

L'Entreprise Marocaine face au changement organisationnel

Mohamed Jaouad El Qasmi – Abdelaziz Kriouile

**Ecole Nationale Supérieure de Informatique et de l'analyse
des systèmes, Al irfane, Rabat, Maroc**

Email : emj37@Hotmail .Com

Résumé :

Cet article vise la conception d'un questionnaire, qui sera la base d'une enquête auprès des entreprises marocaines ayant connu un changement organisationnel.

Il fournit les résultats de cette enquête , dont les objectifs étaient d'une part d'identifier les causes et les acteurs du changement, et d'autre part de décrire le comportement de l'entreprise marocaine face au changement, et participer à la mise en évidence d'une politique nationale de la gestion du changement.

Mot clé : changement organisationnel.

Abstract :

This article aim of designing a questionnaire to conduct investigation one the moroccan enterprises involved in organisational change.

It provides the results of this investigation designed , to identify the causes and actors of change. On the auther hand, to describe the behaviour of the moroccan enterprise facing change, and participate in a national politic in the management of change .

key word : organisational change

2- L'entreprise marocaine face au changement organisationnel

1 - Introduction générale

De larges mouvements de changement génèrent sur toute la planète des effets d'une ampleur sans précédent. Le progrès technologique a donné naissance à une révolution de l'information en la rendant de plus en plus diffusée et accessible à des coûts quasi insignifiants .

Le mouvement de globalisation et de mondialisation est entrain de faire de notre planète un marché unique où tous les producteurs du monde se confrontent et font face à une demande émanant de tous les coins de la terre.

Cette nouvelle donne impose aux entreprises un environnement de plus en plus exigeant et compétitif.

Ainsi, la mise à niveau et l'adaptation continue des modes de fonctionnement sont devenus des conditions sine qua non de survie et de rentabilité.

Le Maroc en tant que pays émergent et aspirant au développement socio-économique de sa population n'est pas épargné par cette vague de changement mondial.

Nos entreprises jadis surprotégées par des barrières douanières justifiées par la protection des industries nationales ne peuvent plus compter sur cette manne providentielle qui les protège de la concurrence externe.

Conscient de ces problèmes, le Maroc s'est engagé dans un processus d'ouverture se traduisant par des réformes concernant les procédures administratives de l'investissement et des douanes.

Il s'est engagé dans une zone de libre échange avec l'union européenne tout en optant pour une mise à niveau de ses entreprises avec ses implications de changement à tous les niveaux.

Le Maroc est également engagé dans la construction d'une zone de libre échange avec les états unies, et les négociations devraient aboutir très prochainement. Ce projet qui présente un potentiel pour les exportateurs marocains peut constituer un signal pour les investisseurs nord américains.

En plus, le Maroc s'est engagé dans un processus plus général d'ouverture piloté par l'OMC et régit par les accords du GATT.

Le caractère timide, fluctuant et concentré des exportations marocaines vers les états unies et l'Europe explique la méconnaissance des circuits des distributions, le non recours à des instruments appropriés et la complexité de la réglementation technique, des normes et des processus. Une ouverture totale , immédiate et symétrique du marché national aux importations américaines et européennes présente des risques réels pour notre tissu productif. Pour faire face à ces défis, l'entreprise marocaine doit opter pour une mise à niveau continue, et opter pour un changement intégré à son fonctionnement et à sa stratégie.

Ainsi, le changement organisationnel devra faire partie intégrante de la vie de l'entreprise marocaine, il devra être intégré à son fonctionnement, et à la recherche de la stabilité qui a succédé celle du mouvement.

3- L'entreprise marocaine face au changement organisationnel

2 – Le changement organisationnel

Le changement peut être une action choisie ou subie.

Le changement volontaire est beaucoup plus confortable et souvent plus rentable car décidé, soit pour améliorer la situation, soit pour anticiper une éventuelle dégradation de celle-ci.

Le changement touche tous les niveaux de l'entreprise marocaine:

Stratégique, structurel, systèmes de ressources humaines, culturel...etc.

Réussir le changement demande un savoir – faire spécifique différent de ceux que l'on trouve aujourd'hui dans les entreprises marocaines.

Le changement se gère, tout comme se gèrent les relations avec les clients, les technologies, et les équilibres financiers.

Les thèmes du changement organisationnel sont les suivants :

- Les acteurs du changement ;
- Les objets du changement ;
- Les causes du changement,
- Les niveaux du changement ;
- Les formes du changement ;
- Les étapes du changement ;
- les objectifs du changement .

Les acteurs du changement organisationnel

Les acteurs du changement sont de trois catégories, et qui sont :

- Les ingénieurs et concepteurs des stratégies ;
- Les leaders du changement ;
- Les individus ou organisations victimes du changement .

Les objets du changement organisationnel

Les objets du changement organisationnel sont les acteurs de l'organisation ou de son environnement.

4- L'entreprise marocaine face au changement organisationnel

Les causes du changement

On retiendra trois points de vue dans ce sens.

- Ceux qui supposent que les causes du changement sont extérieures à l'organisation .

Dans le même ordre d'idées Hannan et Freeman (1997) ont mis l'accent sur l'écologie des organisations , en indiquant que l'environnement reste la première cause du changement

- le deuxième point de vue estime que les causes du changement sont internes à l'organisation.

Dans son ouvrage intitulé : voyage au centre des organisations, H.Mintzberg (1990), met l'accent sur les interactions entre les composantes de l'organisation, dans le changement organisationnel .

D'autres auteurs comme Quin et Cameron (1988) remettent en cause cette distinction interne/externe et proposent le réseau d'indépendance comme étant l'élément essentiel de l'analyse et non pas l'unité ou l'organisation.

Les niveaux du changement

Les niveaux du changement organisationnel concernent trois niveaux :

- L'organisation elle-même , c'est à dire sa culture , sa structure , et son personnel ;
- Le changement de la stratégie qui peut concerner la vision de la stratégie , le portefeuille d'activités , le positionnement stratégique et les ressources de l'organisation ;
- Les configurations qui résultent de trois niveaux de structure :
 - l'infrastructure technologique ;
 - la socio structure relationnelle et politique ;
 - la superstructure des cultures et des valeurs .

Les formes du changement organisationnel

Deux courants principaux se dégagent des travaux de plusieurs auteurs tels que Tushman, et Romanelli (1985), Miller, et Friesen (1984).

D'après ces auteurs , il y a deux formes du changement organisationnel :

- Un changement qui ne provoquerait pas des transformations majeures, mais se contenterait d'ajuster les orientations de la stratégie déjà existante.
- Un changement radical, qui va révolutionner toute l'organisation existante.

5- L'entreprise marocaine face au changement organisationnel

Les étapes du changement organisationnel

Vandangeon – Dermez (1998) présentent trois phases du changement :

- La Maturation qui consiste à la sensibilisation à l'idée du changement ;
- Le déracinement qui consiste à l'évaluation, à la sélection des actions et à l'accompagnement du changement ;
- L'Enracinement qui consiste à la correction des actions engagées pour un changement durable.

Les objectifs du changement organisationnel

En général, la plupart des entreprises qui se lancent dans un processus de changement organisationnel, visent les objectifs suivants :

- Réduction des délais ;
- Amélioration des temps de réponses ;
- Réduction des coûts ;
- Amélioration de la qualité ;
- Meilleure satisfaction du client ;
- Réduction des niveaux hiérarchiques ;
- D'avantage de travail en équipe ;
- Meilleur partage d'informations à différents niveaux ;
- Responsabilité plus forte de l'employé.

Cet article vise la conception d'un questionnaire, qui sera la base d'une enquête réalisée auprès des entreprises marocaines ayant connu un changement organisationnel.

Il rend compte des résultats de cette enquête dont l'objectif est d'identifier les causes et les acteurs, et de décrire le comportement de l'entreprise marocaine face au changement, pour participer à l'élaboration d'une politique nationale de la gestion du changement organisationnel, qui peut s'avérer nécessaire pour préparer l'entreprise marocaine à la mondialisation et à la concurrence accrue.

3 – La méthodologie utilisée

Si l'objectif majeur de l'organisation est d'accroître son niveau de performance , il serait judicieux de réussir le processus du changement .

De nombreux problèmes entravent l'efficacité du changement organisationnel :

- Le langage utilisé pour annoncer le changement organisationnel , ce langage souvent trompeur, laisse croire que le principal objectif consiste à changer l'organisation . Dans ce sens, un axe important de notre questionnaire serait l'étude préalable au changement
- Le degré d'implication du personnel de l'organisation , ainsi il est important d'étudier les réactions psychologiques des employés face au changement.
- Le pilotage lui même du changement , ses implications, tels que la communication, le niveau d'implication des autorités , et la conceptualisation du changement lui même qui devra bien évidemment être opéré avant sa mise en place. Un troisième axe de notre questionnaire serait le pilotage du changement.
- La mise en place simultanée du changement d'organisation et de l'introduction des technologies de l'information et de la communication représente le scénario le plus sûr qui offre le plus d'efficacité car l'on obtient une adaptation mutuelle des sous systèmes techniques et sociaux.
- Un quatrième axe de notre questionnaire serait les technologies de l'information et de la communication dans le processus de changement organisationnel
- Quels sont les acteurs du changement ? sa nature ? et ses raisons ? méritent des réponses précises lors de notre enquête
- Enfin les objectifs du changement seront le sixième axe de notre questionnaire.

Nous avons enquêté auprès d'un échantillon significatif des entreprises ayant connu un changement organisationnel au Maroc.

La population cible est composée des entreprises marocaines de taille grande ou moyenne.

Le critère de la taille est l'effectif des employés.

Nous avons considéré uniquement les entreprises de plus de 100 employés.

L'échantillon a été choisi selon un sondage à deux niveaux.

Au premier niveau nous avons procédé à une stratification selon le secteur d'activité. Nous avons distingué 4 grands secteurs :

- l'industrie ;
- les transports ;
- les bâtiments et les travaux publics ;
- l'énergie et mines.

7- L'entreprise marocaine face au changement organisationnel

Au deuxième niveau nous avons procédé à un échantillonnage aléatoire au niveau de chaque secteur.

La répartition de l'échantillon par secteur a été faite au prorata du nombre d'entreprises ayant un effectif d'employé supérieur à 500

La population enquêtée se répartit comme suit :

- Industrie : 35%
- Transport : 25 %
- Bâtiment et travaux publics : 30%
- Energie et mines : 10%

En Janvier 2002, nous avons distribué 800 questionnaires . Vers la mi-Mars , nous avons récupéré 560 réponses exploitables. Cela représente un taux de réponse de 70%.

La population enquêtée se répartit comme suit :

SEXE

Masculin	70%
Féminin	30%

AGE

Moins de 30 ans	2,2%
Entre 30 et 40 ans	30,4%
Entre 40 et 50 ans	47,8%
Plus	19,6%

STATUT AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Dirigeant	19,6%
Cadre	41 ,3%
Non cadre	39,1%

Ces statistiques montrent que les enquêtés, sont majoritairement de sexe masculin, cadre et dont l'âge varie entre 40 et 50 ans.

4 - Les résultats de l'enquête

Le questionnaire se divise en six parties, chacune concerne des renseignements sur :

- La nature, les raisons et les acteurs du changement ;
- L'étude préalable au changement ;
- Les réactions psychologiques des employés face au changement ;
- Le pilotage du changement ;
- Le changement et les technologies de l'information et de la communication ;
- L'impact du changement sur l'entreprise.

4.1 La nature, les raisons et les acteurs du changement

La figure 1 (les quatre tableaux ci-dessous) présente une synthèse des réponses relatives à la nature, les raisons et les acteurs du changement. On constate, que les raisons qui sont à l'origine du changement, sont dans la plupart dues aux contraintes de l'environnement externe (57.7%), et essentiellement à la concurrence, ce qui a été clairement confirmé dans le 2ème tableau.

Les entreprises marocaines sont au cœur de la transition entre l'âge industriel et l'ère de l'information . La technologie a beaucoup évolué, mais l'entreprise nationale n'a pas suivi , ceci se manifeste par la grande vague de transformation au Maroc qui conduit les entreprises et le gouvernement à se reformer et à se réinventer.

Le 3ème tableau confirme l'idée que le changement ne se fait généralement pas à un seul niveau., il s'opère surtout au niveau stratégique et structurel.

Quant au 4ème tableau, il montre que la structure de l'entreprise marocaine est fortement hiérarchisée.C'est surtout le système de pilotage qui généralement prend les décisions vitales.

Les employés de première ligne, bien avant les décideurs , en savent souvent plus long sur le comportement des clients et des fournisseurs . La structure hiérarchisée de l'entreprise marocaine annihile la possibilité de tirer rapidement profit de cette information.

La planification stratégique au sein de l'entreprise , semble parfois soumise aux aléas de la mode , sans tenir compte d'une compréhension bien sentie de la nature du changement .

La pensée et le leaderships stratégiques conservent cependant tous leurs attraits.

Il est à souligner, que le changement organisationnel au Maroc est géré à partir de la perspective du gestionnaire, sans se soucier de sa perception par les employés. Or ce sont eux qui, ultimement, implémentent les changements.

9- L'entreprise marocaine face au changement organisationnel

FIGURE 1

Les raisons du changement	Effectifs	%
Les contraintes de l'environnement externe	300	57,7
Une crise interne	140	26,9
Une décision des pouvoirs politiques	80	15,4
Autres	0	0

Les défis à relever par le changement	Effectifs	%
Etre compétitif	280	45,9
Augmenter les performances	180	29,5
Améliorer vos relations avec vos clients	140	23
Autres	10	1,6

La nature du changement	Effectif	%
Changement de stratégies	230	28,75
Changement de structures	180	22,5
Changement de mode de management	160	20
Changement de processus	120	15
Changement d'objectifs	110	13,75

Les acteurs du changement	Effectif	%
La direction générale	400	72,7
La direction des ressources humaines	70	12,7
La direction de marketing	50	9,1
Une autre direction	30	5,5

4 – 2 L'étude préalable du changement organisationnel

Les résultats obtenus nous montrent que 78,3% des cas ont procédé à une étude avant d'entamer le changement.

10- L'entreprise marocaine face au changement organisationnel

Le 1^{er} tableau de la figure 2 reflète que la plupart des entreprises marocaines ont fait appel à des experts étrangers pour réaliser cette étude.

Le 2^{ème} tableau montre que les estimations sur la nature, le délai, le coût et l'ampleur ont été données d'une manière approximative. Ceci peut être expliqué par plusieurs raisons.

- Les gestionnaires sont souvent pressés de faire les changements, alors que les employés se demandent souvent à quoi ces changements riment.

- Les gestionnaires et les employés n'ont très souvent aucune notion de la gestion du changement.
- La gestion du changement dans l'entreprise marocaine se fait après son implémentation, or beaucoup d'organisations ont appris à leur dépens que la gestion des changements se fait avant par une étude préalable réfléchie, dont les objectifs directs sont les suivants :

- Minimiser l'impact sur la productivité ;
- Eviter le départ des employés ;
- Eliminer les effets négatifs sur les clients ;
- Réaliser les objectifs organisationnels le plus tôt possible.

- L'atteinte des objectifs est aussi fonction de la clarté des stratégies, de la mise en place de valeurs par les comportements quotidiens, et surtout la valorisation réelle du potentiel humain.

FIGURE 2

L'instance chargée de l'étude	Effectif	%
Expert étrangers	340	60,7
Bureau d'étude national	150	26,8
Cellule interne de votre organisme	70	12,5
Autre	0	0

Evaluation par l'étude	Nature %	déla i %	ampleur%	Coût %
Approximativement	57,2	51,2	57,2	63,4
Pas du tout	21,4	22	21,4	19,5
Avec précision	21,4	26,8	21,4	17,1

4 – 3 Les réactions psychologiques des employés face au changement organisationnel

La figure 3 (Les trois tableaux ci-dessous) illustre le feed-back réactionnel du personnel face au changement.

Les données recueillies dans le 1er tableau nous indiquent que la plupart des enquêtés observent une attitude neutre plutôt qu'enthousiaste vis à vis du changement. Ce qui sera confirmé dans le 2ème tableau.

11 - L'entreprise marocaine face au changement organisationnel

Dans le 3^{ème} tableau, ils sont plutôt pessimistes et craignent dans les 53,7% des pertes professionnelles.

Buckingham et Coffman (1998), ont montré que la performance et la pérennité des organisations dépend certes de facteurs objectifs et mesurables, mais plus encore de facteurs dits « intangibles » tels que :

- la confiance dans l'avenir de l'entreprise ;
- la force de la culture de l'entreprise et de ses collaborateurs ;
- la gestion interne de l'organisation et le développement des compétences ;
- la force d'innovation.

Dans ce sens on peut noter que la réaction psychologique des employés dépend aussi de deux perspectives de la gestion du changement, celle de la direction et celles des employés.

L'absence d'une démarche participative dans l'entreprise marocaine favorise la gestion du changement à partir de la perspective du gestionnaire, du haut vers le bas, sans tenir compte de la perception de l'employé du changement, or ce sont les employés qui, implémentent ces changements.

Si l'individu ne comprend pas le pourquoi du changement, l'entreprise marocaine est appelée à utiliser les techniques d'adaptation au changement, pour que l'employé apprenne à reconnaître le changement comme nécessaire et bénéfique.

FIGURE 3

La perception du changement	Effectif	%
Un élément de l'existence	260	46,4
Une opportunité permanente	170	30,4
Un mal nécessaire et permanent	130	23,2

Vision future de l'avenir du secteur d'activité	Effectif	%
Attentiste	200	37,1
Inquiet/réservé	180	33,3
Enthousiaste/serein	160	29,6

Perspective de pertes professionnelles	Effectif	%
Oui	270	52,9
Non	240	47,1

4 – 4 Le pilotage du changement organisationnel

La figure 4 nous fournit des renseignements sur la conduite du changement par le système de pilotage.

Dans le 1er tableau, on observe que presque tous les enquêtés trouvent que le changement est congruent avec les objectifs et les valeurs de l'organisation, ce qui est confirmé dans le 2ème tableau où est indiqué que les entreprises sujettes de l'enquête se sont rapprochées de leurs clients dans 82,9% des cas.

Les chiffres dans le 3ème tableau montrent qu'il n'y a pas une grande implication du personnel pour mieux identifier les problèmes et trouver des solutions innovatrices ; et que c'est la direction qui est la plus impliquée.

Quant au niveau de communication, le 4ème tableau nous indique qu'il est plutôt moyen que grand.

Il semble par conséquent logique que les managers marocains puissent déterminer au préalable un cadre propice au changement organisationnel, permettent aux employés de mieux adhérer.

L'employé est confronté à deux objectifs : l'un individuel et l'autre collectif. La pertinence de la communication réside dans l'essai de rapprochement de ces pôles. Un autre concept important est celui de la motivation qui à son tour renforcerait l'implication des individus dans le travail

FIGURE 4

Adéquation des objectifs avec le changement	effectif	%
Oui	420	80,8
Non	100	19,2

Le rapprochement de l'entreprise de ses clients	Effectif	%
Oui	390	81,25
Non	90	18,75

Le niveau d'implication	Haut %	Moyen %	Faible %
Des autorités	32,5	47,5	20
Du personnel	29,5	27,3	43,2

Le niveau de communication	Effectif	%
Haut	200	39,2
Moyen	240	47,1
Faible	70	13,7

4 – 5 Le changement organisationnel et les T.I.C

Les résultats obtenus nous montrent que dans tous les cas, le changement a été accompagné par l'introduction des technologies de l'information et de la communication.

Le tableau de la figure 5, nous montre que la nature de l'outil informatique introduit se traduit par l'utilisation de nouvelles méthodes de conception et des nouveaux logiciels de développement,

Les technologies de l'information et des communication s'entendent comme l'investissement de l'entreprise marocaine dans la technologie informatique et les techniques de télécommunication

Les technologies en question sont à la base de nouvelles structures et méthodes de travail ainsi que des nouveaux produits et marchés.

Les bonnes décisions sur l'introduction de ces technologies reposent sur une excellente appréhension du contexte stratégique de l'entreprise marocaine.

Les raisons de l'utilisation de ces technologies sont :

- le traitement automatisé des tâches de gestion
- le partage et la communication des données entre les différents unités.

Ces raisons sont confirmés par les statistiques de la figure 5.

La non utilisation des ERP est dû surtout d'une part au manque de la formation continu des cadres marocains , qui leur permettra de suivre les évolutions technologiques, et d'autre part à l'absence de coordination entre les commerciaux et les spécialistes de l'informatique , pour éclaircir les orientations des entreprises .

Ce processus nous semble nécessaire parce que la plupart des sociétés n'ont pas de formulation stratégique complète et adéquate et disposent d'une documentation très dispersée

FIGURE 5

La nature de l'outil informatique introduit	Effectif	%
Nouvelles méthodes de conception	290	46,8
Nouveaux logiciels de développement	210	33,9
Réseaux informatiques	120	19,3
Utilisation des ERP	0	0

4 – 6 L'impact du changement organisationnel sur l'entreprise

Les résultats obtenus nous montrent que le pourcentage de la résistance au changement est de 46,1% alors que l'adaptation aux nouvelles technologies est de seulement de l'ordre de 30,8%.

Dans ce sens, on se demande est ce que la notion de résistance au changement peut constituer une explication scientifique recevable , car juger n'est pas expliquer .

La meilleure solution à cette problématique , réside à notre sens dans le fait de considérer la résistance au changement comme le temps nécessaire à l'apprentissage . Nous invitons alors les dirigeants marocains à opter pour l'encadrement , et la formation continue de leur personnel.

FIGURE 6

Les causes de l'écart	Effectif	%
Résistance au changement	240	46,1
Adaptation aux nouvelles technologies	160	30,8
Coût	120	23,1
Autres	0	0

5 – Quelques suggestions pour une politique nationale de gestion du changement

- Les raisons qui sont à l'origine du changement sont dans la plupart dues aux contraintes de l'environnement externe, et essentiellement à la concurrence , ce qui doit pousser logiquement l'état marocain, et les opérateurs du secteur privé à opter pour la mise à niveau de l'entreprise marocaine

Le programme de mise à niveau au Maroc doit focaliser sur l'entreprise et son environnement immédiat . Les mesures d'ordre techniques et financières doivent concerner les entreprises et leurs conditions d'exercice d'activité et de gestion . Les mesures doivent être subdivisées en mesures d'appui direct aux entreprises et en mesures d'appui à l'environnement immédiat des entreprises.

Le souci le plus important est de confirmer la responsabilité des agents économiques pour la mise à niveau de leur unités respectives et de veiller à une concertation étroite des prises d'initiatives conjointes entre le public et le privé.

15 - L'entreprise marocaine face au changement organisationnel

Le ministère responsable de l'action de mise à niveau au Maroc est celui de l'industrie, et du commerce . Sur le terrain , le programme piloté par le comité national de mise à niveau doit comporter les tâches suivantes:

- défini, coordonner et suivre les action de mise à niveau ;
 - Assurer leur cohérence avec la politique nationale du développement socio économique ;
 - Et assurer la complémentarité des programmes mis en œuvre par les pouvoirs publics et les différents intervenants.
-
- Le tableau 4 de la figure 1, montre que la direction générale est le premier acteur du changement 72,7%.

Dans ce sens il serait opportun de faire participer l'ensemble du personnel dans les décisions stratégiques.

L'entreprise marocaine ne doit plus être un «état major» qui commande et des ouvriers qui exécutent , mais un ensemble de collaborateurs créatifs, capables de mobilité professionnelle et qui ont besoin de managers polyvalents.

- Malgré le fait que les entreprises marocaines ont fait appel aux experts étrangers, le coût et l'ampleur du changement ont été donné d'une manière approximative (tableau : 1, figure 2). Il serait intéressant que l'université marocaine crée des Masters spécialisés dans le changement organisationnel pour former les dirigeants dans ce sens.
- Il est conseillé d'intégrer des séminaires de sensibilisation au changement , pour faire face aux réactions psychologiques des employés (dans le 3ème tableau, figure 3, les employés craignent dans les 53,7% des pertes professionnelles).
- L'entreprise marocaine doit se moderniser et intérioriser ses fonctions indispensables pour devenir une entité qui s'ouvre , qui crée , qui innove et qui communique (le 4ème tableau, figure 3 nous montre que le niveau de communication est plutôt moyen que grand).
- Alors que l'entreprise moderne opte pour l'acquisition des logiciels de la gestion intégrée, l'utilisation de ces logiciels est quasiment nulle (figure 5) dans l'entreprise marocaine. Il serait judicieux pour l'entreprise marocaine de valoriser ses métiers et ses processus, par l'acquisition des ERP. La meilleure façon de se faire est d'opter pour la formation continue de ses cadres afin de rester à l'écoute des innovations manageriales et technologiques.

16 - L'entreprise marocaine face au changement organisationnel

- L'évolution remarquable des technologies de l'information et des communications est à l'origine de mutations économiques et sociales très profondes qui font entrer le monde dans l'âge de l'information.

Ces technologies présentent un caractère stratégique , du fait non seulement de leur poids économique et de leur croissance élevée, mais également en raison de leur interprétation croissante avec l'ensemble des secteurs de l'économies.

Il va sans dire que le Maroc est tenu de repenser sa politique de développement industriel pour acquérir de nouvelles positions compétitives sur certains de ces nouveaux créneaux . Les secteurs des télécommunications et de l'informatique , de par les opportunités qu'ils recèlent et les investissements qu'ils requièrent offrent des possibilités indéniables pour le Maroc.

6 - CONCLUSION

Les exigences du nouveau cadre économique appellent à la mise sur pied de stratégies et d'actions, d'adaptation et de réhabilitation des entreprises.

Ces actions visent à affronter une concurrence nationale et internationale plus dure, une évolution technologique rapide.

Ainsi, toutes les initiatives de l'entreprise et des organes contributifs doivent contribuer à :

- La maîtrise de la qualité, des délais et des coûts et ;
- L'instauration d'une attitude permanente d'innovation.

Ces changements de comportement sont seuls garants de l'amélioration permanente des capacités compétitives et des performances.

La mobilisation de toutes les ressources dont dispose l'entreprise marocaine sera de plus en plus importante pour assurer le mouvement, en particulier au niveau des personnes qui la composent.

La réussite du changement exige l'exploitation de toutes les compétences des salariés, toutes leurs capacités d'initiative, et pas seulement celles correspondant à la définition de leur poste. La généralisation du changement demandera que toute la richesse des individus puisse s'exprimer. Les entreprises ne pourront plus continuer à n'utiliser que la moitié, le quart ou moins encore des capacités de leurs salariés en les réduisant à leur fonction primaire :

L'ouvrier qui produit, le vendeur qui vend, le directeur qui dirige....

L'entreprise en mouvement ne peut être l'entreprise des cases ; les cases où l'on enferme chaque salarié, restreignant ainsi sa capacité d'action et la valeur qu'il peut apporter.

Ainsi, l'un des enjeux majeurs des prochaines années pour les entreprises marocaines est de parvenir à favoriser l'arrivée et l'abondance des initiatives individuelles et de groupes qui soutiendront la finalité de l'entreprise.

L'anticipation de tous les salariés à la mise en œuvre de la stratégie et des objectifs, à l'amélioration de l'organisation et de son fonctionnement ; à l'adaptation des modes de management sera nécessaire au succès de l'entreprise.

La formation continue, la recherche scientifique, la communication, l'innovation, et la motivation sont des atouts indispensables pour la réussite de l'entreprise marocaine.

BIBLIOGRAPHIE

- 1) Alain RONDEAU , « Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre » : Revue Internationale de gestion. N°32 vol.24. Automne 1999.
- 2) Alain RONDEAU , « Transformer l'organisation, comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail » : Revue Internationale de gestion. N°3, vol.24, Automne 1999.
- 3) Annie BARTOLI « Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement » Editions d'Organisation, Paris , 1988.
- 4) Annie BARTOLI , Philippe HERMEL , « Piloter l'entreprise en mutation », Les Editions d'Organisation, Paris 1986.
- 5) Benoît GROUARD , Francis MESTON , « l'Entreprise en mouvement » Paris, 1993.
- 6) Céline BREL , André SAVOIE , « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement » : Revue Internationale de gestion.N°3, vol.24.Automne 1999.
- 7) Christiane DEMERS , « De la gestion du changement à la capacité de changer . L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui » : Revue Internationale de gestion.N°3, vol.24.Automne 1999.
- 8) Gilbert J.B PROST., « Gérer le changement organisationnel », Les Editions d'Organisation, Paris, 1992.
- 9) Hannan et Freeman, « The population ecology of organisation » American Journal of sociology, 1977
- 10) Henry Mintzberg « Le management : voyage au centre des organisations », Edition d'organisation, 1990.
- 11) Henry MINTZBERG , Bruce AHLSTRAND , Joseph LAMPEL, « Transformer l'entreprise » :
Revue Internationale de gestion. N°3, vol .24. Automne 1999.
- 12) Hubert LANDIER , « l'Entreprise face au changement », EME, Paris, 1984.
- 13) Henry MINTZBERG , « Structure et dynamique des organisations », Les Editions d'Organisation, Paris, 1991.
- 14) Jean-Christian FAUVET , Nicolas BUHLER , « la socio-dynamique du changement », les Editions d'Organisation, 1992.
- 15) Karim Ben kahla « Les analyses du changement organisationnel « article présenté au colloque « la flexibilité : condition de survie ? » organisé par l'ISCAE, Tunis, 10-11 Mars, 1999
- 16) Miller D. et P.H Friesen « A longitudinal study of the corporate life cycle », Management science, 6 vol 30, n° 10, 1984
- 17) Paul WATZLAWICK , John WEAKLAND , Richard FISCH , « Changements : Paradoxes et psychothérapie », Editions du seuil, Paris, 1975.
- 19) Quinn et Cameron, K « Paradox and transformation: Toward a theory of change in organisation and Management », Cambridge MA, Ballinger, (1988)
- 18) Tushman et Romanelli « executive leaderships », Edition d'organisation , 1985
- 20) Vandangeon – Dermez, « La dynamique du processus de changement », numéro spécial : les organisations face au changement , Revue Française de gestion, n° 120, Septembre , Octobre , 1998
- 21) Miller et Friesen (1984), « Organizations : A quantum view, Englewood cliffs (NJ), Prentice – Hall

19 - L'entreprise marocaine face au changement organisationnel

22) P.ex : M Buckingham et C. Coffman, First Break All the rules, institut Gallup, 1998