des réunions d'arbitrage qui, en définitive, n'ont rien réglé. Au contraire, elles ont entraîné des blocages d'études.

Nous avons du mal à trouver une méthode. Plus grave, il nous semblait que les regards des uns et des autres étaient constamment chargés d'hostilité et que, derrière notre bonne intention, ils ne voyaient que ruse et stratagème.

La suite de ce texte est un retour sur le chemin parcouru, la reconnaissance des obstacles.

OBSTACLES

1 – Inadvertance ? Dérapage accidentel ?

Les consultations Directeur Général, Directeurs Centraux n'ont pu, pour diverses raisons avoir lieu comme prévu. La diffusion officielle a été retardée, puis effectuée pour la rencontre des dirigeants le 29 octobre, jour de la Grande Unanimité.

2 – La façon de travailler (groupe restreint, consultations limitées) a probablement accredité la thèse du hold-up sur une opération, par ce groupe. La simulation produite sur les transferts d'activités, l'intégration de directions à d'autres structures illustre en quelque sorte le « il y avait bien une intention ».

3 – On avait beau rappeler que ces décisions étaient demandées par tous (voir Delphi et Travaux LT) rien n'y faisait. L'argument de la préparation insuffisante visiblement ne marchait pas.

4 – Il ne suffit pas de décréter le changement, car les processus d'accord et de décision n'obéissent pas strictement à une rationalité d'organisation. Ils contiennent une très forte projection du mental et du soi. Les décisions sont remises en cause dès lors que leur résultat ne se rapproche pas des intérêts et des jeux d'intérêts.

5 – Nous avons sous-estimé l'univers des passions (mimétismes, jalousie, peur), l'univers de l'humain.

Rompre avec les schémas tayloriens, signifie un passage à d'autres référentiels, à un autre paradigme, passage bloqué par des ancrages mentaux puissants (culture, habitudes, relations).

6 – Les choses ont commencé à évoluer lorsque nous avons : réalisé que le temps DG et le temps Unité, et même le nôtre n'ont pas la même signification, que les obstacles relevaient d'un système de représentations et de visions divergentes de la réalité puis remis en cause notre propre regard sur l'organisation et sur nos propres méthodes de travail.

Comme le dit si bien Humberto Maturana, les systèmes naturels ont tendance, en se stabilisant, à se hiérarchiser et le changement ne peut naître que d'un changement éthique. L'organisation, c'est, avant tout, la coopération entre des hommes unis autour d'objectifs du mieux vivre. Or, nous-mêmes, continuons à camper sur des positions figées, presque d'exclusion.

Notre rôle n'était pas de canaliser les idées, d'encadrer les solutions, mais, au contraire, de cultiver la différence pour qu'émergent d'autres formes et pour que la construction se fasse en commun.

CHANGEMENT DE TRAJECTOIRE

C'est là qu'intervient notre deuxième évolution et que j'exprime par deux citations :

- l'une tirée du Texte Sacré (Coran) : « Dieu ne modifie la condition des hommes que si les hommes changent leur intérieur » [4] ;
- et l'autre de H. Maturana : « Pour engendrer une nouvelle société, l'homme doit engendrer de nouvelles relations interpersonnelles et pour ce faire modifier son domaine cognitif » [5].

Comment est organisé notre intérieur, notre connaissance, comment procéder pour créer et transformer, transformer et apprendre, apprendre à construire ensemble.

1 – Notre entreprise, comme toutes les grandes entreprises d'électricité, a cette particularité de se déployer sur tout le territoire, de former avec ces 24 000 agents, une sorte de microcosme représentatif de toute la société.

On y retrouve imbriquées, des attitudes de type communautaire, avec des familles, celles de la production, du transport, de la distribution, des comportements et des modes de relations similaires sinon identiques à ceux observés dans le champ social et culturel.

Pourtant, bien qu'électricien et gaziers familiarisés avec le phénomène de rémanence, nous n'avons pas toujours saisi ou compris l'importance de la mémoire, de l'histoire, des empreintes culturelles dans la production d'idées et dans les transformations d'organisation.

2 – Le processus de changement met en jeu, de façon permanente, d'un côté, la mémoire, l'enregistrement d'un passé connu, les empreintes reçues, c'est-à-dire conscience et connaissance et, de l'autre côté le vouloir inconscient, la construction de l'avenir. Et tout se passerait comme si, à l'émergence d'une idée, d'un désir, la mémoire s'allumait pour inférer sur le vouloir et pour le transformer. On a irruption de l'aléatoire (projection dans l'avenir) sur du concret connu et passage à l'imprévu : la réalité est toujours différente de ce que l'on a voulu au départ. Dès qu'on quitte les territoires habituels, dès qu'on sort des pratiques habituelles (avec manuel de formation), c'est la frustration et la peur.

En travaillant sur ces interférences, nous nous obligeons à relire l'histoire, notre histoire, à reconnaître les interactions culturelles, à accepter des « rationalités différentes », des points de vue divergents du nôtre et cette divergence devient source de richesse.

3 – Tracer un autre chemin, nourrir la réflexion interne – d'abord en combattant nos propres réactions d'exclusion – donc en cherchant à réunir les expériences (mises en commun) puis, à créer un cercle de débats qui associe universitaires/dirigeants de SONELGAZ et d'autres entreprises et, ensuite, à lier nos réflexions à celles du dehors, de manière à sortir de la citadelle assiégée.

Nous avons invité, d'abord J.F. Raux de l'Institut de Management d'EDG-GDF avec Hubert Landier, pour débattre avec les dirigeants d'Industries et le Conseil de SONELGAZ, sur le thème Enjeux et Mutations.

Ouverture considérable, puisque la discussion a permis, non seulement, de bousculer les « manières de penser en rond », mais d'ouvrir le regard en abordant les questions essentielles de la production du sens et de la survie du service public.

Puis avec Philippe d'Iribarne, s'est enclenché un autre débat sur les fondements culturels dans l'Entreprise et l'analyse d'une étude Sondage sur Culture et Management en Algérie [6].

4 – Nouvelle route, nouvelle méthode qui se concrétise par :

- la multiplication des échanges avec les dirigeants et les cadres ;
- la diffusion de textes de toutes sortes qui ouvrent la réflexion ;
- l'analyse plus fine de certains domaines (communication, développement relations internes, culture réelle ;
- l'ouverture sur l'extérieur et modification lente, trop lente, d'ailleurs, de nos propres façons de travailler.

L'effort d'écriture et d'exposé, semble vouloir dire que cela a été bien pensé. En réalité, cela a été surtout construit au fur et à mesure.

5 – Une critique féroce, celle d'un dirigeant qui accompagne nos découvertes, « c'est dans votre tête que ça change, tu as l'illusion d'une transformation ». Au moins une bonne chose « ça change dans la tête » et en plus, c'est perçu, capté par d'autres. Mais attention ce mot est important : illusions, les nôtres, celles qu'on pourrait, par mégarde, créer inutilement.

- Illusion de la connaissance : la découverte donne de la joie, enivre et recrée une situation d'autorité « je suis celui qui sait ».
- Illusion du changement : nous captions l'image du réel déformé par notre attente et nous n'ouvrons les oreilles qu'aux notes qui nous envoûtent.

Comme dit cette expression berbère (*youham quimaniss*) : « il est subjugué par lui-même », le regard effleure l'extérieur pour revenir intact dans l'œil, la réalité s'efface ou s'ordonne selon son seul désir.

• Illusion que le changement dépend de la seule volonté des dirigeants d'entreprise, dont le Directeur Général, promu grand timonier, a une vision éclairante et pénétrante. C'est oublier que le Directeur Général est lui-même soumis à des rapports qui peuvent être de coopération ou de tension et qu'il est par conséquent astreint à préserver la cohésion interne de l'Entreprise et un certain équilibre entre les hommes.

• Cette remarque sonne comme une alerte. Nous avons tendance à reconstituer nos démarches et des rapports d'autorité/rivalité et donc, naturellement, à renouveler des hiérarchies et la logique du dedans et du dehors, parce que les ancrages mentaux sont puissants et qu'il faut constamment se déconstruire et reconstruire, se reconstruire par rapport à une nouvelle éthique, c'est-à-dire à un art de vivre ensemble.

UN AUTRE REGARD

Dans ce processus de changement d'état, s'imbriquent, au moins, deux transformations d'importance, l'une de modification de statuts des rapports externes et internes, l'autre de passage d'une culture de gestion à une autre, en acceptant que celle-ci soit placée sous le signe de la modernisation.

– « Si on sait à peu près les finalités (améliorer les performances, gagner des parts de marché, etc.), le moment où est déclenché, initialisé le changement il est difficile de décrire, de prévoir le chemin effectif du projet. Bien souvent, on est conduit à bricoler la solution imaginée au départ et de construire au fur et à mesure qu'on avance.

Bricolage au sens où Levi-Strauss l'indique dans *La Pensée Sauvage* [7], c'est-à-dire au sens de l'exécution de tâches diversifiées, en grand nombre, avec les matériaux disponibles, réutilisation d'éléments « précontraints » (en vertu du principe du bricoleur, tout est utilisable), avec des décisions telles que « chaque choix entraînera une réorganisation complète de la structure qui ne sera jamais telle que celle, vaguement, rêvée, ni que telle autre, qui aurait pu lui être préférée ».

– Je crois que dans cette transition, apparaissent des difficultés réelles. Les théories du management ont souvent voulu une définition préalable de la stratégie, puis de la tactique, avec indication de l'itinéraire à suivre comme sur une carte d'état-major. Alors que **la stratégie devrait être une sorte de futur qui vous tire en avant et donne du sens à ce qui est fait, le chemin se construisant en marchant.**

Notes

- [1] Plan organisation : projection à moyen terme des actions (études-projet) à réaliser sur 5 ans.
- [2] DELPHI : dossier d'analyse prospective qui doit son nom à l'oracle.
- [3] SONELGAZ 2000 : image du futur et description d'un état probable.
- [4] Perspectives Long Terme : travaux d'évaluation des changements.
- [5] Macrostructure, terme générique désignant le projet lancé en 1990.

Références

1. M'Hamed BOUKHOBZA, Article posthume, Journal *El Watan*, 29-25 juin 1994.
2. N. Rabah SAADI, Rôle de l'Etat, In : *Actes du colloque Ethique et Entreprise*, Casablanca.
3. H. GHEZALI, Cité par SAADI.
4. Coran. Sourate XIII « Le Tonnerre », Verset 10.
5. Humberto Maturana, *Stratégies Cognitives*, Colloque Royaumont, Seuil, 1974.
6. Culture et Management en Algérie. ENORI avec la participation de SONELGAZ et de SONATRACH-Alger.
7. Claude LEVI-STRAUSS, *La pensée Sauvage*, Plon, 1963.
8. Humberto Maturana, *Stratégies Cognitives*.
9. Jean BAUDRILLARD, *Les Stratégies Fatales*, Grasset-Paris, 1983.
10. Claude LEVI-STRAUSS, *La Pensée Sauvage*, Plon, 1963.