

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne démocratique et populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

المدرسة العالمة للتجارة

Ecole supérieure de commerce -ESC-



THÈSE

en vue de l'obtention du titre de Docteur Cycle LMD en
Sciences de Gestion

Option : Management des Organisations

**Facteurs et outils d'accélération du changement
organisationnel visant la modernisation administrative
Cas : les organisations publiques Algériennes**

Présentée par :

MOHAMMED AZIZI
Yasmine

Directeur de thèse :

Pr. HEMISSI Omar
Professeur à l'ESC

Jury de soutenance	Grade	Etablissement d'origine	Qualité
DADI ADDOUN Nacer	Professeur	Ecole supérieure de commerce -ESC-	Président
SEDDIKI Malika	Professeur	Université d'Alger 3	Membre
AMOKRANE BEKOUR Farida	Professeur	Université Mouloud Mammeri -Tizi Ouzou-	Membre
ADMANE Mrizek	Professeur	Ecole supérieure de commerce -ESC-	Membre
TOURI Rosa	Maitre de conférences « A »	Ecole supérieure de commerce -ESC-	Membre

Année universitaire 2020/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne démocratique et populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

المدرسة العليا للتجارة

Ecole supérieure de commerce -ESC-



THÈSE

en vue de l'obtention du titre de Docteur Cycle LMD en
Sciences de Gestion

Option : Management des Organisations

**Facteurs et outils d'accélération du changement
organisationnel visant la modernisation administrative
Cas : les organisations publiques Algériennes**

Présentée par :

MOHAMMED AZIZI

Yasmine

Directeur de thèse :

Pr. HEMISSI Omar

Professeur à l'ESC

Jury de soutenance	Grade	Etablissement d'origine	Qualité
DADI ADDOUN Nacer	Professeur	Ecole supérieure de commerce -ESC-	Président
SEDDIKI Malika	Professeur	Université d'Alger 3	Membre
AMOKRANE BEKOUR Farida	Professeur	Université Mouloud Mammeri -Tizi Ouzou-	Membre
ADMANE Mrizek	Professeur	Ecole supérieure de commerce -ESC-	Membre
TOURI Rosa	Maitre de conférences « A »	Ecole supérieure de commerce -ESC-	Membre

Année universitaire 2020/2021

Remerciements

En premier lieu, Je remercie **Dieu Le Tout Puissant** de m’ avoir donné le courage et la patience pour conduire à terme ce travail. Je témoigne ensuite toute ma gratitude à mes parents.

Je tiens aussi à exprimer mes sincères sentiments de gratitude à mon directeur de thèse Dr **HEMISSI Omar** pour son aide, son accompagnement, sa présence continue, son soutien indéfectible, ses conseils et ses encouragements.

Je remercie ensuite l'ensemble des membres du jury : **Pr DADI ADDOUN Nacer, Pr SEDDIKI Malika, Pr AMOKRANE BEKOUR Farida, Pr ADMANE Mrizek, Dr TOURI Rosa**, qui m'ont fait l'honneur de bien vouloir étudier avec attention mon travail.

Je souhaite exprimer également mes vifs remerciements à tous les enseignants et au personnel de l’école supérieure de commerce ESC

Nous tenons également à remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à la concrétisation de cette thèse, notamment les responsables des différents départements ministériels qui ont bien voulu nous fournir des données et des renseignements et qui nous ont aidé à distribuer et à collecter nos questionnaires auprès des cadres interrogés dans le cadre de notre enquête.

Merci

Yasmine

Sommaire

<i>Chapitre 1 : L'organisation publique à l'aune de la modernisation administrative</i>	11
1. <i>Les paradigmes de l'organisation et son évolution</i>	11
2. <i>L'administration publique : évolution et axes de modernisation</i>	38
<i>Chapitre 2 : La modernisation : un changement organisationnel au cœur de l'administration publique</i>	74
1. <i>Le changement organisationnel et la modernisation administrative</i>	76
2. <i>Les modèles théoriques et la dimension temporelle du changement organisationnel</i>	104
<i>Chapitre 3 : Cadre conceptuel et méthodologie de la recherche</i>	127
1. <i>Le cadre conceptuel : proposition du modèle d'analyse et présentation des hypothèses</i>	127
2. <i>La méthodologie de la recherche</i>	152
<i>Chapitre 4 : Le processus de modernisation dans les organisations publiques Algériennes</i>	182
1. <i>Processus de modernisation : présentation des cas</i>	183
2. <i>La modernisation administrative dans les organisations publiques Algériennes en tant que processus de changement organisationnel</i>	223
<i>Chapitre 5 : L'analyse du changement visant la modernisation au sein des organisations publiques Algériennes : Résultats et Perspectives</i>	235
1. <i>Analyses préliminaires</i>	236
2. <i>Dispositifs et préalables de renforcement du processus de modernisation : test d'hypothèses, discussion et recommandations</i>	261
<i>Conclusion générale</i>	299

Liste des figures

• Chapitre1 :

Figure 1. 1 : Visions de la modernisation de l'administration publique67

• Chapitre2 :

Figure 2. 1 : Transformation culturelle dans l'administration99

Figure 2. 2 : Le modèle du changement planifié de Lippitt, Watson et Westey113

Figure 2. 3 : Le modèle intégrateur du changement planifié114

Figure 2. 4 : Le modèle de congruence de Nadler Et Tushman (1980)117

Figure 2. 5 : Le modèle intégré du changement organisationnel de Ben Saïd (2000)118

• Chapitre3 :

Figure 3. 1 : Cadre théorique du Contextualisme de PETTIGREW128

Figure 3. 2 : Le modèle théorique de diffusion du changement organisationnel130

Figure 3. 3 : Les facteurs explicatifs de la vitesse du changement organisationnel131

Figure 3. 4 : Le modèle théorique d'analyse des facteurs influençant le changement organisationnel visant la modernisation administrative132

Figure 3. 5 : Les méthodes de traitement d'hypothèses176

• Chapitre4 :

Figure 4. 1 : L'organigramme de la direction générale de la modernisation de la justice205

• Chapitre5 :

Figure 5. 1 : Test de Cattell (Scree plot) de l'ensemble des instruments de mesure251

Figure 5. 2 : Modèle de mesure de la culture organisationnelle258

Figure 5. 3 : Modèle de mesure du climat organisationnel259

Figure 5. 4 : Modèle de mesure du contenu du changement259

Figure 5. 5 : Modèle de mesure de la prédisposition au changement260

Figure 5. 6 : Modèle de mesure de l'adoption de modernisation260

Figure 5. 7 : Modèle de mesure des variables exogènes261

Figure 5. 8 : Modèle structurel de la recherche262

Figure 5. 9 : Les liens de l'ensemble des variables du modèle structurel264

Figure 5. 10 : Etat descriptif de la variable de Communication du changement271

Figure 5. 11 : Contribution des supports de communication dans l'information des membres sur la modernisation273

Figure 5. 12 : Influence des combinaisons de supports de communication dans l'information des membres sur la modernisation274

Figure 5. 13 : Le croisement entre le grade et la communication du changement visant la modernisation275

Figure 5. 14 : La moyenne d'adoption de modernisation selon la communication277

Figure 5. 15 : Etat descriptif de la variable de formation279

Figure 5. 16 : Le croisement entre le grade et la formation280

Figure 5. 17 : La moyenne d'adoption de modernisation selon la formation282

Figure 5. 18 : Etat descriptif de la variable d'accompagnement du changement285

Figure 5. 19 : Le croisement entre le grade et l'accompagnement du changement285

Figure 5. 20 : Les fréquences de type d'accompagnateur286

Liste des tableaux

• Chapitre1 :

Tableau 1. 1 : Les principes de l'organisation administrative du travail d'Henry Fayol	23
Tableau 1. 2 : Les théorie X et Y de Douglas Mac Gregor	29
Tableau 1. 3 : les approches de transformations de la gestion publique	66

• Chapitre2 :

Tableau 2. 1 : Synthèse de l'historique du changement	81
Tableau 2. 2 : Typologie du changement selon plusieurs auteurs	88
Tableau 2. 3 : Les éléments de la dimension technologique	96
Tableau 2. 4 : Les facteurs externes déclencheurs du changement organisationnel	101
Tableau 2. 5 : Les phases du changement selon Vandageon-Dermez (1998).....	112
Tableau 2. 6 : Les étapes du changement définies par Bullock et Batten (1985).....	115

• Chapitre3 :

Tableau 3. 1 : Les dimensions de la posture épistémologique.....	154
Tableau 3. 2 : La présentation des sections du questionnaire de la recherche	160
Tableau 3. 3 : La fiabilité du questionnaire (coefficient Alpha de Cronbach) après la modification des items.....	174

• Chapitre4 :

Tableau 4. 1 : Les axes de modernisation administrative du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.....	184
Tableau 4. 2 : Evaluation du plan sectoriel MESRS 2015	187
Tableau 4. 3 : Evaluation du plan sectoriel MESRS 2016	188
Tableau 4. 4 : Evaluation du plan sectoriel MESRS 2017	189
Tableau 4. 5 : Evaluation du plan sectoriel MESRS 2018	191
Tableau 4. 6 : Les axes de modernisation administrative du secteur de la poste, Télécommunications, des Technologies et du Numérique	192
Tableau 4. 7 : Les axes de modernisation administrative du secteur de la justice	206
Tableau 4. 8 : Les axes de modernisation administrative du secteur de l'intérieur	214
Tableau 4. 9 : les demandes de CNIBE en ligne 2016-2020	217
Tableau 4. 10 : les demandes des S-12 en ligne 2014-2020.....	218

• Chapitre5 :

Tableau 5. 1 : L'analyse en composantes principales de l'ensemble des instruments de mesure	251
Tableau 5. 2 : Les Indices d'ajustements de l'analyse factorielle confirmatoire.....	254
Tableau 5. 3 : Récapitulatif des paramètres estimés des différentes échelles de mesure	255
Tableau 5. 4 : Les indices d'ajustements des échelles de mesure.....	256
Tableau 5. 5 : Mesure de la fiabilité et de la validité de l'échelle de culture organisationnelle ..	258
Tableau 5. 6 : Mesure de la fiabilité et de la validité de l'échelle du climat organisationnel	259
Tableau 5. 7 : Mesure de la fiabilité et de la validité de l'échelle du contenu du changement....	259
Tableau 5. 8 : Mesure de la fiabilité et de la validité de l'échelle de prédisposition au changement	260

Tableau 5. 9 : Mesure de la fiabilité et de la validité de l'échelle de l'adoption de la modernisation	260
Tableau 5. 10 : Mesure de la fiabilité et de la validité des variables exogènes	261
Tableau 5. 11 : Les indices d'ajustements du modèle structurel	263
Tableau 5. 12 : Analyse des liens directs entre les variables du modèle structurel	263
Tableau 5. 13 : Les moyennes des facteurs du modèle de la recherche et leur signification	264
Tableau 5. 14 : Tests de médiation impliquant la prédisposition au changement	269
Tableau 5. 15 : L'analyse de la régression logistique de l'effet de la circulation d'information sur la communication de la modernisation	272
Tableau 5. 16 : Tableau croisé de contribution des supports de communication dans l'information des membres sur la modernisation	273
Tableau 5. 17 : Test de relation entre la communication du changement et le grade	275
Tableau 5. 18 : Différence d'adoption de modernisation selon la communication du changement	277
Tableau 5. 19 : Analyse de régression linéaire entre l'efficacité des informations reçues et l'adoption de la modernisation	278
Tableau 5. 20 : Test de relation entre la formation et le grade	280
Tableau 5. 21 : Différence d'adoption de modernisation selon la formation	281
Tableau 5. 22 : Croisement entre la communication de modernisation et la formation	282
Tableau 5. 23 : Analyse de la régression linéaire entre l'efficacité de la formation et l'adoption de la modernisation	283
Tableau 5. 24 : Test de relation entre l'accompagnement et le grade	285
Tableau 5. 25 : Distribution des fréquences selon le type d'accompagnement	286
Tableau 5. 26 : Différence d'adoption de modernisation selon l'accompagnement	287
Tableau 5. 27 : Analyse de régression linéaire entre l'efficacité d'accompagnement et l'adoption de la modernisation	288
Tableau 5. 28 : Vérification des hypothèses	289

Liste des annexes

Annexe N° 1 : Le modèle ICAP d'évaluation du changement	325
Annexe N° 2 : Tableau d'opérationnalisation de la variable culture organisationnelle.....	329
Annexe N° 3 : L'outil « OCAI » The Organizational Culture Assessment Instrument	329
Annexe N° 4 : Tableau d'opérationnalisation de la variable climat organisationnel.....	331
Annexe N° 5 : Tableau d'opérationnalisation de la variable contenu du changement	332
Annexe N° 6 : Tableau d'opérationnalisation de la variable de processus du changement	332
Annexe N° 7 : Tableau d'opérationnalisation de la variable de prédisposition au changement.....	333
Annexe N° 8 : Tableau d'opérationnalisation de la variable de l'adoption de la modernisation.....	333
Annexe N° 9 : Les items de mesure de la prédisposition au changement ((Bouckenoghe & Devos, 2007)	334
Annexe N° 10 : Description des dimensions de la prédisposition au changement (Bouckenoghe et al., 2009)	335
Annexe N° 11 : Le questionnaire	336
Annexe N° 12 : La validité du questionnaire (coefficient Alpha de Cronbach)	345
Annexe N° 13 : La cohérence interne de la variable de culture organisationnelle.....	345
Annexe N° 14 : La cohérence interne de la variable du climat organisationnel.....	346
Annexe N° 15 : La cohérence interne de la variable du contenu de la modernisation	346
Annexe N° 16 : La cohérence interne de la variable du processus de changement	346
Annexe N° 17 : La cohérence interne de la variable de la prédisposition au changement.....	347
Annexe N° 18 : La cohérence interne de la variable de l'adoption de la modernisation	347
Annexe N° 19 : Logigramme du processus de simplification administrative (exemple)	348
Annexe N° 20 : La démarche de la simplification des procédures administratives	349
Annexe N° 21 : Diagramme de dispersion de la distance de Mahalanobis (valeurs aberrantes).....	350
Annexe N° 22 : Diagramme de dispersion de la distance de cook (valeurs influentes)	350
Annexe N° 23 : Mesure de la multicollinéarité (Tolérance et VIF) du modèle d'analyse	351
Annexe N° 24 : Les coefficients de symétrie et d'aplatissement	351
Annexe N° 25 : Test de normalité multivariée du modèle (Mardia's coefficient).....	353
Annexe N° 26 : L'analyse en composantes principales de la culture organisationnelle	353
Annexe N° 27 : L'analyse en composantes principales du climat organisationnel.....	354
Annexe N° 28 : L'analyse en composantes principales du contenu du changement	355
Annexe N° 29 : L'analyse en composantes principales de prédisposition au changement.....	355
Annexe N° 30 : L'analyse en composantes principales d'adoption de modernisation	356
Annexe N° 31 : Récapitulatif des paramètres estimés (Regression Weights) des différentes échelles de mesure par la méthode de Bootstrap.....	357
Annexe N° 32 : Récapitulatif des paramètres estimés (Standardized Regression Weights) des différentes échelles de mesure par la méthode de Bootstrap	358

Liste des abréviations

Abréviation	Description
ACP	Analyse en composantes principales.
AFE	Analyse factorielle exploratoire.
APUL	Administrations publiques locales.
ASC	Analyse des structures de covariance.
ASS	Administrations de sécurité sociale.
BPR	Business Process Reengineering.
CB-SEM	Covariance-Based Structural Equation Modeling.
CFA	Confirmatory factor analysis.
CNRC	Centre National du Registre du Commerce.
DGFPRA	Direction de la fonction publique et la réforme administrative.
DPPO	Direction participative par objectifs.
EPA	Etablissements publics à caractère administratifs.
EPIC	Etablissements publics à caractère industriel et commercial.
GED	Gestion électronique des documents électroniques.
ICAP	Information, communication, acceptation, participation.
MES	Modélisation par les équations structurelles.
MESRS	Ministère de l'enseignement supérieur de de la recherche scientifique.
MICLAT	Ministère de l'intérieur, des Collectivités Locales et de l'aménagement du territoire.
MPTTN	Ministère de la Poste, des Télécommunications, des Technologies et du Numérique.
NPM	New public management.
OAT	Organisation administrative du travail.
OBNL	Organisations à but non lucratif.
OCAI	The Organizational Culture Assessment Instrument.
ODAC	Organismes divers d'administration centrale.
ODAL	Organismes divers d'administration locale.
ODAS	Organismes dépendant de sécurité sociale.
ONG	Organisations non gouvernementales.
ONSP	Observatoire national du Service public.
OST	Organisation scientifique du travail.
PAF	Factorisation de l'axe principal.
PKI	Public Key Infrastructure.
PLS	Partial Least Squares.
PLS-SEM	Partial Least Squares Structural Equation Modeling
POCCC	Prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.
POSDCORB	Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting.
PSRE	Plan de soutien à la relance économique.
SEM	Modélisation des équations structurelles.
SFP	Services Financiers Postaux.
SIG	Système d'information géographique.
SPA	Services publics à caractère administratif.
SPIC	Services publics à caractère industriel ou commercial

Introduction générale

L'ouverture des marchés, notamment induite par les nouveaux paradigmes de la mondialisation, a bouleversé le monde entier en provoquant de nombreux changements dans tous les domaines. Des transformations spectaculaires ont touché les sphères technologiques, économiques et sociales. Une spirale concurrentielle s'est alors enclenchée, et les mutations qui en ont résulté ont contraint les pays de s'adapter pour garantir leur survie.

Dans ce contexte conjugué par une situation financière et particulièrement budgétaire sévèrement contraignante, les Etats se sont attelés à rechercher les meilleurs mécanismes leur permettant de rénover leurs éléments constitutifs et leurs appareils administratifs, en mettant en place des réformes au sein de leur secteur public. La modernisation de ces appareils s'est ainsi dictée comme la voie menant vers l'utilisation optimale des ressources de plus en plus rares, et ce au moyen des nouveaux instruments rendus disponibles par le progrès technologique et promettant une réforme effective qui contribue à l'amélioration continue de la performance des actions entreprises.

De ce fait, au cours des trois dernières décennies notamment, les paradigmes classiques de la notion d'administration publique sont devenus incompatibles avec les nouveaux modes de gestion. Le fonctionnement archaïque de ces administrations était caractérisé par leur inertie de réaction, leur inefficacité dans la résolution des problèmes et la complexité de plus en plus accrue dans leurs interactions avec les populations davantage plus exigeantes et plus conscientes. C'est ce qui a impulsé la nécessité de moderniser les mécanismes de gouvernance ainsi que les instruments de gestion, ouvrant ainsi la voie à une nouvelle notion ; celle du nouveau management public, qui devient indissociable des réformes successives de l'Etat et de ses organisations.

L'étude rétrospective de ces phénomènes montre que la gestion de l'administration publique a fait l'objet de nombreuses études pour mettre en relief la complexité de ses missions au regard de la diversité des attentes des citoyens ainsi que de la multiplicité des niveaux de besoins qui sont souvent liés aux niveaux sociaux et socioprofessionnels. Henri Fayol, est considéré comme le précurseur du management public. A travers son centre de recherche consacré aux études au profit du secteur public, il a inspiré par sa propre expérience dans l'industrie, il avait entrepris de proposer une nouvelle et désormais révolutionnaire configuration organisationnelle visant de réformer le style d'administration, grâce à une répartition par fonctions, à un système hiérarchique formalisé et à des mécanismes cohérents de coordination et de supervision. L'administration militaire a été la première à exploiter cette nouvelle configuration pour ouvrir le champ aux autres organisations.

Ces études ont constitué un socle conceptuel qui a donné naissance à ce qui est communément appelé « le management public », en référence à la recherche de la similarité entre les principes, les démarches et les procédures de la gestion de manière générale et ceux de la gestion dans une organisation publique.

La définition du management public est liée aux techniques de gestion et de pilotage des ressources dans un contexte d'évaluation des politiques publiques et de généralisation de la culture de résultat¹. La plupart de ces réformes du secteur public ont été inspirées par l'approche de la nouvelle gestion publique, cette dernière a été appliquée la première fois au début des années 1980² en Angleterre, ensuite en Australie et en Nouvelle-Zélande, et ensuite dans d'autres pays comme le Japon, le Canada, la France, l'Allemagne, les Pays Bas..., et cela dans le but d'introduire des changements majeurs dans leur administration publique.

La modernisation de l'administration publique est ainsi devenue la traduction de la nouvelle vision de la majorité des gouvernements à travers le monde. En effet pour tendre vers une administration moderne, les chercheurs se sont orientés vers la modification des mécanismes de gestion et l'introduction des nouvelles approches managériales déjà éprouvées dans le management privé pratiqué dans la sphère de l'entreprise.

Pour bien saisir la notion de l'administration nouvelle, il faut tout d'abord comprendre que l'action de modernisation ne signifie pas la contemporanéité ou l'actualité, tout ce qui est moderne est défini par rapport à son contraire, cela veut dire que la modernité incite à se situer dans une période précise de temps, et son sens est accordé avec une époque spécifique qui a vécu de multiples transformations au cours de son passage vers le présent³.

Selon **Morgana (2012)** la modernisation de l'administration est perçue par le changement introduit dans l'administration traditionnelle. En termes d'objectifs, la nouvelle administration publique s'inscrit résolument dans la perspective d'atteindre les résultats escomptés pour satisfaire le client, rompant ainsi avec sa finalité traditionnelle qui consiste à viser seulement le respect des règles et des procédures⁴.

En termes d'organisation : la modernisation réside dans la décentralisation et la déconcentration, l'introduction de nouveaux mécanismes de la gouvernance, la délégation de

¹ Sinnassamy, C. (2014). *Management public*. BERGER LEVRAULT.

² Charih, M., & Lendry, R. (1997). *Politiques et management publics : L'heure des remises en question* (1^{re} éd.). Presses de l'Université du Québec.

³ Beyer, F. M. (2008). *Travailler c'est lutter : Politiques de modernisation et engagements des sciences sociales*. L'HARMATTAN.

⁴ Morgana, L. (2012). Un précurseur du New Public Management : Henri Fayol (1841-1925). *Gestion et management public, Volume 1/n°2(2)*, pp.4-21.

compétences et la structuration du réseau à la place de la hiérarchie fonctionnelle et la structure pyramidale qui dominent dans la bureaucratie.

Le contrôle qui était basé sur les indicateurs de suivi est ainsi substitué par un contrôle basé sur les indicateurs de performance, et le budget qui était axé sur les moyens laisse la place à un autre axé sur les objectifs et les résultats.

Dans leur quête d'adaptation à la complexité croissante induite par les perpétuelles évolutions et mutations, les gouvernements sont amenés à déployer des instruments de plus en plus modernes au sein des organisations publiques pour permettre à celles-ci de s'adapter à leur tour à ces changements. La question du changement se situe ainsi au cœur de l'administration publique en tant que préoccupation majeure qui exige à la fois une vision plus claire et des orientations plus ciblées.

Dans le domaine des sciences des organisations, notamment les disciplines qui s'intéressent particulièrement à la gouvernance et au management des organisations publiques, le changement s'inscrit comme la voie salutaire pour surmonter, voire venir à bout de la rigidité bureaucratique, et résoudre les problèmes pratiques auxquels les responsables des réformes administratives sont sans cesse confrontés.

Depuis le début des années 1980, et en vue d'introduire des actions de modernisation au sein de l'administration publique, la notion de changement a dominé la gestion des affaires publiques. C'est dans ce cadre précis que les organisations publiques ont vécu de multiples transformations sur les quatre plans : le plan stratégique, le plan culturel, le plan financier et le plan des ressources humaines. Ces principaux changements ont été articulés autour de la simplification et la modernisation des procédures, l'intégration des TIC, la rénovation de l'organisation administrative, ainsi que la modernisation de la gestion des ressources humaines, budgétaires et financières.

Avec ce mouvement du changement organisationnel qu'a connu l'administration publique en vue de sa modernisation, la conduite et la gestion du changement est devenue une préoccupation et un facteur clé de succès des actions et démarches de modernisation introduites dans le secteur public.

Le changement dans les organisations publiques en vue d'assurer sa modernisation est ainsi conçu comme un acte de création orienté vers l'amélioration des structures organisationnelles et de la flexibilité des actes managériaux, il implique un travail de fond qui va de l'apprentissage des nouvelles pratiques aux méthodes et lois managériales. Pour cette raison, la réussite du changement visant la modernisation administrative nécessite la mise en place des conditions, outils et moyens nécessaires à sa gestion optimale, en vue de bien mener la transition entre la

situation décriée et celle souhaitée, et surtout d'avoir la capacité d'accompagner et de surmonter les résistances au changement.

L'Algérie n'étant pas en reste de ces pays qui ont eu la volonté d'engager des transformations dans leur sphère publique, et dans un contexte de globalisation qui s'impose au monde, notre pays a été obligé comme les autres pays qui étaient dans une situation économique et un niveau de développement similaires à mettre en place des programmes en vue de conduire une transition orientée vers une économie de marché et de moderniser son administration publique¹.

En effet, les autorités algériennes ont, depuis plus de trois décennies, manifesté leur volonté pour réformer le secteur public algérien, et de faire sortir le pays d'une situation critique, durant laquelle l'administration a été caractérisée par son inefficacité, sa bureaucratie ultime, la stérilité de sa hiérarchie, la rigidité de gestion, et par des structures organisationnelles inadaptées. Nous signalons que jusqu'à présent l'administration algérienne est en cours de chemin vers la modernisation. Cette dernière a connu quelques modifications et évolutions, suite aux multiples tentatives engagées par l'Etat dans le contexte de la réforme.

L'importance accordée par l'Etat algérien à la nécessité de moderniser son administration publique se décline particulièrement dans sa perspective à rendre l'action publique performante. Les résultats à la fois mitigés et peu visibles inhérents à la mise en place des plans sectoriels de simplification des procédures administratives entreprise durant la dernière décennie amènent donc à s'interroger sur l'efficacité de ces changements. Ceci revient à noter de manière plus précise que les diverses actions de modernisation lancées sont souvent restées au stade de la formalisation de la démarche, sans disposer de visibilité sur les procédures et mécanismes effectivement mis en œuvre. Les analyses réalisées dans ce sens montrent que la plupart des projets et des programmes de réformes, ne parviennent pas à leur aboutissement, ou leur mise en œuvre dépasse le temps prévu, causant ainsi une véritable lenteur dans le processus de renouvellement de l'Etat, au regard notamment aux chevauchements entre les rouages du système administratif ancien et les nouveaux mécanismes introduits.

Dans ce sens, depuis plusieurs années les chercheurs algériens prennent la réforme de l'administration publique et sa modernisation comme un objet d'étude phare, en cherchant à chaque fois, de suggérer des pistes de solution pour remédier aux dysfonctionnements enregistrés, de déceler les causes des échecs récurrents des plans de réforme d'une manière

¹ Belmihoub, M. C. (2005). *La réforme administrative en Algérie : Innovations proposées et contraintes de mise en oeuvre*. Forum Euro-Méditerranéen Sur Les Innovations Et Les Bonnes Pratiques Dans L'administration, Tunis, 15-17 juin.

prépondérante, et surtout de proposer les approches et démarches en mesure de faire face au retard et à la lenteur du processus de modernisation.

Les tentatives d'utilisations accrue des TIC dans l'administration publique algérienne se sont heurtées à des lenteurs et des clivages entre les différents intervenants. Lancées notamment en application de l'instruction du Premier ministre n ° 306 du 16 novembre 2014 relative à la mise en œuvre du plan national de simplification des procédures administratives, en coordination entre les ministères et la direction générale de la fonction publique et de la réforme administrative, une certaine accélération du processus de modernisation est d'abord remarquée, mais une lenteur a vite rattrapé la phase de mise en œuvre de la modernisation sur le plan opérationnel. Ainsi, il est surtout relevé que les résultats de l'application de ces plans ont été seulement focalisés sur l'utilisation des TIC, ignorant les aspects organisationnels qui devaient absolument accompagner ces mesures.

C'est dans ce contexte que notre problématique se situe au cœur de l'importance de la modernisation administrative en tant que processus de changement organisationnel, tout en s'interrogeant sur les différents facteurs qui freinent ce processus et en recherchant les approches et démarches en mesure de les inscrire dans une boucle d'amélioration continue.

Dans cette perspective de changement organisationnel, notre recherche porte sur l'analyse de l'ensemble des facteurs qui permettent d'accélérer le processus de la modernisation dans les organisations publiques Algérienne, et de permettre en premier lieu l'identification des facteurs en mesure d'impacter la modernisation, et de proposer en deuxième lieu une démarche susceptible d'agir significativement sur ces facteurs pour accélérer le processus du changement visant la modernisation administrative.

- **Problématique**

La présente recherche tente de répondre à une problématique générale formulée ainsi :

Quels facteurs faut-il considérer pour surmonter la lenteur de la mise en œuvre des changements organisationnels visant à moderniser les organisations publiques en Algérie ?

Une étude empirique sera réalisée sur quatre organisations publiques Algériennes, en l'occurrence, le Ministère de l'intérieur et des Collectivités Locales (MICL), le Ministère de la justice, le Ministère de la Poste, des Télécommunications, des Technologies et du Numérique (MPTTN), le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS).

Pour ce faire, nous essaierons dans ce travail de répondre à trois questions :

- **Questions de la recherche**

- Quels sont les facteurs qui influent sur la vitesse de la mise en œuvre du changement dans les organisations publiques algériennes ?

- Que représente le phénomène de dispersion entre le temps pensé et le temps vécu dans la mise en œuvre du changement organisationnel ?

- Quel est l'impact de la dissonance temporelle dans la mise en œuvre du changement organisationnel ?

- Comment surmonter les freins au changement ?

- **Hypothèses de travail**

Cette recherche tente de tester une hypothèse centrale qui consiste à postuler que la réussite de la modernisation de l'administration publique algérienne est tributaire de la réunion des facteurs d'intentionnalité et de prise de conscience, de cohérence des actions, de vitesse et de maîtrise du temps de mise en œuvre.

Cette hypothèse est également appuyée par les hypothèses opérationnelles suivantes :

H1 : La culture organisationnelle des organisations publiques Algériennes exerce un effet significatif sur l'adoption de la modernisation en tant que processus de changement organisationnel.

H2a : Le climat organisationnel des organisations publiques Algériennes exerce un effet significatif sur l'adoption de la modernisation en tant que processus de changement organisationnel.

H2b : Le climat organisationnel des organisations publiques Algériennes exerce un effet significatif sur la prédisposition au changement visant la modernisation

H3a : La perception du contenu du changement dans les organisations publiques Algériennes exerce un effet significatif sur l'adoption de la modernisation en tant que processus de changement organisationnel.

H3b : La perception du contenu du changement des organisations publiques Algériennes exerce un effet significatif sur la prédisposition au changement visant la modernisation.

H4 : La prédisposition au changement au sein les organisations publiques Algériennes a un impact sur l'adoption de la modernisation

Hm1 : La prédisposition au changement a un rôle médiateur entre le climat organisationnel et l'adoption de la modernisation

Hm2 : La prédisposition au changement a un rôle médiateur entre le contenu du changement et l'adoption de la modernisation

H5a : Les dispositifs de communication au sein des organisations publiques Algériennes exercent un effet sur l'adoption de la modernisation.

H5b : Les dispositifs de formation au sein des organisations publiques Algériennes exercent un effet sur l'adoption de la modernisation.

H5c : Les dispositifs d'accompagnement au sein des organisations publiques Algériennes exercent un effet sur l'adoption de la modernisation.

- **L'objectif de la recherche**

Ce travail de recherche porte sur l'identification des facteurs qui ont une influence significative sur la cohérence, la maîtrise et la vitesse de la mise en œuvre du changement organisationnel en vue de moderniser l'administration publique. Plus précisément, il consiste à identifier les facteurs responsables de la lenteur vécue par les organisations publiques dans la mise en œuvre de la modernisation administrative, tout en visant d'accéder à une meilleure compréhension du phénomène de la lenteur du processus de changement et du retard dans la mise en œuvre des outils organisationnels visant la modernisation des organisations publiques algériennes.

A cet égard, nous tenterons de déterminer les facteurs qui influent sur l'adoption des instruments et mécanismes idoines de la modernisation au moyen d'une étude multisectorielle effectuée auprès de quatre ministères Algériens, d'une façon à faire un rapprochement entre eux, tout en nous focalisant sur l'identification des points communs de la mise en œuvre du changement entre les quatre cas qui permettent d'expliquer les retards constatés en matière de modernisation administrative, et enfin de proposer des solutions pour pouvoir accélérer le processus de modernisation.

- **Méthodologie : outils d'analyse et techniques d'investigation**

Dans le cadre de l'identification des facteurs qui ont une influence sur la vitesse de la mise en œuvre du changement organisationnel en vue de moderniser l'administration publique nous avons mobilisé les outils de l'inférence causale, pour expliquer les causes et le contexte de survenance de la lenteur du processus du changement.

De ce fait, la méthodologie adoptée dans ce travail de recherche est édiflée selon une approche positiviste, la recherche est réalisée suivant une démarche hypothético-déductive, qui constitue la base de structuration de notre étude autour des hypothèses posées, qui constituent à leur tour la première interprétation au retard et à la lenteur de la mise en œuvre du processus de changement organisationnel.

La conception de l'étude pratique est basée sur l'analyse documentaire en premier lieu, et en deuxième lieu sur le questionnaire comme outil d'investigation. Les résultats du questionnaire seront traités suivant une analyse de régression linéaire et ainsi suivant l'approche de la modélisation structurelle SEM, ce qui nous permettra de confirmer la relation de cause à effet entre certains facteurs et la lenteur du processus de la modernisation au sein des organisations publiques algériennes.

- **L'organisation de la structure de la thèse**

Dans le but de disposer de la meilleure vision de la gestion du changement induit par la modernisation au sein des organisations publiques et d'analyser le contexte et les conditions de sa réussite, il nous paraît utile de scinder notre travail en cinq chapitres :

Le premier chapitre nous permettra d'établir un cadrage du champ de la recherche ; en l'occurrence l'organisation publique dans le contexte de la mondialisation. Le deuxième chapitre sera consacré à la revue de littérature, qui mettra en évidence la notion de modernisation de l'organisation à travers les apports et contributions des différentes écoles de pensée, et ce, afin d'appréhender ce phénomène, son évolution et les axes de la modernisation dans le contexte de l'administration publique, Dans le deuxième point, nous tenterons de présenter le cadre opérationnel de la modernisation administrative en tant que processus de changement organisationnel, tout en décrivant les différents modèles du changement, plus précisément ceux préconisés dans les organisations publiques dans une perspective de modernisation.

Le troisième chapitre sera consacré en premier lieu à la présentation de notre cadre conceptuel, et la justification théorique de nos hypothèses de recherche, et en deuxième lieu pour présenter notre méthodologie de recherche (méthode de recherche, piste épistémologique, outils d'investigation, le choix d'items et d'opérationnalisation des variables, le prétest du questionnaire...)

Le quatrième et le cinquième chapitres sont purement pratiques, le premier sera consacré à l'analyse documentaire faite sur les projets et les plans de modernisation de chacun des quatre ministères, tout en essayant de mettre en évidence le processus du changement organisationnel mise en place dans le cadre de la modernisation administrative dans une perspective de la dimension temporelle. Le deuxième sera consacré à l'analyse et la présentation des résultats obtenus et de vérifier la validité des hypothèses émises ce qui nous permettra de valider notre modèle de recherche, et enfin de discuter les résultats et faire des propositions en vue de l'accélération du processus de modernisation dans les organisations publiques algériennes.

Chapitre 1 :

L'organisation publique à l'aune de la modernisation administrative

Chapitre 1 : l'organisation publique à l'aune de la modernisation administrative

Les premiers théoriciens des organisations ont eu le grand mérite de développer la pensée managériale contemporaine, en effet de leurs expériences, idées, et pensées, différentes théories administratives sont apparues en parallèle de la succession des différentes écoles de pensées.

En effet, l'évolution de l'administration publique vers sa modernisation a été marquée à travers l'évolution de la théorie de l'organisation sur deux axes : le premier est systémique ; il consiste à un passage du système fermé qui, favorise le développement indépendamment de l'environnement externe, vers un système ouvert qui, favorise la prise en considération des évolutions du monde extérieur. Le deuxième axe porte sur les fins et les objectifs à réaliser, d'où l'évolution organisationnelle marqué par le passage d'une vision rationnelle qui postule que la réussite de l'organisation est tributaire des techniques de gestion utilisées, vers une vision sociale qui préconise que la prise en compte de l'être humain est le premier facteur pour assurer la performance de l'organisations.

En vue de saisir les différentes étapes de la modernisation administrative, il paraît utile de consacrer ce chapitre à l'organisation et ses différentes évolutions en premier lieu, ce qui nous permettra en deuxième lieu, de mettre en évidence les différentes étapes de l'évolution de l'administration publique vers sa modernisation, tout en présentant les axes de cette dernière.

1. Les paradigmes de l'organisation et son évolution

1.1. La notion de l'organisation

1.1.1. Définition

Depuis le XX^e siècle, exactement avec le début des évolutions des écoles de pensées, la notion de l'organisation a connu une variété de sens, elle était considérée comme un centre d'intérêt pour plusieurs théoriciens et chercheurs qui lui ont donné différentes définitions.

Pour les théoriciens de l'école classique, l'organisation ressemble à une machine constituée d'un réseau de pièces dépendantes entre elles et dont chacune représente une fonction telle que : production, finance, marketing, personnel, recherche et développement, etc...¹

Quant aux théoriciens des relations humaines, l'organisation est un ensemble de personnes qui communiquent et participent à une action afin de réaliser un but commun.

Dans ce sens, *Barnard*, (1938) décrit l'organisation : un champ de forces humaines, sociales et physiques, un résultat de coopération et d'actions. C'est un système qui change la nature de

¹ Bertrand, Y., & Télé-université, U. du Q. (1991). Culture organisationnelle. Presses de l'Université du Québec.

l'individu et l'intègre dans un mouvement d'interactions où il devient interdépendant avec d'autres individus ¹.

De son côté **Schein, (1970)**, affirme que « *l'organisation est la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes pour l'atteinte d'un but explicite commun via une division du travail et une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités* » ².

Pour ce qui est de l'approche systémique, l'organisation est un système ouvert dont toutes les parties sont interreliées contenant de multiples sous-systèmes (culturel, techno-cognitif, structural, psychosocial, gestion) et qui doit être en adaptation avec son environnement.

Quant au point de vue politique, l'organisation est considérée selon **Crozier & Friedberg, (1977)** comme un corps politique et un système social d'action collective ³.

Ceci diffère aussi du point de vue culturel et cognitif, d'où selon **Pondy et al (1983)**⁴, **Alvesson (1993)**⁵ et **O'Connor (1995)**⁶, l'organisation représente une réalité symbolique dans la vision culturelle, et dans la vision cognitive, elle représente un ensemble de connaissances, de processus cognitifs et une structure d'apprentissage permettant une meilleure adaptation avec le changement ⁷.

Dans ce contexte, **Argyris & Schön, (1980)** ont accordé trois (03) sens à l'organisation, elle représente une théorie de l'action, une entreprise dirigée par un groupe de personnes et enfin, un produit cognitif composé d'images individuelles et de cartes publiques ⁸.

Dans son livre consacré à l'analyse de l'organisation **Livian, (1995)** a annoncé que l'organisation est « *un système social créé par des individus afin de satisfaire, grâce à des actions coordonnées, certains besoins et d'atteindre certains buts* » ⁹.

Cette définition a été considérée la plus cohérente parmi les définitions données par les différentes écoles de la sociologie des organisations, car elle permet de réunir la majorité des points de vue dans une seule définition.

¹ Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.

² Schein, E. H. (1970). *Organizational Psychology*. Prentice-Hall. p.9

³ Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Ed. du Seuil.

⁴ Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan, G., & Dandridge, T. C. (1983). *Organizational Symbolism*. JAI Press Inc.

⁵ Alvesson, M. (1993). *The Play of Metaphors*. SAGE Publications.

⁶ O'Connor, E. S. (1995). Paradoxes of participation : Textual analysis and organizational change. *Organization Studies*, 16(5), pp.769-803.

⁷ Dibiaggio, L. (1999). Apprentissage, coordination et organisation de l'industrie—Une perspective cognitive. *Revue d'économie industrielle*, 88(1), pp.111-136.

⁸ Argyris, C., & Schön, D. (1980). What is an organization that it may learn ? *Organisations as systems*. M. Lockett and R. Spear. London, Open University Press.

⁹ Livian, Y.-F. (1995). *Introduction à l'analyse des organisations*. Economica.

La multiplicité des définitions et l'omniprésence étant dans la plupart des disciplines, l'organisation est devenue une notion paradoxale et ambiguë, c'est pourquoi, on ne saurait lui accorder une définition précise.

Toutefois, la précision de la notion de l'organisation requiert généralement, la prise en compte de deux (02) dimensions :

- **La notion de l'organisation comme une forme ou entité sociale :**

A cette dimension, l'organisation représente un groupement de moyens humains et matériels organisés. Elle est considérée comme un objet ou un outil visant à satisfaire un but commun.

En effet, *Etzioni, (1971)* définit l'organisation comme « *unité sociale (un groupement humain) délibérément construite pour promouvoir des buts spécifiques et constamment réaménagée pour atteindre ces buts* »¹.

Pour *Walliser, (1972)*, l'organisation est « *un ensemble structuré de personnes et de moyens réunis en vue de certaines activités physiques et intellectuelles, cohérentes et coordonnées, visant à réaliser des objectifs spécifiques à l'ensemble* »².

- **La notion de l'organisation comme une activité ou une action :**

A cette dimension, l'organisation est considérée comme un processus exécuté par un groupe d'individus qui sont en interactions, en représentant l'action d'organiser, de gérer, de diviser les tâches en fonctions, de structurer, délimiter, agencer et assurer la bonne coordination entre les différentes opérations.

En effet, *Barnard, (1938)* a pris en considération cette dimension et définit l'organisation comme un « *système d'activités ou de forces consciencieusement coordonnées d'au moins deux personnes, en vue d'atteindre une ou plusieurs finalités* »³.

1.1.2. Les modèles d'organisation

Selon *Albouy (1978)*, il existe deux (02) modèles extrêmes d'organisation : la centralisation et la décentralisation (l'autonomie)⁴ :

- **La centralisation :**

C'est une organisation se caractérisant par l'existence d'un organe central (dirigeant placé au haut niveau de la hiérarchie) détenant les quatre (04) types de pouvoir (réglementaire, de gestion, de contrôle et d'information). Cette organisation est entourée par des organes

¹ Etzioni, A. (1971). Les organisations modernes. Duculot Bruxelles.p.33

² Walliser, B. (1972). Une grille d'analyse d'organisation sociale. Économie et Prévision, 6(1), pp.43-59.

³ Barnard, C. I. (1938), Op.cit, p.73

⁴ Albouy, M. (1978). Modèles d'organisation et formes de pouvoir. Revue économique, 29(4), pp.730-753.

périphériques : locaux et fonctionnels (les exécutants et les subordonnés). Ces derniers se chargent des décisions sur délégation de la part de l'organe central.

Pour ce modèle d'organisation, le dirigeant exerce une autorité de décision où toutes les informations et les décisions prises par les organes secondaires remontent à l'organe central, et ce, dans le but d'élaborer des règles, faire des révisions internes et contrôler la gestion afin de prendre une décision optimale.

- **La décentralisation :**

Pour *Albouy (1978)*, on parle d'une organisation décentralisée, lorsqu'il existe un « système composé de sous-systèmes autonomes » et « dans chaque sous-système, les pouvoirs détenus par les différents organes appartenant aux sous-systèmes ont un champ d'application qui ne dépasse pas les limites du sous-système »¹.

La décentralisation est aussi une forme d'organisation qui vise à transférer une partie de l'autorité de décision détenue par l'organe central et assurer son partage sur les organes locaux et fonctionnels. L'organisation qui adopte ce modèle se caractérise par une certaine autonomie par rapport à celle qui adopte la centralisation, car « elle consiste à accorder à des organes non centraux un pouvoir de décision limité, étant donné que les agents sont soumis au pouvoir hiérarchique d'une autorité centrale compétente »².

1.1.3. La typologie d'organisation

D'après la définition de la notion de l'organisation et la mise en évidence de ses éléments fondamentaux, ses formes de pouvoirs, ses types de conduite et ses modèles, il devient clair qu'il existedifférents types d'organisations qui se diffèrent selon les finalités, les acteurs, les objectifs et les rôles.

Généralement, on distingue trois (03) types d'organisation : les entreprises privées, les organisations à but non lucratif (O.B.N.L.) et les organisations publiques, ce dernier type étant la base de notre sujet traité dans ce travail de recherche.

1.1.3.1. Les entreprises privées

Elles désignent tout organisme dont la finalité principale est de réaliser des bénéfices à travers la vente des biens et/ou des services. De plus, elles visent à assurer leur pérennité sur le long terme. En outre, chaque entreprise a un ou plusieurs propriétaires qui sont des actionnaires détenteurs des capitaux (actions) et des associés détenteurs de parts sociales.

¹ Albouy, M. (1978), Op.cit, p.737

² Becet, J.-M. (1997). Les institutions administratives (4e éd édition). Economica.

Ce type d'organisation se caractérise par trois (03) types, à savoir :

Les entreprises artisanales, les entreprises industrielles et les entreprises de services.

1.1.3.2. Les organisations à but non lucratif (OBNL)

Elles représentent : les associations, les fondations, les fédérations, les organisations non gouvernementales (O.N.G.). Ces organisations sont des structures dont l'intérêt est la satisfaction d'un intérêt commun, leur but principal est d'aider la communauté sans aucun gain financier en retour, leurs activités peuvent être motivées par : patriotisme, nationalisme, charité et/ou philanthropie, religiosité, profession ou athlétisme, etc...

Cela veut dire que ces organisations délivrent des services non marchands à l'ensemble de la population tout en mettant en commun des moyens pour produire des services à moindre coût et sans contrepartie monétaire.

1.1.3.3. Les organisations publiques

Contrairement aux entreprises privées qui s'intéressent par la recherche d'un maximum de profit, les organisations publiques ont pour but de satisfaire l'intérêt général, et ce, par la création des services qui procurent le bien-être des citoyens ¹.

La mission principale des organisations publiques est d'assurer aux citoyens une prestation de services publics. Ces derniers sont fournis par différentes organisations publiques lesquels peuvent être : Etat, organismes de sécurité sociale, les communes, les départements ou les régions...

En général, les missions de l'organisation publique se focalisent sur trois (03) catégories :

Les missions de sécurité et de souveraineté : telles que la défense, police, justice...

Les missions économiques : telles que les travaux publics, transport, communication, urbanisme, aménagement du territoire...

Les missions sociales : telles que l'éducation, santé, culture, sport, aide sociale...

Ce genre d'organisations se caractérise par une variété de types dont en principe, on distingue cinq (05), à savoir :

Les administrations publiques centrales (APUC) :

Ce type recouvre l'Etat et ses administrations (les organismes divers d'administration centrale ODAC). Les ministères font aussi partie de ces administrations, ils représentent l'un des éléments d'architecture administrative, c'est le cœur de l'appareil de l'Etat ².

¹ Gibert, P. (1981). La nature du management public. Cahiers Français, 202, pp.69-72.

² Chevallier, J. (2005). La reconfiguration de l'administration centrale. Revue française d'administration publique, no116(4), pp.715-725.

Les décisions prises par ces organisations s'appliquent sur tout le territoire du pays, du fait que ces administrations dépendent du gouvernement et sont présidées directement par l'Etat à travers ses trois types de pouvoirs : exécutif (président et gouvernement), législatif (assemblée nationale et sénat), judiciaire (Cour de cassation).

- **Les administrations publiques locales (APUL) :**

Ce sont des structures administratives qui se chargent de l'intérêt général des citoyens d'un territoire donné. Elles recouvrent les collectivités locales et les organismes divers d'administration locale (ODAL).

On entend par collectivité territoriale « *une administration autre que de l'Etat. C'est une personne morale de droit public. Elle est donc investie de prérogatives d'intérêt général ce qui implique qu'elle doit prendre en charge les intérêts d'une population d'un territoire donné* »¹. Par ailleurs, elle possède une personnalité juridique, des compétences propres et une liberté d'administration.

Les collectivités locales se caractérisent par trois (03) formes qui sont :

Les communes : La commune est le petit niveau de l'organisation territoriale, c'est une circonscription territoriale laquelle représente une collectivité publique et politique, administrée par le conseil municipal sous la direction du maire.

Les départements : Ils représentent une circonscription administrative et une collectivité territoriale dotée d'une personne morale, administrée par le conseil départemental sous la direction du préfet en représentant l'Etat sur un territoire donné.

Les régions : C'est une circonscription de l'action de l'Etat. Elle représente le plus haut niveau de l'organisation territoriale, administrée par le préfet de région, d'où, chaque région se charge par l'aménagement du territoire, le développement économique, la formation professionnelle, la contraction ou l'entretien des lycées, le transport ferroviaire.

Les administrations locales ne recouvrent pas seulement les collectivités locales, elles recouvrent les établissements publics d'enseignement et les associations culturelles.

- **Les administrations de sécurité sociale (ASS) :**

Elles recouvrent les caisses de sécurité sociales et les organismes dépendant de la sécurité sociale (ODAS).

Ces administrations se chargent du recouvrement des cotisations et du versement des prestations prévues par le code de la sécurité sociale, elles assurent la gestion des risques

¹ Rubrique générale de la lettre d'information, janvier 2010, [en ligne], [http:// babalex.org/IMG/PDF/Collectivités_territoriales.pdf](http://babalex.org/IMG/PDF/Collectivités_territoriales.pdf).

sociaux des travailleurs salariés et non-salariés, salariés exploitants agricoles, des professions libérales et des travailleurs indépendants.

- **Les établissements publics :**

« *Un établissement public est normalement rattaché à une personne morale de droit public disposant d'une autonomie administrative et financière afin de remplir une mission d'intérêt générale précisément définie, sous le contrôle de la collectivité publique dont il dépend (Etat, région, département, commune, ou ensemble des collectivités publiques) »¹.*

Il existe deux (02) sortes d'établissements publics : les établissements publics à caractère administratifs (EPA) et les établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) :

Les établissements publics à caractère administratifs (EPA) : Ils relèvent du droit public administratif, leur personnel sont des agents publics, et leurs décisions sont des actes administratifs. Parmi ces établissements : l'université, lycées, collège, communautés urbaines, hôpitaux publics, chambre de commerce...

Les établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) : Sont largement régis par le droit privé, leur personnel sont soumis au code du travail, ils ont pour but de combler des activités que les entreprises privées ne peuvent pas l'assurer, parmi eux en citant : Algérie Poste (AP), Algérie Presse Service (APS), la Société nationale des transports ferroviaires (SNTF), l'Établissement public de télévision (EPTV) etc....

- **Les entreprises publiques :**

L'entreprise publique est une organisation dont la propriété est possédée totalement ou majoritairement par l'Etat. Selon **Bernier, (2012)** l'entreprise publique est définie comme « *une organisation hybride. C'est un organisme public qui doit mettre en œuvre des politiques publiques et qui, en même temps, réalise des opérations de nature commerciale en vendant des biens et des services »².*

A la lumière de ce qui précède, il convient de noter que l'organisation publique est une notion qui peut être traitée à la fois comme une entité et comme une action de gestion ; elle se caractérise par certains éléments constitutifs fondamentaux, certaines formes de pouvoirs et de conduite qui la différencient des entreprises privées.

¹ Quelques éléments de droit définissant les Etablissements Publics à caractère administratif, fiche établie à partir du texte sur les statuts des E.P.A. et E.P.I.C. Légifrance, 08/12/2013, [en ligne], https://www.snes.edu/IMG/pdf/fiche_EPA.pdf.

² Bernier, L. (2012). « Entreprise publique », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, [en ligne], www.dictionnaire.enap.ca

Etant considérée comme un appareil de l'Etat, l'étude de l'organisation publique n'est pas récente, elle remonte au XX^{ème} siècle, avec l'apparition de la théorie de l'organisation ¹.

De ce fait, l'organisation publique comme objet d'étude prend son origine de l'alternance des pensées de différentes écoles de la théorie des organisations, en notant que la mise en question du fonctionnement et de la coordination de l'organisation par les théoriciens a permis la gestion des organisations publiques d'évoluer sur plusieurs périodes.

Cette évolution a été marquée par le passage d'une administration publique traditionnelle archaïque à une administration publique moderne.

Dans ce contexte de modernisation administrative, nous allons parler dans ce qui suit, de la théorie de l'organisation et son évolution, ce qui va nous permettre de saisir l'évolution de la gestion de l'organisation en général, et là, nous passerons au deuxième point qui sera consacré à l'évolution de l'administration publique et sa modernisation, tout en prenant en considération la correspondance des étapes de modernisation avec l'alternance des écoles de la théorie des organisations.

1.2. L'évolution de l'organisation : de l'école classique à l'école économique

Depuis le début du XX^{ème} siècle, l'historique de l'évolution de l'organisation a été marqué par un passage d'une illusion des certitudes à la prise de conscience de l'incertain. Cette évolution relève d'une combinaison des différentes pensées des écoles de la théorie de l'organisation avec les théories de motivation et les pratiques de formation ².

De ce fait, la compréhension de l'évolution de l'organisation a été toujours référée à la compréhension de la théorie des organisations et l'analyse des différentes pensées de ses écoles. On entend par théorie des organisations, une discipline et un système de connaissance qui a pour but d'étudier la structure, la fonction et le comportement. C'est une science qui est née pour former et créer des idées, des pratiques et des approches adaptées aux organisations.

Dans la littérature de la discipline, la théorie de l'organisation est une branche de la sociologie de l'organisation qui est apparue à la fin de XIX^{ème} siècle et au début du XX^{ème} siècle, et ce, avec l'apparition des grandes organisations industrielles.

Cette branche a pour origine les réflexions des praticiens d'entreprises qui étudient comment les différents acteurs de l'organisation coordonnent les activités y afférentes ³.

¹ Bartoli, A., & Hervé, C. (2011). Le développement du management dans les services publics : Évolution ou révolution ? Informations sociales, n° 167(5), pp.24-35.

² Boudarel, M. R. (2005). les vecteurs de l'évolution organisationnelle : Communication, confiance, compétences [Habilitation à diriger des recherches, UTC Compiègne]. <https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-02050202>

³ Aim, R. (2014). L'Essentiel de la Théorie des organisations 2014-2015, 7ème édition (7ème édition). Gualino.

En effet, la théorie de l'organisation a pour but d'étudier la relation de l'individu avec son organisation. Cette relation reflète d'un côté, la manière dont les tâches, les missions, les finalités et objectifs, les valeurs et les normes de l'organisation sont fixés et organisés, et ce, afin d'arranger les activités ; et d'un autre côté, elle reflète la manière dont l'individu se positionne, prend la décision et exerce le pouvoir dans son organisation pour atteindre un objectif commun.

Depuis 1900 à nos jours, plusieurs courants de pensée ont succédé, tout en privilégiant une approche jugée comme idéale pour l'organisation. L'alternance de ces pensées ont permis de présenter la théorie des organisations dans deux (02) facettes, soit thématiquement ou chronologiquement, en marquant l'évolution de l'organisation ¹.

1.2.1. Les écoles traditionnelles de la théorie des organisations

1.2.1.1. L'école classique du management 1900-1930

Cette école concerne les pensées des trois précurseurs de la théorie de l'organisation : *Frederick Winslow Taylor* (1856-1915), *Henry Fayol* (1841-1925), *Max Weber* (1864-1920). Les principes de ces théoriciens sont apparus suite à l'émergence des sociétés industrielle. En effet, à l'époque de cette école, la gestion des entreprises de production a connu de nouveaux modes de conduite basés sur le modèle de l'usine tout en abandonnant le modèle de l'atelier ².

Suite aux deux premières révolutions industrielles (dont la mécanisation, l'urbanisation et la concurrence accrue), le courant classique a donné une importance prépondérante à la production et aux ingénieurs ; il a eu pour but de trouver des solutions aux différents problèmes de gestion des organisations, tout particulièrement ceux relatifs aux mutations menées par l'industrialisation et plus précisément pour trouver une solution quant à améliorer la productivité et rendre le travail plus facile à exécuter d'un côté, et d'un autre côté, motiver les travailleurs à tirer le meilleur parti de leurs efforts en usant des machines ³.

En quête de trouver les meilleures solutions convenant aux nouvelles exigences de l'industrialisation, un nouveau modèle d'organisation de travail a été proposé.

Ce modèle se base sur deux (02) postulats de pensée⁴ :

- L'entreprise est considérée comme une machine où les individus représentent ses rouages (postulat mécaniste),

¹ Aim, R. (2014), Op.cit.

² Derbali, A. (2014). Théories des organisations. Edilivre.

³ Barabel, M., Meier, O., & Teboul, T. (2013). Chapitre 1. Les théories traditionnelles du management. Management Sup, 2e éd., pp.7-40.

⁴ Aim, R. (2014), Op.cit.

- L'entreprise est considérée comme un ensemble de moyens humains et matériels maîtrisés par l'esprit de l'organisateur (postulat rationaliste).

Dans ce sens, nous pouvons confirmer que l'approche de l'organisation de l'école classique a été caractérisée par recherche de la rationalité par excellence, et ce, conformément aux pensées des trois fondateurs de ce courant suscités ; et là, nous avons distingué trois (03) rationalités organisationnelles : la rationalité productive de l'américain Frederick Winslow Taylor, la rationalité administrative du français Henry Fayol et enfin, la rationalité structurelle de l'allemand Max Weber.

Les apports de cette école sur l'évolution de l'organisation se résument dans trois approches managériales :

- **L'approche du management scientifique : Frederick Winslow Taylor (1856-1915)**

L'idée principale de cette approche est de considérer la direction de l'entreprise comme une science, elle trouve son origine dans la remise en cause de la situation de l'homme au travail tout en se basant sur les règles empiriques qui freinent le rythme du travail.

Dans le but d'améliorer la productivité, le précurseur de la théorie des organisations, l'ingénieur *Frederick Winslow Taylor (1856-1915)* fut préoccupé par l'amélioration du rendement à travers l'application de la méthode de direction scientifique qui consiste à faire une révolution d'état d'esprit des ouvriers, permettant de les transformer à travailler d'une façon optimale pour une longue durée ¹.

Dans son livre, *Taylor (1911)*² a proposé de rationaliser le travail dans une dimension productive par l'étude du temps et des mouvements ³, il avait constaté que les problèmes de l'improductivité sont dues aux flâneries naturelles et systématiques, ainsi que le manque d'expérience des ouvriers ⁴.

En effet, *Taylor (1911)* avait proposé comme solution : travailler plus au temps plus court, et ce, en préconisant le travail en miettes par le découpage du processus de travail en ensemble d'opérations et la maîtrise du temps de chaque tâche tout affectant à chaque ouvrier l'activité qui lui convienne et le salaire à la pièce, c'est-à-dire, les ouvriers reçoivent une somme fixe

¹ Meier, O. (2017). V. Frederick Winslow Taylor – Le management scientifique des entreprises. In Les Grands Auteurs en Management, EMS Editions, pp. 67-79.

² Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. New York, London, Harper & Brothers.

³ Cayet, T. (2010). Rationaliser le travail, organiser la production. Le Bureau international du Travail et la modernisation économique durant l'entre-deux-guerres. Presses universitaires de Rennes.

⁴ Gysler, D. (2009). Théorie critique du paradigme gestionnaire : Une analyse de l'évolution des modes gestionnaires au sein de la sphère du travail. Mémoire. Montréal (Québec, Canada) Université du Québec à Montréal, Maîtrise en sociologie.

pour chaque unité produite. Ceci implique que les employés peuvent recevoir un salaire plus élevé pour une cadence fixée ¹.

Pour ce faire, *Taylor* a appliqué une méthode de gestion des ateliers de production connue par l'organisation scientifique du travail « O.S.T. ». Cette méthode est caractérisée par quatre (04) principes ²:

- La parcellisation des tâches (division horizontale) : Consiste à supprimer les tâches inutiles et découper le travail en des tâches et des gestes élémentaires, simples et rapides à réaliser, tout en attribuant à chacune d'elle une durée optimum d'exécution, en obtenant ainsi une meilleure façon de travailler « the one best way ».
- La spécialisation (division verticale) : Ce principe consiste à ce que chaque ouvrier effectue le même travail d'une façon à mettre la bonne personne à la bonne place.
- Le salaire au rendement (piece rate pay system) : Est un système de motivation des ouvriers qui permet de lutter contre le temps mort (flânerie) et où le chronométrage de chaque tâche détermine la somme de la rémunération.
- Le contrôle du travail (la hiérarchie fonctionnelle) : Cette hiérarchie lutte contre le gaspillage et optimise le temps du travail à travers une identification rationnelle des postes tout en assurant l'adaptation du poste au travailleur et vice versa.

• **L'approche du management scientifique : Henry Ford (1863-1947)**

Le théoricien *Henry Ford* a été connu par de ce qu'on appelle le fordisme, le système économique et social qui est apparu au XX^{ème} siècle et inspiré des travaux de *Taylor*.

Ce système représente un modèle d'organisation basé sur la production standardisée de masse, il est né suite à l'application d'une nouvelle méthode d'organisation appelée « travail à la chaîne » dans l'industrie automobile ³. Cette méthode consiste à faire un contrôle de la rapidité du rythme de travail qui permet d'augmenter la cadence de production par l'application du principe de tapis roulant où l'ouvrier se trouve statique à sa place pour exécuter une seule tâche.

Ce modèle industriel de Ford est fondé sur trois (03) principes :

- **Travail à la chaîne** : A été mis au point en 1913 pour la fabrication du modèle « Ford T. », ce principe se réfère au système de convoyeur lequel est inspiré de la division horizontale de

¹ Mousli, M. (2006). Taylor et l'organisation scientifique du travail. Alternatives Economiques, n°251(10), pp.83-83.

² Aim, R. (2014), Op.cit.

³ Michel, A. P. (2003). Images du travail à la chaîne. Le cas Renault (1917-1939). Études photographiques, 13, pp.86-109.

Taylor. Il se caractérise par une mécanisation du travail en utilisant le tapis roulant pour assurer la circulation des pièces.

- **La standardisation** : Il désigne la fabrication en série à l'aide des pièces interchangeables et standardisées, ce mode de fabrication a permis de se bénéficier d'une économie d'échelle dans la production de « Ford T ».
- **Five dollars a day** : Pour améliorer les capacités de ses employés, **Henry Ford** a proposé l'augmentation de la rémunération des salariés à cinq (05) dollars par jour ; il a eu comme but par cette augmentation, de motiver et fidéliser les ouvriers d'une part, et d'une autre part, faire augmenter leur pouvoir d'achat, ce qui leur permet de consommer en masse, et par voie de conséquence, la production est prolongée en masse.
- **L'approche du management administrative : Henry Fayol (1841-1925)**

Henry Fayol est considéré comme le père du management, c'est le premier théoricien qui a donné l'importance à l'administration des entreprises ¹.

D'après son expérience au sein d'une société minière qui était au bord de la faillite, **Fayol (1916)**² a constaté que les dirigeants sont des ingénieurs formés seulement en mathématique et en aspects techniques et ne sont pas formés en administration qui leur permette de gérer une entreprise ; et de ce fait, il était préoccupé par l'introduction de l'administration et la gestion comme une profession à part entière, et ce, à travers la classification des fonctions essentielles des entreprises et par la mise en place des principes de l'organisation administrative du travail « OAT. ».

Cette pensée de **Fayol** a été considérée comme complémentaire à celle de **Taylor**, elle a permis de faire évoluer l'approche de l'organisation en passant de la focalisation sur les aspects techniques à la focalisation sur l'aspect administrative de l'organisation ³.

Fayol a classifié la façon d'organisation en six (06) activités ou groupes :

- Les activités techniques : Production, fabrication.
- Les activités commerciales : Achat, vente.
- Les activités financières : Recherche et gérance des capitaux.
- Les activités de sécurité : Protection des biens et des personnes.
- Les activités de comptabilité : Prix de revient, inventaire, bilan.
- Les activités administratives (POCCC) : Prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

¹ Hatchuel, A., & Segrestin, B. (2016). Henri Fayol et la théorie du chef d'entreprise : Une nouvelle figure de l'autorité au tournant du XXe siècle. *Entreprises et Histoire*, 2(83), pp.108-108.

² Fayol, H. (1916). *General principles of management*. *Classics of organization theory*, 15(2), pp.57-69.

³ Aim, R. (2014), *Op.cit.*

Pour appliquer cette organisation administrative du travail, **Fayol** a fondé la fonction administrative sur quatorze (14) principes classés dans le tableau suivant :

Tableau 1. 1 : Les principes de l'organisation administrative du travail d'Henry Fayol

Principe	Description
Division du travail	Spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs pour produire plus et mieux avec le même effort.
L'autorité	Le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir.
Discipline	L'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes extérieurs de respect réalisés conformément aux conventions établis.
Unité de commandement	L'agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef.
Unité de direction	Un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but.
Subordination des intérêts individuels à l'intérêt général	Les buts de l'entreprise sont prioritaires sur ceux des personnes.
Rémunération du personnel	La rémunération doit être équitable et proportionnelle aux efforts.
Centralisation	La centralisation est un fait d'ordre naturel où tous les éléments de l'organisation sont menés par un seul centre de décision.
Hierarchie	La série de chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs.
Ordre	Fayol distingue deux ordres : ordre matériel, suivre la règle « une place pour chaque chose et chaque chose à sa place », et social : suivre la règle « une place pour chaque personne et chaque personne à sa place ».
Équité	Elle résulte de la combinaison de la bienveillance avec la justice.
Stabilité du personnel	Est un facteur de réussite, car elle permet d'éviter les coûts et les pertes causés par le roulement rapide du personnel.
Initiatives	Encourager les subordonnés à la créativité, tout en leur donnant la liberté de concevoir et d'exécuter.
Esprit de corps	Mettre en évidence l'esprit du groupe, l'union du personnel et la cohésion qui créent la force vers l'atteinte des objectifs.

Source : travail de la doctorante d'après **Aim (2014)**¹.

• **L'approche de l'administration bureaucratique : Max Weber (1864-1920)**

Le sociologue allemand **Max Weber** est considéré comme l'artisan de la bureaucratie, il n'a aucune pratique managériale comme celle **Taylor** et **Fayol**. Selon lui, l'organisation se fonde sur la rationalité bureaucratique. Il était intéressé par la mise en place d'un idéal type d'organisation permettant d'optimiser la performance des grandes entreprises².

Pour **Weber**, le modèle bureaucratique (gouvernement par les « bureaux ») est le type idéal d'organisation, il fut adopté suite à la remise en question de la rationalité dite traditionnelle et charismatique. Ce dernier représente une forme d'organisation basée à la fois sur le droit et la rationalité et vise à maximiser l'efficacité organisationnelle à travers la prépondérance des procédures, l'écart de l'arbitraire et l'élimination du népotisme à la faveur du respect des règles³.

¹ Aim, R. (2014), Op.cit.

² Touraine, A. (1959). Entreprise et bureaucratie. Sociologie du travail, 1(1), pp.58-71.

³ Aim, R. (2014), Op.cit.

Ce modèle bureaucratique de *weber* repose sur certains principes qui sont :

- **La division du travail** : Les tâches, les postes et les responsabilités de chaque employé doivent être clairement définis.
- **La hiérarchie du pouvoir** : L'organisation des individus se fait sous forme d'une pyramide, selon les postes occupés et où la relation entre le supérieur (dirigeants) et les subordonnés doit être définie d'une manière explicite.
- **La sélection formelle** : La procédure du recrutement et d'embauche d'un nouvel employé est fondée sur le concours, c'est-à-dire que l'individu est obligé de faire des tests pour vérifier ses formations et ses compétences.
- **Règles et les normes formelles** : La mise en place d'un système de règles et procédures explicites et précises doivent être respectées afin d'assurer l'uniformité du travail.
- **Impersonnalité** : Renvoie à l'absence arbitraire du personnel, la séparation entre la fonction et l'homme qui l'occupe.
- **Evolution professionnel** : La promotion des employés se fait sur la base de l'avancement à l'ancienneté et aux compétences.

Pour la mise en place de cette administration bureaucratique, *Max weber* a proposé dans son modèle de distinguer trois (03) types d'autorité :

- **Autorité traditionnelle** : « *l'autorité du leader est fondée sur le respect de l'héritage du passé* » ¹. Ce type de légitimité représente la croyance en la sainteté des traditions, des habitudes, des usages, des acquis et des coutumes qui sont hérités à travers les générations.
- **Autorité charismatique** : « *l'autorité de leader repose sur une combinaison qualités personnelles extraordinaires et d'un pouvoir de séduction hors du commun qui émane de sa personnalité et qui provoque un attachement des foules* » ². Ce type de légitimité vient de la reconnaissance des individus aux qualités et aux dons exceptionnels que possède le leader et qui lui permettent d'exercer un pouvoir sur eux.
- **Autorité rationnelle ou légale** : « *le leader exerce son autorité grâce à une légitimité rationnelle reposant sur des règles juridiques formalisées par écrit (statuts, règlement...) la fonction est investie d'une autorité et non la personne* » ³. Ce type de légitimité se fonde sur la croyance en des lois et des règles. Elle représente pour Max Weber l'organisation bureaucratique la plus idéale pour garantir la performance des entreprises.

¹ Aim, R. (2014), Op.cit, p.41.

² Aim, R. (2014), Op.cit, p.42.

³ Ibid.

1.2.1.2. Les comportementalistes : l'école des relations humaines 1930

A la fin des années 1929, les principes de l'école classique qui consistaient à gérer l'entreprise et ses employés comme une machine, ont été remis en question. La négligence de l'aspect humain et des facteurs qui motivent et démotivent le salarié lui-même dans les pensées des théoriciens classiques, a donné naissance à l'école des relations humaines à la fin de l'année 1930.

Ce mouvement de relations humaines prend son origine du progrès de la psychologie et de la sociologie, d'où les conflits sociaux exercés envers la rationalité de l'école classique, ont poussé les théoriciens à adopter un nouveau modèle d'organisation ¹ fondé sur l'idée que l'employé n'est plus un être isolé, il est en relation et en interaction avec tous les éléments de l'entreprise. Toutefois, cette école a donné assez d'importance dans les attitudes, les comportements et la psychologie, contrairement aux pensées des théoriciens classiques qui s'intéressent seulement à l'aspect productif et le système d'autorité ². Dans son travail, **Pesqueux (2015)** a déclaré que par rapport aux théories de l'école classique, l'apport de l'école des relations humaines réside dans la construction de la base du comportement organisationnel « Organisationnel Behavior », en prenant en considération la motivation, le leadership, l'apprentissage, l'organisation et surtout le changement organisationnel ³.

Cette école des relations humaines a connu plusieurs théoriciens dont le fondateur est **Elton Mayo**. Les apports de ces théoriciens sur l'évolution de l'organisation se résument dans les travaux de :

- **Elton Mayo (1880-1949) : l'homme social**

Considéré comme le fondateur des mouvements des relations humaines, **Elton Mayo** a réalisé différentes recherches sur les comportements des employés dans leurs postes, il a eu comme postulat l'existence de l'effet de Hawthorne qui vise une relation positive entre les conditions de travail et la productivité.

Quant à **l'effet Hawthorne**, c'est est une expérience qui a été fait à Western Electric, elle représente une série des travaux d'analyse de la productivité en changeant les conditions de travail (éclairage, temps de repos, horaire, rémunération...).

Cependant, **Mayo** a montré à travers cette expérience, que juste le fait de s'intéresser aux conditions de travail sans les améliorer, permet d'augmenter la productivité des employés.

¹ Aim, R. (2014), Op.cit.

² Plane, J.-M. (2019). Chapitre 2. Le management des relations humaines. Management Sup, 5e éd., pp.55-102.

³ Pesqueux, Y. (2015). L'« école des relations humaines » (ou le « mouvement behavioriste ») [Working Paper]. HAL. <https://econpapers.repec.org/paper/halwpaper/halshs-01225917.htm>

Mayo a constaté que la performance dépend des considérations psychologiques et sociales, et que l'employé n'est pas seulement motivé par le salaire, mais par son sentiment d'appartenance à un groupe social. De ce fait, l'expérience de **Hawthorne** a eu comme résultat que la qualité de travail ne dépende plus des capacités physiques comme **Taylor** avait considéré, mais elle dépend de la cohésion du groupe qui s'intègre dans la logique des sentiments et de l'organisation informelle.

- **Chester Barnard (1880-1961) : la théorie des systèmes**

Chester Barnard est un auteur en sciences de gestion, il est considéré comme le précurseur de la théorie de systèmes. Selon lui, l'organisation des entreprises se fait comme un système de coopérations entre des personnes coordonnées, visant un objectif commun. **Barnard** constatait que la raison d'être de l'organisation se situe dans la limite de choix des individus, à cause de leurs habilités physiques et les contraintes de l'environnement. En effet, il a précisé que sa vision de l'organisation se base sur trois (03) éléments : l'existence d'un objectif commun, la capacité des employés à communiquer entre eux et leur volonté à contribuer dans l'atteinte de l'objectif fixé ¹.

La vision de **Chester Barnard** diffère de celle des classiques qui considèrent que l'organisation formelle et informelle sont différentes et n'ont aucune relation entre elles, quant à lui, il « *cherche à diffuser une vision globale et unifiée des organisations, où la dimension informelle s'intègre à la dimension formelle sans nécessairement de s'y opposer* » ².

Parmi ses contributions dans l'évolution de l'organisation, on trouve également sa reformulation de la notion de l'autorité qu'il renvoie à « *la position occupée par le dirigeant dans l'organigramme (organisation formelle). Il identifie l'autorité au caractère d'authenticité d'un ordre qui se traduira par l'adhésion générale à cet ordre compatible avec les objectifs à atteindre et conforme aux règles en vigueur. il place la source du pouvoir chez l'exécutant et non chez celui qui commande. Pour lui, le subordonné suivra un ordre s'il le juge légitime, acceptable, conforme aux objectifs* » ³.

- **Kurt Lewin (1890-1947) : la dynamique du groupe**

Comme l'un des fondateurs de la psychologie sociale, **Kurt Lewin** a développé plusieurs théories dont la plus célèbre, celle liée à la manière de la constitution d'un groupe à partir, d'un assemblage de personnes dans le milieu de travail. Cette étude expérimentale a été appelée la

¹ Bélanger, L., & Mercier, J. (2006). *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*. Presses Université Laval.

² Bélanger, L., & Mercier, J. (2006), Op.cit, p.138.

³ Aim, R. (2014), Op.cit, p.50.

dynamique du groupe, où « *les comportements ne se modifient pas par des explications rationnelles mais par le vécu des relations dans le groupe* »¹.

Les apports de **Kurt Lewin** sur l'évolution de l'organisation, portent essentiellement sur l'application de la dynamique du groupe en tant que procédure de changement, et où l'individu se trouve dans un champ social, champ lequel est défini comme « *l'environnement psychologique total dont une personne a l'expérience subjective. L'espace de vie comprend tous les faits qui ont une réalité pour la personne et exclut tous ceux qui n'en ont pas. il inclut donc ses besoins, ses buts, les inconscient, ses souvenirs, ses croyances, les événements de nature politique, économique, sociales et autre qui influent directement sur son comportement* »².

Dans l'approche managériale, **Lewin** a donné une importance à l'étude du style de commandement et de leadership ; pour lui, il existe trois (03) formes de style de leadership qui influent sur le fonctionnement du groupe³:

- **Le style autoritaire (autocratique) :** Cette forme de leadership est un style directif où le commandement et la prise de décision sont centrés sur le haut niveau de la hiérarchie, c'est-à-dire le leader décide tout seul.
 - **Le style démocratique :** Cette forme de leadership s'appuie sur le style semi-directif où le commandement et la prise de décision se fait après la communication avec le groupe et la proposition des suggestions sous forme de relations amicales entre les subordonnées et le supérieur, c'est-à-dire le leader est toujours à l'écoute.
 - **Le style laisser-faire (permissif) :** Cette forme de leadership s'appuie sur le style libre où le groupe a toute l'initiative de la prise de décision et du commandement, c'est-à-dire, le leader apporte ses connaissances et n'intervient pas.
- **Abraham Harold Maslow (1908-1970) : la pyramide des besoins**

Abraham Maslow est un psychologue américain, spécialiste des comportements humains et inventeurs de la hiérarchie des besoins et des motivations de l'employé au travail. Selon lui, l'individu n'est pas motivé seulement par le salaire, mais aussi par la satisfaction de certains besoins classés de façon hiérarchique, par exemple, l'individu ne cherche pas à satisfaire un besoin si le besoin inférieur n'est pas encore satisfait⁴. Ses besoins sont :

¹ Auriac, J.-M., Cavagnol, A., Hoffbeck, G., Lemoine, F., & Walter, J. (1995). Economie d'entreprise bts. Tome 1, connaissance de l'entreprise. Casteilla.

² Marrow, A. J. (1972). Kurt Lewin : Sa vie et son oeuvre. Éditions ESF, p.44.

³ Aim, R. (2014), Op.cit.

⁴ Kennedy, C. (1995). Toutes les théories du management. MAXIMA Paris.

- **Besoins psychologiques** : Ce sont les besoins primaires fondamentaux pour l'existence (manger, boire, dormir, se vêtir...)
- **Besoins de sécurité** : Sont les besoins d'avoir une protection physique et d'être à l'abri des menaces.
- **Besoins sociaux** Sont les besoins d'appartenance et de se sentir accepté, compris par les autres.
- **Besoins d'estime** : Sont les besoins d'être reconnu, valorisé, respecté et utile.
- **Besoins d'accomplissement** : Sont les besoins de créer, de contribuer et de grandir. En général, ce sont ceux liés au développement des connaissances.

De ce fait, l'apport de *Maslow* sur l'évolution de l'organisation réside dans ses trois (03) courants théoriques « *qui examinent les déterminants personnels (internes) et situationnels (externes) du comportement en mettant l'accent sur l'être humain et sa personnalité, ses dispositions, ses traits de caractère stables et ses valeurs* »¹.

- **David MacClelland (1917-1998) : la motivation par l'accomplissement**

David MacClelland est un psychologue américain, connu pour ses travaux sur l'étude de la motivation de l'homme au travail comme *Abraham Maslow*, seulement il a préconisé que les besoins de l'individu ne sont pas hiérarchisés, car pour lui, la volonté de la satisfaction d'un besoin motive l'individu, et que les besoins, quel que soit leur catégorie, peuvent être exprimés à un moment donné sans avoir la satisfaction d'un autre besoin².

MacClelland a proposé trois (03) catégories de besoins :

- **Besoin d'appartenance ou d'affiliation** : le besoin d'être associé à un groupe social ou professionnel.
- **Besoin d'accomplissement** : le besoin d'atteindre les objectifs et de relever des défis.
- **Besoin de pouvoir** : le besoin d'avoir la capacité d'influencer et de contrôler les autres, et les motiver pour atteindre un objectif.

- **Frederick Herzberg (1923-2000): la théorie bi-factoriel**

Frederick Herzberg est un psychologue industriel, il a été considéré comme le père de l'enrichissement du travail, il a réalisé entre les années 1950-1970 différentes recherches qui consistent à étudier les motivations de l'individu au travail.

Selon lui, pour motiver l'employé, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement. Ses travaux étaient basés sur l'identification des facteurs qui sont source

¹ Pesqueux, Y. (2015), Op.cit, p.17.

² Aim, R. (2014), Op.cit.

de satisfaction (facteurs intrinsèques), et ceux qui sont source de l'insatisfaction (facteurs extrinsèques)¹ :

- Les facteurs de la satisfaction intrinsèques : appelés aussi, les facteurs d'auto motivation, la présence de ces facteurs motive l'employé, mais encore leur absence ne le démotive pas, dont : accomplissement, considération, la reconnaissance, l'estime des autres, les responsabilités, l'autonomie, la promotion...
- Les facteurs de l'insatisfaction extrinsèques : appelés aussi, les facteurs d'hygiène de vie, l'absence de ces facteurs cause une insatisfaction chez l'employé, mais leur présence ne le motive pas, dont : les conditions de travail, l'encadrement, le salaire, le statut, la sécurité de l'emploi, l'organisation, la gestion....

• **Douglas Mac Gregor (1906-1964) : les théories X et Y**

Douglas Mac Gregor est un professeur de psychologie industrielle, il est connu pour sa théorie du management qui consiste à faire une synthèse entre deux (02) conceptions de l'homme au travail, une conception selon la dimension de l'école classique désignée par **la théorie X**, la deuxième conception considérée comme une alternative à la première, selon la dimension de l'école des relations humaines et qui est désignée par **la théorie Y**.

L'apport de *Mac Gregor* sur l'organisation, réside dans la recherche du meilleur degré d'intégration de l'individu qui permet de mieux atteindre les buts de l'organisation et assurer son succès².

Tableau 1. 2 : Les théorie X et Y de Douglas Mac Gregor

La théorie	Description
Théorie X	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'homme n'aime pas spontanément travailler ➤ Il faut contraindre les hommes pour les faire travailler ➤ L'homme préfère être dirigé et évite les responsabilité
Théorie Y	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le travail peut être une source de satisfaction ➤ L'homme peut se diriger lui-même. S'il accepte les objectifs fixés, il n'est pas besoin de le contraindre pour lui faire exécuter sa tâche ➤ L'homme peut accepter et même rechercher des responsabilités ➤ La meilleure récompense est la satisfaction des besoins sociaux ➤ On peut mieux utiliser les capacités créatrices de l'homme en facilitant l'expression de son potentiel d'innovation

Source : Auriac et al (1995)³.

¹ Taskin, L., & Dietrich, A. (2019). Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel. De Boeck Supérieur.

² Mcgregor, D. (2006). The Human Side of Enterprise, Annotated Edition (Annotated edition). McGraw-Hill Professional.

³ Auriac, J.-M., Cavagnol, A., Hoffbeck, G., Lemoine, F., & Walter, J. (1995), Op.cit.

- **Rensis Likert (1903-1981) : le management participatif**

Rensis Likert est un professeur de psychologie industrielle, connu pour l'étude des relations, des attitudes et des comportements de l'homme au travail, tout en prolongeant les travaux de *Mayo* et de *Lewin* ¹.

Likert a donné une importance particulière aux styles de management et leurs influences sur l'efficacité de l'entreprise, il a mis en évidence quatre (04) types de leadership ² :

- **Le style autoritaire exploiteur (despotique) :** Ce style n'accorde aucune confiance aux employés, il représente le management par la peur, la sanction et la pénalisation et où les subordonnés sont soumis aux décisions de leurs chefs.
- **Le style autoritaire paternaliste (bienveillant) :** Ce style représente le management de « la carotte et le bâton » : les subordonnés sont contraints à un système de sanction et de récompenses, c'est-à-dire, le chef utilise la menace et la récompense comme moyen de motivation.
- **Le style consultatif :** Pour ce style, les subordonnés sont impliqués dans l'organisation, mais sans leur donner le pouvoir pour influencer ou changer les décisions prises, surtout les décisions stratégiques lesquelles restent centralisées.
- **Le style participatif :** Ce style se caractérise par la confiance absolue entre les subordonnés et leur chef, cela permet de prendre des décisions collectives en s'appuyant sur le travail de groupe. Ce style de management repose sur le rapport de coopération entre les membres, la prise et le contrôle de décision d'une manière participative, et la détermination des objectifs au sein du groupe.

- **Chris Argyris (1923-2013) : l'apprentissage individuel et organisationnel**

Chris Argyris est un psychologue et spécialiste dans l'étude de la gestion du changement et du comportement organisationnel de l'individu. Ces premiers travaux s'étaient focalisés autour des conséquences : de la stratégie des structures organisationnelles formelles, de leadership des cadres, des systèmes de contrôle et de management de l'information sur l'individu.

Après ces études il se tourna vers l'étude du changement des organisations, et plus précisément de l'étude du comportement des cadres supérieurs. Il étudia également, entre les années 80 et 90, l'apprentissage individuel et organisationnel, cette étude a été la plus célèbre de ses travaux.

¹ Hemissi, O. (2014). Déterminants, Leviers et Supports de Conduite du Processus de Changement Organisationnel Cas d'un Etablissement de Service Public : « Algérie Poste » [Thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion]. École Supérieure de Commerce - ESC Alger.

² Aim, R. (2014), Op.cit.

Pour lui, il est nécessaire que l'individu ait un sens à sa vie, puisqu'il représente la base de l'efficacité organisationnelle, cette dernière dépend des différentes mutations de l'environnement et de l'apprentissage organisationnel. De ce fait, il a préconisé un style de direction basé sur l'enrichissement des tâches qui consiste à laisser la capacité à l'employé de participer dans la prise de décision et la conception du travail ¹.

L'apport de *Chris Argyris* sur l'évolution de l'organisation réside dans l'introduction de l'approche de l'apprentissage organisationnel. Ce dernier représente un facteur majeur pour assurer l'efficacité organisationnelle, surtout dans les situations du changement, et ce, du fait qu'il représente un atout pour avoir la capacité de créer une organisation apparente capable de s'adapter aux différentes mutations ².

A cet effet, cet apprentissage se déclenche lorsqu'il y a « un écart entre une intention et ses conséquences effectives ». Pour corriger cet écart, *Argyris* a proposé deux boucles ³:

- Boucle simple : Modification du comportement à l'intérieur d'une procédure de référence existante.
- Boucle double : Modification de procédure de référence existante.

1.2.2. Les autres Ecoles de la théorie des organisations

1.2.2.1. L'école de prise de décision 1940

L'école des relations humaines a été critiquée parce que ses théoriciens avaient eu une vision simple sur les problèmes de l'organisation, ces pensées ont été limitées seulement aux problèmes psychologiques, sachant que la prise en compte de cet aspect ne suffit pas pour augmenter la production.

L'insuffisance et les critiques des travaux découlant de l'école des relations humaines ont favorisé l'apparition des théoriciens apportant de nouveaux principes pour assurer la bonne gestion des organisations et améliorer encore plus la productivité. Ces nouvelles théories ont été appliquées par l'école moderne de prise de décision, cette école a eu comme fondateur *Herbert Simon* qui a considéré que « *la prise de décision comme étant la fonction essentielle des dirigeants* » ⁴.

• Herbert Simon (1916-2001) : la rationalité limitée

Herbert Simon est un chercheur et économiste américain, docteur en sciences politiques, c'est le pionnier des trois (03) sciences : l'intelligence artificielle, les sciences de la décision et

¹ Kennedy, C. (1995), Op.cit.

² Aim, R. (2014), Op.cit.

³ Ibid.

⁴ Aim, R. (2014), Op.cit, p.63.

les sciences de la cognition. Il fut connu pour son opposition de la rationalité parfaite, dans ce contexte, il a développé une théorie scientifique de prise de décision basée sur la rationalité limitée ¹.

Dans sa vision, l'homme ne détient pas l'information parfaite, il est entouré par de multiples facteurs provenant de son environnement qui influent sur ses choix. C'est pourquoi, il possède une capacité limitée pour prendre la meilleure décision ².

L'apport de **Herbert Simon** sur l'évolution de l'organisation réside dans l'amélioration de l'efficacité du processus décisionnel de l'individu à travers l'intégration de l'intelligence artificielle ³. Dans ce sens, **Simon** a distingué deux (02) types de décisions :

- **Les décisions programmées** : qui sont routinières, répétitives et structurées lesquelles représentent les décisions de gestion courante.
- **Les décisions non programmées** : Elles sont nouvelles, pas structurées et dépendantes des circonstances, car émergentes au fur et à mesure du déclenchement d'un problème.

- **Igor Ansoff (1918-2002) : la planification stratégique**

Fondateur de la stratégie de l'entreprise et l'un des pionniers de l'école de la prise de décision, l'apport d'**Igor Ansoff** sur l'organisation se situe dans la proposition d'une typologie de décision selon la durée et les niveaux hiérarchiques. Cette distinction entre les décisions permet l'organisation de fonctionner d'une manière régulière et efficace ⁴. Selon lui, il existe trois (03) types de décisions, à savoir :

- **Les décisions stratégiques** : Sont les décisions fondamentales qui sortent de la direction générale, elles se situent au même niveau du sommet de la hiérarchie. Ces décisions représentent les orientations générales sur le long et le moyen terme, conditionnant parfois la survie de l'organisation. Elles se caractérisent par : la centralisation par le fait qu'elles sont prises par le haut niveau, la non-répétition, et l'incertitude à cause les mutations de l'environnement.

- **Les décisions tactiques** : Sont appelées aussi, les décisions administratives ou de pilotage. Elles concernent le moyen terme et assurent la gestion des ressources en vue d'obtenir le meilleur résultat. Ce type de décisions prolonge les décisions stratégiques, c'est-à-dire assure

¹ Lorino, P. (2019). Herbert Simon : Pour un bilan raisonné du cognitivisme. *Projectics / Proyectica / Projectique*, n°24(3), pp.79-92.

² Quinet, C. (1994). Herbert Simon et la rationalité. *Revue française d'économie*, 9(1), pp.133-181.

³ Simon, H. A. (1976). *Administrative Behavior : A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization* (3e édition). Free Pr.

⁴ Ansoff, H. I. (1989). *Stratégie du développement de l'entreprise : Une approche méthodologique du management stratégique dans le dernier quart du XXe siècle*. Les Ed. d'organisation.

la réalisation des stratégies prises par la direction et commande les décisions opérationnelles. Elles sont prises par la direction fonctionnelle qui se situe dans le niveau moyen de la hiérarchie.

- **Les décisions opérationnelles** : Sont les décisions de gestion courante qui assurent le fonctionnement régulier de l'organisation. Elles sont faciles à prendre, réversibles, peuvent être corrigées, répétitives et certaines, comme elles peuvent être quantitatives et qualitatives. Ce troisième type de décisions se prend par les agents d'exécution, c'est-à-dire par le bas de la pyramide hiérarchique.

1.2.2.2. L'école néo-classique 1945

Cette école a pris ses bases de l'école classique, cela apparaît clairement dans son appellation « néo-classique ». Elle représente le courant pragmatique, car caractérisée par la simplicité et l'efficacité de ses principes. Elle correspond aussi à un mouvement empirique, par le fait qu'elle conceptualise ses théories par la réalisation de différentes expériences pratiques ¹. Ce courant de pensée a été fondé par différents chercheurs et théoriciens, parmi les plus connus :

- **Alfred Pritchard Sloan (1915-1996) : la décentralisation coordonnée**

L'apport d'*Alfred Pritchard Sloan* sur l'évolution de l'organisation réside dans la focalisation sur la décentralisation coordonnée, ce qui a permis à General Motors de devenir l'une des grandes entreprises mondiales.

Pour lui la décentralisation peut avoir un effet positif sur tous les problèmes de l'organisation, elle procure l'initiative, le sens de la responsabilité et l'efficacité.

Dans son célèbre ouvrage « *My years with General Motors* », *Sloan (1963)* a mis en évidence quelques principes qui permettent d'appliquer la décentralisation dans toutes les organisations ² :

- Les divisions sont autonomes et jugées sur la rentabilité investie.
- La centralisation de certaines fonctions.
- La direction doit prendre en charge seulement la politique générale et non pas l'exploitation.
- La coordination par comité.
- L'uniformisation des méthodes de calculs et des outils de gestion.
- L'existence des passerelles dans l'organigramme de l'organisation pour que les divisions soient liées entre elles d'une manière consultative.

¹ Aim, R. (2014), Op.cit.

² Sloan, A. (1963). *My Years with General Motors* (Reissue édition). Currency.

- **Peter Drucker (1909-2005) : la direction par objectif**

Peter Drucker est l'un des éminents représentants de l'école néo-classique, il est considéré comme le père du management. Pour lui, le management est une fonction essentielle dans l'entreprise, qui se repose sur certains principes à savoir : l'organisation scientifique du travail, la décentralisation, management du personnel, formation des managers, gestion financière, le marketing et la planification.

En pragmatique et humaniste, *Drucker* considère que le profit n'est pas une fin en soi pour l'entreprise comme prévoit *Alfred Pritchard Sloan*. En effet, pour lui, le but principal de l'entreprise est de créer et développer la clientèle ¹, et que le profit n'est pas une cause, mais un effet de l'excellence du management lequel ne représente qu'un simple moyen pour mesurer l'efficacité et procure des capitaux.

L'apport de Drucker sur l'organisation réside dans ce qu'on appelle la direction par objectif, ce type de direction repose sur une certaine idée d'action qui consiste à appliquer le principe de la décentralisation des objectifs et de confier aux employés des objectifs à atteindre au lieu de leur confier des tâches à accomplir.

- **Octave Gélinier (1916-2004) : la direction participative par objectif**

Octave Gélinier est considéré comme le pionnier du management en France, il est un praticien réputé de la gestion d'entreprise et est connu par la direction participative par objectif (DPPO.). Ce style de management consiste à donner l'importance à la participation plus qu'aux objectifs, ce qui motive et perfectionne les employés afin d'atteindre un objectif commun.

Selon *Gélinier*, il est nécessaire de définir la politique générale de l'entreprise et l'accompagner par la DPPO. Pour lui, ce style de direction est le plus adapté au contexte de l'entreprise, par le fait qu'il crée un climat de confiance au milieu du travail. La DPPO doit se reposer sur des objectifs quantifiés et datés, permettant : Une délégation d'autorité, une définition de responsabilité, une supervision hiérarchique, et une motivation des individus ².

1.2.2.3. L'école sociotechnique 1950

Frederick E. Emery et Eric L. Trist sont les pionniers de la théorie sociotechnique qui appréhende l'organisation comme un système ouvert, composé de deux (02) sous-systèmes : social et techno-économique ³. Leur apport réside dans l'idée que l'organisation efficace passe par l'optimisation conjointe et simultanée de ces deux dimensions, et ce, tout en créant des

¹ Aim, R. (2014), Op.cit.

² Ibid.

³ Ibert, J. (2017). VII. Frederick E. Emery et Eric L. Trist – Des systèmes socio-techniques à l'écologie sociale des organisations. EMS Editions.

postes de travail enrichis. De plus, cela favorise à la fois le développement du personnel et la prise en compte des exigences de la production ¹.

1.2.2.4. L'école de contingence 1960

Avec les années 1960, les théories classiques ont été critiquées de la part de l'école de contingence, plus précisément celle de « one best way » laquelle consistant à donner des solutions universelles applicables dans toutes les entreprises.

Sur la base de ces critiques, les théoriciens de la contingence ont mis en place des théories qui consistent à ce que la structure universelle s'appliquant à toutes les organisations n'existe pas, car pour eux, il existe des solutions distinctives qui dépendent des particularités et des situations de l'entreprise en prenant en compte des facteurs dits contingents (la technologie, l'environnement, la structure et la stratégie).

Parmi les pionniers de cette école, nous retiendrons :

- **Joan Woodward (1916-1971) : les interactions technologiques –structures**

Connue par l'étude de l'impact de la technologie sur la structure, Joan Woodward est la pionnière de la théorie de la contingence.

Dans sa célèbre recherche qui porte sur l'étude de l'organisation industrielle, **Woodward (1980)** a montré que la technologie détermine le choix organisationnel, elle a relevé que les technologies peuvent être classés selon leur complexité et influencer fortement la détermination de la structure de l'entreprise. Elle a distingué trois (03) modes de production selon la technologie utilisée : la production unitaire, la production de masse, la production en continu ².

De plus, elle a constaté que plus le contrôle de la technologie utilisée est difficile et ses résultats sont imprévisibles, plus la structure de l'organisation est développée.

- **Alfred Chandler (1918-2007) : la stratégie détermine la structure**

Alfred Chandler est un économiste américain, professeur d'histoire de management à l'université de Harvard, il a étudié l'évolution des sociétés américaines entre 1850 et 1920. Son apport sur l'évolution de l'organisation réside dans l'analyse des transformations organisationnelles connues par les firmes.

D'après cette analyse, **Chandler** a pu démontrer et annoncer dans son livre « Stratégies et structures de l'entreprise » publié en 1989, que la modification de la stratégie de l'entreprise conduit à une modification de sa structure, et là, il a mis en évidence deux (02) types de structure³ :

¹ Aim, R. (2014), Op.cit.

² Woodward, J. (1980). Industrial Organization : Theory and Practice. Oxford University Press.

³ Chandler, A. (1989). Stratégies et structures de l'entreprise. Editions d'Organisation.

- **Structure fonctionnelle « forme U »** : qui est caractérisée par une monoculture, peu de niveaux hiérarchiques, résistance au changement et une confusion entre les décisions stratégiques et opérationnelles.

- **Structure multi divisionnaire « forme M »** : est caractérisée par une multitude de produits, la flexibilité et séparation entre les décisions stratégiques et opérationnelles.

- **Burns et Stalker : l'organisation mécaniste et la structure organique**

Burns et Stalker sont des sociologues connus par leurs recherches portant sur l'étude de l'impact de l'environnement sur l'organisation. Leur apport sur l'organisation réside dans la prise en compte du management, de l'innovation imposée par l'environnement et l'étude de son impact sur la structure organisationnelle ; d'où, dans leur livre « *The Management of Innovation* », **Burns & Stalker (1961)** ont démontré que la structure de l'organisation dépend du degré de complexité et de stabilité de l'environnement, c'est-à-dire la détermination de la structure de l'entreprise est en fonction des facteurs externes, et dans ce sens, deux (02) types de structures sont distingués ¹ :

- **La structure mécaniste** : Structure rigide adaptée aux environnements stables, caractérisée par une standardisation des procédures, la centralisation des décisions et l'importance de la position hiérarchique.

- **La structure organique** : Structure souple, adaptée aux environnements instables, caractérisée par des tâches floues, la communication latérale et la décentralisation des décisions.

- **Paul Lawrence et William Lorsch : la contingence structurelle et la dynamique organisationnelle**

Paul Lawrence et William Lorsch sont des professeurs et spécialistes dans l'étude de l'organisation et de la structure. Leur apport sur l'organisation réside dans l'étude des relations entre la structure et la performance, d'où, dans leur livre « *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration* » publié en 1967 ², ils ont préconisé qu'il n'existait pas une forme organisationnelle unique permettant d'assurer la performance dans toutes les organisations, en confirmant que la structure de l'entreprise est contingente à des facteurs internes et externes ³.

¹ Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock Publications.

² Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

³ Milano, P. (2017). VIII. Paul Roger Lawrence et Jay William Lorsch – Environnement, organisation, adaptation : La contingence structurelle. In *Les Grands Auteurs en Management*, EMS Editions, pp.113-128.

- **Henry Mintzberg : la structuration des organisations**

Dans son célèbre ouvrage « Structure et dynamique des organisations » *Mintzberg (1982)*¹ a confirmé que l'organisation est influencée par cinq (05) facteurs de la contingence, à savoir : L'âge et la taille de l'entreprise, la stratégie, le système technique de production, l'environnement et le système du pouvoir.

Son analyse a été fondée sur une approche systémique, où l'entreprise représente un système composé d'un ensemble de parties : Le sommet stratégique, le centre opérationnel, la ligne hiérarchique, la technostructure et la technologie.

Son apport sur l'organisation réside dans la mise en évidence les sept (07) configurations organisationnelles : Organisation entrepreneuriale, organisation mécaniste, organisation divisionnalisée, organisation professionnelle, organisation innovatrice, organisation missionnaire, organisation politisée.

1.2.2.5. L'école sociologique 1980

Pour l'école sociologique, il n'existe pas une relation univoque entre le type de structure d'organisation choisi et la performance obtenue. Les théoriciens de cette école considèrent que l'organisation n'est pas un phénomène naturel, mais une réponse de l'action collective ².

Cette école est connue par de multiples courants, à savoir : Le courant structuro fonctionnaliste, le courant d'analyse stratégique, le courant de la sociologie de l'action et le courant de l'identité et de la culture.

Parmi ces principaux pionniers, *Crozier & Friedberg (1977)* qui avaient proposé l'analyse stratégique des systèmes humains. Pour eux, cette analyse repose sur quatre (04) postulats :

- L'organisation est un artefact, elle représente un construit d'individus ayant un objectif commun prédéfini ;
- Les individus ont besoin de se sentir importants et pas considérés comme de simples employés pour atteindre les objectifs ;
- Donner une certaine liberté aux acteurs, afin d'avoir le sens de responsabilité et une influence sur l'organisation ;
- Les acteurs ont une rationalité limitée par le temps et les moyens dont ils disposent.

Il y a d'autres théoriciens qui ont marqué cette école dont *Merton (1940)*³, par l'organisation bureaucratique et l'étude des difficultés de son fonctionnement, *Selznick (1949)*⁴ connu par son

¹ Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations. Ed. d'Organisation.

² Aim, R. (2014), Op.cit.

³ Merton, R. K. (1940). Bureaucratic Structure and Personality. Social Forces, 18(4), pp.560-568.

⁴ Selznick, P. (1949). Tva et les racines de l'herbe; (First Edition). Univ. of California Press.

expérience de « TVA » qui a démontré que les buts sont modifiés et abandonnés par des processus internes, **Gouldner (1954)**¹ connu pour les trois (03) formes de bureaucratie lesquelles peuvent coexister dans la même organisation : Bureaucratie artificielle (factice), bureaucratie représentative et bureaucratie punitive, **Touraine (1965)**² par l'étude de l'évolution du travail de l'ouvrier et de la sociologie de l'action. D'autres théoriciens, comme **Reynaud (1989)**³ qui a mis en place la théorie de la régulation conjointe et **Sainsaulieu (1995)**⁴ qui a mis en place les modèles d'identité au travail : modèle de la fusion, de la négociation, des affinités et le modèle de retrait.

1.2.2.6. École économique 1980

Pour ce courant de pensée, l'approche économique et l'approche sociale sont indissociables. Selon cette vision, l'organisation est considérée comme un nœud de contrats entre plusieurs partenaires, qui possèdent des intérêts différents.

Cette école économique est apparue pour faire une analyse de l'approche économique des organisations, en consacrant deux théories : La théorie de l'agence et la théorie de coûts de transaction, ces deux dernières permettent de réguler et d'étudier d'un côté, la divergence des intérêts des différents partenaires, et d'un autre côté, d'analyser la relation entre la firme et le marché ⁵.

A partir de tout ce qu'on a présenté sur l'évolution de l'organisation à travers la succession des écoles de pensées, il convient de s'interroger **où apparaît l'apport de ces écoles sur l'évolution et surtout sur la modernisation de l'organisation publique ?**

La réponse à cette question nécessite la mise en évidence la notion de l'administration publique et l'évolution du rôle de l'Etat à travers les écoles de la théorie des organisations. Dans ce contexte, nous allons présenter dans ce qui suit, l'évolution de l'administration publique qui nous permettra de mettre en évidence le sens et les axes de la modernisation administrative.

2. L'administration publique : évolution et axes de modernisation

L'histoire de l'administration publique de la majorité des pays du monde a été connue par son ambiguïté et ses multiples transformations depuis plusieurs années, et ce, dans le but de faire face à l'obligation d'innover, exigée par les mutations de l'environnement. Dans cette perspective d'innovation, les théoriciens et les spécialistes du secteur public ont consacré leurs

¹ Gouldner, A. W. (1954). *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Free Press.

² Touraine, A. (1965). *Sociologie de l'action*. Paris, Les Éditions du Seuil.

³ Reynaud, J.-D. (1989). *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*. A. Colin.

⁴ Sainsaulieu, R. (1995). *Sociologie de l'entreprise : Organisation, culture et développement*. Presses Sciences Po et Dalloz.

⁵ Aim, R. (2014), *Op.cit.*

recherches pour étudier les problématiques propres au management des organisations publiques et privées, en tentant de faire un rapprochement entre les deux secteurs, ce qui permet d'adopter des stratégies managériales modernes et nouvelles permettant d'accroître la performance des organisations publiques.

Ces stratégies ont été orientées de façon à mettre en place un changement et introduire de nouveaux principes dans l'administration des organisations publiques, ces transformations visent principalement à donner un nouveau souffle à la pratique de gestion de l'administration publique, plus précisément sur le plan organisationnel (décentralisation, flexibilité, adaptation aux évolutions de l'environnement) et sur le plan individuel (autonomie, responsabilisation, le mérite, la logique des compétences et de la mobilité) ¹.

Dans le but de saisir autant l'importance de l'administration publique que les changements qu'elle a subi en vue de réaliser des réformes administratives, nous allons consacrer ce deuxième point pour comprendre le sens de l'administration publique, sa nature, sa relation avec autres disciplines, ces domaines et le plus important, de parler sur son évolution et sa modernisation.

2.1. La notion de l'administration publique

2.1.1. Définition

L'administration publique est une notion composée de deux (02) concepts, un concept générique « administration » duquel est dérivé, et le concept « public » qui renvoie à tout ce qui est relatif au domaine public. De ce fait, il est important de comprendre tout d'abord à quoi sert l'administration, et ce, pour que nous puissions saisir le sens de l'administration publique.

• Définition de l'administration

L'administration est un concept latin provenant du mot « administrare ». Ce mot se divise en deux (02) termes, « ad » signifie « Aller » et « ministiare » signifie « servir ou manager ».

La liaison de ces deux termes comporte une double signification, soit : La direction et la gouverne, soit : La subordination et assistance de service. D'une manière générale, l'administration se réfère au management et à la gestion des affaires publiques ou privées.

L'administration comme une notion toute seule, a connu de multiples définitions. Généralement, elle est définie comme un domaine d'étude, une profession ou un processus qui s'occupe par le management des affaires d'un groupe en vue d'atteindre un but précis.

¹ Joffre, P., Lemire, L., & Rouillard, C. (2005). Gestion privée et management public : Une perspective québécoise et française (1er édition). Editions EMS.

Selon *Wilson (1887)*, toute application systématique des lois renvoie à une action administrative ¹, pour *Gulick & Urwick (1937)*, l'administration est tout ce qui doit se faire pour accomplir les choses et atteindre les objectifs ².

De son côté, *White (1948)* a défini l'administration qu'elle renvoie à la direction, la coordination et le contrôle des personnes ³. Dans la même vision d'atteinte d'objectif commun, *Gladden (1949)* confirme que l'administration renvoie au fait de s'occuper des gens et gérer les affaires ⁴.

Dans son livre consacré à l'étude de l'administration publique, *Waldo (1955)* annonce que l'administration est un type d'effort humain coopératif doté d'une grande rationalité dans le sens de la coopération ⁵.

Adams (1913) affirme que l'administration est la capacité de coordonner différentes énergies sociales et les faire fonctionner comme une seule unité ⁶.

Quant à *Pfiffner & Presthus (1960)*⁷ et à *Nigro & Nigro (1970)* ⁸, l'administration sert à l'organisation et l'utilisation des moyens humains et matériels.

A partir de ces dernières définitions, nous pouvons comprendre que l'administration est caractérisée par deux (02) éléments : L'effort coopératif et l'atteinte de l'objectif commun. Ces deux composantes sont accompagnées par deux autres éléments, c'est la coordination qui sert à identifier les activités, les tâches à accomplir par chacun, et la technologie qui sert aux différentes méthodes et moyens utilisés pour atteindre l'objectif fixé. Donc, nous retiendrons que le mot « administration » est un pouvoir central né par un effort coopératif qui rend l'organisation capable d'atteindre les objectifs.

- **Définition du domaine public**

Le domaine public est généralement conçu comme un ensemble des biens affectés à une utilité publique, et appartenant à l'une des personnes publiques qui peut être : l'Etat, les collectivités locales ou des établissements publics.

L'utilité publique réside dans l'utilisation directe des biens publics (routes, jardins publics...) de la part des citoyens, ou bien dans l'utilisation indirecte, et ce, à travers la consommation d'un

¹ Wilson, W. (1887). The Study of Administration. Political Science Quarterly, 2(2), pp.197-222.

² Gulick, L., & Urwick, L. (1937). Notes on the theory of organization. Columbia University. Institute of Public Administration.

³ White, L D. (1948). Introduction to the Study of Public Administration. Macmillan Co.

⁴ Gladden, E. N. (1949). An Introduction to Public Administration. Staples Press.

⁵ Waldo, D. (1955). The Study of Public Administration. Doubleday.

⁶ Adams, B. (1913). The Theory of Social Revolutions. Macmillan.

⁷ Pfiffner, J. M., & Presthus, R. V. (1960). Public Administration (Fourth Edition). The Ronald Press.

⁸ Nigro, F. A., & Nigro, L. G. (1970). Modern Public Administration (International 2 ed édition). Joanna Cotler Books.

service public, résultant de l'exécution de la personne publique d'une mission précise (enseignement, santé...).

D'une manière plus générale, selon *Bartoli (1997)*, la sphère publique se caractérise par trois (03) domaines où chacun représente une dimension à part dans le domaine public, à savoir ¹:

- Le secteur public :

Renvoie à une dimension structurelle, c'est la partie de l'économie gérée ou contrôlée soit totalement ou partiellement par l'Etat et les collectivités locales.

Le secteur public regroupe toutes les activités d'intérêt général (économique et social) prises en charge par les administrations, les entreprises publiques et les organismes publics de sécurité sociale. Il regroupe aussi un ensemble d'institutions, d'établissements et des ressources utilisées par l'Etat dans le but de gérer les missions de la sphère publique et de fournir un service public de qualité aux citoyens.

- Le service public :

Il renvoie à une dimension politico-culturelle, il est défini comme toute activité d'intérêt général prise en charge directement ou indirectement par les autorités publiques.

Cette notion sert à un ensemble des prestations fournies par une personne publique ou par une personne privée sous le contrôle de la personne publique.

On distingue deux (02) catégories de services publics :

-1- Les services publics à caractère administratif (S.P.A.) : Ce sont les services qui n'exercent pas une activité commerciale ou industrielle, ce sont les services d'ordre et de régulation. Ils comprennent entre autres la justice, la défense nationale... etc.

-2- Les services publics à caractère industriel ou commercial (SPIC) : Ce sont les services qui relèvent d'activités habituellement gérées par une personne privée, ils sont fournis pour satisfaire un intérêt général dans la mesure où ils sont commercialisés sous le contrôle de l'Etat. Le service public est caractérisé par sept (07) principes, à savoir : L'égalité, la continuité, l'adaptation (mutabilité), accessibilité, neutralité, la transparence, la confiance et la fiabilité.

- La fonction publique :

La notion de la fonction publique renvoie à la dimension juridique, elle concerne les personnels du domaine public.

La fonction publique désigne l'ensemble des personnes qui travaillent dans les administrations publiques ou qui travaillent pour les services publics, c'est-à-dire qui occupent

¹ Bartoli, A. (1997). Le management dans les organisations publiques. édition Dunod, paris.

un emploi civil de l'Etat, des collectivités territoriales, des établissements publics, et ce dans le but de satisfaire un intérêt général.

Ces personnes sont appelées des fonctionnaires, elles sont régies par un statut et pas par un contrat de travail, et sont réparties d'une façon hiérarchique correspondant aux différents filières et métiers.

Généralement, on distingue trois (03) grandes catégories de la fonction publique :

- La fonction publique de l'État : se compose de l'Etat et les différents ministères, en regroupant les domaines de : l'éducation, l'économie, finance, agriculture, etc...
- La fonction publique territoriale : regroupe les personnels des collectivités territoriales (communes, départements, régions, les établissements publics rattachés).
- La fonction publique hospitalière : regroupe les personnels médicaux (médecins, pharmaciens, biologistes...).

• Définition de l'administration publique

Cette notion a connu de multiples définitions préconisées par plusieurs auteurs, elle peut représenter à la fois une discipline, une activité ou un groupe d'institutions.

D'une manière plus générale, cette notion signifie l'administration efficace et rationnelle du public, afin de servir les besoins des citoyens.

Wilson (1887) a défini l'administration publique comme l'application détaillée des lois, elle renvoie à la mise en action du gouvernement, c'est la partie opérative et exécutive du gouvernement ¹.

Pour *Gulick & Urwick (1937)*, l'administration publique se réfère à une partie de science d'administration relative au gouvernement et qui s'occupe des pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire ².

Selon *Gladden (1949)*³, *Corson & Harris (1981)*⁴, l'administration publique s'occupe de la gestion du gouvernement, c'est l'ensemble des actions et tous les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs du gouvernement.

Quant à *Pfiffner (1960)*⁵, l'administration publique consiste à faire fonctionner le travail du gouvernement en coordonnant les efforts des gens d'une manière qu'ils puissent travailler en harmonie pour atteindre un objectif commun.

¹ Wilson, W. (1887), Op.cit.

² Gulick, L., & Urwick, L. (1937), Op.cit.

³ Gladden, E. N. (1949), Op.cit.

⁴ Corson, J. J., & Harris, J. P. (1981). *Public Administration in Modern Society*. Greenwood Press.

⁵ Pfiffner, J. M. (1960). *Administrative Rationality*. *Public Administration Review*, 20(3), pp.125-132.

De son côté, *White (1948)* a accordé à l'administration publique une définition un peu différente. En effet, pour lui, elle recouvre toutes les opérations qui ont pour objet de mettre en œuvre les politiques publiques ¹.

Pour *Simon (1957)*, l'administration publique se réfère dans l'usage commun à l'activité des branches exécutives du gouvernement national, étatique et local ².

La majorité des définitions accordées à l'administration publique tend vers le même sens, à savoir : La gestion des affaires de l'Etat, un processus qui vise l'atteinte des intentions et des objectifs du gouvernement, la mise en action de la loi relative avec le gouvernement, l'exécution et l'application des politiques publiques, une sorte d'organisation du personnel, des pratiques et des procédures afin de réaliser les fonctions du pouvoir exécutif du gouvernement, un effort humain coopératif qui couvre les trois (03) types du pouvoir : législatif, exécutif et judiciaire.

A partir de ces définitions, il devient clair que l'administration publique peut revêtir deux sens différents qu'on peut distinguer dans l'écriture « administration publique » et « Administration publique ». Selon la définition fonctionnelle, la première fait référence à l'action d'administrer, de gérer et d'organiser des biens ou des affaires dans le secteur public, et ce, afin de répondre à un intérêt général de la population. Selon la définition organique, la seconde désigne l'ensemble des personnes morales ou physiques, ou un ensemble d'institutions qui se chargent par l'accomplissement des activités de gestion et l'organisation des affaires publiques (Etat, les ministères, les établissements publics, les collectivités locales, etc...).

2.1.2. Les missions de l'administration publique

L'administration publique a pour objet d'étudier les formes d'organisation de l'Etat et de la démocratie, et d'étudier aussi la mise en œuvre des politiques publiques, c'est-à-dire qu'elle se charge par l'action et l'organisation du secteur public tout en distinguant (plus concrètement), deux (02) types de missions : Les missions de nature régalienne et les missions de service public.

2.1.2.1. Les missions régaliennes

Sont les grandes fonctions souveraines, celles qui traduisent l'existence et le fonctionnement de l'Etat et qui ne peuvent pas faire l'objet de délégation, et dont l'auteur *Baquiast (1996)* avait précisé, que ces missions renvoient à « *tout ce qui touche au fonctionnement même de l'État : percevoir les impôts, payer les dépenses, assurer l'ordre public et la défense, rendre la justice,*

¹ White, L D. (1948), Op.cit.

² Simon, H. A. (1957). Administrative Behavior (2nd Revised edition). Collier Macmillan Ltd.

participer au dialogue et aux compétitions internationales »¹. Généralement, ces missions se divisent entre quatre (04) catégories de fonctions régaliennes :

- Assurer la sécurité extérieure par la diplomatie et la défense du territoire ;
- Assurer la sécurité intérieure et le maintien de l'ordre public ;
- Définition du droit et rendre justice ;
- Souveraineté économique et financière.

Pour **Baquiast (1996)**, les missions régaliennes se caractérisent par² :

- L'indispensabilité dans la société, par le fait qu'autour d'elles se construisent les cohésions sociales, les grandes œuvres collectives, les grandes ambitions...
- Le caractère régalien des missions ne dispense pas les administrations du devoir d'explication et de simplification et facilitation des procédures.
- Ce sont des missions qui ne peuvent être sous-traitées ou externalisées à des entreprises privées sauf en cas d'exception.
- Ce sont des missions de la compétence nationale.
- Sont des missions qui ont un cout direct et facile à évaluer.

2.1.2.2. Les missions de service au public

L'administration publique assure des services s'adressant à des populations ciblées, « *on placera dans cette catégorie toutes les activités consistant à fournir aux citoyens divers services considérés comme pouvant ou devant relever de la responsabilité de l'État ou des collectivités publiques, même si ces services sont offerts parallèlement par le secteur privé* »³.

Pour ce type de missions, il existe une certaine intervention de l'Etat, mais n'est pas dans le cadre des missions régaliennes, son intervention est justifiée par le souci d'assurer un service universel d'une manière égale entre tous les citoyens.

Selon **Baquiast (1996)** les missions de service au public, se caractérisent par⁴ :

- Un caractère plus ou moins nécessaire, voire indispensable dépendant de la technologie, du temps et des lieux, des évolutions et des conjonctures économiques et financières.
- Ce sont des missions populaires.
- Ce sont des missions qui peuvent être sous-traitées et affermées par des entreprises privées sous le contrôle de l'État.
- Ces missions peuvent être accomplies les administrations d'autres Etats ou par des administrations communautaires.

¹ Baquiast, J.-P. (1996). Les administrations et les autoroutes de l'information. Vers la cyberadministration : Stratégies et pratiques. Editions d'Organisation.

² Baquiast, J.-P. (1996), Op.cit

³ Baquiast, J.-P. (1996), Op.cit

⁴ Ibid.

2.2. L'évolution de l'administration publique

La question de l'existence de la notion de l'administration publique a été articulée sur l'idée si elle existe depuis plusieurs années ou est-ce une notion assez récente. L'administration publique comme une activité ou méthode de gestion de l'Etat a marqué son existence depuis des milliers d'années, c'est-à-dire avant même l'existence de la société et de la science politique, elle était née depuis environ 2400 ans, avec la république de Platon qui avait considéré que la bonne administration de l'Etat se tient par les philosophes, tout en estimant que le philosophe est la personne la plus adéquate pour gérer les affaires publiques, et ce, du fait qu'il gouverne l'Etat sans avoir l'intention de servir ses propres intérêts ¹.

Par rapport à l'administration publique en tant que discipline, elle n'est pas très ancienne, elle n'était née en effet, que depuis quelques centaines d'années, et ce, vu qu'elle née au cours des années 1887 où elle avait marqué son existence. Cependant, selon ce volet, l'administration publique a connu plusieurs étapes de développement depuis ce à nos jours.

Au cours des soixante (60) dernières années, l'évolution de l'administration publique est devenue une question fréquemment étudiée de la part de plusieurs pays dans le monde, et ce, en vue de faire des réformes administratives capables de rénover les modes de gestion des appareils étatiques.

Toutes les tentatives de réformes et d'évolution ont été relatives avec le rôle de l'Etat dans le développement économique et social et où les changements du rôle de l'Etat sont tels qu'ils ont abouti à des changements au niveau des techniques de gestion, utilisées par les organisations publiques.

Pendant la période prolongée entre le XIX^{ème} siècle et les années 1980, une tendance administrative a été vulgarisée entre les pays du monde et celle du passage d'un Etat minimaliste à un Etat maximaliste, ensuite fut le retour à un Etat minimaliste avec la fin des années 1970.

Vue l'importance de cette transformation du rôle de l'Etat dans l'évolution de l'administration publique et sa modernisation, nous avons vu qu'il est nécessaire de parler en premier lieu sur l'évolution du rôle de l'Etat, ce qui nous permet de mettre en évidence en deuxième lieu, l'évolution de l'administration publique vers sa modernisation.

2.2.1. L'évolution du rôle de l'Etat

Au début du XIX^{ème} siècle, les pensées classiques ont été caractérisées par une tendance basée essentiellement sur l'autorégulation du marché, *Adam Smith* a été le pionnier de cette

¹ O'flannery, J. (2003). Xenophon's (the education of cyrus) and ideal leadership lessons for modern public administration. *Public Administration Quarterly*, 27(1/2), pp.41-64.

pensée laquelle consiste au fait que chaque individu cherche à maximiser ses propres intérêts, il participe dans la maximisation de l'intérêt de la société tout entière (main invisible) ¹.

Par ailleurs, selon ce dernier, l'Etat ne s'occupe pas que des fonctions régaliennes (justice, sécurité intérieure et maintien de l'ordre public, faire des lois, diplomatie et la défense du territoire..) ; et malgré que *Adam Smith* s'oppose à l'idée de l'intervention de l'Etat dans la vie économique, il n'avait toutefois pas refusé toutes les interventions, vu qu'il avait approuvé que l'Etat se charge des grandes infrastructures, de la protection, de la libre concurrence et l'élimination des barrières des échanges permettant la répartition optimale des ressources.

Cette période a été aussi caractérisée par la dominance du modèle légal rationnel de *Max Weber*, selon lui l'Etat sert d'une institution qui détient le monopole légal de la violence, c'est-à-dire que l'Etat est une institution qui a le pouvoir de contraindre les citoyens et les obliger à obéir à ses ordres ². Le pouvoir de l'Etat légal rationnel se situe dans le maintien de l'ordre par la primauté de la loi, en limitant ses fonctions seulement dans les fonctions régaliennes.

Cette pensée des économistes libéraux qui s'articule autour de l'idée que l'Etat doit assurer les missions régaliennes sous le rôle d'un gendarme des marchés, avec son ignorance totale en intervention dans les affaires privées, cela a été considéré comme une cause pour d'autres problèmes, à savoir : La faiblesse de revenus et l'absence de la protection sociale...

Avec la seconde moitié du XIX^{ème} siècle, le rôle de l'Etat a commencé à s'étendre, cela a fait que les économistes néoclassiques ont suscité l'expansion du rôle de l'Etat par son intervention économique et sociale. La pensée de ces derniers a été articulée autour de l'idée de l'intervention de l'Etat dans la mise en place des conditions de la concurrence pure et parfaite, et ainsi, juste avant la première guerre mondiale, ils furent en faveur de l'idée de l'intervention de l'Etat dans l'imposition des taxes, des subventions et des réglementations.

En outre, avec la fin de la première guerre mondiale et la naissance de l'école **keynésienne**, le rôle de l'Etat avait manifestement changé, vu que l'Etat protecteur (légal-rationnel) de *Max Weber* a connu une extension sociale : l'Etat garant de l'ordre est devenu un stimulant de développement et de la croissance économique, un garant de progrès social par le biais de la protection de la population des risques de vie. Cette transition a marqué le passage d'un Etat gendarme à un Etat providence.

L'Etat providence, l'Etat social ou l'Etat de bien-être, c'est une expression qui est apparue dans les années 1930, après la crise de 1929 et qui s'oppose avec l'Etat gendarme dans l'ampleur des domaines d'intervention, tel que le rôle de l'Etat gendarme est limité par rapport

¹ Smith, A. (1881). Recherches sur la nature et les causes de la richesse des Nations. Guillaumin et Cie.

² Weber, M. (1919). Le savant et le politique. Presses Électroniques de France, 2013.

au rôle de l'État providence, d'où, ce dernier ne se restreint pas seulement dans les missions régaliennes, mais il intervient aussi dans la régulation de l'économie, la redistribution de la richesse au profit de la satisfaction des besoins des citoyens (la redistribution verticale à travers les prélèvements obligatoires, et la redistribution horizontale à travers l'assurance de la sécurité sociale...).

L'idée de l'Etat providence est née avec le développement des assurances sociales dans les pays industrialisés, l'influence de la **théorie keynésienne** sur le système de sécurité sociale a eu un grand effet sur l'apparition de cet Etat et sur la mise en place de ses fondements. Cette période a été caractérisée par la mise en place du système de protection sociale, la croissance régulière des dépenses publiques et l'obligation des taxes et des cotisations ¹.

A partir des années 1970, juste avec la crise économique, l'Etat providence a été remis en cause dans tous les pays développés, à cet effet, la voie d'une troisième mutation du rôle de l'Etat qui a été ouverte, en marquant la fin de l'âge d'or de l'État providence.

Après quelques années glorieuses, « *Les Etats providence sont soumis à de fortes pressions économiques, politiques et sociales. Ils semblent incapables de faire face aux défis que leur pose l'évolution des économies modernes et de traiter correctement leurs problèmes internes* »².

En effet, la faible croissance et la hausse des taux de chômage, le déséquilibre démographique ont engendré des problèmes de financement, qui avaient rendu l'Etat providence trop coûteux. En conséquence, ces problèmes ont poussé les pays à mettre fin à l'Etat providence.

Dans ce contexte de crise, une triple réflexion a contribué dans la remise en cause de l'Etat providence, à savoir : la crise financière, la crise de légitimité et la crise d'efficacité ³.

Commençons par la crise financière : A la fin des décennies de la croissance prolongée, soit 1945-1973, les pays ont été confrontés au problème de la croissance des dépenses, due aux interventions accrues de l'Etat dans la régulation de l'activité économique et sociale en vue de réduire le chômage, d'assurer la croissance et la protection sociale, ce qui a engendré des déficits sociaux, où les pays s'étaient trouvés dans un état critique, incapables de couvrir les financements, et ce, même avec l'augmentation continue des taux de prélèvement obligatoires.

¹ Olivier, L. (2014). Construction, déconstruction et réinvention de l'État providence. Civitas Europa, N° 33(2), pp.11-32.

² Merrien, F.-X. (2007). L'État-providence: Vol. 3e éd. Presses Universitaires de France, p.9.

³ Merrien, F.-X. (2007), Op.cit.

Par ailleurs, ces pays ont été confrontés à un autre problème : celui des recettes amoindries, causées par la diminution de la consommation des agents économiques suite au ralentissement de leurs revenus ; de ce fait, les dépenses sont restées en croissance continue par rapport aux recettes, et comme conséquence, les pays avaient subi une détérioration de leurs budgets publics.

La crise de légitimité a été l'un des facteurs qui avait poussé la remise en cause de l'Etat providence, les interventions étatiques ont été considérées perverses, les économistes libéraux avaient constaté que la redistribution encourage les individus à ne pas travailler, et que la solidarité civile est abandonnée au profit de la solidarité étatique.

En outre, l'Etat providence a été considéré comme illégitime car il incite le développement économique d'une manière informelle et encourage les échanges non monétaires, et ainsi, avec la mondialisation, les systèmes de protection sociale étaient devenus inadéquats en effet, dans un contexte de concurrence, les charges sociales étaient devenues un enjeu de la compétitivité, de façon qu'il était obligatoire de les minimiser pour s'adapter au système productif.

De plus, l'État providence a été jugé comme inefficace par le fait qu'il était incapable d'atteindre ses objectifs et de résoudre les problèmes de la société, tout en déclenchant une troisième crise.

En effet, la volonté de l'État providence pour résoudre et lutter contre les problèmes de la pauvreté avait abouti à l'échec au cours la période de l'ouverture des marchés, les Etats étaient trouvés confrontés à un dilemme, soit augmenter les dépenses publiques en vue d'assurer la protection sociale, cela veut dire que le taux de fiscalité est élevé et la main d'œuvre étrangère est attirée, soit la réduction des dépenses publiques et de taux de fiscalité, c'est-à-dire l'ouverture de la chance aux entreprises étrangères pour produire, ce qui est un avantage pour l'économie, mais en même temps il y aurait une protection sociale plus faible ¹.

Or, malgré l'intervention de l'Etat dans la sphère sociale, les phénomènes de la pauvreté n'avaient pas disparu, bien au contraire, ils s'étaient aggravés par l'émergence des nouvelles formes de pauvreté.

Par ailleurs, cette crise d'efficacité fait référence à l'insuffisance de l'efficacité de la gestion publique en comparaison avec la gestion privée, et aussi fait référence aux inégalités qui restent en croissance malgré la mise en place d'une politique de la redistribution du revenu national.

¹ Carreau, S. (2010). Etat-providence et paradigme de politique macroéconomique : Une étude de l'émergence et des réformes de l'assurance-chômage au Canada [Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en sociologie]. Université du Québec à Montréal.

Suite à ces trois crises, les pays ont été obligés de faire des réformes sous le titre de la lutte contre les déficits publics. Avec la crise économique des années 1974-1990, le rôle de l'Etat a été remis en cause en vue de réduire ses interventions et ses actions, cela veut dire que les économistes avaient commencé à tendre une autre fois vers un Etat minimaliste qui stimule l'initiative privée.

Ces réformes avaient accordé de nouveaux rôles à l'Etat, et ce, vu que l'Etat régulateur « évoque la vision nouvelle de l'État consécutive au déclin de l'État-providence »¹, l'apparition de ladite vision permet le passage d'un Etat acteur, animateur, omniprésent dans la vie sociale à un Etat réducteur, modeste, qui représente un vent de privatisation et de régulation des infrastructures publiques dans un nouveau contexte de libéralisation des marchés.

Dans la fin des années soixante-dix (1970), de nouveaux phénomènes étaient apparus dans le secteur public : la plupart des entreprises et des services publics, tel que : la télécommunication et l'électricité... avaient commencé à être privatisés. Cette évolution dans le rôle de l'Etat qui consiste à réduire son intervention, n'avait pas eu un effet de séparation totale entre l'Etat et l'économie, c'était une régulation par un retrait dans la mesure de la redéfinition des frontières entre le marché et l'Etat ².

Né sous la pression de développement technologique, économique et idéologique, l'avènement de l'Etat régulateur a été considéré comme un changement de paradigme.

Selon *Majone (1997)*, la régulation s'articule autour la redistribution, la stabilité macroéconomique, la fabrication et le contrôle des règles. Ce dernier point de la révision et le contrôle des règles ont été considérés comme le terrain principal de la régulation, vu que cette dernière suppose la restriction de choix par l'imposition des règles publiques, elle correspond à l'élaboration de la gouvernance et la fabrication d'un ensemble des règles qui gouvernent les modes de production capitalistes ³.

Pour *Dyson (1992)*, la régulation est plus large, elle ne concerne pas seulement le domaine économique, elle représente à la fois un phénomène culturel (économique et social), un mécanisme formel, un processus politique et un processus d'apprentissage ⁴.

A cet effet, nous pouvons dire que le passage de l'Etat providence à l'Etat régulateur, a été marqué par l'édiction de loi et de contrôle parent des activités publics, comme il a indiqué

¹ Chevallier, J. (2004). L'état régulateur. Revue française d'administration publique, no111(3), pp.473-482.

² Eberlein, B. (1999). L'État régulateur en Europe. Revue française de science politique, 49(2), pp.205-230.

³ Majone, G. (1997). From the Positive to the Regulatory State : Causes and Consequences of Changes in the Mode of Governance. Journal of Public Policy, 17(2), pp.139-167.

⁴ Dyson, K. (1992). Theories of regulation and the case of Germany : A model of regulatory change. The Politics of German Regulation, 3, pp.1-28, Cité par Eberlein, B. (1999), Op.cit.

Selznick (1985) dans son article, que ce contrôle renvoie à un « *suivi des activités importantes, une évaluation permanente des valeurs publiques en jeu et la capacité de réaction juridique pour répondre aux changements des besoins et des circonstances* »¹.

En conclusion, depuis le XIX^{ème} Siècle, le rôle de l'Etat a connu trois passages, de l'Etat gendarme à l'Etat providence, et de l'Etat providence à l'Etat régulateur, en laissant l'ouverture aux différents changements, et ce, dans le but d'adapter le rôle de l'Etat aux évolutions et mutations qui se passent dans le monde.

De nos jours, la mondialisation, l'ouverture des marchés et surtout l'innovation rapide des TIC ont poussé la modernisation de l'action publique, et où nous trouverons des appellations qui se réfèrent aux nouveaux rôles de l'Etat, à savoir : l'Etat moderne, l'Etat entrepreneur et l'Etat numérique. Ces transitions nous permettront de mettre en évidence dans ce qui suit, l'évolution de l'administration publique.

2.2.2. Aperçu des tendances de l'administrations publique et son évolution

Cela va de soi que l'administration publique suit l'évolution du rôle de l'Etat, mais elle suit également l'évolution du management et de la théorie des organisations. Raison pour laquelle nous avons consacré le point précédent de ce chapitre pour la théorie de l'organisation et son évolution.

Dans ce contexte, *Mercier (2002)* affirme dans son livre « *l'Administration publique* » C'est avec le XVIII^{ème} siècle que l'administration publique a connu la naissance de ses premiers élans conceptuels, mais il faut dire que son existence a été marquée auparavant dans différents royaumes sous forme d'activités étatiques exercées par des princes et des rois pour gérer leurs royaumes et assurer leur survie².

La plus ancienne administration publique était apparue en Egypte et ce, sous forme de systèmes administratifs qui permettaient de gérer la construction des pyramides et l'irrigation à partir du Nil, quant à la Chine, l'administration s'était focalisée autour de l'art de choisir des fonctionnaires les plus compétents pour l'Etat.

A cette époque, l'appellation de l'administration publique n'a pas été accordée à ces actions de gestion, mais au l'aube du XVIII^{ème} siècle, plusieurs pays avaient pris conscience de l'importance des activités exercées pour gérer les affaires étatiques, en marquant les débuts de l'administration publique comme une science en Europe, en particulier en France, par

¹ Selznick, P. (1985). Focusing organizational research on regulation. *Regulatory policy and the social sciences*, 1, pp.363-367.

² Mercier, J. (2002). *L'administration publique : De l'école classique au nouveau management public*. Presses Université Laval.

l'apparition de « la science de la police » qui consistait à un ensemble de méthodes pratiques pour gérer l'État, et par l'intérêt accordé à l'étude des relations entre l'administré et l'administration publique en vue d'assurer un bon fonctionnement de l'organisation publique¹.

La France n'était pas le seul pays européen qui avait vécu des évolutions administratives, mais il y avait eu aussi l'Allemagne où l'on avait vu de grands développements et évolutions dans l'administration publique. En effet, l'Allemagne s'était également chargée de l'étude des institutions administratives et de leur fonctionnement. Ainsi, avec XIX^{ème} siècle et jusqu'au début du XX^{ème}, le sociologue **Lorenz Von Stein** s'était intéressé à la dynamique sociale et avait préconisé les relations sociales à l'intérieur de l'administration publique allemande, ses analyses ont été articulées autour l'Etat social qui vise à sauvegarder l'intérêt général².

En Grande-Bretagne, l'administration publique a été prise en considération avec les travaux du grand juriste **Dicey (1989)**³, ce dernier s'était intéressé au droit administratif et avait préconisé l'idée que le droit administratif français ne convenait pas avec le droit commun anglais, et pour cette raison il avait insisté à donner « *des explications sur la règle du droit qui régit l'administration publique : absence de pouvoir arbitraire de la part de l'administration publique, soumission de l'administration publique au droit ordinaire et protection des libertés individuelles qui résulte de l'application du droit ordinaire* »⁴.

Suivant cette vague de transition, l'administration publique en tant que discipline, a connu deux (02) phases d'évolution : la phase classique ou traditionnelle (1900-1970) et la phase moderne (1970 - présent)

2.2.2.1. La phase classique traditionnelle (1900-1970) : l'Âge d'or de l'administration publique

Au cours de la période s'étendant entre 1900 jusqu'à 1970, l'administration publique a été considérée comme l'acteur principal du développement socio-économique, elle était caractérisée par sa capacité de la formulation et la mise en œuvre des plans et des programmes de développement.

L'histoire de l'administration publique en tant que théorie et pratique, était née à la fin du XIX^{ème} siècle, et où le modèle traditionnel de l'administration publique a été formalisé par les travaux des théoriciens de l'école classique : **Woodrow Wilson, Leonard D. White, W. F.**

¹ Mercier, J. (2002), Op.cit.

² Waszek, N. (2001). Aux sources de l'État social à l'allemande : Lorenz von Stein — et Hegel. Revue germanique internationale, 15, pp.211-238.

³ Dicey, A. V. (1989). Introduction to the study of the law of the constitution ((aussi une édition en 1902)). Macmillan.

⁴ Mercier, J. (2002), Op.cit.

Willoughby, Frederick Winslow Taylor, Max Weber et Henri Fayol, et c'est pourquoi, la période de 1900-1970 a été connue sous l'appellation de la phase classique traditionnelle.

Le modèle traditionnel de l'administration publique a été caractérisé par « une administration sous le contrôle formel de la direction politique, basée sur un modèle de bureaucratie strictement hiérarchique, composée de fonctionnaires permanents, neutres et anonymes, motivée uniquement par l'intérêt public, servant tout parti au pouvoir de manière égale et ne contribuant pas à la politique mais simplement administrant les politiques décidées par les politiciens »¹.

Le commencement de la remontée de ce modèle traditionnel a été avec *Wilson Woodrow* qui est le père de l'administration publique. Il avait préconisé la réforme de la fonction publique dès les années quatre-vingt (1980) du siècle dernier.

Dans son article « **the study of administration** », *Wilson (1887)*² a insisté sur l'importance de l'existence d'une science administrative, et de mettre en place des impératifs pour éliminer la corruption, améliorer l'efficacité du secteur public, et le plus important de ses pensées était qu'il devrait y avoir une séparation entre la politique et l'administration.

Dans son article « **introduction to the Study of Public Administration** », *White (1926)*³, avait préconisé que le gouvernement doit fonctionner dans un contexte démocratique, de façon à ce que le rôle de l'Etat s'articule autour des affaires humaines. Son étude a eu comme préoccupation première l'amélioration du fonctionnement de l'organisation publique tout en gardant les valeurs démocratiques lors la prestation des services publics.

En 1927, *Willoughby* a introduit une nouvelle orientation de l'administration publique, par le biais de son ouvrage « **Principales of Public Administration** »⁴, il a contribué par une instance systématique qui se focalise sur l'idée que l'administration publique est universelle, et qu'elle s'applique autant dans les domaines législatifs et judiciaires que dans les domaines exécutifs.

Si ces derniers auteurs ont contribué dans la constitution du modèle traditionnel de l'administration publique, sur leur tête *Wilson Woodrow* qui a été considéré comme le pionnier de l'administration publique, *Max Weber* quant à lui est le premier théoricien qui avait fourni la base théorique de ce modèle, et ce, par la proposition de la bureaucratie, comme un type idéal pour la conceptualisation de l'organisation.

¹ Hughes, O. E. (2003). *Public Management and Administration, Third Edition: An Introduction*. Palgrave Macmillan.

² Wilson, W. (1887), Op.cit.

³ White, Leonard D. (1948). *Introduction to the Study of Public Administration*. Macmillan Co.

⁴ Willoughby, W. F. (1927). *Principles of Public Administration : With Special Reference to the National and State Governments of the United States*. Brookings Institution.

Tout au long de l'histoire de l'administration publique, le modèle traditionnel a suivi la théorie de **Weber (1923)**¹, en se basant sur le système bureaucratique dérivé de l'idée d'autorité rationnelle légale et qui consiste à ce que l'organisation doit être gérée d'une manière impersonnelle permettant le contrôle efficace du travail.

Toutefois, il n'en reste pas moins qu'il y eut d'autres auteurs de l'école classique qui avaient contribué dans l'évolution de l'administration publique, entre autres, **Fayol** qui, en 1916, avait mis l'accent sur le fonctionnement et la gestion de l'administration publique à partir de ses expériences sur la gestion du secteur privé et où il avait constaté qu'il existait des fonctions communes entre les deux secteurs (public / privé)².

En effet, **Fayol** prit conscience du phénomène administratif à partir de son observation qu'il y avait des individus dans l'organisation ne produisant pas eux-mêmes, mais coordonnent ceux qui produisent. Cela avait motivé cet auteur à formaliser dans son livre « Administration industrielle et générale », la théorie administrative et les règles de l'administration générique qui s'appliquent dans toutes les organisations³.

Le modèle traditionnel a été entièrement formé dans les années 1920 du siècle dernier, bien que les fondements bureaucratiques mis en place par **Max Weber** aient été établis inchangés, il était néanmoins nécessaire d'adapter ce modèle bureaucratique à la théorie de gestion ; et c'est ici que **Frederick Taylor** a contribué dans la constitution du modèle traditionnel d'administration publique. Les principes de gestion scientifique qui prônent la division des tâches et la direction scientifique du travail et son jumelage avec les idées de **Wilson Woodrow** de la dichotomie administration/politique et celle de **Max Weber**, ont conduit à constituer un modèle d'administration complet⁴.

La succession des travaux de tous ces auteurs de l'école classique entre 1900 et 1970, a été caractérisée par trois (03) étapes de l'administration publique traditionnelle, à savoir :

A. La dichotomie politique/administrative 1900-1926

La première phase de l'évolution de l'administration publique est celle qui a été caractérisée par la séparation entre politique et administration. Cette théorie revient à **Wilson Woodrow** qui l'avait proposé dans son article en **1887**. Sa théorie renvoie à un concept important qui construit les frontières de l'administration publique et affirme la relation normative entre les élus et les administrateurs dans une société démocratique⁵. En effet, **Wilson** avait insisté sur l'idée que le

¹ Weber, M. (1923). Histoire économique, 1991. Gallimard, Paris.

² Fayol, H. (1916), Op.cit.

³ Mercier, J. (2002), Op.cit.

⁴ Hughes, O. E. (2003), Op.cit.

⁵ Svava, J. H. (1998). The Politics-Administration Dichotomy Model as Aberration. Public Administration Review, 58(1), pp.51-58.

rôle des administrateurs devrait se concentrer sur le fonctionnement du gouvernement plutôt que substituer leur jugement à celui des élus.

Si *Wilson* avait vu qu'il devrait y avoir une séparation entre la notion de politique et de l'administration publique, c'est parce que dans sa pensée, le domaine de la politique est différent du domaine administratif, tel que le premier vise à répondre à qui fera la loi ? et le deuxième vise à répondre comment la loi devrait-elle administrer ?

A partir de cette séparation, *Wilson (1887)*¹ et *Goodnow (1900)*² avaient précisé le rôle de l'administration en limitant le rôle politique dans l'élaboration des politiques et de la loi (pouvoir législatif), et le rôle de l'administration publique dans la mise en œuvre de ces lois (pouvoir exécutif). *Wilson* voulait faire la séparation entre la notion de politique et de l'administration publique pour mettre en place en premier lieu, des réformes, plus précisément, la réforme des deux (02) dimensions, lesquelles sont considérées comme les plus universelles et opérationnelles de l'administration publique (la gestion du personnel et la gestion du budget)³; et en deuxième lieu, pour éliminer la corruption administrative, car dans son point de vue la corruption résulte lorsque les administrateurs agissent d'une manière politique⁴.

De ce fait, la dichotomie est devenue un outil de réforme et de développement administratif, permettant d'introduire un nouveau critère à l'action publique qui est basé sur l'insertion des notions de la professionnalisation et l'expertise des fonctionnaires qui se chargent de la direction des affaires gouvernementales⁵.

B. Les principes de l'administration publique (1926-1937)

La deuxième étape de la théorie de l'administration publique a pris comme point de départ le renforcement de la vision wilsonienne, laquelle s'articule autour la dichotomie administration/politique et de développement d'une science de gestion à des valeurs neutres.

Durant la période de 1926 jusqu'à 1937, les études dans le domaine administratif ont été concentrées sur les méthodes utilisées dans certaines entreprises : l'idée s'était focalisée sur l'utilisation des méthodes scientifiques, en vue de bien gérer les agences gouvernementales, tel que les théoriciens ont cru qu'il y'a des principes administratifs communs dans toutes les organisations permettant de ressortir un niveau d'efficacité optimale.

Cette période a été caractérisée par la révolution industrielle, où les pays du monde ont été préoccupés par la production en masse afin d'augmenter les profits ; et comme conséquence à

¹ Wilson, W. (1887), Op.cit.

² Goodnow, F. J. (1900). Politics and administration : A study in government. Macmillan.

³ Mercier, J. (2002), Op.cit.

⁴ Hughes, O. E. (2003), Op.cit.

⁵ Ibid.

cette expansion rapide des industries, les méthodes de gestion étaient devenues inadaptées et devaient par conséquent, être changées pour résoudre les différents problèmes et faire face aux difficultés de gestion.

Dans ce sens, **Willoughby (1927)**¹ avait quant à lui, insisté sur l'efficacité, vu que pour que les administrateurs soient efficaces, ils sont censés découvrir les principes scientifiques de l'administration et à apprendre à bien les appliquer.

Le travail de **Taylor (1911)**² lequel portait sur l'OST et les principes de la gestion scientifique, a eu un effet significatif sur l'administration publique, tel que dans la période entre les deux guerres mondiales, cet auteur avait tenu à appliquer les principes scientifiques à l'administration publique.

Dans la pensée de la gestion scientifique, **Fayol (1916)**³ était aussi intervenu dans l'application des principes de gestion scientifique dans l'administration publique.

Taylor et **Fayol** avaient eu la même vision qui consistait à prendre leurs expériences de gestion comme des ingénieurs dans des entreprises industrielles, pour adopter les méthodes scientifiques d'ingénierie dans l'administration, et ce, en vue d'accroître l'efficacité. Ceci les avait qualifiés comme des administrateurs à part entière.

De son côté, **Weber (1921)**⁴ qui est l'un des pionniers de l'école classique, était intéressé par les aspects sociaux des organisations et par le développement d'un Etat bureaucratique.

La théorie wébérienne de bureaucratie représente la base théorique de l'administration publique, elle consiste à ce que le gouvernement devrait s'organiser selon les principes hiérarchiques et bureaucratiques, son cadre conceptuel avait provoqué un changement de paradigme dans la théorie de l'administration publique.

Dans ce contexte, **Mockle (2006)** affirme que « *Dans le modèle classique du type wébérien, le droit public assure la primauté de la régularité, de la légalité, de la neutralité, de l'égalité, de l'équité et de l'intégrité par une approche universaliste qui repose en grande partie sur l'existence de règles abstraites, générales et impersonnelles. Le respect de règles et d'une procédure transparente et publique dépend étroitement d'un corps de fonctionnaires dont l'intégrité est assurée par des garanties juridiques liées à leur statut : stabilité, permanence, loyauté, neutralité, devoirs, responsabilités, droits politiques, promotion au mérite, échelles salariales, syndicalisation. [...] Ce modèle bureaucratique [...] présume la*

¹ Willoughby, W. F. (1927), Op.cit.

² Taylor, F. W. (1911), Op.cit.

³ Fayol, H. (1916), Op.cit.

⁴ Weber, M. (1921). La domination légale à direction administrative bureaucratique. collection Etudes.

professionnalisation de la fonction publique, l'organisation hiérarchique, l'unité de l'appareil, la distanciation et l'autorité »¹.

A travers leurs livre publié en **1937**, **Gulick & Urwick**² avaient décrit les principes d'efficacité administrative en reprenant les principes fondamentaux de l'administration de **Fayol** POSDCORB. (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting).

Juste après 1937, l'administration publique n'avait pas connu un nouveau paradigme, mais elle avait subi des changements, d'où, au cours de la période 1938-1950, l'administration publique avait entamé sa troisième phase d'évolution connue sous le nom de « l'ère du défi » (en anglais « **The challenge** »).

Après la Seconde Guerre mondiale, les principes administratifs ont été jugés comme rigides et hiérarchiques, incompatibles avec la nouvelle atmosphère de l'administration publique et avec le contexte de la guerre, alors, ces principes étaient devenus inefficaces pour un tel environnement qui favorise la flexibilité et la créativité.

Ainsi, les théoriciens de l'école des relations humaines avaient insisté sur la supervision orientée vers les employés, celle-ci a été considérée plus efficace que la supervision autoritaire orientée vers la production. Selon cette pensée, ces comportementalistes avaient vu qu'il était important de mettre l'accent sur l'aspect humain de l'administration et sur l'orientation sociale, morale et politique de la discipline, en orientant leurs études vers le comportement humain, le besoin de reconnaissance, de sécurité et de satisfaction de l'égo des employés, l'importance de l'environnement sociale et d'assurer un bon milieu de travail.

Ces pensées ont découlé de l'expérience de Hawthorne, menée par **Elton Mayo** et ses collègues de Harvard Business School au XX^{ème} siècle, elles avaient donné un nouveau souffle à la sphère publique, où l'approche psychologique qui consistait à comprendre les individus dans le milieu du travail a été utilisé comme un outil pour comprendre l'administration publique.

Cette approche s'articule autour l'organisation informelle, le leadership, la morale et la motivation. Elle vise principalement l'utilisation des ressources humaines d'une façon optimale, en s'intéressant davantage au comportement humain au sein de l'administration publique que par les structures administratives.

Ces idées étaient apparues bien avant les années 1939, car dès 1912, **Mary Parker Follet** avait insisté sur l'importance de la gestion démocratique. Quant à **Roethlisberger et Dickson**,

¹ Mockle, D. (2006). La gouvernance publique et le droit. Les Cahiers de droit, 47(1), pp.89-165.

² Gulick, L., & Urwick, L. (1937), Op.cit.

ils avaient développé le concept de l'organisation informelle qui constituerait des liens et des relations humaines invisibles dans une organisation formelle administrative ¹.

En 1938 l'administration publique a connu un grand avancement dans son développement, et ce, grâce aux travaux de *Chester I. Barnard* et *Herbert A. Simon*. Dans son livre «The functions of the executive», *Barnard (1938)*² avait remis en question le débat de la dichotomie politique/administration. Celui-ci avait préconisé que le défi de la direction devrait parvenir à une coopération de groupe dans la réalisation des objectifs organisationnels. Sa vision se base sur la vision mécaniste de *Taylor*, il avait défendu l'idée que l'autorité administrative dépendait de l'acceptation de la part des subordonnés ³.

Dans le livre «Administrative behavior», *Simon (1957)*⁴ avait entraîné un changement important dans la direction de la théorie administrative, il avait préconisé l'idée que les organisations qui réussissaient et atteignaient leurs objectifs sont celles qui sont caractérisées par un assentiment des employés avec les objectifs établis. Dans ce sens, il avait insisté sur l'étude du processus de la prise de décision dans l'organisation administrative. Il voulait qu'il soit donné de l'importance à l'analyse décisionnelle, parce que, selon lui, la décision est l'élément fondamental de l'administration, et si on veut comprendre le comportement administratif, on doit étudier les décisions prises par les administrateurs.

C. L'administration publique comme science politique (1950-1970)

En 1950, la pensée a été changée, la relation entre la science politique et l'administration publique avait pris de l'importance encore une autre fois. Cette phase (la troisième) était focalisée autour du rétablissement des liens entre l'administration publique et les sciences, spécialement la science politique.

Avec cette période, la dichotomie administrative/politique a connu sa fin, et ce, en marquant un débat de retour des valeurs de l'administration publique en tant que science politique. De ce fait, la politique était devenue la compréhension intellectualisée de l'administration publique.

Toutes ces reconnaissances ont été manifestées par de multiples approches, mises en place par différents politologues et sociologues. En partant du schéma de *Simon (1957)*⁵ sur la prise de décision, et les travaux de *Appleby (1952)*⁶, lesquels ont eu un grand effet sur la consolidation de la relation entre les deux disciplines, où l'auteur avait insisté sur les interactions de la politique et l'administration dans une démocratie.

¹ Mercier, J. (2002), Op.cit.

² Barnard, C. I. (1938), Op.cit, p.73

³ Mercier, J. (2002), Op.cit.

⁴ Simon, H. A. (1957), Op.cit.

⁵ Simon, H. A. (1957), Op.cit.

⁶ Appleby, P. H. (1952). *Morality and Administration in Democratic Government*. Louisiana State University Press.

Entre 1962 et jusqu'à 1970 l'administration publique n'était pas considérée comme un sous domaine de la science politique, mais comme des synonymes, et au cours de cette période les théoriciens avaient soutenu que les concepts fondamentaux politiques (démocratie, pluralisme, égalité, liberté...) devaient réagir dans le domaine administratif.

Avec la fin des années 1970, de nouvelles valeurs publiques étaient définies sous les concepts de pertinence, d'équité, de changement. Cependant, cela n'avait pas éliminé la bureaucratie, mais sa persistance était destinée juste pour servir les gouvernés et pas les dirigeants ¹.

2.2.2.2. La phase moderne (1950 — présent) : de l'administration publique à la gestion publique, et de la gestion publique à la gouvernance

Après les années 1950, la faiblesse du modèle traditionnel de l'administration publique a été critiquée, cette période a été connue par une turbulence totale, d'où l'administration publique traditionnelle a été remise en cause, du fait qu'elle était jugée comme inefficace et irresponsable face aux défis contemporains.

L'approche traditionnelle à l'égard de l'administration publique a été limitée dans ses prémisses et sa portée, son objectif qui était basé sur le respect des règles et des procédures avait rétréci le rôle de l'Etat dans la surveillance et l'application des lois et de l'ordre dans le contexte des règles établies.

C'est pourquoi, et pour faire face aux différentes évolutions, le modèle classique était devenu inadapté, d'où, la volonté était venue de mettre en place une approche moderne, plus flexible et adaptée aux changements. Dans ce sens, la modernisation a été comme un changement radical du cadre administratif en vue de gérer et créer un développement socio-économique et politique, et ce, tout en assurant une bonne planification, une utilisation rationnelle des ressources, la favorisation des compétences et des personnels qualifiés, la responsabilisation, la décentralisation, l'autonomie et l'utilisation des technologies de l'information et de communication.

Dès les années 1970, l'administration publique avait subi l'application des mesures d'amélioration des systèmes et des structures administratives, en marquant l'évolution conceptuelle de l'administration, de « réglementation publique » à la « gestion des services publics », ce passage a été inspiré de l'utilisation des principes et des pratiques du secteur privé.

Au cours de la période 1950-1990, les réformes ont été articulées autour les politiques en faveur de la privatisation, la déréglementation, la débureaucratiation et la décentralisation. Ces

¹ Mercier, J. (2002), Op.cit.

derniers ont été accompagnés avec les critiques du rôle de l'Etat providence, visant à réduire la prolifération des mécanismes gouvernementaux. Ces changements ont été mis en place comme une nouvelle orientation de l'administration publique à travers l'amélioration des méthodes et des approches de gestion, tout en favorisant la collaboration entre le secteur privé et public ¹.

A la fin des années 1980 et avec le début des années 1990, l'administration publique avait subi un autre changement radical, et ce, dans un contexte de développement : le rôle de l'Etat est réduit, il n'est plus considéré comme le seul facteur de la croissance économique et de développement social ; de ce fait, les forces du marché ont été introduites comme une solution pour résoudre les problèmes de développement. Ce changement a été mis en place pour faire face aux différentes crises budgétaires, de dysfonctionnements du secteur public et de l'introduction des mesures d'ajustement structurel.

Le changement était sous forme d'un nouveau courant de pensée qui consistait à considérer l'Etat et le marché comme deux partenaires qui fonctionnent d'une manière aussi complémentaire qu'opposée, tout en marquant le passage d'une gestion publique à la gouvernance. Ce nouveau rôle de l'administration publique a été accordé pour répondre aux différentes pressions de mondialisation, de développement économique et de la restauration de la confiance vis-à-vis les pouvoirs publics, et cela, par la réinvention d'un nouveau cadre basé sur la gouvernance qui insiste sur l'établissement des liens organiques et la gestion des conflits d'intérêts entre l'Etat, le secteur privé et la société civile.

Ces transformations qui ont eu lieu entre 1950 jusqu'à présent ont été prises simultanément avec la remise en cause du rôle de l'Etat providence et l'apparition de l'Etat régulateur, elles représentent la phase moderne de l'évolution de l'administration publique, cette dernière a été connue par quatre étapes d'évolution :

A. L'administration du développement (1950-1960)

Le terme de « l'administration du développement » en tant que domaine d'étude était apparue dans les années 1950 et 1960 pour représenter les aspects de l'administration publique et ses changements, dont le but de mener les politiques, les projets et les programmes qui visent à assurer le développement économique et social ².

Selon *Esman (1988)*, l'administration du développement fait référence aux activités du gouvernement qui consistent à promouvoir la croissance économique, renforcer les capacités

¹ La contribution des Nations Unies à l'amélioration de l'administration publique : 60 ans d'histoire, [en ligne], https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/60%20Year%20History%20-%20Contribution%20of%20UN%20to%20Pub%20Admin_French.pdf

² Gant, G. F. (2006). The Concept of Development Administration. In E. E. Otenyo & N. S. Lind (Éds.), *Comparative Public Administration*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 15, pp.257-285.

humaines et organisationnelles, améliorer la qualité dans la distribution des opportunités et des revenus ¹.

L'administration du développement est un paradigme de l'administration publique, il est considéré comme un type spécial de l'administration le mieux adapté aux besoins et défis des pays en développement, tel qu'en 1952 il a été utilisé pour distinguer entre le processus administratif dans les pays développés et celui des pays en voie de développement, en s'interrogeant sur la pertinence des systèmes d'administration publique classique traditionnelle et d'y apporter une approche novatrice compatible avec le contexte de développement.

Cette phase d'évolution a été caractérisée par un modèle qui favorise le développement à travers la mise en place des changements axés sur les résultats et où chaque fonction de développement doit avoir un objectif bien défini, à travers aussi la planification et la gestion du temps et des ressources, l'innovation et le développement du capital humain en tant que ressource.

Ce nouveau concept de l'administration du développement est caractérisé par deux facettes : l'administration de développement et le développement de l'administration.

L'administration de développement implique les organisations dans la mise en œuvre des politiques, des idées, des projets et des programmes axés sur le développement, tout en utilisant d'une façon optimale les ressources naturelles ².

Le développement de l'administration implique le renforcement et l'amélioration des capacités administratives, en insistant à rendre les structures administratives capables pour supporter les pressions du développement économique et social, il s'articule principalement autour de l'assurance de la santé administrative par la rationalisation et l'incitation des organisations à apporter un changement radical de l'approche traditionnelle, et mettre en place une nouvelle approche adaptée au contexte de développement.

De ce fait, ce paradigme d'administration du développement a été le point de départ de l'évolution de l'administration publique dans la voie moderne, il était lié avec l'idée que l'administration publique ne peut pas être améliorée sans faire le changement dans l'environnement qui entrave son efficacité et l'environnement ne peut pas être changé sans le renforcement de l'administration des programmes de développement ³.

¹ Esman, M. J. (1988). The maturing of development administration. *Public Administration and Development*, 8(2), pp.125-134.

² Manyaka, R. (2015). Development administration. [en ligne], <https://fr.slideshare.net/masango90/pub-301-development-administration-1>

³ Manyaka, R. (2015), Op.cit.

B. La nouvelle administration publique (new public administration « NPA ») 1970

Le terme de « la nouvelle administration publique » signifie simplement qu'il y avait un passage d'une administration traditionnelle à une autre, nouvelle. Il a été utilisé pour exprimer une nouvelle théorie pratiquée pour faire face aux différents besoins du public, qui changent avec les évolutions de l'environnement.

La nouvelle administration publique représente le deuxième paradigme dans la phase moderne d'évolution de l'administration publique, elle était apparue en 1968, avec la conférence **Minnowbrook** qui a été conçue et inspirée par *Dwight Waldo*¹. L'accent a été mis sur la réforme de l'administration publique en passant d'une administration publique qui était avant 1960 concernée par la budgétisation, l'efficacité, la prise et la mise en œuvre des décisions à une nouvelle administration qui répond aux besoins de la société à travers les programmes et les projets de développement, l'équité sociale et la justice, l'appel aux obligations éthiques en vue de rétablir la confiance du public dans le gouvernement²; et ainsi, dans cette nouvelle ère, l'administration publique s'est adaptée à une nouvelle philosophie du libéralisme.

Dans les années soixante-dix, le libéralisme a commencé à prendre un nouveau contexte dont la bureaucratie existe toujours, mais seulement pour protéger la liberté et assurer la justice, pour cela cette période a été connue par la nouvelle bureaucratie³.

La nouvelle administration publique était très morale et avide pour amener le changement, ce paradigme était concentré sur le développement socio-économique, il était axé sur l'idée que le citoyen est un client, il suit l'approche par plan tel qu'il a utilisé le pouvoir de la bureaucratie dans la formulation des plans visant à remédier les maux d'injustice de la société.

De plus, la nouvelle administration publique a été caractérisée par : un Etat interventionniste, qui veillait à assurer l'équité sociale comme un objectif principal, la domination du choix de l'Etat sur le choix du public, l'orientation vers l'Etat providence, un gouvernement axé sur les dépenses, la valeur humaine et le renforcement des compétences professionnelles.

Dix ans après l'apparition de la nouvelle administration publique, et avec les critiques de l'Etat providence, ces dernières valeurs seront changées et remplacées par d'autres sous un nouveau paradigme, à savoir, celui du nouveau management public.

¹ O'Leary, R., Slyke, D. V., & Kim, S. (2010). *The Future of Public Administration Around the World: The Minnowbrook Perspective*. Georgetown University Press.

² Ramakrishnan, T. K., & Raimol Ravi, K. (2017). *Theories and concepts of public administration*. Study material first semester core course : ps1c04 for m.a.political science University of calicut school of distance education.

³ Nozick, R. (1974). *Anarchy, State, and Utopia*. Basic Books.

C. Le nouveau management public (new public management NPM) et le gouvernement réinventeur (reinventing government) (1980-1990)

Comme précédemment vu, à travers l'évolution de l'administration publique, les organisations publiques ont eu à chaque période un besoin de faire des réformes qui les aident à être adaptées aux différentes évolutions de l'environnement.

Pour cette raison, les Etats étaient obligés de tourner vers la réforme de leurs appareils administratifs en changeant leur rôle en parallèle.

Dans les années 1980, l'administration publique a subi des changements radicaux suite à la remise en cause de l'Etat providence.

A la suite des trois crises de l'Etat providence (la crise financière, la crise de légitimité et la crise d'efficacité), le nouveau management public est apparu comme un nouveau paradigme de l'administration publique, et c'est avec les débuts de l'année 1986 que le concept du management public est devenu un concept à utilisation courante dans la sphère publique, à telle enseigne que ce dernier a été comme un symbole de la modernisation, et ce, en passant d'une logique de la bureaucratie wébérienne de services publics à une logique post-bureaucratique promouvant la performance publique.

La plupart de ces réformes du secteur public ont été inspirées par l'approche du nouveau management public, sa naissance a été marquée par l'introduction d'une nouvelle philosophie dans le secteur public, et cela, en vue d'être en adaptation avec les différentes évolutions tout en satisfaisant les attentes des citoyens.

Le nouveau management public a été appliqué la première fois au début des années 1980 en Angleterre, Australie et la Nouvelle-Zélande, ensuite dans d'autres pays comme : le Japon, Canada, la France, l'Allemagne, les pays bas..., et cela dans le but d'introduire des changements radicaux dans leur administration publique ¹.

Ce paradigme est venu avec la fin de l'Etat providence et la naissance de l'Etat régulateur, les différentes crises de l'Etat providence, surtout celle de la crise financière qui ont poussé l'émergence des nouvelles valeurs pour faire face aux problèmes rencontrés par les administrations publiques de certains pays occidentaux. Ces problèmes qui ont été exacerbés notamment, par la réduction drastique des ressources financières destinées au financement des actions publiques, ont conduit à la recherche d'issues pour parvenir à des approches de gestion de la « chose publique » visant la rationalisation des dépenses et l'optimisation des actions ².

¹ Mercier, J. (2002), Op.cit.

² Amar, A., & Berthier, L. (2007). Le nouveau management public : Avantages et limites. *Gestion et Management Publics*, 5, pp.1-14.

Le stress budgétaire a été le premier facteur explicatif de la montée du nouveau management public, le second facteur a été articulé autour la perte de confiance dans la capacité de l'Etat à satisfaire les besoins des citoyens de façon efficace.

De ce fait, le nouveau management public trouve sa source et son origine dans le contexte budgétaire et les contestations de l'efficacité de l'action publique traditionnelle portée par l'école du choix public « public choice », la volonté de construire un Etat moderne et efficace par le changement de modes de gestion, la culture d'audit qui incite à contrôler la bureaucratie et la remise en question qui est la mesure de performance publique, la légitimité par la justification des missions de l'Etat et ses rôles afin de séduire l'opinion publique ¹.

Le paradigme du nouveau management public a été caractérisé par la focalisation sur l'amélioration de l'efficacité des organisations publiques, l'accent sur la réduction des coûts et des dépenses publiques, la simplification des procédures et l'accent sur les résultats, l'aplatissement de la hiérarchie, l'autonomie et la flexibilité dans la politique du personnel, l'évaluation des politiques publiques et l'application des techniques de mesure de performance rigoureuses, l'encouragement de la sous-traitance et des partenariats entre le secteur public et privé, la mise en place de la gestion participative et de la gouvernance communautaire, l'encouragement de l'esprit entrepreneurial dans le gouvernement, l'utilisation des méthodes et des pratiques du secteur privé et les adopter dans le secteur public ².

L'idée principale du nouveau management public consiste à appliquer des principes permettant de changer les objectifs de l'Etat et où l'efficacité devient son impératif, rétablir l'équilibre budgétaire et assurer la qualité des services publics deviennent ses buts finaux.

Ce paradigme a été comme une tendance vers une administration moderne à travers le changement de la gestion et l'introduction des approches managériales, en inspirant sur le management privé qui répond aux exigences des entreprises afin de faire et conduire à un changement organisationnel qui répond aux exigences de l'Etat.

Dans la même période du nouveau management public, il y avait des mouvements similaires de l'évolution de l'administration, de ce fait, un nouveau paradigme de l'administration publique « le gouvernement réinventeur » était né, et ce, suite à la publication du livre « Reinventing Government » de *Osborne & Gaebler (1992)*³, ce dernier paradigme a été comme un jalon de l'évolution de l'administration publique en redéfinissant les fonctions du gouvernement.

¹ Marty, F. (2011). Le nouveau management public et la transformation des compétences dans la sphère publique, pp.193-222.

² Mercier, J. (2002), Op.cit.

³ Osborne, D., & Gaebler, T. A. (1992). Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector. Basic Books.

La réinvention du gouvernement se concentre sur tous les niveaux du gouvernement, il a été comme un mouvement qui consiste à séduire l'opinion publique, et cela, en changeant l'image du gouvernement que les gens voient comme bureaucratique, paresseux et centralisée avec une chaîne de commandement hiérarchique, articulé autour du respect des règles et des procédures.

Le nouveau management public et la réinvention du gouvernement ont la même vision, les deux paradigmes sont nés pour continuer à trouver des solutions aux problèmes économiques des années 1970, ainsi que pour mettre un gouvernement qui travaille d'une façon efficace et avec le moindre coût.

En 1992, la réinvention du gouvernement a été comme un regard neuf du gouvernement, tel que l'idée a été orientée vers l'approche du gouvernement d'entreprise qui sert à l'idée du gouvernement innovateur qui fonctionne comme une entreprise, tout en favorisant la concurrence entre les fournisseurs de services, la mesure de la performance et la favorisation des mécanismes du marché sur les mécanismes bureaucratiques, servir les citoyens et pas les clients, la recherche maximale de l'intérêt public, valoriser la citoyenneté, penser stratégiquement et agir d'une façon démocratique, baser sur la prestation des services aux citoyens plus que diriger, valoriser l'aspect humain au sein de l'administration et pas seulement la productivité.

Les deux auteurs *Osborne & Gaebler (1992)*¹ ont insisté sur la popularisation des idées du nouveau management public, ils ont plaidé en faveur du gouvernement entrepreneurial qui favorise la mise en place des changements radicaux focalisés sur l'amélioration de la gestion publique en vue d'augmenter la performance, la mesure et l'évaluation des politiques publiques, la réduction des budgets et des dépenses, la réduction de la taille du gouvernement « downsizing », la privatisation et les partenariats avec les secteurs publics.

Une approche similaire de la rénovation de l'administration publique est apparue dans la même période, un mouvement connu par l'appellation de la réingénierie ou Business Process Reengineering (BPR), préconisé par *Hammer & Champy (1993)*, selon lui la réingénierie est la refonte fondamentale et la refonte radicale des processus d'affaires pour améliorer considérablement les mesures contemporaines essentielles de performance, telles que le coût, la qualité, le service et la vitesse².

D. Du gouvernement à la gouvernance (frome government to governance) 1990-présent

Depuis les années 1990, la gouvernance est devenue une notion dominante dans l'administration publique, selon *Chevallier (2003)* la gouvernance a été considérée comme « un

¹ Osborne, D., & Gaebler, T. A. (1992), Op.cit.

² Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution (Stated First Edition). Harpercollins, cité par Naveeda, S. (2014). Business Process Reengineering and Organizational Structure : – A Case Study of Indian Commercial Banks. SOCRATES, 2(2), pp.126-138.

mot fétiche censé condenser et résumer à lui seul l'ensemble des transformations qui affectent l'exercice du pouvoir dans les sociétés contemporaines : promue à tous les niveaux et dans les organisations sociales de toute nature, la logique de la gouvernance en tout premier lieu l'État, en remettant en cause ses modes d'emprise sociale et, au-delà, les assises de son institution ; la substitution aux techniques classiques de "gouvernement" des méthodes nouvelles de « gouvernance » serait indissociable d'un ébranlement plus profond d'un modèle étatique, emblématique de la modernité »¹.

A la fin des années 1990, un nouveau modèle de service a été mis en place en vue de répondre à la domination du NPM, au début du XX^{ème} siècle, la banque mondiale a établi un lien entre la qualité de système de gouvernance et la capacité de réaliser un développement économique et social², d'après cette relation qui a été mise en évidence, la gouvernance est apparue comme un paradigme successeur du NPM.

Au cours de la période allant des années 1990 et jusqu'à présent, la consolidation de la gouvernance dans les structures et les organisations publiques constitue un défi pour la modernisation et l'évolution de l'administration publique, d'autant plus que les concepts et les théories de la gouvernance ont connu une popularité dans l'administration contemporaine surtout dans l'ère numérique.

La gouvernance est une notion qui renvoie à l'exercice de l'autorité politique, économique et administrative pour gérer les affaires d'un pays, elle est définie comme un système de gouvernement ou de gestion qui englobe toutes les méthodes utilisées pour gérer les ressources et les problèmes publics³, ce système se caractérise par trois (03) éléments : l'exercice de l'autorité, l'orientation et le contrôle. Son application en 1990 a eu pour but de rénover et de réformer l'administration publique, d'une manière à mettre en place une administration participative, transparente, responsable, légaliste, efficace et équitable⁴.

Cette orientation de gouvernance dans l'administration publique visant à répondre d'une manière adéquate aux attentes des citoyens et satisfaire leurs besoins, elle se concentre sur une nouvelle vision du rôle de l'Etat et des relations Etat/citoyen. Ses nouvelles stratégies se basent sur la réintégration du gouvernement, du développement durable, décentralisation du pouvoir

¹ Chevallier, J. (2003). La gouvernance, un nouveau paradigme étatique? *Revue française d'administration publique*, no105-106(1), pp.203-217.

² Kask, O. (2008). Bilan sur les notions de « bonne gouvernance » et de « bonne administration » [Etude no 470]. Commission européenne pour la démocratie par le droit (commission de Venise), [en ligne], [https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL\(2011\)006-f](https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL(2011)006-f)

³ Rapport mondial sur le développement humain, publié par PNUD 1997 : 9, [en ligne], http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_1997_fr_complet.pdf.

⁴ Khemakhem, J. Conseiller à la Cour des Comptes, <http://www.leaders.com.tn/article/7088-administration-publique-et-bonne-gouvernance>, (page publiée le 1/12/2011, consultée le 21/01/2018).

et de prise de décision, la qualité de service rendu au citoyen, la gestion axée sur les résultats et la mesure de performance, et l'utilisation des TIC ¹.

Au cours de plusieurs années, l'administration publique a connu des transformations et des réformes pour être en adaptation avec les évolutions et les changements qui se passent en permanence perpétuelle dans l'environnement, et cela, dans le but d'assurer un service satisfaisant aux besoins des citoyens. Les réformes administratives restent toujours ouvertes devant le contexte de l'environnement, cette flexibilité d'adaptation garantit le développement économique et social.

Depuis l'apparition de la pensée classique et jusqu'à présent, nous pouvons résumer l'évolution de l'administration publique en trois (03) phases principales : l'administration traditionnelle ; nouveau management public et la gouvernance.

Le tableau suivant présente ces phases avec ses principales caractéristiques :

Tableau 1. 3 : les approches de transformations de la gestion publique

	AP traditionnelle	New public management	Public value management
Objectifs principaux	Inputs politiques ; services gérés sous surveillance bureaucratique	Assurer le meilleur cout et l'intérêt des consommateurs dans la gestion des inputs et des outputs (résultat)	Créer de la valeur publique qui permette de s'attaquer aux problèmes des citoyens : de la prestation de services au maintien du système
Rôle des managers	Assurance le respect des règles et procédures appropriés	Aider à définir et à rencontrer les cibles convenues de performance	Rôle actif dans le pilotage des réseaux de délibération et de maintien des capacités du systèmes
Définition de l'intérêt public	Par les politiciens ou les experts, faible contribution du public	Agrégation des préférences individuelles : réalisée par des politiciens (senior) et des gestionnaires à partir de preuves provenant des consommateurs	Préférences individuelles et collectives produites à travers un processus complexe d'interaction qui implique la réflexion délibérative sur les inputs et les couts d'opportunité (processus)
Ethos des services publics	Monopole du secteur et les organismes publics en la matière	Sceptique quant à l'éthos du secteur public (inefficacité) : orientation-client	Aucun secteur a le monopole sur l'éthos de service ; relations à main tenir à travers des valeurs partagées
Système préféré de livraison des SP	Département hiérarchique ou profession auto-régulée	Secteur privé ou agence publique indépendante	Des alternatives choisies de manière pragmatique et approche réflexive pour les mécanismes d'intervention
Contribution à la démocratie	Offre la reddition de compte par le choix des leaders élus	Offre la détermination des objectifs : évaluation et laisser les gestionnaires établir les moyens	Offre le dialogue : partie intégrante de tout ce qui est considéré, un processus continu d'échangé démocratique est essentiel

Source : Stoker (2006) traduit par Lévesque (2014)²

¹ Khemakhem, J. Conseiller à la Cour des Comptes, <http://www.leaders.com.tn/article/7088-administration-publique-et-bonne-gouvernance>, (page publiée le 1/12/2011, consultée le 21/01/2018).

² Stoker, G. (2006). Gestion de la valeur publique : Un nouveau récit pour la gouvernance en réseau? *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41-57, traduit par Lévesque, B. (2014). La nouvelle valeur publique, une alternative à la nouvelle gestion publique, pp. 351-367.

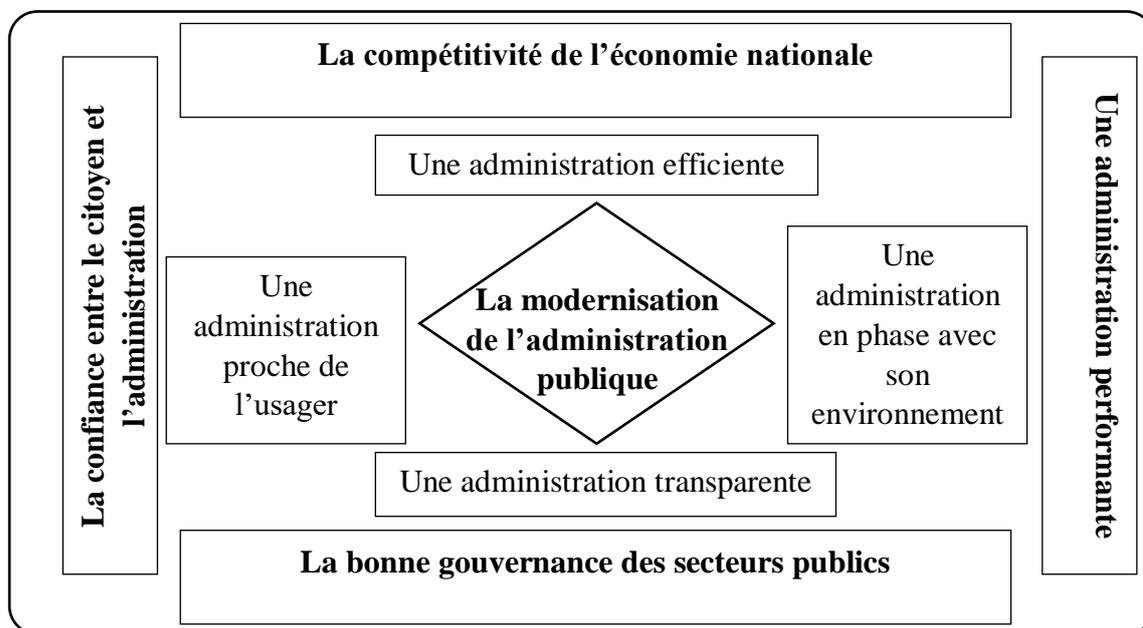
2.3. Les axes de la modernisation de l'administration publique

Comme nous avons vu dans l'évolution de l'administration publique, depuis les années 1980, la réforme et la modernisation de l'action publique sont devenues une priorité dans le gouvernement de la plupart des pays du monde. L'expression de la réforme a été vulgarisée dans les années 1990, par rapport à l'expression de la modernisation a été vulgarisée dans les années 2000, les deux expressions désignent l'ensemble des actions menées afin d'améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'administration publique, améliorer l'efficacité de l'action administrative et aussi la qualité de la gestion publique.

La notion de la réforme désigne un ensemble de modifications significatives de l'organisation, de champ d'action et des modes de fonctionnement de l'Etat, et ce, en vue d'améliorer et à promouvoir une administration publique moderne axée sur les résultats et la satisfaction des citoyens.

L'origine de cette tentative de modernisation est inspirée par la gestion axée sur le résultat, ayant pour objectif de rendre les pouvoirs politiques plus performants et que le citoyen soit pris au cœur des préoccupations. La figure suivante résume les axes de la modernisation administrative.

Figure 1. 1 : Visions de la modernisation de l'administration publique



Source : Vision et Plan Stratégique de Modernisation de l'Administration **Diouri (2014)**¹.

¹ Diouri, A. (2014, mai 12). Vision et plan stratégique de réforme, d'innovation et de modernisation de l'administration et de l'ensemble des services du secteur public. Développement de la vision et du leadership stratégiques en vue de l'innovation et la modernisation de l'administration publique à la lumière de la vision nationale de développement économique et social. Conférence interrégionale des Ministres de la Fonction Publique et de la Modernisation du Secteur Public d'Afrique, des Pays Arabes et d'Amérique Latine, Marrakech-Maroc.

A partir de ces visions, nous pouvons déceler que la stratégie de la modernisation se décline de trois (03) axes lesquels s'articulent autour la mise en œuvre d'un plan d'action axé sur la valorisation du capital humain, la simplification des procédures, la gouvernance et l'organisation efficace :

2.3.1. Le premier axe : l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers

Cet axe de réforme est articulé autour de la satisfaction des attentes des usagers en donnant un intérêt particulier aux réformes relatives à l'amélioration du climat des affaires. Ce premier axe de modernisation de l'administration publique est caractérisé par la mise en œuvre de trois (03) actions de réformes, à savoir ¹ :

2.3.1.1. La simplification et la modernisation des procédures et des formalités administratives

La simplification des procédures et des formalités administratives consiste à mettre en place des mesures qui facilitent la relation entre l'administration et le citoyen, il s'agit de supprimer des documents et des procédures qui sont exigées de la part des organisations publiques pour les usagers. Cette simplification représente un levier stratégique qui a pour but de renforcer la transparence, assurer une bonne prestation de services aux citoyens et améliorer l'environnement d'affaires.

La simplification administrative a quatre (04) axes ²:

- L'axe juridique formel : Il s'agit de préciser et de simplifier les règles et les normes procédurales.
- L'axe processuel : Il s'agit de considérer les interactions entre l'administration et l'utilisateur.
- L'axe organisationnel/thématique : Il s'agit de considérer les rôles et responsabilités et les organisations internes du travail pour les rendre plus cohérents.
- L'axe « orientation usagers » : Il s'agit de considérer la procédure de point de vue des attentes des usagers, en particulier, en s'assurant qu'ils aient accès aux informations.

2.3.1.2. Moderniser de la politique d'accueil du public

L'amélioration d'accueil des usagers constitue un enjeu démocratique et c'est l'une des principales attentes des citoyens que la réforme prend en considération, la politique de l'accueil du public reflétant l'image du service public. L'amélioration de l'accueil des citoyens de la part de l'administration est primordiale pour la modernisation administrative.

¹ Schéma directeur de la réforme de l'Etat 2011-2015, [en ligne],

http://www.servicepublic.gouv.sn/assets/textes/schema_directeur_reforme_etat.pdf, (publiée Août 2010)

² Guide méthodologique de simplification des procédures administratives, [en ligne], 2016,

<https://www.mmsp.gov.ma/uploads/documents/Guide%20methodologique%20de%20simplification%20des%20procedures%20Administratives.2016.Vfr.pdf> (publiée 2016, consultée 02/02/2018).

L'amélioration de l'accueil revêt plusieurs formes : le développement des guichets uniques, la mise en place des démarches de qualité, l'amélioration de l'accueil physique des administrations, systématiser les boîtes à idées dans l'administration publique, l'amélioration de l'accueil téléphonique, renforcement de l'administration électronique ¹.

2.3.1.3. Promotion de l'administration électronique

La notion de « e-administration » ou « administration en ligne » est née suite à l'utilisation des TIC par les organisations publiques en vue d'améliorer leur fonctionnement interne, et aussi d'améliorer les services rendus aux citoyens, faciliter la communication entre l'administration et l'utilisateur ou même entre les administrations elles-mêmes, augmenter la performance de l'administration sur le plan de délais, de qualité et de productivité.

L'administration électronique consiste à mettre en ligne des informations (textes législatifs et réglementaires, procédures administratives, etc...), des formulaires administratifs en assurant aux usagers un service à domicile. L'utilisation des TIC permet de faire un décloisonnement entre les administrations et l'Etat et entre les administrations et les collectivités locales. Ce décloisonnement permet de faciliter la plupart des tâches administratives, et cela à travers la proposition des services en ligne qui répondent aux différents besoins des citoyens en matière d'informations.

Cette politique de la promotion de l'administration électronique a été mise en œuvre par le développement de la connexion à l'internet et la mise en place des intranets dans l'administration publique, l'élargissement du site des démarches administratives, l'extension de l'intranet gouvernemental aux niveaux respectivement horizontal et vertical, le développement des téléprocédures, l'automatisation des procédures relatives à l'investissement privé, la numérisation et la valorisation des archives de l'Etat ².

2.3.2. Le deuxième axe : la rénovation de l'organisation administrative

Cet axe est articulé autour la modernisation du cadre organisationnel de l'administration publique en vue de rendre l'organisation administrative plus performante et bien adaptée aux développements économique et social. La réforme entraîne un changement au niveau organisationnel à travers ³ :

2.3.2.1. La réorganisation des structures de l'administration centrale

Cette démarche vise à rationaliser l'organisation des services de l'administration publique à travers la mise en place des procédures de modification des structures administratives, la

¹ Schéma directeur de la réforme de l'Etat 2011-2015, op.cit.

² Schéma directeur de la réforme de l'Etat 2011-2015, op.cit.

³ Ibid.

réalisation des audits stratégiques et organisationnels des ministères, mettre en place des structures de suivi et d'évaluation dans les services d'administration publique.

2.3.2.2. *Approfondissement de la déconcentration et la décentralisation*

La déconcentration représente l'un des piliers de la réforme et de la modernisation, du fait que l'Etat centralisé est considéré comme paralysé, tout en essayant de faire un transfert des pouvoirs de décisions détenus par les autorités les plus élevées (administration centrale) à des autorités moins élevées (des services répartis sur le territoire) dans la hiérarchie interne.

Le but de la déconcentration consiste à améliorer l'efficacité de l'action publique territoriale en développant une administration locale de qualité et proche de citoyen.

Quant à la décentralisation, comme une forme d'organisation, est aussi considérée comme un levier de la réforme administrative. Elle consiste à faire un transfert des attributions de l'Etat vers des collectivités territoriales ou des instructions publiques, mais sous la surveillance de l'Etat.

La déconcentration et la décentralisation apparaît comme similaires, mais elles sont complémentaires. La déconcentration vise à rapprocher l'administration de l'Etat des administrés à travers la délégation du pouvoir central au bénéfice des agents de l'Etat.

Quant à la décentralisation, elle vise à faire participer les citoyens dans la gestion des affaires locales, et cela, à travers la délégation du pouvoir central au bénéfice des organes élus.

2.3.3. Le troisième axe : l'amélioration de la qualité de la gestion publique

Les bases de la réforme sont axées principalement sur l'amélioration de la gestion publique, du fait que la modernisation et l'adoption des nouvelles pratiques dans la gestion publique permettent de faire face aux différentes évolutions dans un contexte de rareté des ressources et l'accroissement des besoins des citoyens. L'amélioration de la gestion publique repose sur ¹ :

2.3.3.1. *La modernisation de la gestion des ressources humaines*

La gestion des ressources humaines est considérée comme l'un des principaux moteurs de la modernisation de l'administration publique. La transformation du système de ressources humaines est la base du changement organisationnel.

Cela consiste essentiellement à améliorer la performance des prestations des services publics, d'où l'acte de la réforme se base sur : la déconcentration, le changement des modes de gestion de l'encadrement supérieur, un pilotage renforcé des emplois et des compétences, le renforcement des formations continues, le développement de la culture managériale et l'esprit participatif au sein de la fonction publique.

¹ Schéma directeur de la réforme de l'Etat 2011-2015, op.cit.

2.3.3.2. La réforme budgétaire et financière

La modernisation des finances publiques a pour but « *d'améliorer la performance de la gestion des finances en consolidant la discipline budgétaire, en recentrant les ressources publiques vers les priorités de la croissance et la réduction de la pauvreté, en renforçant l'efficacité du rôle de l'État et des services publics* »¹.

2.3.3.3. La promotion de la culture de résultat

La culture de résultat consiste à améliorer l'efficacité exprimée par la capacité d'atteindre les objectifs fixés, et l'efficience exprimée par la capacité des ressources utilisés pour atteindre les objectifs de l'Etat en mettant en œuvre une gestion axée sur les résultats.

Dans le contexte de la réforme administrative, la gestion par résultat est un cadre de gestion de la performance publique, elle prend les résultats comme un centre de l'action managériale et organisationnelle, tout en faisant un lien entre les dépenses publiques et l'atteinte des objectifs, elle est fondée sur le principe d'engagement de la réalisation des objectifs sous trois contraintes : la rareté des ressources et des moyens, la conformité aux règles et aux normes, la satisfaction du citoyen.

¹ Cité dans le plan de modernisation des finances publiques du Cameroun, revue de mise en œuvre 2009-2012, [en ligne], <http://bibliotheque.pssfp.net/index.php/reformes/gestion-publique/1186-plan-de-modernisation-des-finances-publiques-cameroun/file>.

Conclusion

Ce premier chapitre a été consacré pour une revue de littérature assez générale, et qui visait essentiellement la mise en évidence de l'apport des évolutions des théories des organisations et sa relation avec l'évolution de l'administration publique en vue de sa modernisation.

C'est ainsi il s'est articulé en premier lieu autour la notion de l'organisation, sa définition, ses modèles et sa la typologie, et en deuxième lieu il s'est articulé autour la théorie des organisations, tout en montrant les axes de l'évolution de l'organisation et la succession des écoles de pensées de la théorie des organisations. L'élaboration de ce point a pour but de montrer les différents principes et concepts de base qui nous ont permis de comprendre la notion de l'organisation publique, et préparer la présentation de l'évolution de l'administration publique et sa modernisation.

Le deuxième point de ce chapitre était consacrée pour mettre en évidence la notion de l'administration publique, ses missions, ses aspects, sa nature et de montrer son évolution à travers la succession des écoles de la théorie des organisations, tout en se focalisant sur l'évolution du rôle de l'Etat et le passage de l'administration publique traditionnelle à un autre, moderne.

Dans ce sens, le chapitre a été clôturé par la présentation des différents axes de la modernisation administrative, ce qui nous a permis de mettre en évidence mettre en évidence son rôle et ses visions au sein de l'organisation publique.

Chapitre 2 :

**La modernisation : un
changement organisationnel
au cœur de l'administration
publique**

Chapitre 2 : La modernisation : un changement organisationnel au cœur de l'administration publique

Dans le monde des technologies modernes et des transformations constantes, des changements ont touché tous les domaines de la vie et de la société, mais le plus difficile est de faire des évolutions dans un pays sans faire de changements dans le domaine de l'administration publique, du fait que l'Etat est la source et le régulateur des principaux changements dans la vie sociale.

A l'heure actuelle, et afin d'assurer un bon niveau de vie à ses citoyens, chaque Etat s'efforce de créer des conditions favorables à la vie de ces derniers, raison pour laquelle les réformes administratives ont pris une préoccupation majeure au sein de l'administration publique, celles-ci sont devenues un élément vital pour la modernisation administrative.

Pour *Caiden (1968)*¹, la réforme fait référence à tous les changements effectués dans le dispositif de quelque chose, en vue de l'améliorer d'une façon rapide, sans avoir attendre que les changements se produisent naturellement.

Une réforme administrative renvoie à une transformation, et donc à des changements initiés par l'administration, et cela, dans le but d'améliorer la qualité de l'action publique et atteindre des objectifs bien précis.

Parmi ces objectifs, nous citerons : accroître l'efficacité de l'administration publique, augmenter le niveau de confiance des citoyens, fournir des services de qualité, atteindre la stabilité dans la gestion, améliorer la fonction publique, l'application de la gouvernance et la favorisation de la transparence, et d'une façon plus générale, l'objectif principal est de diminuer la rigidité induite par la bureaucratie.

Dans cette perspective de la nouvelle tendance de la réforme de l'administration publique et avec l'introduction de la notion du management public qu'a connu son essor en force dans les années 1980, la modernisation est devenue une action primordiale dans la sphère publique, impliquant tout un processus de changement qui prend en compte les conditions nouvelles de l'environnement.

La meilleure façon de développement de la gestion administrative-étatique est l'adaptation constante des réactions du système de gestion aux transformations qui ont lieu dans la société. L'adaptation des systèmes de l'administration publique au nouveau contexte de l'environnement exige l'introduction de la notion du changement dans la sphère de la gestion publique.

¹ Caiden, G. (1968). Réforme administrative. *International Review of Administrative Sciences*, 34(4), pp.347-354.

Selon *Melchor (2008)*, le changement au sein de l'administration publique comprend la création de nouvelles activités, de nouvelles orientations dans la politique, de nouveaux modèles de comportement, de nouvelles structures, de nouvelles méthodes, de nouveaux services et de nouvelles idées.

Ce changement a pris son rôle au sein de l'administration publique par la mise en place d'une réorganisation des organisations publiques et l'adaptation de leurs structures managériales aux conditions changeantes, et cela, en vue de bénéficier de possibilités innovantes pour accomplir leurs tâches de base ¹.

Avec les tentatives de l'évolution administrative, les théoriciens ont vu que pour tendre vers une administration publique performante, il faut s'inspirer des sources de la performance du secteur privé ; et pour ce faire, une nouvelle vision a été intégrée et qui est l'adoption des méthodes et des pratiques utilisées dans les entreprises privées.

Ce rapprochement entre la gestion publique et privée est considéré comme l'origine du mouvement de l'aspect organisationnel des organisations publiques en provoquant un changement d'ordre stratégique, structurel, culturel et technologique. De plus, ce changement constitue un bouleversement de l'identité organisationnelle qui a pris une grande importance au sein du secteur public.

En effet, depuis une vingtaine d'années, et comme conséquence de ces transformations, les organisations publiques ont opté pour de nouveaux modes d'organisation et de structure, nouveaux systèmes et réseaux, de nouvelles politiques RH, de nouvelles manières de concevoir et de remplir les missions, de nouvelles stratégies et valeurs, différents par rapport aux modes organisationnels bureaucratiques.

Enfin, le plus important dans cette transition était d'aboutir à un changement, que ce soit dans le secteur privé ou public, sa réussite reste liée directement à la capacité de le bien gérer ² ; d'où, la conduite au changement au sein de l'administration publique, ce qui représente le cœur de notre sujet.

Dans le chapitre précédent, nous avons traité de la revue de la littérature de l'évolution de l'administration publique. Nous avons pris en considération toutes les étapes de la modernisation administrative, en commençant par l'administration publique traditionnelle de l'école classique, et de là, nous étions parvenus à l'introduction de la notion du management et la domination de la notion de la gouvernance au sein du secteur public.

¹ Melchor, O. H. (2008). La gestion du changement dans l'administration des pays de l'OCDE : Un premier aperçu général. Documents de travail sur la gouvernance publique, No. 12, éditions OCDE.

² Ibid.

Nous avons par ailleurs, entamé les axes de la modernisation qui expliquent les changements qui ont caractérisé l'organisation publique dans ces dernières années.

Dans ce chapitre-ci, nous nous intéresserons à ces changements qu'avait connus l'administration publique sous l'angle de la modernisation, et là, nous allons mettre l'accent sur la notion du changement dans sa globalité, et en particulier, le changement organisationnel.

Nous commencerons par la mise en évidence des approches, des sources et des besoins, ainsi que les types de changement, tout en abordant la modernisation en tant que changement organisationnel.

Enfin, nous nous intéresserons ensuite aux différents modèles qui présentent les étapes du changement.

1. Le changement organisationnel et la modernisation administrative

L'organisation est un organe vivant qui peut être amélioré et soumis à la loi de développement. Une telle action est liée à la mise en place des changements qui visent l'amélioration de la gestion et de fonctionnement interne de l'organisation.

Sous le volet de la pression exercée par l'environnement externe, l'organisation publique est devenue influencée par l'existence d'un décalage entre sa structure organisationnelle et les besoins réels. Cette incohérence pousse à ce qu'on appelle le changement organisationnel qui est devenu le principal attribut de la modernité.

L'amélioration d'une organisation commence par une mise à jour de sa gestion en se focalisant sur son développement organisationnel. Si nous prenons l'organisation publique comme une particularité, l'amélioration de celle-ci sera concentrée sur le remplacement de la structure bureaucratique par une structure organique adaptée, flexible aux évolutions et aux changements extérieurs.

Le changement organisationnel comme un moyen optimal de développement de l'administration publique, a occupé le centre de préoccupation de la plupart des théoriciens. De ce fait, le changement organisationnel représente un axe de notre revue de littérature et une base pour notre recherche.

1.1. Définition du changement

Le changement est un concept ambigu qui aboutit d'une transformation subie ou voulue. Le mot 'changer' peut être à la fois : devenir, s'ajuster, s'adapter et/ou transformer. Il est attribué de façon générale à la transition d'un état à un autre.

D'après *Collerette et al., (1997)*, le changement « est un passage d'un état à un autre qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable »¹.

De leur côté, *Belanger & Jacques (1994)*² ont accordé au changement une signification presque similaire de celle de *Collerette et al (1997)*, vu que pour eux, le changement consiste à faire une transition d'un état actuel perçu inadéquat à un nouveau état perçu comme plus adapté et capable de combler l'incohérence et le déséquilibre entre une situation et les besoins qui naissent avec les nouvelles exigences de l'environnement.

A partir de cette définition, nous pouvons voir que le changement est né à travers la comparaison entre ce qui est et ce qui devra être.

L'identification d'un décalage entre deux situations est le facteur déclencheur du processus du changement, et ce, en vue de faire une adaptation, une mise à niveau, un ajustement ou une modification qui assure un développement et un passage vers l'état souhaité.

Le changement comme un concept générique, concerne tous les domaines de la vie. Dans notre recherche, nous nous intéresserons au changement dans les organisations et plus particulièrement dans l'organisation publique.

Le changement dans cette dernière est né dans le contexte de la réforme et la modernisation de l'action publique, d'où la mutualisation, la fusion, le rapprochement, les nouveaux besoins, la raréfaction des ressources, ainsi que le réajustement ; tout cela a interpellé les valeurs et le fonctionnement traditionnel de l'administration publique, en poussant au changement et à la transformation au sein de l'organisation publique en vue de mettre en place des modalités de fonctionnement optimisées convenant aux exigences de l'environnement.

C'est pourquoi, et comme le sens de changement est vaste, nous allons accorder, par le biais de ce travail de recherche, une importance particulière au changement organisationnel.

1.2. Définition du changement organisationnel

Selon *Helper et al (2016)*, le changement organisationnel se réfère à un acte par lequel une organisation se modifie ou est modifiée dans certains de ses caractères³.

Dans la littérature du management, la notion du changement organisationnel fait l'objet de plusieurs définitions.

En effet, un tel type de changement fait référence à la formation d'une nouvelle structure organisationnelle adaptée aux changements extérieurs, ou autrement dit, il est fait référence à

¹ Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le Changement Organisationnel : Théorie et Pratique*. PUQ, p.20.

² Belanger, L., & Jacques, J. (1994). *Le changement organisationnel et le développement. La dimension humaine des organisations*, 2, pp.357-386.

³ Helper, J.-P., Kalika, M., & Orsoni, J. (2016). *Management stratégique—10e édition (10e édition)*. VUIBERT.

une transition dans l'organisation dans son ensemble et dans ses subdivisions constitutives. Toutes ces modifications sont mises en action à la fois afin de contribuer à la réalisation d'un développement organisationnel.

Cette approche du changement organisationnel est connue par son importance depuis plusieurs années, elle était conçue d'une manière générale comme une réponse aux contraintes en vue d'optimiser l'organisation.

Il est utile de signaler-là que la théorie de changement organisationnel a été développée à travers le passage d'une conception statique vers une conception dynamique de l'organisation.

La période de l'école classique a été caractérisée par une pensée qui ne favorisait pas le changement, car au cours de cette période, le changement organisationnel n'a pas été conceptualisé, la raison en était que la pensée classique s'était focalisée sur l'idée que la force de l'organisation ne résidait pas dans sa capacité d'adaptation, mais dans sa capacité à mettre en place des structures organisationnelles stables ¹.

Après cette période, entre les années 1950 et 1960, d'autres auteurs de la théorie d'organisation comme *Belzile (1964)*² ; *Katz & Kahn (1966)*³ ; *Lewin (1951)*⁴, avaient accordé une certaine importance à la notion du changement au sein de l'organisation, et ce, affirmant que le changement organisationnel fait référence à l'adoption des structures organisationnelles souples, réactives et adaptables, capables de rendre l'organisation plus flexible face à l'évolution du contexte économique et l'accroissement de la concurrence.

Au cours des années 1960, les auteurs de la théorie de l'organisation avaient donné une grande importance au contexte externe et son influence sur l'organisation. Cela explique l'idée du changement organisationnel qui se déclenche suivant les exigences de l'environnement.

L'école de contingence qu'on a présenté dans le premier chapitre avait eu une pensée considérée comme base pour le changement organisationnel, tel que la pensée de *Woodward et al (1960)* affirmant que la technologie détermine le choix organisationnel, cela explique le changement de la structure organisationnelle en fonction de la technologie ⁵.

¹ Cordelier, B., & Marie-Montagnac, H. (2008). Conduire le changement organisationnel ? Communication Organisation, n° 33(1), pp.8-16.

² Belzile, B. (1964). A Behavioral Theory of the Firm, par Richard M. Cyert et James G. March, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1963, 332 pages. Relations industrielles / Industrial Relations, 19(3), pp.409-410.

³ Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). The Social Psychology of Organizations. Wiley.

⁴ Lewin, K. (1951). Field theory in social science : Selected theoretical papers (Edited by Dorwin Cartwright.) (p. xx, 346). Harpers.

⁵ Woodward, A. E., Crissman, J. M., & Sauer, J. A. (1960). Investigations of the dynamic mechanical properties of some polyamides. Journal of Polymer Science, 44(143), pp.23-34.

Autre pensée qui avait contribué dans la constitution de la notion du changement organisationnel, et qui est celle de **Chandler (1962)**¹ lequel avait précisé l'idée de changement consiste à ce que l'entreprise change sa forme organisationnelle avec le changement de sa stratégie de croissance.

Burns & Stalker (1961)², **Lawrence & Lorsch (1967)**³ ont eu, de leur côté, le même raisonnement, en postulant que le changement organisationnel consiste à ce que la structure interne de l'organisation se change avec les facteurs externes et le degré de la complexité de l'environnement.

Au cours de cette période, la notion du changement organisationnel n'a pas été vulgarisée, mais avec les débuts des années 1970 et jusqu'à 1990, la théorie du changement organisationnel a connu son véritable succès, d'où plusieurs chercheurs ont étudié le changement sous différents angles, à savoir ⁴ :

- Sous l'angle des acteurs : *Crozier & Friedberg (1977), Miller et al (1988)*
- Sous l'angle de l'aspect processuel : *Chandler (1962) ; Pettigrew, (1987)*
- Sous l'angle radical ou marginal : *Tushman & Romanelli (1985)*
- Sous l'angle du caractère intentionnel : *Child (1972); French et al (1978)*
- Sous l'angle contraint : *Lawrence & Lorsch (1983) ; Pfeffer & Salancik (1978).*

Avec la fin des années 1990, les chercheurs avaient commencé à concentrer leurs études sur les éléments constitutifs, la dynamique et le rythme du changement organisationnel.

Au cours de cette période, le changement organisationnel a été conceptualisé et avait connu plusieurs définitions. Ainsi, selon **Van de Ven & Poole, (1995)**, le changement organisationnel est « *un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation* » ⁵.

Quant à **Collerette et al (1997)**, le changement organisationnel comme « *toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système* » ⁶.

¹ Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Beard Books.

² Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock Publications.

³ Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

⁴ Cordelier, B., & Marie-Montagnac, H. (2008), *Op.cit.*

⁵ Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). *Explaining Development and Change in Organizations*. *The Academy of Management Review*, 20(3), pp.510-540.

⁶ Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997), *Op.cit.*

Quant à *Guilhon (1998)*, le changement organisationnel représente un « *processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* »¹.

A partir de ces définitions, celle de *Colletette et al (1997)* apparaît comme la plus cohérente, puisqu'elle explique mieux la notion du changement organisationnel. Selon *Hafsi & Fabi (1997)*, cette multiplicité de définitions se réfère à l'idée que le changement comme une notion toute seule est conçue d'une manière différente d'une organisation à une autre², mais en général, la notion du changement organisationnel est liée avec la question d'ajustement et d'adaptation avec les mutations actuelles où l'organisation cherche à se tenir aux différentes évolutions, et atteindre la réalisation d'une amélioration et un développement organisationnel qui permette d'améliorer son rendement.

1.3. Bref historique du changement organisationnel

Le tableau ci-dessous résume l'historique du changement organisationnel en trois (03) étapes, ce qui nous permettra de comprendre les périodes de recherche sur le changement organisationnel. Ces étapes sont énumérées par *Demers (1999)*³ comme suit :

1.3.1. Fin de la 2ème guerre mondiale

Cette époque a été caractérisée par la croissance et l'adaptation progressive, d'où la notion de changement a été un synonyme de progrès, et l'acte du changement a été perçu comme processus graduel de développement.

Pour *Demers (1999)* l'organisation de cette époque est représentée comme un système en équilibre qui avait mis l'accent sur la structure formelle, le changement au sein d'un tel type d'organisation touche la structure et la stratégie tout en veillant à réaliser un développement organisationnel⁴.

1.3.2. Fin des années 70

Cette période est nommée par la période de la mort de transformation, le plus important dans cette période est que le changement est né avec l'ère de l'économie et de la loi du marché ; ce qui avait donné une nouvelle orientation laquelle s'était traduite par des tentatives de privatisation de l'Etat et de restructurations des appareils gouvernementaux qui ont été mis en place afin de réduire les coûts et d'augmenter la compétitivité du secteur public.

¹ Guilhon, A. (1998). Changement organisationnel est un apprentissage (Le). *Revue française de gestion*, n°120, pp.98-107.

² Hafsi, T., & Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Les éditions Transcontinental.

³ Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité à changer : L'évolution de la littérature sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. *revue internationale de gestion*, 24(3), pp.131-139.

⁴ Ibid.

Le processus de changement de cette période a été dur, radical et discontinu, il fut perçu comme dramatique, négatif et synonyme de la crise de l'aspect organisationnel.

1.3.3. Fin des années 80 jusqu'à la période actuelle

Au cours de cette période, la perception du changement a été modifiée. Depuis la fin des années 1980, le changement est devenu une notion liée avec le renouvellement organisationnel permanent à travers la mise en œuvre d'un processus d'apprentissage qui permette l'innovation et la projection vers le futur. Le changement dans cette période est conçu comme un vécu quotidien et comme une réalité des organisations, il était durable et continu, sa mise en œuvre impliquait tous les membres de l'organisation.

Tableau 2. 1 : Synthèse de l'histoire du changement

Fin de la 2^{ème} guerre mondiale	
Le contexte socioéconomique	Croissance et stabilité économique
Définition du changement	Synonyme de progrès, de développement organisationnel, de Croissance et d'adaptation
Les principales perspectives théoriques	Théorie de la croissance, de cycle de vie, de la contingence, de développement organisationnel
Fin des années 70	
Le contexte socioéconomique	Récession et décroissance : <ul style="list-style-type: none"> • Crise pétrolière 1973 • Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale
Définition du changement	<ul style="list-style-type: none"> • Processus discontinu et révolutionnaire • Événement dramatique • Une crise dans la vie de l'organisation
Les principales perspectives théoriques	<ul style="list-style-type: none"> • Approche de l'écologie des populations • Approche configurationnelle • Théories culturelle et cognitive • Théorie de l'équilibre ponctué
Fin des années 80 jusqu'à la période actuelle	
Le contexte socioéconomique	Crises de toute nature : <ul style="list-style-type: none"> • Concurrence accrue • Précarisation de l'emploi
Définition du changement	<ul style="list-style-type: none"> • La seule chose prévisible. Une réalité quotidienne. Un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation. • L'affaire de tous les membres de l'organisation.
Les principales perspectives théoriques	<ul style="list-style-type: none"> • Théories de l'apprentissage. • Théorie évolutionnistes • Théories de la complexité (théorie du chaos) • Les approches constructivistes.

Source : Demers (1999) cité par Zid (2006)¹.

¹ Demers, C. (1999), Op.cit, cité par Zid, R. (2006). Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions. Université du Québec à Montréal.

1.4. La modernisation administrative en tant que processus du changement organisationnel

Le concept du changement organisationnel a été toujours associé à l'identité organisationnelle du fait que l'ensemble des mouvements entraînent une transformation dans l'identité des organisations, et comme il est évident que le changement représente un bouleversement dans l'identité organisationnelle, nous avons vu qu'il est important de parler tout d'abord sur l'identité organisationnelle tout en nous focalisant sur celle des organisations publiques ; et par voie de conséquence, cela nous permettra de bien saisir la modernisation en tant qu'un changement organisationnel.

Généralement, on entend par « identité », un concept qui est souvent attribué à un caractère distinctif, ce dernier constitue le fait d'être unique par rapport aux autres ¹. Ce sens est le plus répandu, car il est vu comme un ensemble des spécificités et des caractéristiques qui distinguent quelque chose ou quelqu'un d'une ou d'un autre, et comme il est vulgarisé, l'identité est une notion stable et fixe, elle ne s'influence pas par le changement, bien que les avis des auteurs à ce sujet soient multiples.

Quant à certains d'entre eux dont *Piotet & Sainsaulieu (1994)* ont vu que l'identité était un système de référence qui permette de distinguer un individu d'un autre ².

Pour *Karreman & Alvesson (2001)*, l'identité est une caractéristique qui dénote les similitudes et les différences ³.

D'autres théoriciens ont eu une vision contradictoire à ceux qui voient l'identité comme stable et fixe, parmi eux *Dejours (1995)*⁴, *Brickson (2000)*⁵, *Oliveira & Bastos (2001)*⁶, ont conçu l'identité comme une chose fluide, souple, multidimensionnelle et variable, c'est-à-dire qu'elle est capable d'être changée et influencée par le changement du contexte socio-culturel, tout en réservant les caractéristiques de base.

Dans le sens du changement, *Brickson (2000)* a vu l'identité comme une notion dynamique, ayant plusieurs formes, et pourrait être influencée par des multiples forces, en affirmant que : « l'identité dans le contexte du travail est multiforme, dynamique et influencée par de nombreux

¹ Lipiansky, E. M., & Jean-Claude, R.-B. (1998). « Le soi en psychanalyse », *Identité : L'individu, le groupe, la société*, pp.35-39.

² Piotet, F., & Sainsaulieu, R. (1994). *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*. Les Presses de Sciences Po.

³ Karreman, D., & Alvesson, M. (2001). *Making Newsmakers : Conversational Identity at Work*. *Organization Studies*, 22(1), pp.59-89.

⁴ Dejours, C. (1995). Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine du travail? *Le travail humain*, pp.1-16.

⁵ Brickson, S. (2000). The Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes in Demographically Diverse Settings. *The Academy of Management Review*, 25(1), pp.82-101.

⁶ Oliveira, M., & Bastos, L. (2001). Saúde, doença e burocracia : Pessoas e dramas no atendimento de um seguro saúde. *Narrativa, identidade e clínica*, pp.162-187.

facteurs, tels que les traits de personnalité, la qualité des relations, la composition des groupes, la structure organisationnelle et les normes sociales »¹.

De ces points de vue, nous pouvons constater que le concept de l'identité ne concerne pas seulement les personnes, mais aussi l'organisation ; et à partir de ce, il devient clair que lorsque le contexte de l'environnement extérieur change, car il s'opère un changement dans certains facteurs au sein de l'organisation, tel que : la structure organisationnelle, les modes de gestion, les valeurs, les traits de personnalité, les normes de groupe, la qualité des relations...

Ainsi, la modification de ces facteurs représente un changement organisationnel, et de là, le changement de ces derniers introduit une modification sur l'identité organisationnelle.

Le concept de l'identité organisationnelle est apparu en 1985 avec le travail d'**Albert & Whetten (1985)**, qui l'avait défini en tant que « *ce que les individus considèrent comme central, durable et distinctif au sein de leur organisation* »². Ce concept est né avec l'introduction de la pensée de l'identité de l'individu dans le monde de l'organisation.

Quant à **Chevallier (1994)**, le concept de l'identité organisationnelle se réfère à l'ensemble des éléments et des caractéristiques spécifiques de l'organisation, ces derniers consistent à établir une singularité et donnent une certaine unicité à l'organisation par rapport aux autres, ces éléments sont « *le principe d'action à partir duquel l'organisation s'est constituée ; ses conditions d'implantation dans l'espace social ; les finalités et les objectifs qui lui sont assignés ou qu'elle-même définit ; la division du travail en son sein et la hiérarchie de pouvoir qu'elle consacre ; le type de leadership qu'elle tend à faire prévaloir ; les manières de faire mais aussi les règles et les normes qu'elle impose à ses membres* »³.

Cette notion a pris une grande importance à travers les années jusqu'à devenir une base pour la compréhension de la nature organisationnelle, elle est largement vulgarisée dans le domaine des sciences sociales où elle était devenue une pierre angulaire en management, plus précisément dans la gestion du changement, surtout au cours de ces dernières décennies qui s'étaient caractérisées par des mutations perpétuelles toute en obligeant les organisations à introduire de nouvelles façons de faire leurs tâches et activités, ce qui, évidemment, agit sur les finalités, les objectifs, la division du travail, la hiérarchie, le type de leadership et tout l'ensemble des éléments qui caractérisent l'organisation.

¹ Silva, J. R. G. D. (2010). La dynamique identitaire entre organisations et individus. *Revue française de gestion*, n° 203(4), pp.185-204.

² Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, pp.263-295.

³ Chevallier, J. (1994). Identité, organisation, institution. In CURAPP (Éd.), *L'identité politique*. Presses universitaires de France, pp.239-251.

L'identité organisationnelle a fait l'objet de recherche par plusieurs auteurs, elle était principalement conçue comme une réponse à la question « qui sommes-nous en tant qu'organisation ? »¹. Cependant, sa relation avec le changement organisationnel transparait dans la divergence de ses définitions, d'où les visions des auteurs qui s'opposèrent autour de l'idée que l'identité organisationnelle était fixe ou flexible.

Plus globalement, selon *Rondeaux (2008)*, nous distinguons deux (02) courants théoriques majeurs : le courant interprétativiste lequel se base sur l'identification des dimensions constitutives de l'identité organisationnelle qui se caractérisent par la durabilité et la stabilité, et le courant interactionniste (Social Identity Theory) qui consiste à associer l'identité à un processus de catégorisation sociale, car selon ce courant, l'identité organisationnelle représente une création collective de l'organisation en intégrant différents acteurs ².

D'après la définition des pionniers *Albert & Whetten (1985)*³, l'identité organisationnelle se dote d'un caractère central, durable, permanent, fixe, qui ne varie pas et permet de distinguer l'organisation d'une autre.

Elsbach & Kramer (1996) ont eu le même point de vue, vu que l'identité organisationnelle pour eux, représente un ensemble d'attributs distinctifs propres à l'organisation tels que les valeurs, la culture...⁴

Il y avait également des auteurs qui voient l'identité organisationnelle en tant que vision de contrôle, tel qu'*Alessandri (2001)* dont l'identité organisationnelle est un attribut délibérément contrôlable, en représentant des caractéristiques observables ⁵.

Cette vision est similaire à celle d'*Albert & Whetten (1985)*, d'où l'identité est facilement contrôlable par le fait qu'elle est stable, centrale et distinctive ⁶.

Quant à d'autres auteurs, ils ont eu une vision un peu différente concernant le caractère stable de l'identité organisationnelle, parmi ces derniers, *Dutton et al (1994)*⁷, *Gioia et al (2000)*⁸,

¹ Lejeune, C., & Vas, A. (2011). Identité, changement et proximité organisationnelle. *Revue française de gestion*, n° 213(4), pp.171-187.

² *Rondeaux, G. (2008). La modernisation de l'administration publique : Gérer le changement par/avec/malgré les identités ?* », Lentic – HEC Ecole de Gestion de l'Université de Liège, XIXe Congrès de l'AGRH, 9-12/11/2008.

³ *Albert, S., & Whetten, D. A. (1985), Op.cit.*

⁴ *Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. (1996). Members' responses to organizational identity threats : Encountering and countering the Business Week rankings. Administrative Science Quarterly, 41(3), pp.442-476.*

⁵ *Alessandri, S. (2001). Modeling corporate identity : A concept explication and theoretical explanation. Corporate Communications: An International Journal, 6, pp.173-182.*

⁶ *Albert, S., & Whetten, D. A. (1985), Op.cit.*

⁷ *Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. Administrative Science Quarterly, 39(2), pp.239-263.*

⁸ *Gioia, D., Schultz, M., & Corley, K. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. The Academy of Management Review, 25, pp.63-81.*

*Fiol (2002)*¹, *Whetten & Mackey (2002)*² lesquels avaient remis en cause l'idée de la stabilité et de continuité de l'identité organisationnelle, ils ont tendu vers une pensée distinctive, en se basant sur l'idée que l'identité organisationnelle a un caractère fluide et adaptatif, elle pourra être influencée par certaines forces extérieures. Les précurseurs de cette vision voient l'identité organisationnelle en tant qu'un concept socialement construit et difficilement contrôlable.

A partir de ces points de vue, nous pouvons retenir que les deux approches, interprétativiste et interactionniste, sont finalement, complémentaires entre eux, et c'est ce qui reflète l'idée que l'identité organisationnelle correspond à un état organisationnel central, fixe, stable et distinctif et en même temps, elle peut subir une influence par l'effet des facteurs externes desquelles elle est en interaction.

Dans le cadre de cette complémentarité, *Baron (2004)* a défini l'identité organisationnelle tout en basant sur son caractère normatif. Selon lui, elle représente « *une combinaison de codes qui établissent les propriétés qu'une entité peut légitimement posséder* » ou « *un ensemble de règles, de prémisses, de suppositions et de croyances interreliées qui définit des modèles de comportement et dont la violation expose l'entité à des conséquences néfastes* »³.

Cette définition montre que cet auteur a eu vision interactionnelle qui combine entre le contexte interne et externe de l'organisation, tel que ce qui concerne les acteurs internes : « *l'identité organisationnelle est fortement basée sur les relations de travail qui les lient à l'entreprise* »⁴.

Quant à ce qui concerne les acteurs externes, l'identité organisationnelle : « *se constitue sur les actions de l'organisation, au milieu des conditions de contexte du marché* »⁵.

De ce fait, l'identité de l'organisation en tant que système ouvert sur son environnement externe qui est en mouvance permanente, peut être influencée par différents facteurs. Cela veut dire que le changement externe agit sur le changement de l'identité organisationnelle, quoique tout en conservant sa base identitaire qui la différencie d'une autre organisation, autrement dit, le changement organisationnel est un changement d'identité organisationnelle.

¹ Fiol, C. (2002). Capitalizing on Paradox : The Role of Language in Transforming Organizational Identities. *Organization Science - ORGAN SCI*, 13, 653-666.

² Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). Une conception d'acteur social de l'identité organisationnelle et de ses implications pour l'étude de la réputation organisationnelle. *Business & Society*, 41(4), pp.393-414.

³ Baron, J. N. (2004). Employing identities in organizational ecology. *Industrial and Corporate Change*, 13(1), pp.3-32.

⁴ Silva, J. R. G. D. (2010), Op.cit.

⁵ Ibid.

Les changements constants dans l'environnement externe et interne, ainsi que les phénomènes de crise obligent les organisations, qu'elles soient privées ou publiques, à apporter certains changements à leurs modes de fonctionnement et à leurs activités.

A partir de la définition du changement organisationnel qu'on avait vu précédemment, nous pouvons retenir que les changements et les orientations organisationnels sont un ensemble des mesures de gestion visant à améliorer les processus de gestion existants, d'où, ces changements ont pour but de rendre l'organisation en adaptation permanente avec les différentes exigences et mutations qui se passent dans l'environnement, et ainsi, améliorer la performance de l'organisation d'une façon générale.

Au niveau organisationnel, les orientations découlant du changement sont de nature stratégique. En réalité, celles-ci reflètent des choix stratégiques internes qui peuvent être soit une réorganisation, une restructuration ou une modernisation. Cette dernière est celle qui nous intéresse plus dans le cadre de notre recherche.

De ce fait, la modernisation représente un choix et une orientation stratégique du changement dans une organisation, elle se focalise sur une restructuration de toutes les composantes organisationnelles, tout en faisant un changement de l'ensemble de l'organisation, y compris les composantes et les valeurs de bases.

La modernisation comme une orientation stratégique est dictée par le besoin de l'organisation d'être en adaptation aux conditions de l'environnement externe ainsi qu'à la transformation du contexte interne, elle est adoptée lorsque la gestion de l'organisation devient obsolète, ne convenant plus avec les besoins actuels de la société.

La modernisation est mise en œuvre en tant que changement organisationnel touchant les stratégies, les missions et objectifs de l'organisation, les modes de gestion et de production, le fonctionnement, la structure, les principes et les valeurs de l'organisation, etc...

Depuis plusieurs années, de nombreux pays ont vécu des réformes dans le but de moderniser leurs appareils administratifs. L'ère de la modernisation administrative était inspirée avec l'avènement du paradigme du nouveau management public dans les années 1980, d'où l'idée d'adopter des méthodes de gestion du secteur privé et les appliquer dans le secteur public a entraîné un bouleversement dans le monde, tout en introduisant un énorme changement organisationnel dans la sphère publique.

De ce fait, le concept de la modernisation en tant qu'orientation stratégique du changement a gagné une grande importance, beaucoup plus dans les organisations publiques en comparaison avec le secteur privé.

Dans sa communication, **Rondeaux (2008)** avait dit à propos de la modernisation, qu'elle représentait un processus qui met le client (citoyen usager) au centre de l'organisation, processus lequel est basé sur les principes d'efficience, de transparence et de responsabilité managériale ¹.

Pour ce théoricien, la modernisation se réfère à un processus du changement organisationnel du fait qu'elle « *entraîne une transformation de multiples aspects de l'organisation : ses modes d'organisation, sa politique de GRH, ses stratégies, sa manière de concevoir et de remplir ses missions, ses structures, ses valeurs, ses systèmes et réseaux, ses référents, etc. Cette transformation suppose la valorisation de modes de fonctionnement, de valeurs et de compétences différents, et a pour résultat un bouleversement de l'identité organisationnelle (plurielle et complexe) et des identités professionnelles des membres de cette organisation* » ².

A partir de cela, nous pouvons déceler que la modernisation administrative est un processus qui entraîne un changement de l'identité des organisations publiques, d'où, elle représente un changement organisationnel planifié, analysé et visé à travers la mise en place des réformes administratives, du fait que la réforme en soi-même représente « *un projet identitaire dans la mesure où elle propose une redéfinition de ce "qui sommes-nous?"* », « *En d'autres termes, une réforme aurait des impacts sur l'identité organisationnelle, dans la mesure où cette réforme suppose qu'une logique identitaire soit érigée en modèle dominant et bouleverse ainsi le précédent modèle* » ³.

Selon le point de vue de **Hall & Gay (1996)**⁴ qui consiste à ce que le nouveau management public constitue un projet identitaire, il apparaît que la modernisation est un changement organisationnel.

Le paradigme de nouveau management public en tant que processus de modernisation, il représente un changement des composantes identitaires de l'organisation, au fait qu'il est basé sur l'adoption des méthodes de gestion des entreprises privées et les appliquer aux organisations publiques sans changer leur raison d'être.

Dans ce contexte, et pour bien comprendre l'effet de la modernisation sur le changement de l'identité organisationnelle des organisations publiques, et pour bien saisir le processus de la modernisation en tant que changement organisationnel, nous allons parler dans ce qui suit sur les types de changement organisationnel tout en nous basant sur la typologie dimensionnelle

¹ Rondeaux, G. (2008), Op.cit.

² Rondeaux, G. (2008), Op.cit., p.8.

³ Rondeaux, G. (2008), Op.cit., pp.5-14.

⁴ Hall, S., & Gay, P. du. (1996). Questions of Cultural Identity (Reprint édition). SAGE Publications Ltd.

qui met en évidence le changement de chaque dimension organisationnelle identitaire sous l'effet de la modernisation.

1.5. Les types du changement organisationnel

1.5.1. La typologie selon les critères génériques du changement

Comme démontre le tableau ci-dessous, selon la vision de plusieurs auteurs, il existe différents types génériques du changement. On entend par type générique, une typologie faite sur la base des caractéristiques génériques du changement, cela veut dire que ces types ne dépendent pas des modifications d'éléments organisationnels, mais des critères du changement.

Tableau 2. 2 : Typologie du changement selon plusieurs auteurs

Typologie selon :	Auteurs	Type de changement
Les caractéristiques	(Giroux, 1991)	<ul style="list-style-type: none"> • Selon l'étendue : Changement global et partiel • Selon la profondeur : Changement majeur et marginal • Selon le rythme : Changement lent et rapide
La périodicité	(Hafsi & Fabi, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Le changement réactif ou provisoire • Le changement proactif ou permanent
La conception	(Perret & Ramanantsoa, 1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Le changement déterminé • Le changement volontaire
Les initiatives stratégiques	(Vandangeon-Derumez, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Le changement prescrit • Le changement construit
Le comportement adopté	(Henri Mintzberg et al., 1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Le changement conduit – dirigé • Le changement spontané • Le changement planifié
La nature	(Frioui, 2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Le changement radical • Le changement incrémental • Le changement par palier • Le changement anarchique

Source : travail de la doctorante.

Dans ce sens, **Giroux (1991)** a présenté plusieurs types. Sa typologie dépend de trois (03) caractéristiques du changement : l'étendue, la profondeur et le rythme. Pour chacun de ces critères, l'auteur a préconisé deux (02) formes opposées qui n'ont pas une liaison avec le processus de modification qui ponctue la transformation organisationnelle, mais sont liées avec le type de ce processus de modification (processus de changement global ou partiel, majeur ou marginal, lent ou rapide)¹.

Dans la même vision, **Hafsi & Fabi (1997)** ont focalisé leur typologie sur la périodicité, en distinguant le changement réactif ou provisoire ainsi que le changement proactif ou permanent,

¹ Giroux, N. (1991). La gestion du changement stratégique. Revue Internationale de Gestion, 16(2), pp.8-14.

d'où, la périodicité représente un critère de la mise en œuvre du changement et qui ne concerne pas le contexte interne organisationnel ¹.

Perret & Ramanantsoa (1996) parlent de transformation selon la conception. Pour eux, il existe deux (02) types de changement : un changement déterminé qui ne se fait pas naturellement, mais il se déclenche comme une réponse au contexte extérieur de l'organisation, à savoir, l'environnement ; et un changement volontaire qui se déclenche sous la décision du leader qui sera amené à mettre en place une amélioration et un développement organisationnel à travers un changement planifié ².

Dans la même pensée de *Perret & Ramanantsoa (1996)*, *Grouard & Meston (1998)* distinguent deux (02) types de changement : un changement provoqué, appelé aussi volontaire, choisi, souhaité ou décidé, mis en place sous une prise de décision d'amélioration d'une situation ou dans le cas d'anticipation d'une possible dégradation de celle-ci ; et un changement subi ou imposé, est celui qui s'engage tardivement comme une condition pour assurer la survie de l'organisation ³.

Quant à *Dupuis & Kuzminski (1998)*, on pourrait faire une distinction entre deux (02) types de changement : un changement planifié qui insiste sur la formulation et la précision des intentions, des objectifs à atteindre préalablement ; et par opposition, il existe un changement spontané qui se déclenche sans avoir précisé préalablement les démarches à suivre et les objectifs à atteindre ⁴.

Dans la même année, *Vandangeon-Derumez (1998)* a suggéré une typologie similaire avec l'idée générale de *Dupuis & Kuzminski, (1998)*, tel qu'il a proposé deux types de changement, sa typologie est faite selon les initiatives stratégiques en distinguant entre le changement prescrit qui se met en place par l'initiative des dirigeants suite à une étude prospective, tout en passant d'un niveau global à un niveau local, et le changement construit qui se déclenche par une initiative des subordonnés en impliquant tous les acteurs de l'organisation en passant d'un niveau local à un niveau global ⁵.

En 1999, *Mintzberg et al* ont proposé une typologie du changement basée sur le comportement adopté : « *tout changement porte sur la culture, les modes de fonctionnement,*

¹ Hafsi, T., & Fabi, B. (1997), Op.cit.

² Perret, V., & Ramanantsoa, B. (1996). Un dirigeant-séducteur pour gérer le changement. Revue française de gestion : hommes et techniques.

³ Grouard, B., & Meston, F. (1998). L'entreprise en mouvement - 3ème édition - Conduire et réussir le changement : Conduire et réussir le changement (3e éd édition). Dunod.

⁴ Dupuis, J. P., & Kuzminski, A. (1998). Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise. Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, pp.59-106.

⁵ Vandangeon-Derumez, I. (1998). La dynamique des processus de changement [These de doctorat, Paris 9].

les habitudes et les compétences à long terme. Ce sont ces éléments qu'il faut améliorer en premier lieu, avant que le changement le rende nécessaire »¹. Ils ont constaté que le changement se classifie selon le comportement de l'individu.

En effet suivant les valeurs et les caractéristiques comportementales, le changement au sein de l'organisation peut être conduit-dirigé, spontané ou planifié.

Selon **Grouard & Meston (1998)**, la typologie par nature concerne la manière dont le changement est mis en œuvre, ils ont distingué entre deux (02) types de changement qui sont complémentaires : le changement continu et le changement en rupture. Le changement continu se développe d'une manière croissante et régulière, il consiste à faire des ajustements ininterrompus, permettant de trouver des propositions et assurant l'amélioration continue dans l'organisation. Ce premier type est substantiel du fait que l'organisation est une unité dynamique, en constante évolution et en déploiement permanent, nécessite de s'adapter continuellement aux exigences externes, et contrairement au changement en rupture, ce type ne se développe pas d'une manière évolutive, il se déclenche en cas de crise ou changement de règles (concurrence, technologie, réglementation), autrement dit le changement en rupture se déclenche comme une réponse à une rupture d'équilibre entre un état actuel et un état souhaité ou entre l'organisation et son environnement ².

D'autres auteurs ont constaté une autre typologie selon la nature, **Frioui (2001)** a préconisé quatre (04) types de changement, à savoir : radical, incrémental, par palier et anarchique. Le changement radical est considéré comme majeur et global, il consiste à faire une rupture avec l'état actuel de l'organisation et faire un passage à un état nouvel, cela veut dire que le changement radical sert à modifier tout le système organisationnel d'une manière rapide et irréversible en touchant les croyances, les valeurs, la stratégie et la structure ³.

Par opposition au changement radical, d'après **Thibaud (2002)**, le changement incrémental est un type qui consiste à découper le processus de modification en petit pas, il se focalise sur l'introduction d'une manière séquentielle des changements sur la structure, le processus et les comportements sans changer les activités de l'organisation ⁴.

Le troisième type de changement selon la nature est le changement par palier, ce type se fait d'après l'idée que les actions mineures produisent des effets immenses, il consiste à faire des

¹ Mintzberg, Henri, Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). Transformer l'entreprise. Gestion, 24(3), pp.122-131.

² Grouard, B., & Meston, F. (1998), Op.cit.

³ Frioui, M. (2001). Cours de Politique Générale et Stratégie de l'entreprise, DEM management, FSEG Tunis.

⁴ Thibaud, J.-P. (2002). L'horizon des ambiances urbaines. Communications, 73. pp.185-201.

modifications d'un seul niveau d'organisation, une fois réalisé, le changement sera focalisé sur le second niveau.

Quant au dernier type de changement par nature, c'est le changement anarchique, ce type consiste à faire des modifications d'une manière désordonnée, il se caractérise par la confusion et l'absence d'une stratégie de modification du fait qu'il n'obéit à aucun modèle de changement ou une démarche planifiée, il s'agit de gérer une crise sans avoir aucune vision, sans rationalité et même sans un ordre préétabli ou recours à des références.

Nous voyons que toutes ces distinctions du changement qui ont été proposées par différents auteurs ont été faites sur la base des critères génériques du processus du changement, autrement dit, les avis des auteurs sont proches les uns des autres, et ne diffèrent qu'en quelques points et en terminologie.

En plus de ces classifications, nous aborderons dans ce qui suit, d'autres typologies non moins importantes dans notre sujet de recherche, et ainsi, nous passons d'une vision générique à une vision à l'intérieur de l'organisation où on s'intéressera au changement des éléments constitutifs et les dimensions de l'organisation, tout en mettant en lumière deux (02) typologies : typologie par degré et typologie dimensionnelle.

1.5.2. La typologie selon les éléments constitutifs de l'organisation

1.5.2.1. Typologie par degré

Selon cette classification, on distingue quatre (04) différents types de changement catégorisés selon deux (02) logiques ¹ :

A. La logique d'amélioration

Réglage : le changement est limité, il consiste à intervenir sur les mécanismes existants sans faire aucun dysfonctionnement tout en faisant un retour aux normes, ce type vise à améliorer la performance actuelle de l'organisation qui a été jugée comme inadéquate.

Réforme : le changement est plus important et plus généralisé que celui du réglage, il ne cherche pas à trouver une performance perdue, mais il vise à l'améliorer en conservant les mêmes mécanismes.

Ce type de changement est celui que l'on trouve souvent au sein de l'administration publique. On entend par réforme de l'Etat, l'ensemble d'actions menées en vue d'améliorer le fonctionnement de l'administration publique.

¹ Bontems, T., & Fourcade, M.-L. (2012, septembre 11). *Piloter le changement*. Ecole qualité QUARES 2012. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01711976>

D'une manière générale, la notion de la réforme administrative se définit comme « *un changement conscient et réfléchi introduit dans un organisme ou un système public en vue d'améliorer sa structure, son fonctionnement ou la qualité de son personnel* »¹.

B. La logique de rupture

La restructuration : consiste à réorganiser, réaménager un ensemble inadapté et faire une transformation profonde au sein de l'organisation. Elle se base sur l'introduction des nouvelles formes destinées à remplacer les structures jugées comme inefficaces. La restructuration implique des changements organisationnels importants, ces réorganisations se traduisent par une fermeture, une réduction d'effectifs, l'externalisation, la sous-traitance, la fusion, la délocalisation de la production, la mobilité interne... on trouve aussi ce type de changement au sein des organisations publiques, surtout en cas de modernisation de l'administration publique.

La refondation : représente l'acte du changement le plus radical, il se déclenche lorsque l'organisation est devenue incapable d'assurer sa survie. Elle déclare sa faillite et son dysfonctionnement total au niveau de la structure, des systèmes, de la culture et surtout du management. La refondation consiste à faire une destruction totale, et une remise à plat, en suite faire rétablir et fonder à nouveau l'organisation.

1.5.2.2. Typologie dimensionnelle

Pour être en adaptation avec l'extérieur, le changement doit primer sur le niveau intérieur de l'organisation. A ce niveau, la première des choses qui font l'objet de modifications sont les éléments qui déterminent l'aspect organisationnel.

Ces éléments représentent les caractères fondamentaux définissant l'organisation, ils sont connus sous l'appellation de dimensions de l'organisation. Raison pour laquelle n'importe quelle modification touchant ces dimensions est très importante, mais nécessite d'être bien gérée ; et là, apparaissent le rôle et l'importance du changement dit dimensionnel.

Ce type de changement nous intéresse dans l'étude de l'organisation publique et sa modernisation.

Comme nous avons déjà vu, la modernisation de l'administration publique se caractérise par des axes, chaque axe est relatif au changement d'une dimension organisationnelle, ce qui explique la nécessité de comprendre le changement de chaque dimension.

¹ Gow, J.-I. (2012). « Réforme administrative », In Dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), L, le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique. [en ligne], www.dictionnaire.enap.ca

A. Le changement de la stratégie

La stratégie au sein de l'organisation est définie selon *Christensen et al (1973)* comme une concordance, une liaison entre les ressources, les habilités de l'organisation, les opportunités et les menaces environnementales auxquels elle est confrontée ¹.

Pour ne pas nous éloigner de l'idée de la concordance, *Hafsi (1985)* avait affirmé que la stratégie est une dimension qui consistait à impliquer une cohérence entre les décisions prises et les objectifs à atteindre ².

La chose la plus importante dans un tel type de changement est la prise en considération de l'environnement, ce dernier représente un facteur qui déclenche le processus du changement. Quant à la dimension stratégique, elle lie l'organisation avec son environnement.

Van de Ven & Poole (1995) définissent le changement de la dimension stratégique comme « une différence dans la forme, la qualité et l'état de la relation de l'organisation avec son environnement externe » ³.

Dans cet aspect, *Hemissi (2014)* avait déclaré que « la dimension stratégique du changement permet de comprendre les jeux d'interface entre l'organisation et son environnement pour capter les attentes, menaces et opportunités, mais aussi pour attribuer une interprétation précise à chaque phénomène étudié » ⁴.

Dans le cadre de la modernisation, le changement de la dimension stratégique renvoie à la mise en place d'une gestion axée sur les résultats, la mise en place d'une planification stratégique, l'adoption d'une politique d'externalisation et de privatisation des entreprises publiques, la consolidation des partenariats public / privé, la séparation des fonctions politique (conception) et administrative (mise en œuvre), généralisation de l'évaluation (culture de la performance), simplification des formalités administratives ⁵.

B. Le changement de la dimension structurel

Face aux mutations environnementales, l'organisation n'est pas censée changer seulement sa stratégie, mais elle doit aussi, se focaliser sur la redéfinition de sa structure organisationnelle.

Une structure organisationnelle est un système qui décrit la manière dont certaines activités (règles, rôles, responsabilités) sont dirigées en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation, et

¹ Christensen, C. R., Andrews, K. R., Bower, J. L., & Learned, E. P. (1973). Business policy: Text and cases. R. D. Irwin.

² Séguin, F., Demers, C., & Hafsi, T. (2008). Le management stratégique: De l'analyse à l'action. Éditions Transcontinental.

³ Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995), Op.cit.

⁴ Hemissi, O. (2014), Op.cit, p.133.

⁵ Amar, A., & Berthier, L. (2007). Le nouveau management public: Avantages et limites. Gestion et Management Publics, 5, pp.1-14.

ainsi la manière dont l'information circule entre les différents niveaux internes de l'organisation. D'une manière générale, une structure organisationnelle est connue par l'ensemble des liens hiérarchiques et fonctionnels permettant de préciser le degré de responsabilités et les différents canaux de communication.

Le changement sur le plan structurel avait commencé depuis les années 1950 et 1960, et comme on a déjà vu dans la définition du changement organisationnel, au cours de ces années, les théoriciens avaient penché pour l'adoption des structures souples et réactives.

Alfred Chandler, Mintzberg, Burns et Stalker sont les pionniers de l'idée du changement de la dimension structurelle. En effet, ce sont ceux qui avaient approuvé la pensée qui consistait à ce que la structure change selon la stratégie et les facteurs de la contingence, et ainsi selon les facteurs externes et le degré de la complexité de l'environnement.

La dimension structurelle représente l'aspect le plus visible dans le processus du changement, car elle représente tout ce qui est concerné par la transformation.

A cet effet, *Hemissi (2014)* avait déclaré que « *un changement qui n'apparaît pas sur la structure de l'organisation est, soit sans effet, soit dangereux pour le devenir de l'organisation, au regard des disparités de synchronisation et de coordination qui résultent de cette situation* »¹.

Le changement de la dimension structurelle recouvre l'impact sur l'organigramme de l'organisation et la transition de ses rapports d'autorité et de pouvoirs. Un tel changement agit sur les rapports qui relient les acteurs de l'organisation, les mécanismes de coordination et les modalités de contrôle, les systèmes de communication et la répartition des postes, en marquant un passage d'une organisation centralisée, spécialisée, rigide, à une organisation décentralisée, polyvalente et flexible avec les mutations environnementales.

Dans le cadre de la modernisation, le changement structurel reflète l'axe de la rénovation de l'organisation administrative que nous avons déjà abordé dans le deuxième point du premier chapitre. En effet, le changement de la structure s'inscrit dans l'éclatement de pouvoirs, connu sous l'appellation de décentralisation et de déconcentration.

C. Le changement de la dimension technologique

La signification de la technologie est très variée, mais d'une façon générale, la technologie en tant que dimension organisationnelle est définie comme étant l'étude des outils, des

¹ Hemissi, O. (2014), Op.cit, p.133.

techniques, des systèmes et des méthodes de l'organisation. Pour *Nicolas et Tronchon (1979)*, « *La technologie est une réflexion sur la technique* »¹.

D'après *Hawthorne (1971)*, « *la technologie est un ensemble de procédés méthodiques fondés sur des connaissances scientifiques employé à la production* »². Pas loin de cette idée et d'une manière plus au moins détaillée, *Duff et Maisseu (1991)* ont décrit la technologie comme « *l'ensemble cohérent organisé des techniques, outils, matériaux, méthodes et savoir-faire, toutes applications du contenu des sciences employées à des fins le plus souvent économiques, dans le but de produire des biens ou des services marchandes* »³.

La dimension technologique occupe une place majeure au sein de l'organisation, cette importance lui a été accordée depuis l'école classique, mais au cours de la période de cette dernière, la dimension technologique n'a pas été liée avec l'aspect numérique.

Les travaux les plus connus dans cet aspect sont ceux de *Woodward (1980)*, qui considère la technologie comme étant un facteur de contingence, détermine la structure organisationnelle tout en prenant en compte le degré de sa complexité⁴.

Avec l'évolution de la théorie de l'organisation, la conception de la dimension technologique a été développée, et ainsi, avec le développement des techniques de travail, la technologie est devenue liée aux systèmes automatiques, d'où, le travail de l'ouvrier a été remplacé par la machine, en arrivant jusqu'à notre époque contemporaine, où la technologie est devenue liée à l'ère numérique.

Selon *Baranson, (1975)*, la dimension technologique au sein de l'organisation recouvre trois (03) catégories d'éléments à savoir : la conception du produit, les techniques de production et le système de gestion d'entreprise ; donc le changement d'une telle dimension réside dans le changement de l'un de ces éléments.

Le changement de la technologie représente la mise en place une nouvelle configuration dans l'organisation, pour cette raison ce type de changement est considéré comme facteur qui conditionne la réussite du changement organisationnelle.

La nouvelle configuration apparaît dans les éléments de la technologie classées suivant l'analyse *Atamer (1980)*, selon lui la technologie se caractérisée par sept éléments, ces derniers

¹ Drouvot, H., & Verna, G. (2014). Chapitre I. Le concept de technologie. In Les politiques de développement technologique : L'exemple brésilien, Éditions de l'IHEAL, pp.15-26.

² Drouvot, H., & Verna, G. (2014). Op.cit.

³ Ibid.

⁴ Woodward, J. (1980). Industrial Organization : Theory and Practice. Oxford University Press.

représentent les aspects de la reconfiguration organisationnelle qui se fait lors le changement de la technologie ¹. Le tableau suivant résume ces sept éléments.

Tableau 2. 3 : Les éléments de la dimension technologique

Fonctions	Eléments
Recherche	Connaissances scientifiques et techniques, nouvelles idées et innovations, moyens de recherche
Développement plans dessins industriels	Techniques et étude d'application des connaissances en vue de leur utilisation pratique.
Production	Techniques, équipements, contrôle de la production, échelle de la production
Matériaux	Spécifications, contrôle de la qualité, régulation des approvisionnements
Commercialisation	Commercialisation et ventes, connaissance techniques et gestion, caractéristiques et contrôle des marchés.
Direction générale	Connaissance des affaires techniques de gestion
Financement	Accès aux moyens financements

Source :Drouvot & Verna (2014)².

La modernisation de l'administration publique se fonde sur l'importation des technologies issues du secteur privé, ou des nouvelles technologies qui procurent une performance publique. A cet égard le changement technologique s'inscrit dans la reconfiguration organisationnelle par la modification des éléments de la technologie ou par l'adoption des nouvelles technologies.

Depuis les tentatives de la modernisation administrative, le changement de la dimension technologique a pris une grande importance, tel que les principaux changements inscrits dans ce sens et qui sont : L'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication en externe, l'amélioration de la qualité de gestion publique par l'adoption de nouvelles pratiques de gestion tel que la budgétisation par programme, la mise en place d'une comptabilité analytique pour comparer les résultats aux prévisions, le développement du marketing public, la gestion par qualité, le contrôle de gestion, l'évaluation, le benchmarking...

D. Le changement de la dimension humaine

La dimension individuelle représente le cœur de l'organisation, son existence au sein de n'importe quelle organisation, que ce soit publique ou privée, est primordiale, d'où le facteur humain est considéré comme le facteur stratégique le plus important qui détermine le succès de l'économie de l'organisation.

Le potentiel humain, sa qualification, son professionnalisme, ses compétences et ses motivations déterminent les possibilités d'introduire des technologies modernes de production et de gestion, et ainsi les possibilités de faire des transformations innovantes dans le but de

¹ Atamer, T. (1980). Choix des partenaires et modalités de transfert international de technologie : Étude du processus d'acquisition dans 22 entreprises turques, thèse de 3^è cycle.I.A.E, Grenoble 1980

² Drouvot, H., & Verna, G. (2014), Op.cit.

moderniser l'organisation. Cette importance est attribuée au facteur humain, car l'individu est considéré comme le seul facteur organisationnel qui détient la conscience.

Dans son ouvrage « Résistance Au Changement Organisationnel », **Teneau Gilles (2005)** a parlé de l'existence consciente au sein de l'organisation, en faisant référence à l'être humain. Dans ce sens, il avait déclaré que : « *l'homme, existe, sent, apprend, connaît, et dirons –nous surtout sait qu'il connaît, il a la conscience de sa conscience (intentionnalité)* »¹. C'est cette conscience qui rend l'individu un facteur important dans l'organisation, et c'est grâce à cette conscience que l'individu se trouve soit dans le système de gestion de l'organisation comme dirigeant pour prendre la décision, soit dans le système géré comme gestionnaire pour exécuter les décisions de la gestion et les exigences des documents normatifs (instructions, règlements...).

Dans la sociologie de l'organisation, la dimension humaine n'a été prise en considération qu'au XXI^{ème} siècle, et ce, d'autant plus qu'avec les changements dans les systèmes économiques et politiques, le personnel est devenu une valeur organisationnelle fondamentale, considéré comme une ressource stratégique sans laquelle il n'y a pas de supériorité compétitive.

Dans cette vague de mutation, la gestion du personnel acquiert une signification particulière, car elle permet de prendre en compte l'individu en tant qu'acteur principal du changement organisationnel.

Dans le cadre de la modernisation administrative, le changement organisationnel prime aussi sur le changement de la dimension humaine, parce que le développement rapide de la révolution scientifique et technologique a radicalement changé la nature organisationnelle de l'organisation publique, d'où, le travail est devenu de plus en plus exigeant en matière des compétences professionnelles, culture de la communication, sens du collectivisme, et ce, tout en visant l'augmentation de ses responsabilités au sein de l'organisation.

A cet effet, l'organisation publique moderne favorise le changement de sa dimension humaine en se focalisant sur : la réduction des effectifs, responsabilisation et motivation des employés (individualisation des rémunérations, primes au rendement, etc...)², l'autonomie, le développement de la participation, le changement du principe de contrôle de l'homme par l'homme au profit de l'encouragement de l'auto surveillance, l'encouragement de la polyvalence et le travail en équipe.

¹ Teneau Gilles. (2005). La résistance au changement organisationnel : Perspectives sociocognitives / Gilles Teneau ; préface d'Yvon Pesqueux. L'Harmattan.

² Amar, A., & Berthier, L. (2007), Op.cit.

Contrairement à la gestion des ressources humaine, le changement de la dimension humaine porte un autre aspect, à savoir, la prise en compte du facteur humain comme un acteur du changement, et ce, du fait que l'individu est le premier responsable de la réussite ou l'échec de la modification visée.

En effet, le changement de la dimension humaine recouvre le changement du comportement de l'individu au sein de son organisation. Dans ce sens, *Hemissi (2014)* affirme que l'individu change son comportement et ses attitudes parce qu'il est amené vers une nouvelle configuration organisationnelle, mais il faut dire aussi que certains individus ne favorisent pas le changement, d'où, le changement de ces derniers devient obligatoire, car ils représentent un facteur qui entrave le changement par leur résistance ¹.

E. Le changement de la dimension culturelle

L'émergence du terme « culture organisationnelle » se réfère aux années 70 du XX^{ème} siècle, laquelle représente un ensemble de croyances, d'attitudes, de normes, de comportements communs à tous les employés de l'organisation ².

Généralement, ladite culture est considérée comme un espace social et économique et comme un système personnel perçu comme une valeur par l'individu. Cette valeur sous-tend la relation à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Par ailleurs, elle peut être matérielle, spirituelle et/ou sociale, créés par les employés eux-mêmes en exerçant le processus de l'activité de travail, ce qui fait d'elle le reflet aussi bien de l'unicité et l'individualité que de l'organisation.

La culture est aussi considérée comme une dimension organisationnelle, et n'importe quelle transformation dans les systèmes de l'organisation recouvre le changement de l'aspect culturel, et cela, au point qu'en cas de changement organisationnel, les croyances et les coutumes ne doivent pas être délaissés, ils sont également concernés par la transformation et la rupture avec la situation précédente.

Les changements organisationnels s'accompagnent d'une rupture des valeurs, de la raison d'être, de l'identité, des normes et des modes d'action habituels partagés par les employés, ainsi que des méthodes traditionnelles de prise de décision qui entravent l'adaptation de l'organisation au rythme et aux orientations des changements du marché. Ceci est ce qu'on appelle « le changement de la dimension culturelle ».

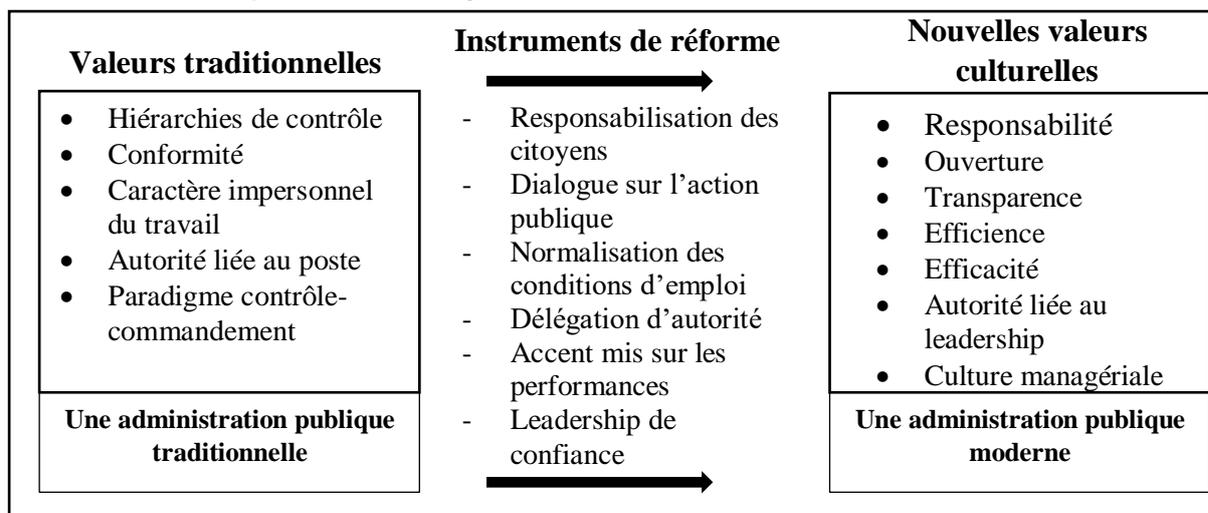
¹ Hemissi, O. (2014), Op.cit.

² Sułkowski, Ł. (2012). Elements of Organizational Culture – theoretical and methodological problems. *Management*, 16(2), pp.63-71.

La modernisation de l'administration publique en tant que changement stratégique, fait appel au changement de la culture organisationnelle, parce que cette dernière est une force de succès de l'organisation, et en même temps, elle peut être considérée comme un facteur de déclin de l'organisation si elle n'est pas mise en adaptation avec les problèmes existants ¹.

Dans la sphère publique, le passage d'une administration traditionnelle à une administration moderne est marqué par un ensemble de transformations culturelles. Le schéma suivant résume les principaux changements culturels qu'a subi l'administration publique dans le cadre de sa modernisation.

Figure 2. 1 : Transformation culturelle dans l'administration



[Source : Melchor (2008) ².]

1.6. Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel

Le changement est un processus qui se produit régulièrement dans les organisations. L'organisation est constamment dynamique, elle est en mouvement permanent, soit vers la croissance, soit vers le déclin.

En général, toutes les organisations, quelle que soit leur typologie, sont orientées vers le développement. Raison pour laquelle leur but est de faire d'une façon permanente un progrès dans le sens positif en mettant en place des transformations adaptées au contexte de la croissance. Selon *Kotter & Schlesinger (1979)*, la majorité des organisations doivent passer au bout de chaque année par une réorganisation modeste, et par une autre radicale au bout de chaque cinq ou six ans ³.

¹ Ben Said, H. (2000). Gestion du changement dans l'administration publique en vue de sa modernisation : Études de cas canadiens et leçons pour le Maroc [Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M. Sc.)]. école des hautes études commerciales affiliée à l'université de Montréal.

² Melchor, O. H. (2008), Op.cit.

³ Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. Harvard Business Review, 57(2), pp.106-114.

La base des changements organisationnels et la raison de leur mise en œuvre peuvent être des situations de crise, l'apparition des nouvelles exigences, l'apparition d'un nouveau facteur perturbateur qui pousse l'organisation à changer dans le but de trouver son équilibre. Pour chaque étape du développement de l'organisation, il existe des raisons spécifiques de changements organisationnels.

Le changement naît de la perception d'une inadéquation ou un déséquilibre entre le fonctionnement de l'organisation et ses finalités ¹. La principale cause du changement est l'action des forces extérieures à l'organisation, d'où la pression exercée par l'environnement externe sur les organisations en vue de leur évolution augmente au fil du temps, et de ce fait, les organisations doivent subir des révolutions radicales et inattendues.

Au début, les forces extérieures n'ont pas été perceptibles par les organisations, elles ont été perçues comme un environnement externe et pas comme une force qui agit sur l'organisation, mais progressivement, avec l'apparition de nouvelles exigences, de nouvelles méthodes de travail et formes de qualité, surtout avec l'utilisation des TIC, le changement organisationnel est devenu une condition nécessaire pour le développement, exigé par les forces de l'environnement extérieur.

Au niveau intérieur, les différents problèmes qui se génèrent au sein de l'organisation sont aussi responsables des transformations organisationnelles. Selon *Dolan et al (1996)*, les forces intérieures sont liées aux situations qui surviennent dans l'organisation, le premier facteur interne qui pousse les dirigeants à entraîner le changement organisationnel est le décalage entre la performance actuelle et la performance souhaitée, et ce, tout en impliquant les individus, les structures, les méthodes et les pratiques de gestion ².

Au sens large, les changements organisationnels représentent la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle adaptée à la nature des changements dans l'environnement externe, accompagnée à la fois par une rupture de valeurs, de normes et de modes d'action, ainsi que les méthodes traditionnelles de prise de décision qui entravent l'organisation pour être en adaptation avec les évolutions et mutations du marché.

En effet, nous pouvons retenir que les forces de transformation peuvent être divisées en deux (02) groupes : les forces de l'environnement et les forces internes.

¹ Probst, G., Mercier, J. Y., Bruggimann, O., & Rakotobarison, A. (1992). *Organisation et Management*, Tome 2, Gérer le changement organisationnel. Editions d'organisation.

² Dolan, S. L., Lamoureux, G., & Gosselin, E. (1996). *Psychologie du travail et des organisations*. Gaëtan Morin.

Les facteurs externes déclencheurs du changement, sont ceux associés à l'environnement, tel que les révolutions actuelles du monde des affaires qui exercent une pression majeure sur les organisations et les oblige à faire des changements nécessaires.

Selon **Grouard & Meston (1998)**, les forces de transformations extérieures recouvrent six (06) facteurs : le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin, l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser¹.

Quant à **Rondeau (1999)**, les facteurs externes déclencheurs du changement organisationnel sont regroupés en quatre (04) catégories, représentés dans le tableau suivant :

Tableau 2. 4 : Les facteurs externes déclencheurs du changement organisationnel

<p>Sources de nature économique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mondialisation des économies • Accroissement de la concurrence • Évolution d'une économie de masse vers une économie du savoir 	<p>Sources de nature technologique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • NTIC • Échange de données (EDI. etc.) • Systèmes de gestion intégrés-ERP (Ex. : SAP, PeopleSoft, etc.) • Gestion du savoir
<p>Sources de nature politique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déréglementation des marchés • Précarité des structures de contrôle 	<p>Sources de nature sociale :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversification de la main-d'œuvre • Déclin des traditions et de la hiérarchie • Croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux

Source : Rondeau (1999)².

Les entreprises privées ne sont pas seules concernées par ces sources provocantes du changement, on reconnaît d'emblée que mêmes les organisations publiques sont soumises à ces forces qui engendrent des changements organisationnels considérables au niveau de l'administration publique.

Dans son article « L'évolution de la pensée en gestion du changement », le professeur **Rondeau (2008)** a accordé une importance au changement dans les organisations publiques, en confirmant que les quatre (04) facteurs questionnent la qualité, la pertinence et l'efficacité des prestations des services³.

Les quatre facteurs sont les plus cités dans la littérature de la discipline, ainsi, **Pollitt et Bouckaert (2000)** ont aussi confirmé cette catégorisation d'ensemble des facteurs déclencheurs du changement dans les organisations publiques, en préconisant l'idée que « l'émergence d'une

¹ Grouard, B., & Meston, F. (1998), Op.cit.

² Rondeau, A. (1999). Transformer l'organisation : Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail. *Gestion*, 24, pp.12-19.

³ Rondeaux, G. (2008), Op.cit.

nouvelle approche de la gestion des organisations publiques est issue de la conjonction des facteurs sociaux, économiques, politiques à la fois endogènes et exogènes à ces organisations »¹.

En effet, nous retrouvons que le changement organisationnel dans l'administration publique est conçu comme un résultat des pressions économiques associés aux phénomènes de la mondialisation, l'ouverture de marché et l'accroissement de la concurrence, et pour assurer sa survie, l'organisation publique doit toujours chercher à améliorer sa performance, en mettant en place des stratégies du contrôle du coût et de diminution des dépenses, la flexibilité, la rationalisation, la décroissance et l'aplatissement des structures.

Pour revenir à l'aspect politique, il faut reconnaître que cela représente aussi une source de pressions qui avait contribué dans le déclenchement des changements organisationnels dans l'administration publique, tout comme le précise **Rondeau (1999)**² dans son tableau ci-dessus. C'est que cet aspect est associé avec la déréglementation des marchés et la précarité des structures de contrôle, ces deux facteurs ont entraîné une redéfinition du rôle de l'Etat où il est devenu désengagé de certaines de ces actions, et comme conséquence, les manières de gestion ont été remises en cause, les organisations publiques ont été amenées à chercher de nouveaux paradigmes et l'adoption de nouvelles stratégies telles que les partenariats, les alliances stratégiques et la délégation des services publics³.

Au-delà, les développements technologiques ont eu un poids sur le déclenchement des changements organisationnels, tel qu'après la révolution technologique, l'administration publique traditionnelle a subi des critiques à cause de la lenteur des services rendues, la diminution de la productivité, d'où l'intégration des TIC dans la sphère publique est devenu une nécessité, et comme conséquence à ces pressions, l'administration publique est orientée vers le changement par l'adoption de nouvelles stratégies, de rendre l'administration accessible par la voie électronique, la dématérialisation des procédures et la modernisation des systèmes informatiques de l'Etat.

La quatrième force extérieure qui se considère comme une origine du besoin de changement organisationnel est l'aspect social, tel que les bouleversements sociaux qui exercent aussi des pressions sur les organisations publiques, la diversification de la main-d'œuvre, le déclin des traditions et de la hiérarchie, la croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix

¹ Rossignol, K., Rousseau, A., Valoggia, P., & Pichault, F. (2014). L'évaluation multidimensionnelle du changement : Le cas des organisations publiques. *Question(s) de management*, n° 7(3), pp.91-115.

² Rondeau, A. (1999), Op.cit.

³ Zid, R. (2006). *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions*. Université du Québec à Montréal.

sociaux sont les facteurs sociaux qui ont poussé les organisations publiques à faire des changements, surtout le changement de la dimension humaine et culturelle ; tous ces facteurs sont associés avec les pressions de l'environnement externe. D'autres raisons sont aussi considérées comme une source et une origine de changement, nous rappelons que les forces de transformations concernent aussi le niveau interne de l'organisation.

Dans la sphère publique, précisément dans le niveau interne des organisations publiques, *Rossignol et al (2014)* affirme que les facteurs qui ont un poids sur le changement organisationnel sont les critiques de la gestion dite classique ¹.

A cet égard, nous retenons que les forces intérieures sont générés d'un dysfonctionnement constaté à l'intérieur de l'organisation, ils exercent une certaine pression qui oblige l'organisation à introduire des modifications, ces facteurs sont plus difficiles à expliquer et les faire accepter par rapport aux facteurs externes, du fait que dans un contexte d'évolution permanente de l'environnement, le changement est aussi bien interne qu'externe ².

Correction de buts et objectifs stratégiques, tactiques et opérationnels de l'organisation ; l'incohérence de la structure organisationnelle, des politiques, des procédures et des règles avec les buts et les objectifs de l'organisation ; divergence de support technologique du processus de production de l'organisation à ses tâches, besoin de croissance de la productivité, nécessité d'améliorer la qualité, améliorer le service, motiver le personnel et le conserver ; ce sont là l'ensemble des facteurs qui engendrent des forces intérieures du besoins du changement organisationnel.

La nécessité du changement apparaît lorsque de multiples développements surviennent, soit dans le travail interne, soit dans le potentiel de l'organisation et ses capacités et objectifs, ou lorsque l'organisation est confrontée à des problèmes organisationnels et passe par une situation de crise. Ces facteurs sont les moteurs qui créent une inadéquation entre les systèmes organisationnels intérieurs l'un avec l'autre ou entre le fonctionnement de l'organisation intérieur et les exigences de l'environnement externe.

Le changement organisationnel est lié par différents facteurs, les facteurs déclencheurs sont ceux qui donnent naissance au besoin de changement, mais il ne faut pas négliger l'importance des facteurs clés responsables de succès du changement organisationnel, et surtout il faut

¹ Rossignol, K., Rousseau, A., Valoggia, P., & Pichault, F. (2014), Op.cit.

² Besbes, A. (2006). Facteurs explicatifs de l'échec des changements organisationnels : Cas de entreprises engagées dans le PMN [Diplôme national d'expertise comptable]. Faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax (TUNISIE).

prendre en considération les facteurs qui influent négativement sur le processus du changement et entraînent une lenteur de sa mise en œuvre.

Pour toutes ces raisons, nous allons parler dans ce qui suit des étapes du processus du changement organisationnel, ainsi que des différents facteurs qui agissent sur la vitesse de son rythme tout en prenant en compte la dimension temporelle.

2. Les modèles théoriques et la dimension temporelle du changement organisationnel

Une caractéristique importante d'une organisation moderne compétitive, est la gestion efficace du changement. Sur un marché dynamique, en évolution permanente, les organisations se trouvent obligées d'être capables de s'adapter rapidement aux changements de l'environnement externe.

La gestion du changement est l'un des facteurs clés de la réussite de la mise en œuvre d'un projet et d'un développement de l'ensemble de l'organisation. Dans la littérature de la discipline, la conduite de changement a été toujours un point important et primordiale dans le management des organisations et dans la réussite de la transition de l'organisation d'un état à un autre.

Dès l'apparition du besoin ou de la volonté de développer ou de moderniser quelque chose au sein de l'organisation, il est nécessaire de comprendre quels sont les changements et les modifications qui peuvent survenir dans l'organisation, en vue de les savoir gérer dans le sens où la conduite de changement permet de suivre les étapes de l'évolution et de la mise en place du progrès souhaité, tout en laissant la possibilité d'ajuster l'avancement du processus de changement organisationnel.

De ce fait, que ce soit une organisation publique ou privée, elles sont censées ne pas échapper cette règle, d'autant plus que le changement est un processus compliqué, il peut être empêché par des résistances et multiples facteurs, d'où sa gestion et sa bonne conduite est une préoccupation fondamentale pour assurer la réussite de la transition.

Dans ce point nous allons aborder, en premier lieu les étapes de la gestion du changement, et plus précisément, le cadre théorique du processus du changement, en prenant en compte deux (02) courants : le premier privilégie la dimension explicative pour analyser les différents mécanismes et logiques, prise en compte dans la mise en œuvre du changement ; et le deuxième

privilégie la dimension normative et perspective qui consiste à proposer une méthodologie sous forme d'un ensemble de bonnes pratiques comme référence pour conduire le changement ¹.

Il existe différents facteurs qui peuvent influencer le processus du changement, du fait qu'il est considéré comme un processus extrêmement difficile et compliqué et que plus l'organisation subit des modifications radicales et profondes, plus le risque de subir des résistances de changement est élevé en influant sur son rythme.

Nous avons vu qu'il était important d'aborder en deuxième lieu, la dimension temporelle du rythme du changement qui explique sa lenteur et sa rapidité, ce qui nous permet de mettre en évidence la notion de la dissonance temporelle et son effet sur le processus du changement en général, et sur la lenteur du processus de modernisation en particulier.

2.1.Le cadre théorique de processus du changement organisationnel

La capacité de faire un changement organisationnel est devenue un élément clés de la compétitivité des organisations que ce soit publiques ou privées, la mise en œuvre du changement organisationnel est un ensemble complexe de processus et de procédures, c'est pour cette raison, son implantation dans l'organisation nécessite de suivre tout un enchaînement des étapes bien précis.

Après avoir parlé sur les facteurs qui poussent le changement au sein les organisations, nous avons retenu que le déclenchement du changement peut être une traduction de la volonté de l'organisation ou peut être une obligation exigée par des facteurs internes et externes. Dans les deux cas, que soit un changement volontaire ou non volontaire, l'organisation doit savoir la manière de mettre en œuvre le changement étape par étape.

C'est pourquoi, il est important de parler du processus du changement organisationnel, et surtout des modèles théoriques qui décrivent les étapes de la mise en œuvre du changement organisationnel, tout en mettant en évidence l'implantation de la modernisation.

Un modèle de changement est le fil conducteur qui permet l'organisation d'intégrer une nouvelle situation tout en passant par des phases de transition, depuis l'apparition de l'envie de changer la situation actuelle jusqu'à intégration du changement au sein de cette organisation.

A cet égard, nous mettrons dans ce qui suit l'accent sur l'importance des modèles standards qui représentent le changement organisationnel d'une façon générale. Mais avant de les présenter, nous mettrons en lumière un paradigme qui est lié directement au changement organisationnel, et aborder par la même occasion, la période de transition qui a été caractérisée

¹ Merdinger-Rumpler, C., & Nobre, T. (2011). Quelles étapes pour la conduite du changement à l'hôpital ? Gestion 2000, Volume 28(3), pp.51-66.

par la remise en cause de l'Etat providence et l'apparition de la notion de la modernisation administrative.

Ce paradigme est appelé développement organisationnel, **Ben Said (2000)** avait parlé de ce paradigme en disant que le développement organisationnel est une approche apparue suite aux mutations sociales et suite au passage d'une économie purement productrice et industrielle vers une économie des services ¹.

Le concept de développement organisationnel est né dans les années 80 du siècle dernier, il a été intégré en tant que processus d'amélioration visant la résolution des problèmes de l'organisation. Son apparition était due au fait que les organisations avaient exprimé le besoin de mettre en œuvre le changement, afin de répondre aux différentes exigences de l'environnement. C'est ce qui distingue entre le concept de changement et le développement organisationnel, tel que le changement organisationnel fait référence à un type de transformation différent de l'ensemble de l'organisation qui peut contribuer soit dans le développement de l'organisation, soit dans l'empêchement du développement.

D'une façon générale, le choix de l'organisation à faire un changement exprime la volonté de réaliser un développement organisationnel, un développement qui ne vise pas seulement la croissance ou l'expansion du champ d'activité, mais de faire un passage vers une nouvelle situation accompagnée par une amélioration de la qualité, ce progrès se fait à l'aide d'une accumulation progressive du nombre de changements organisationnels, cela veut dire que le développement organisationnel désigne un changement global qui affecte la situation actuelle de l'organisation tout en visant la résolution des problèmes potentiels et l'amélioration de la performance de l'organisation dans son ensemble, ce sens apparait dans la définition de **Porras & Robertson, (1992)** qui, pour eux « *le développement organisationnel constitue un ensemble de théories, de valeurs, de stratégies et de techniques basées sur les sciences du comportement visant un changement planifié de l'environnement de travail afin d'améliorer le développement individuel et la performance organisationnelle à travers la modification des comportements au travail chez les membres de l'organisation* » ².

A partir de ces définitions, nous pouvons dire que le changement organisationnel est mis en place dans le cadre du développement d'une organisation dans les conditions de la dynamique perpétuelle de l'environnement, et c'est ce qui reflète le contexte de la modernisation de l'administration publique.

¹ Ben Said, H. (2000), Op.cit

² Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). Organizational development : Theory, practice, and research. In Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3, 2nd ed . Consulting Psychologists Press. p. pp.719-822, cité par Hafsi, T., & Fabi, B. (1997), Op.cit.

La modernisation a coïncidé avec la naissance et la vulgarisation de la notion de développement organisationnel dans les années 1980, d'où, la modernisation administrative représente en soi-même un développement organisationnel, et ce, du fait qu'elle mobilise un changement radical au sein des organisations publiques en visant le dépassement des effets de la bureaucratie, d'améliorer le fonctionnement de l'administration, d'améliorer la qualité de la gestion et la performance de l'action publique.

Kurt Lewin est l'un des pionniers de la notion de développement organisationnel (D.O.), il s'était intéressé à l'étude de la dynamique et l'amélioration de fonctionnement des groupes dans un environnement donné, tel qu'il a approuvé le sens de développement organisationnel avant même l'apparition du paradigme sous cette appellation « DO ». Suite à ces travaux au *Massachusetts Institute of Technology*, **Lewin (1958)**¹ avait décrit les étapes principales pour introduire un changement au sein d'un groupe où il avait expliqué le phénomène du changement organisationnel à travers l'étude de l'aspect humain. Pour lui le changement organisationnel passe par trois (03) phases, ces dernières ont été considérée comme le modèle de changement planifié ².

2.1.1. Le modèle de Kurt Lewin (1958)

Le modèle de **Lewin** privilégie une approche explicative se basant sur la dimension psychosociale de la fonction de l'organisation. Son modèle consiste à décrire les étapes du changement en insistant sur les mécanismes d'apprentissage et sur la dimension cognitive des routines organisationnelles ³.

Selon lui, les étapes de changement organisationnel peuvent être représentées comme suit : dégel (unfreeze), mouvement (change), regel (refreeze), ces trois (03) étapes reflètent une fluctuation d'équilibre qui commence par une perception d'un déséquilibre, en marquant ensuite passage vers la transformation de l'état actuel, et enfin, le retour vers la recherche d'équilibre par la fixation du nouvel état de l'organisation.

- **La première étape est appelée « unfreez », dégel (la dé cristallisation)**

Est une étape de préparation au changement qui inclut la prise de conscience du besoin et de la volonté de sortir des sentiers routiniers, elle se caractérise par l'apparition d'un déséquilibre entre la situation actuelle de l'organisation et les exigences de l'environnement, en remettant en question les valeurs, les normes d'activités et les habitudes de l'organisation.

¹ Lewin, K. (1958). Décision de groupe et changement social. Maccoby, EE, Newcomb, TM et Hartley, EL, Eds., Readings in Social Psychology Holt, Rinehart, Winston, New York, pp.197-211.

² Bélanger, L. (1972). Les stratégies de développement organisationnel. Relations industrielles / Industrial Relations, 27(4), pp.633-654.

³ Merdinger-Rumpler, C., & Nobre, T. (2011), Op.cit.

- **La deuxième étape est appelée « change », mouvement (adaptation)**

C'est la mise en œuvre du changement proprement dit, les gens sont dégelés et se dirigent vers une nouvelle façon d'être. Cette étape consiste à faire une transition interne dès que l'organisation apporte le changement nécessaire. Elle se base sur la mise en place d'une transformation des valeurs et des normes d'activité, une redéfinition des nouveaux objectifs et l'élaboration des programmes de réforme et de développement.

Ce stade de changement est le plus difficile du fait qu'il implique la participation et l'implication du personnel de l'organisation, d'où, l'encadrement, la formation et l'acceptation des erreurs sont nécessaire pour la réussite du changement

- **La troisième étape est appelée « refreez », regel (recristallisation)**

Cette étape représente la recherche de la stabilité après le changement, à ce stade nous remarquons que une fois le changement a été mis en œuvre au stade du mouvement, les membres de l'organisation font une rupture avec les anciennes habitudes. Donc, cette phase consiste à consolider le nouvel état de l'organisation par l'acceptation des changements intervenus et les rendre en tant que nouvelle norme organisationnelle.

Le modèle de Lewin est considéré comme le plus connu dans la présentation des étapes du processus du changement organisationnel, du fait qu'il décrit l'implantation du changement d'une manière standard et générale.

2.1.2. Le modèle de John Kotter (1996)

Le modèle de *Kotter (1996)*¹ est aussi considéré comme l'un des modèles les plus importants dans la présentation du processus du changement organisationnel. La pensée de John Kotter n'est pas loin de celle de *Kurt Lewin*, les deux théoriciens ont eu en quelque sorte des visions similaires dans ce qui concerne l'implantation du changement au sein des organisations.

En 1995, *Kotter* a résumé les erreurs du changement commises par les dirigeants d'entreprises, il a prêté une attention particulière aux obstacles rencontrés au cours du processus du changement ².

Il est à signaler que les théoriciens et les praticiens considèrent que le point le plus important dans le processus du changement est de savoir vaincre la résistance du changement, et c'est ce qui donnait l'importance au modèle de *Kotter* vu qu'il a été célèbre pour la théorie des huit (08) étapes de gestion de changement qu'il a conclue à travers ses expériences faites sur différentes entreprises dans le cadre d'identifier les erreurs de la mise en œuvre du changement.

¹ Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

² Kotter, J. (1995). *Leading change : Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review, 73, pp.259-267.

Au cours de ces études, **Kotter (1995)** a identifié huit (08) erreurs, à savoir ¹ :

- 1) L'absence du sentiment d'urgence assez fort chez les dirigeants d'entreprises.
- 2) L'absence d'une coalition pour gérer le changement.
- 3) Le Manque de vision.
- 4) L'absence du transfert de vision aux employés d'entreprises.
- 5) Les obstacles du changement ne sont pas supprimés.
- 6) L'absence de planification systématique pour remporter les victoires à court terme.
- 7) La déclaration précoce du succès du changement.
- 8) L'absence de la stabilité et de consolidation des changements dans la structure de l'entreprise.

Sur la base de ces erreurs, **Kotter (1996)** a créé un modèle de gestion de changement qui se divise en huit (08) étapes ²:

- 1) Etablir un sentiment d'urgence : Cette étape consiste à créer une atmosphère d'action immédiate et à établir un sentiment de besoin de changement au moment de l'apparition du sentiment d'insécurité, et au moment où il devient clair que la façon de vivre se contredit avec les exigences actuelles.
- 2) Création de coalitions de guides : Consiste à créer une équipe qui dirige les changements à venir, tout en combinant les efforts des employés qui ont une influence sur la gestion du changement
- 3) Développement d'une vision et d'une stratégie de l'état futur : Cette étape consiste à réduire l'incertitude par la création d'une image de l'avenir souhaité, et ce, par la mise en évidence d'une stratégie à suivre pour réaliser la vision précisée.
- 4) Communiquer la vision du changement : Consiste à propager la nouvelle vision entre l'ensemble du personnel d'une manière permanente, à chaque occasion, avec force et conviction.
- 5) Habilitation des employés pour une action à grande échelle : A ce stade **Kotter** a basé sur l'incitation et l'implication des collaborateurs dans l'action, et sur la gestion des incohérences en assurant que les processus et les structures organisationnelles sont alignés avec la vision globale de l'organisation. Le plus important dans cette étape est d'essayer continuellement à chercher les personnes qui résistent et les obstacles qui entravent le changement en vue de mettre en œuvres des actions proactives pour les éliminer.

¹ Kotter, J. (1995), Op.cit.

² Kotter, J. (1996), Op.cit.

6) Générer des gains à court terme : Consiste à donner une impression de victoire dans les premiers temps dans le but d'éviter le découragement, favoriser les récompenses et fixer des objectifs intermédiaires pour maintenir l'implication et le dynamisme du personnel.

7) Consolider les gains et produire plus de changement : Consolider les acquis et élargir les transformations, obtenir une amélioration continue par la création d'un climat de confiance pour les nouvelles approches, la généralisation de l'expérience réussie dans l'ensemble de l'organisation.

8) Ancrer de nouvelles approches dans la culture de l'organisation : en arrivant à la fin de l'implantation du changement, ce stade concerne l'intégration de l'état final projetée, l'institutionnalisation de nouvelles approches et la formalisation des règles.

Nous observons que ces huit étapes ne diffèrent pas des étapes du modèle de **Lewin (1958)**¹, et ce, à la seule différence que **Kotter (1996)**² a bien détaillé les étapes de changement et a donné une importance aux résistances et aux obstacles pouvant freiner le changement.

Toutefois, nous pouvons voir, d'une manière générale, que les quatre premières étapes représentent la première étape du modèle de **Kurt Lewin** « dégel », la cinquième et la sixième étape représentent le « mouvement », et les deux dernières étapes (septième et huitième) représentent la recristallisation.

2.1.3. Le modèle de COLLERETTE et al (1997)

Nous passons à présent à la présentation du troisième modèle de processus du changement organisationnel où **Collerette et Al (1997)**³ avaient proposé un autre modèle du changement tout en s'inspirant de celui de **Kurt Lewin (1958)**.

Collerette et al étaient intéressés aussi par la dynamique du groupe, cela les avait conduits à fonder leur modèle sur leurs expériences de l'étude de l'interaction et l'adaptation du groupe au cours du changement.

Ce modèle va dans le même sens que celui de **Kurt Lewin**, et ce, vu que **Collerette et al** avaient déclaré que « *la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation* »⁴, d'où, le processus du changement est constitué selon à eux, de quatre (04) phases : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration.

¹ Lewin, K. (1958), Op.cit.

² Kotter, J. (1996), Op.cit.

³ Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997), Op.cit.

⁴ Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997), Op.cit, p.25.

- L'éveil : Cette étape débute avec le déclenchement d'une incitation à changer, car là, les membres de l'organisation commencent à s'interroger sur l'utilité et la pertinence de mettre en œuvre un processus du changement, de sorte à faire une balance entre les avantages et les désavantages en vue de prendre une décision de le faire ou non ; et dès que le changement est accepté, l'organisation passe vers la deuxième phase du changement qui est la désintégration.

- La désintégration : A ce stade, le changement proprement dit n'est pas encore mis en œuvre, cette étape consiste à déterminer les aspects non adaptés au système, en déclarant que cette étape consiste à « *déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative* »¹.

- La reconstruction : C'est la phase de construire une nouvelle perception au monde, elle consiste à faire une recherche de significations, de bases et de pratiques nouvelles qui conviennent avec les situations et les exigences de l'environnement.

Cette étape est la plus transitoire, du fait qu'elle s'effectue au fur et à mesure avec la désintégration, elle marque la transition proprement dite entre la remise en question du changement et son intégration.

- L'intégration : Est appelée aussi, la ritualisation, et qui consiste en la recherche de la stabilité comme celle de recristallisation dans le modèle de **Kurt Lewin**.

C'est au cours de cette phase que les nouvelles pratiques deviennent des normes, en intégrant la nature et les habitudes de l'organisation.

Dans cette étape, l'organisation marque une stabilité, une harmonie graduelle et un retour vers l'équilibre une autre fois après les perturbations du changement.

2.1.4. Le modèle de Vandangeon-Derumez (1998)

Un autre modèle a été développé en 1998 par **Vandangeon-Derumez**², qui a pris comme base le modèle de **Kurt Lewin (1958)**, ses travaux s'étaient focalisés sur l'approfondissement du modèle de **Lewin** à travers l'introduction de deux (02) variables, en privilégiant également l'approche descriptive explicative du changement.

Ce modèle consiste à décrire le processus du changement en trois (03) étapes (maturation, déracinement, enracinement), en prenant en compte l'intentionnalité du changement (volontaire ou imposé), et la diffusion du changement (progressif ou brutal).

¹ Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997), Op.cit, p.26.

² Vandangeon-Derumez, I. (1998), Op.cit.

Selon *Vandangeon-Derumez*¹, chacune de ces étapes du processus de changement se caractérise par la mise en place d'un ensemble d'activités ; la phase de maturation consisterait en la sensibilisation au changement en commençant par la saisie de l'opportunité jusqu'à l'identification des axes du changement.

Quant à la phase de déracinement, elle consisterait à mettre en œuvre le changement proprement dit, en se focalisant sur la finalisation du projet du changement et la favorisation des actions de communication, de formation et d'accompagnement du changement, et enfin, la troisième phase d'enracinement qui consisterait à faire des évaluations des différentes actions engagées et mettre en place des corrections si besoin est.

Le tableau suivant représente les différentes activités et dimensions de chaque phase.

Tableau 2. 5 : Les phases du changement selon Vandageon-Dermez (1998)

Phase	Activités	Dimensions
Maturation	Identification d'un stimulus	Opportunité/ Problème
	Recherche d'information	Étude prospective/ Audit
	Sensibilisation à l'idée du changement	Annonce/ Implication
	Mise en mouvement de l'organisation	Contrôlée / Non contrôlée
	Définition des grands axes de changement	Vision et démarche / Cadre organisationnel
Déracinement	Finalisation du projet de changement	Projet formalisé/ Projet peu formalisé
	Communication du projet de changement	Annonce/ Interaction
	Mise en œuvre du projet	Brutale/ Progressive
	Génération des nouvelles idées	Induite/ Autonomie
	Développement d'initiatives	Par la hiérarchie/ Par la base
	Evaluation/sélection	Cadrée/ Non-cadrée
	Suivi de la mise en œuvre	Hiérarchique/ Interhiérarchique
	Formation	Axée sur les outils / Axés sur la réflexion
Enracinement	Accompagnement du changement	Ponctuel / Structurel
	Evaluation-bilan des actions engagées	Directive / interactive
	Mise en cohérence des activités	De foisonnement/ D'accompagnement
	Correction des actions engagées	Réorientation/ Ajustement
	Changement durable	Implantation d'un cadre de formalisation de travail stable la vision

Source : Vandangeon-Derumez (1998)².

D'après ces premiers quatre modèles de changement (*Collerette et al., 1997, 1997 ; John P. Kotter, 1996 ; Vandangeon-Derumez, 1998*), nous avons retenu que le processus du changement de base est caractérisé par trois (03) situations de transition principales, et comme

¹ Vandangeon-Derumez, I. (1998), Op.cit.

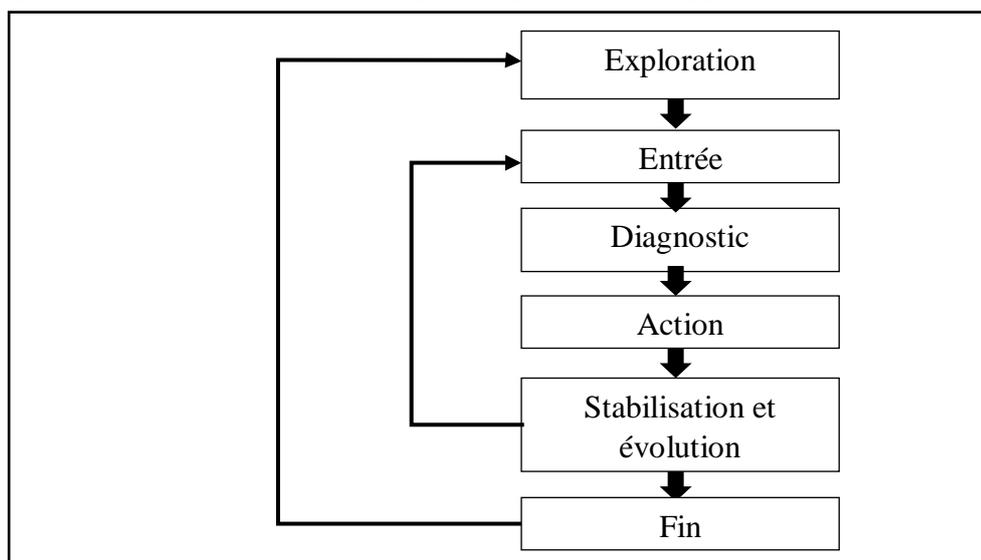
² Ibid.

nous savons que la modernisation administrative est un changement organisationnel planifié, nous avons vu qu'il est important de parler en particulier dans ce qui suit sur le modèle du changement planifié et le modèle intégrateur.

2.1.5. Le modèle du changement planifié de Lippitt, Watson et Westey (1958)

Ce modèle regroupe sept (07) étapes présentées dans la figure ci-dessous :

Figure 2. 2 : Le modèle du changement planifié de Lippitt, Watson et Westey



Source : Lippitt et al (1958) cité par Ben Said (2000)¹.

Ce modèle, bien qu'il paraisse plus détaillé que celui de *Lewin*, en général, il est développé dans le même contexte des étapes de *Lewin* et celles de *Collerette et al*, d'où l'exploration et l'entrée lesquelles conviennent avec le dégel et l'éveil, le diagnostic et l'action conviennent avec le mouvement, la stabilisation et le développement avec le regel, la reconstruction et l'intégration.

A partir de cela et d'après *Ben Said (2000)²*, nous pouvons retenir que ces modèles sont complémentaires entre eux, tout en mettant l'accent sur le processus psychologique du changement à travers le modèle de *Lewin* et de *Collerette et al*, ainsi que sur le processus du développement organisationnel à travers les étapes de changement développé par *Lippitt, Watson et Westey*, de plus et comme on l'a déjà évoqué, il existe une relation entre le changement et le développement organisationnel.

¹ Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. (1958). La dynamique du changement planifié. New York Harcourt, Brace et World, Inc., cité par Ben Said, H. (2000), Op.cit.

² Ben Said, H. (2000), Op.cit.

2.1.6. Le modèle intégrateur du changement planifié de Bullock et Batten (1985)

Il existe un modèle qui suit l'approche perceptive et normative. Cette dernière consiste à proposer une méthodologie sous forme de bonnes pratiques pour conduire le changement ¹.

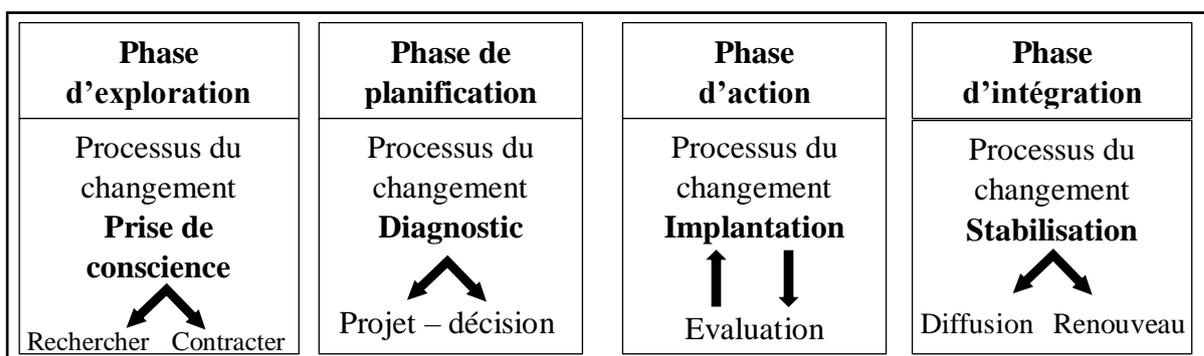
Le modèle qui suit cette approche est le modèle intégrateur du changement planifié de **Bullock & Batten (1985)**². Ce dernier modèle décrit à la fois les états de l'organisation et le processus du changement, tout en prenant en compte les résistances qui peuvent entraver les processus du changement.

Les travaux de **Bullock & Batten** s'écrivent dans le courant du développement organisationnel et ont développé un modèle de quatre (04) étapes, en distinguant la phase d'exploration, la phase de planification, la phase d'action, et la phase d'intégration.

Ces quatre étapes ont été développées par **Bullock & Batten en 1985**, et cela, à travers une synthèse de trente (30) modèles de planification du changement, c'est ce qui a donné le caractère d'un modèle intégrateur qui suit une approche normative et perspective ³.

A partir de ce modèle, nous pouvons percevoir une planification du changement bien détaillée, comprenant différents aspects, d'où l'étape d'exploration consiste à montrer la nécessité et la pertinence du changement ; l'étape de planification consiste à faire le diagnostic et définir les objectifs du changement ; l'étape d'action consiste à définir et mettre en œuvre les différents dispositions concrètes, tout en mobilisant les supports nécessaires ; et la dernière étape, qui est la plus importante, c'est l'intégration, laquelle consiste à consolider et à encourager les nouvelles pratiques et comportements, et ainsi à communiquer les résultats du changement. La figure et le tableau suivant montrent les quatre (04) étapes du modèle intégrateur.

Figure 2. 3 : Le modèle intégrateur du changement planifié



Source : Bullock et Batten (1985) cité par Ben Said (2000)⁴.

¹ Merdinger-Rumpler, C., & Nobre, T. (2011), Op.cit.

² Bullock, R. J., & Batten, D. (1985). Ce n'est qu'une phase que nous traversons : Un examen et une synthèse de l'analyse de phase OD. Group & Organization Studies, 10(4), pp.383-412.

³ Ibid.

⁴ Bullock, R. J., & Batten, D. (1985), Op.cit, cité par Ben Said, H. (2000), Op.cit.

Ces quatre étapes sont détaillées dans le tableau suivant :

Tableau 2. 6 : Les étapes du changement définies par Bullock et Batten (1985)

	Objectif	Prescriptions
Phase Exploratoire	Décider de la pertinence du changement	Dans l'affirmative, mobiliser les ressources pour planifier le changement Montrer la nécessité du changement Chercher des facilitateurs externes Définir les responsabilités des différents acteurs impliqués
Phase de planification	Programmer les différentes étapes	Etablir un diagnostic Définir les objectifs du changement et les actions appropriées pour Atteindre ces objectifs Convaincre les acteurs clés d'approuver et de soutenir le projet de changement
Phase de mise en œuvre	Faire passer l'organisation du stade initial au stade désiré	Définir et mettre en actions les dispositions concrètes Mobiliser les supports pour les actions Evaluer les activités de mise en œuvre Evaluer les résultats pour des actions correctrices éventuelles
Phase d'intégration	Consolider et institutionnaliser les nouvelles routines organisationnelles	Encourager les nouveaux comportements par l'évaluation et des systèmes d'incitation Communiquer et informer sur les résultats positifs du changement Former les managers et les opérationnels à la maintenance des nouvelles routines

Source : Bullock et Batten (1985) cité par Merdinger-Rumpler & Nobre (2011)¹.

2.1.7. Le modèle de congruence de Nadler et Tushman (1980)

Un autre modèle de changement a été développé dans les années 1980 par *Nadler & Tushman*², c'est le modèle de congruence. Ce modèle nous intéresse beaucoup dans notre étude parce qu'il prend en considération trois (03) niveaux du changement : le niveau individuel, le niveau de groupe et le niveau organisationnel que l'on va aborder ultérieurement.

Le modèle de *Nadler & Tushman* de congruence suppose que l'organisation est en interaction constante avec son environnement. Pour eux, l'organisation est un système qui utilise les sources internes et externes afin de les transformer en produits.

Ce modèle de congruence est basé sur l'idée que l'organisation est un ensemble de sous-systèmes en interaction et qui conduit à une vision socio-technique qui consiste à ce que la réussite du travail au sein de l'organisation est liée à la cohérence des différents aspects de l'organisation : managériaux, stratégiques, techniques et sociaux³.

¹ Bullock, R. J., & Batten, D. (1985), Op.cit, cité par Merdinger-Rumpler, C., & Nobre, T. (2011), Op.cit.

² Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), pp.35-51.

³ Ibid.

Dans une perspective du changement, ce modèle considère l'organisation en tant que système complet. *Nadler & Tushman (1980)* avaient proposé que l'organisation soit structurée et gérée d'une manière cohérente au point de congruence, car selon eux, le modèle de congruence représente l'organisation sous forme de quatre (04) composants interdépendants (éléments internes), à savoir : les tâches, les structures et les systèmes de l'organisation, la culture et les personnes qui y travaillent, et plus la congruence entre ces éléments est élevée plus la performance organisationnelle est également élevée ¹.

D'une manière générale, le modèle de congruence se concentre sur la capacité de l'organisation de se changer pour être en adaptation avec son environnement. Il comprend trois (03) composantes : les entrées, les sorties et le processus de transformation. Ces composantes sont schématisées sous forme d'un modèle reflétant un processus du changement organisationnel :

Les entrées sont tout ce que l'organisation utilise pour fonctionner, tel que : la stratégie, les ressources, les facteurs environnementaux et historiques des comportements passés.

Les sorties sont tout ce que produit l'organisation en termes de réalisation d'objectifs, l'amélioration de la performance, ainsi que sa capacité à s'adapter aux mutations de l'environnement, ces extrants concernent les trois (03) niveaux du changement : Individuel, groupal et organisationnel.

Et enfin, la troisième composante qui est le processus du changement et que décrivent et/ou définissent *Barlatier & Dupouët (2016)* comme suit : « une boucle de rétroaction relie les sorties aux entrées, permettant à l'organisation de modifier son comportement en fonction des signaux reçus » ².

Le processus de transformation comprend quatre (04) moyens fondamentaux :

- Les tâches : Sont une partie essentielle dans l'organisation, elles représentent les responsabilités quotidiennes des employés. Ces tâches comprennent les types de travail à effectuer en clarifiant la forme du processus et son impact sur les individus.
- Les individus : Ce moyen représente la nature, les caractéristiques, les compétences, les attentes, les différentes qualités personnelles, les valeurs, les attitudes et les comportements des employés.
- Organisation formelle : Elle représente la structure, les systèmes, les politiques et les principes de travail de l'organisation. L'organisation formelle se réfère aux arguments

¹ Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980), Op.cit.

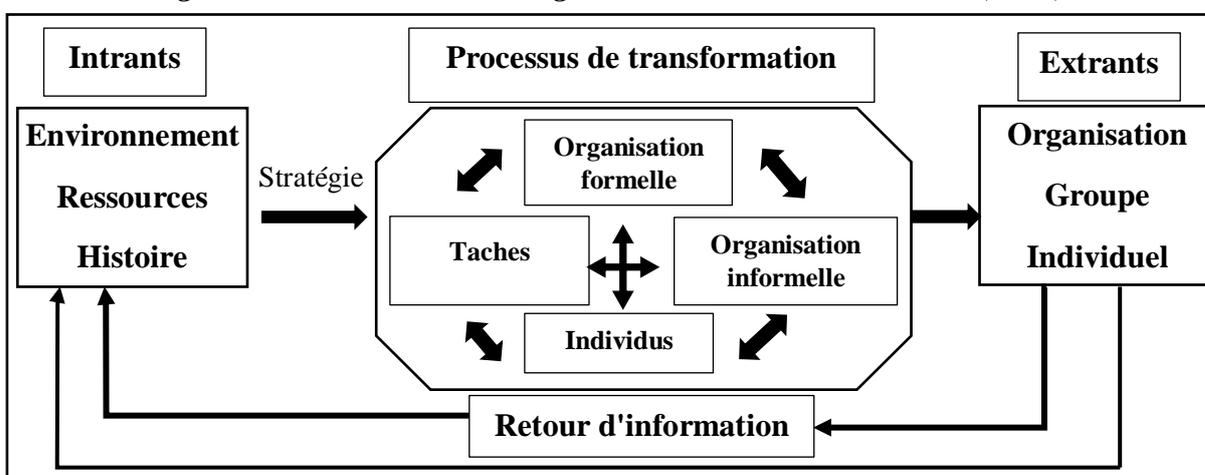
² Barlatier, P.-J., & Dupouët, O. (2016). Michael L. Tushman—Entre adaptation et changement stratégique, quelle organisation pour l'innovation ? (1er édition). Éditions EMS, p.350.

organisationnels formels, tels que les lignes de responsabilité, les systèmes d'information et tous les systèmes et procédures qui ont été formellement développés au sein de l'organisation pour guider les individus dans la réalisation des tâches à accomplir.

- L'organisation informelle : Elle représente les accords informels. C'est l'ensemble des valeurs, des normes, des pouvoirs d'influences et des règles non planifiées et non écrites. Généralement, ce genre d'accords apparait au fil du temps, et se traduit par une influence sur le fonctionnement de l'organisation jusqu'à entraver le déroulement des activités au sein de l'organisation.

Ces quatre (04) composantes sont représentées dans le schéma suivant

Figure 2. 4 : Le modèle de congruence de Nadler Et Tushman (1980)



Source : Nadler & Tushman (1980) ¹ traduit par la doctorante.

2.1.8. Le modèle d'implantation de la modernisation administrative en tant que changement organisationnel de BEN SAÏD (2000)

A partir de ces modèles de changement, nous revenons à la modernisation en tant que changement organisationnel. Ainsi, selon *Ben Said (2000)*, la modernisation vise la transition d'un état ancien à un autre, moderne, en visant un changement radical et une rupture avec le passé ².

Suivant les recherches de *Hafsi & Fabi (1997)*, l'implantation du changement organisationnel ne doit pas être fait brutalement, ni d'une façon urgente, du fait que le changement au sein de l'organisation nécessite d'être implanté petit à petit, étape par étape, pour éviter les grands bouleversements qui risquent d'influencer négativement le fonctionnement de l'organisation ³.

¹ Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980), Op.cit.

² Ben Said, H. (2000), Op.cit.

³ Hafsi, T., & Fabi, B. (1997), Op.cit.

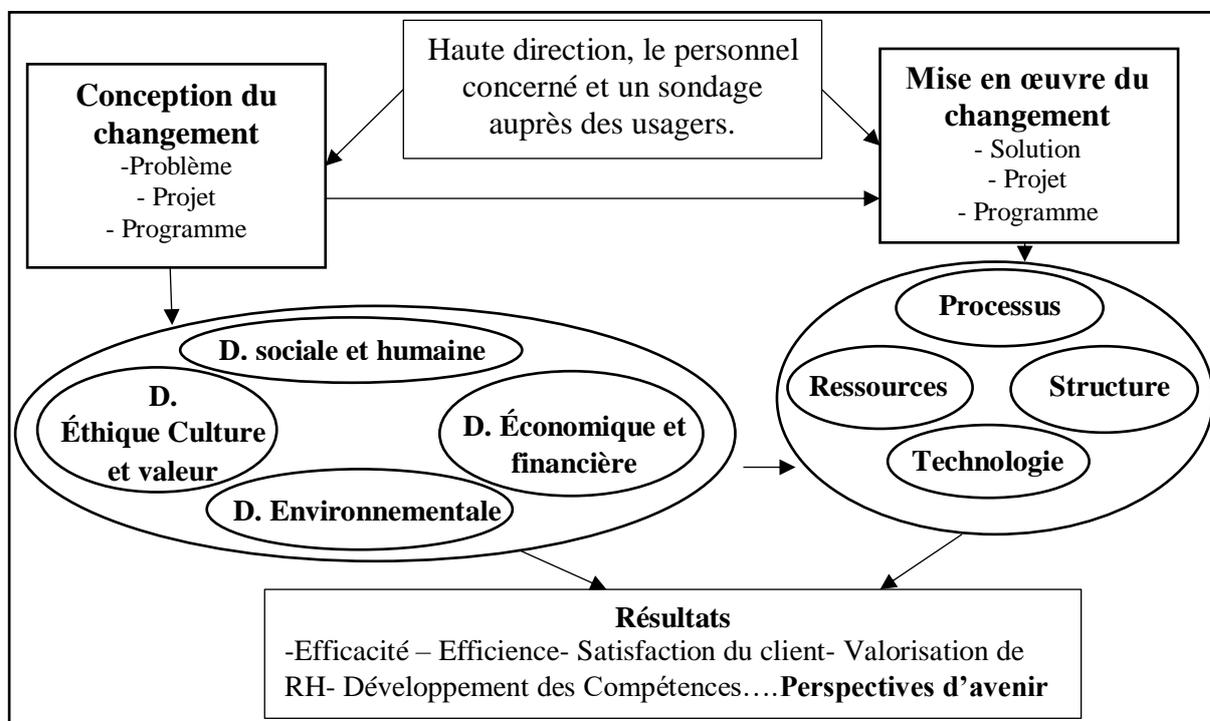
De ce fait, l'implantation de la modernisation administrative en tant que changement organisationnel se fait suivant une approche radicale et incrémental, tout en insistant sur la continuité dans le temps, tel que **Ben Said** avait affirmé : « *le changement incrémental est le plus approprié dans la mesure où la remise en question de tout n'est autre que la remise en question de la politique gouvernementale dans son ensemble* »¹. D'après cette dernière, la majorité des expériences de la modernisation de gestion font appel au changement petit à petit et d'une façon continue jusqu'à arriver à implanter les nouvelles méthodes de gestion aboutissant à un changement radical et une rupture avec la situation traditionnelle.

Dans le contexte de la modernisation et dans le cadre des différents modèles du changement organisationnel, on est amené à s'interroger sur le modèle de changement qui convienne à la modernisation administrative sur le plan théorique.

C'est pourquoi, nous avons pris comme référence le travail de **Ben Said (2000)** qui porte sur la gestion du changement dans les organisations publiques.

Dans sa recherche, elle a proposé un modèle intégré de changement stratégique suivant une étude pratique faite sur trois (03) ministères qui avaient subi une modernisation administrative. Dans ce contexte, **Ben Said** avait proposé un modèle intégré du changement stratégique (la figure ci-dessous) en affirmant que ce modèle « *montre que la modernisation est le résultat d'un processus de changement stratégique long, cohérent et inter-lié* »²

Figure 2. 5 : Le modèle intégré du changement organisationnel de Ben Saïd (2000)



Source : Ben Said (2000)³.

¹ Ben Said, H. (2000), Op.cit.

² Ben Said, H. (2000), Op.cit, p.81.

³ Ben Said, H. (2000), Op.cit, p.146.

A partir de ce modèle, il apparaît que le processus de la modernisation administrative passe par trois (03) phases bien déterminées. De ce fait, nous allons prendre dans notre étude de cas, ce modèle comme une base et une référence pour présenter le processus du changement au sein des organisations publiques algériennes, tout en insistant sur ces trois (03) phases : la phase de la conception du changement, la phase de la conduite du changement et la phase des résultats.

Commençons par la phase de la conception du changement : A ce niveau, **Ben Said (2000)** insiste sur la prise en considération des éléments constitutifs de l'organisation et l'interaction entre eux et avec leurs environnements.

Comme nous montre la figure ci-dessus, cette phase reflète l'idée que l'organisation est un système ouvert, composé de quatre (04) sous-systèmes, à savoir : les ressources humaines, la dimension technique en regroupant la structure de l'administration ; l'aspect technique des processus de communication ; de production et de TIC, la dimension environnementale en se focalisant sur les exigences et les facteurs extérieurs, les besoins des citoyens et ceux des parties politiques, et enfin, la dimension culturelle qui reflète la mission de l'organisation, ses valeurs et ses croyances ¹.

Comme phase élémentaire pour le début du changement organisationnel, la conception doit se focaliser sur la bonne compréhension du contexte et sur la précision du besoin du changement au sein de l'organisation publique. L'importance de cette phase réside dans la compréhension de la nature du changement par les membres de l'organisation, car le fait que le besoin du changement soit compris et son contexte simplifié, les gestionnaires du changement peuvent éviter les résistances qui entravent le processus de la modernisation administrative.

Après clarification du besoin et planification du changement, nous passons à la deuxième étape et qui est celle de la mise en œuvre du changement. A ce niveau, nous nous intéresserons à la conduite et à la bonne gestion de celui-ci, afin d'arriver à implanter à proprement dit, la modernisation au sein des organisations publiques.

Selon **Ben Said**, « *cette phase fait appel à la capacité des dirigeants à concrétiser ce plan de mise en œuvre du changement en aidant les personnes concernées à s'engager dans le changement désiré* » ². A ce stade de changement, les leaders jouent un rôle primordial dans l'implication des différents acteurs pour contribuer dans la réussite de la modernisation administrative, mais en mettant à leur disposition toutes les ressources nécessaires et en leur donnant l'autonomie de prendre les initiatives nécessaires pour parvenir à la réaliser de changement en question.

¹ Ben Said, H. (2000), Op.cit

² Ben Said, H. (2000), Op.cit, p.84.

Comme montre le modèle dans cette phase, les leaders sont ceux qui interviennent dans la mise en action du changement, et ce, en usant de différentes ressources, une stratégie adéquate et un processus d'apprentissage.

Dans le but de faciliter la mise en action du changement, cette étape se focalise sur la création d'une certaine harmonie entre la stratégie, les ressources et les processus, d'où la structure doit servir de moyen de communication et de coordination efficace entre les acteurs du changement.

Toutefois, les ressources doivent être mobilisées en adéquation avec les exigences de l'environnement, les processus doivent être orientés vers l'apprentissage organisationnel qui permet d'adopter de nouvelles méthodes de gestion, de nouvelles connaissances et de nouveaux comportements qui fassent une rupture avec le passé.

Enfin, nous arrivons à la phase des résultats : cette phase exprime le succès ou l'échec de la phase de la mise en œuvre. Cela se traduit par le passage de la situation actuelle vers une autre, moderne, où le changement est intégré au sein de l'organisation et devient l'un des valeurs de l'organisation.

A ce stade de changement, cela est censé refléter la concrétisation des objectifs fixés préalablement. En effet, avoir une organisation publique moderne et performante représente un résultat final de processus du changement organisationnel au sein de l'administration publique. Dès lors, l'organisation publique verra un développement en compétences, une valorisation des ressources humaines, une adoption de nouveaux modes et pratiques de gestion, une approche client et une nouvelle culture, elle bénéficiera également d'une amélioration dans la productivité, l'efficacité, l'efficience, etc...

A cet effet, dans notre étude de cas, nous allons examiner la conception, la mise en œuvre et les résultats du changement dans chaque organisation publique à part, parce que nous croyons qu'à chaque niveau, il existe des facteurs qui influent sur le processus du changement dans l'administration publique.

Le processus du changement au sein de l'administration publique comme dans les entreprises privées doit prendre en considération l'aspect du temps, notamment la prise en considération du temps dans la gestion des transformations organisationnels ¹, vu que cela est devenu une nécessité, car le changement qui n'est pas mis en œuvre dans son temps précis, il est en risque de devenir obsolète ainsi perdre sa valeur, et ce, d'autant plus que l'organisation évolue dans un environnement en mutation rapide, par conséquent, elle est obligée de répondre

¹ Koenig, G. (2000). « Changements organisationnels », Perspectives en Management Stratégique. Tome VI, Durand T., Koenig G., Mounoud E. (ed).

aux exigences actuelles en faisant des changements dans leur temps et avant que l'environnement impose d'autres exigences.

Dans ce contexte, les questions qui se posent sont :

Puisque l'organisation suit tout un processus du changement organisationnel bien défini (conception, mise en œuvre, résultat), pourquoi prend-elle une grande période pour le réaliser ?... pourquoi le rythme du changement dans certains cas est trop lent ?... et pourquoi la mise en œuvre effective du changement ne se fait pas dans son temps estimé ?...

Dans le cadre de ces questionnements, nous allons parler dans ce qui suit sur l'aspect temporel du changement en prenant en compte le décalage du temps qui a comme conséquence une lenteur commise dans le rythme et dans la vitesse du processus de la modernisation administrative en tant que changement organisationnel, tout en mettant en évidence les différents cas de la dissonance temporelle.

2.2. La dimension temporelle du changement organisationnel

Lorsqu'on parle d'un mouvement ou d'une transformation ou d'un changement, on se réfère directement à un horizon de temps. L'idée qui est dominée dans ce sens est que le changement se réfère toujours à une théorie de temps.

Pour *Pesqueux (2008)*, le concept du changement marche souvent avec la stabilité, ce sont deux concepts antagonistes, l'un clarifie l'autre, tel que cette liaison apparaît à travers une dimension temporelle. Dans son article, *Pesqueux* a déclaré que « *Parler de changement, c'est poser la question de la dialectique (ou de la dualité) « stabilité-changement » dans un flou terminologique où stabilité, permanence, immobilisme, inertie, rigidité, permanence, continuité de même que changement, mouvement, modification, mutation, métamorphose, transformation, adaptation, évolution, réforme se trouvent « confondus »* »¹.

Ainsi, le changement se réfère à une dynamique et la stabilité à une situation statique, ce qui nous laisse comprendre l'importance de la dimension temporelle dans le changement, d'où, le changement doit respecter un temps court par rapport à la stabilité, qui s'entend sur un temps long

Dans une perspective de changement organisationnel, la littérature de la discipline n'a pas donné l'importance à la stabilité comme celle consacrée pour les études du changement. La référence à un horizon temporel a privilégié l'importance du temps dans la gestion des transformations organisationnelles, et ainsi le fait que l'organisation évolue dans un environnement en mutation rapide, les gestionnaires du changement se trouvent en quête de

¹ Pesqueux, Y. (2008). Un modèle organisationnel du changement ? Communication Organisation, n° 33(1), pp.86-92.

savoir gérer le changement organisationnel dans un temps bien précis, tout en s'interrogeant sur les différents facteurs qui peuvent entraver le processus du changement et les différents leviers qui permettent d'accélérer la vitesse du changement.

De ce fait, la prise en compte de la dimension de vitesse pour étudier la mise en œuvre du changement organisationnel, est devenue une nécessité. A ce sujet, *Vas (2005)* avait affirmé que l'émergence du concept de la vitesse dans l'étude du changement organisationnel est attribué à la prise en conscience de l'importance du temps de la mise en œuvre du processus du changement au sein de l'organisation ¹.

Ceci reflète la relation évidente qui existe entre la vitesse et le temps, tel que l'étude de la vitesse de n'importe quel processus de changement nécessite de préciser le temps de sa mise en œuvre. Dans ce sens, n'importe quel décalage temporel lors la mise en œuvre du processus du changement peut causer une lenteur dans le changement, et comme conséquence de cette lenteur, le changement peut perdre sa valeur et sa pertinence, surtout son efficacité pour faire face aux différentes exigences de l'environnement.

Appréhender le changement organisationnel dans une perspective de vitesse nous permet de comprendre la lenteur du processus de changement, tel que la notion de lenteur qui est liée par les écarts qui se font dans le temps de la mise en œuvre.

Très peu de chercheurs se sont intéressés à la dimension temporelle de la mise en œuvre du changement organisationnel, voire, aucune étude dans cet aspect sur les organisations publiques.

C'est pourquoi, nous avons vu qu'il est primordial de parler de la vitesse du changement au sein des grandes organisations d'une manière générale, tout en essayant de prêter une attention particulière sur la vitesse de la modernisation en tant que changement organisationnel.

Certains chercheurs ont vu que la notion de temps est sous-explorée dans les études du changement organisationnel, et ce n'est que dans les dernières décennies que les théoriciens ont tendu vers l'étude du changement organisationnel tout en y incluant la mesure de temps. Dans son article, *Quy (2001)* a insisté sur l'existence de plusieurs dimensions qui doivent être pris en considération, et parmi ces dernières : le temps et le contexte du changement : « *dans une pratique du changement planifié, le temps et le contexte sont souvent interreliés, du fait que certains éléments organisationnels peuvent généralement être modifiés plus rapidement que d'autres* » ².

¹ Vas, A. (2005). La vitesse de propagation du changement au sein des grandes organisations. *Revue française de gestion*, no 155(2), pp.135-151.

² Quy, N. H. (2001). Time, temporal capability and planned change. *Academy of Management Review*, 26(4), pp.601-624.

Quant à *Pettigrew et al (2001)*, qui est le théoricien pionnier de l'intégration de la notion du temps dans le changement organisationnel, dans ses travaux, il avait proposé d'étudier le changement organisationnel sur la base des trois niveaux : individuel, groupe et organisationnel ; et selon ses trois dimensions, il avait insisté quant à comprendre le processus du changement sous une perspective de temps et d'espace ¹.

Dans le cadre de notre recherche qui propose d'identifier les différents facteurs qui ralentissent le processus de la modernisation administrative en tant que changement organisationnel, nous avons vu qu'il est important de parler sur la lenteur du changement tout en nous référant à la notion du temps.

Traiter la lenteur du changement organisationnel revient à traiter le rythme du processus du changement, et l'étude de ce dernier revient de lui-même pour que nous parlions de la dynamique du changement, tout en prenant en considération la notion du temps en tant que dimension de base pour analyser la vitesse du changement ².

Dans ce sens, les travaux de *Bergson (1992)*³ s'étaient focalisés sur l'étude du temps à partir desquels nous pouvons clarifier le sens de la lenteur du changement ⁴. Pour *Bergson*, il est important de distinguer entre le temps pensé et le temps vécu, car ils reflètent le phénomène de vitesse ou de lenteur du changement, tel que le temps pensé représente le temps estimé nécessaire pour réaliser quelque chose bien définie, par contre, le temps vécu correspond au temps réel mis lors de la réalisation.

Dans le cadre du changement organisationnel, le temps pensé représente le temps estimé pour la mise en œuvre de la transition. Ce temps est précisé avant le démarrage du processus du changement, et par rapport au temps vécu, ce dernier représente le temps pris réellement dans la mise en œuvre du processus du changement.

Dans ce contexte, pour *Vas (2005)*, la vitesse et la lenteur se perçoivent à travers la dispersion entre le temps pensé et le temps vécu : « *cette dissociation permet de comprendre le phénomène de « dispersion de la durée » qui génère un sentiment de lenteur pour les uns et de rapidité pour les autres au cours d'un processus de changement au sein d'une grande organisation* » ⁵.

En se référant aux écarts entre les temps pensé et le temps vécu, il est compréhensible que la mise en œuvre du changement puisse prendre trois (03) rythmes, à savoir :

¹ Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying Organizational Change and Development : Challenges for Future Research. *The Academy of Management Journal*, 44(4), pp.697-713.

² Perret, V. (2014). Rythme et processus de changement : Processus incrémental ou révolutionnaire. *Dossier Management du Changement et TIC – DEA 128 FC – Promo 3*. [en ligne], <https://www.yumpu.com/fr/document/view/12337073/rythme-et-processus-de-changement-processus-incremental-free>

³ Bergson, H. (1992). *Durée et simultanéité*. PUF, coll. « Quadrige ».

⁴ Vas, A. (2005), Op.cit.

⁵ Vas, A. (2005), Op.cit.

- Premier cas : Représente un rythme du changement normal. Ici le temps vécu pour réaliser le changement est le même que le temps pensé (estimé) avant le début du changement. Ce cas se caractérise par l'absence de dispersion de temps.
- Deuxième cas : Représente un rythme rapide. Ce cas se caractérise par une dispersion de temps, tel que le temps vécu soit plus court par rapport au temps estimé. Cette situation reflète un changement organisationnel rapide.
- Troisième cas : Représente un rythme du changement lent. Cette situation représente la lenteur du changement organisationnel, elle se caractérise par une dispersion de temps, d'où le temps vécu soit plus long que le temps pensé (estimé). Ce cas reflète un retard dans la mise en œuvre du changement organisationnel.

Ce dernier cas est celui qui nous intéresse, et qui nous permet de bien saisir la base de notre recherche, de sorte que dans le cadre de la modernisation administrative, il est important de respecter le temps estimé, du fait que la dispersion de la durée peut rendre les réformes administratives mises en place dans le cadre de la modernisation inefficaces, ne répondent pas aux exigences de l'environnement.

Ainsi, le phénomène de la lenteur du changement organisationnel se traduit par de ce qu'on appelle « une dissonance temporelle ». Celle-ci sert d'écart de temps pris entre la durée requise pour faire du changement et la durée réelle exploitée pour sa mise en œuvre. D'où, plus l'écart entre les deux durées est grand, plus la dissonance est grande aussi ; et comme conséquence, le processus du changement sera plus lent, tel qu'il prend un temps long plus que le temps requis.

La dissonance temporelle est justifiée par la dimension subjective du temps développée par **Bergson (1992)**, l'importance de prendre en considération la perceptive de temps dans une vue de dissonance au sein de l'organisation réside dans l'identification de l'ensemble des facteurs responsables de la lenteur du changement auxquels se confrontent la plupart des organisations. Pour **Vas (2005)**, « ces phénomènes de dissonances temporelles ont souvent fait partie de la boîte noire dans l'analyse du changement organisationnel, étant donné la difficulté d'appréhender l'ensemble des facteurs susceptibles d'influer sur les rythmes imposés au changement, des phases initiales de conception aux phases ultimes de mise en œuvre et d'infiltration au sein de l'organisation »¹.

A la lumière de ce qui a précédé, nous pouvons retenir que la modernisation en tant que changement organisationnel, peut connaître une dissonance temporelle, en influant sur le rythme de sa mise en œuvre.

¹ Vas, A. (2005), Op.cit.

Le fait qu'elle représente un processus du changement incrémental, nous devons prendre en considération n'importe quel décalage du temps qui pourrait empêcher son rythme.

La modernisation se traduit par une évolution organisationnelle, du fait qu'elle vise une transition d'un état actuel à un autre, souhaitable.

De plus, il est évident est que cette évolution ne se fait pas sous un rythme rapide et brutal, elle nécessite des périodes considérables, mais avec respect du temps estimé. Cela veut dire que la modernisation en tant que changement organisationnel prend un rythme qui se décrit sur des périodes précises combinant trois (03) niveaux : individuel, groupal et organisationnel, et le non-respect de ces périodes, le processus de modernisation ne peut que perdre de sa valeur.

Conclusion

Dans ce deuxième chapitre, nous avons abordé le changement organisationnel d'une façon générale, ses types, ses déclencheurs et aussi, ses différents modèles préconisés par la littérature de la discipline.

En effet, l'importance de ce chapitre s'est focalisée sur l'appréhension de la modernisation administrative sous une vision du changement organisationnel, et où nous avons retenu que le processus de la modernisation représente une transformation d'identité organisationnelle, déclenchée par certains facteurs provenant de pressions intérieures et des exigences de l'environnement extérieur, ainsi que ce qui apparait clairement à partir du changement des dimensions constitutives de l'organisation.

En outre, dans ce contexte, plusieurs modèles de changement organisationnel ont été ici présentés dans le but d'avoir une vision générale sur la gestion du changement, et d'une façon particulière, de comprendre la manière avec laquelle le processus de modernisation en tant que changement organisationnel est géré.

Enfin, le chapitre a donné une importance particulière à la gestion du changement dans ses temps prévus, du fait que le décalage entre le temps perçu et le temps vécu peut causer des dissonances temporelles, ce qui rend le sens du changement obsolète, et ainsi, nous avons mis en évidence la lenteur du rythme de la modernisation en tant que changement organisationnel.

A la lumière de l'importance accordée au processus de modernisation en tant que changement organisationnel, plus précisément à la dissonance temporelle dans sa mise en œuvre, nous allons aborder dans ce qui suit, notre cadre conceptuel, tout en proposant différents facteurs qui peuvent être responsables de la lenteur du processus du changement organisationnel en général, ainsi que le processus de modernisation dans les organisations publiques algériennes en particulier.

Chapitre 3 :

Cadre conceptuel et méthodologie de la recherche

Chapitre 3 : Cadre conceptuel et méthodologie de la recherche

Comme nous avons vu précédemment, les deux premiers chapitres ont été consacrés aux principaux concepts de base qui constituent le socle conceptuel de notre thème de recherche. A travers ces deux chapitres, nous avons mis en évidence, en premier lieu, la notion d'organisation et l'évolution de l'administration publique à travers les écoles de pensées, et en deuxième lieu, nous avons décrit les phases et caractéristiques du processus de la modernisation administrative en tant que changement organisationnel au sein de l'administration publique.

A partir de cette revue de littérature, nous avons pu cerner les différentes étapes de l'évolution de l'administration publique vers sa modernisation, et ainsi les différents modèles théoriques du changement organisationnel, et en fin, nous avons pu relever l'importance de la vitesse du rythme du processus de changement visant la modernisation administrative, et ce à travers la mise en évidence de la notion de la dissonance temporelle.

Après avoir expliqué toutes ces notions, ce troisième chapitre, aura pour objectif de présenter notre cadre conceptuel, notre modèle d'analyse et les hypothèses de la recherche qui en découlent, et en fin de présenter la méthodologie de recherche mobilisée.

1. Le cadre conceptuel : proposition du modèle d'analyse et présentation des hypothèses

1.1. Proposition du modèle d'analyse

Dans le contexte de la dimension temporelle, et suivant le modèle d'analyse du changement organisationnel de *Ben Said (2000)*¹, présenté dans le deuxième chapitre, la réponse à notre problématique de recherche requiert l'identification des facteurs susceptibles d'influencer le rythme de la modernisation en tant que processus du changement organisationnel, et ce , au cours de ses trois phases (conception, mise en œuvre, résultat), tout en focalisant l'analyse sur les trois niveaux du changement : individuel, groupal et organisationnel.

Dans la revue de la littérature, les travaux d'*Alain Vas* s'avèrent pour nous les plus proches de notre intérêt accordé à l'étude de la vitesse du changement organisationnel, et qui se distinguent dans ses articles (*Vas & Coeurderoy, 2004*)² et (*Vas, 2005*)³, où il a insisté sur l'identification des facteurs ayant une influence sur le rythme du processus du changement

¹ Ben Said, H. (2000). Gestion du changement dans l'administration publique en vue de sa modernisation : Études de cas canadiens et leçons pour le Maroc [Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M. Sc.)]. école des hautes études commerciales affiliée à l'université de Montréal.

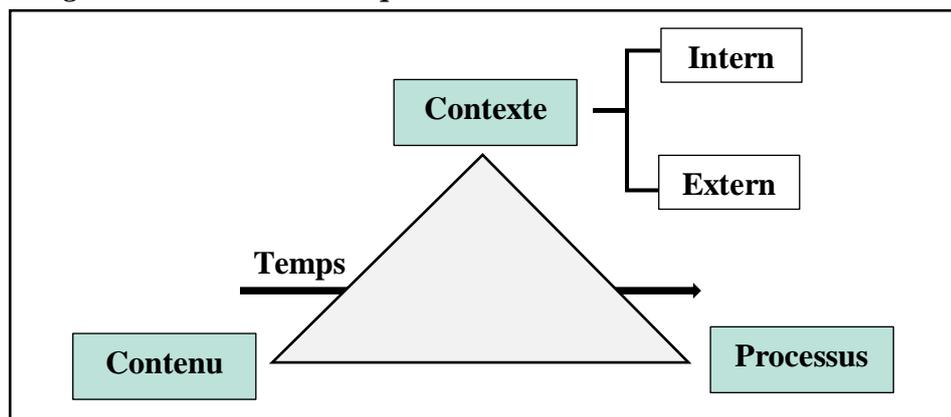
² Vas, A., & Coeurderoy, R. (2004). dynamique organisationnelle et diffusion du changement : Analyse par modèle de survie de l'introduction d'un système de gestion integre du travail. 13e conférence de l'aims, Normandie. Vallée de Seine 2,3 et 4 juin 2004.

³ Vas, A. (2005). La vitesse de propagation du changement au sein des grandes organisations. Revue française de gestion, no 155(2), pp.135-151.

organisationnel, tout en focalisant sur l'approche contextualiste, développé par *Pettigrew (1987)*.

Le modèle du changement organisationnel développé par le gourou de la gestion *Pettigrew (1987)* est articulé autour trois aspects du changement, à savoir : le contexte, le contenu et le processus. A travers ce modèle, *Pettigrew* a considéré les réformes organisationnelles comme un processus impliquant, l'interaction de l'organisation avec son environnement interne et externe¹. Le schéma suivant représente le modèle du changement proposé par *Pettigrew*.

Figure 3. 1 : Cadre théorique du Contextualisme de PETTIGREW



Source : Pettigrew (1987)².

D'après ce schéma, il apparaît clairement que cette approche contextualiste consiste à faire une analyse multidimensionnelle du changement, son importance réside dans le fait qu'elle prend en considération les contextes multiples, les niveaux d'analyse, le temps, l'histoire, le processus et l'action. Ce sont les éléments qui sont souvent négligés dans la plupart des études faites sur le processus du changement³.

Dans l'ensemble de ces éléments, la perspective contextualiste propose d'étudier le processus du changement dans une dimension à la fois verticale et horizontale. Pour *Vas & Coeurderoy, (2004)*⁴, la dimension verticale porte sur le contexte interne et externe de l'organisation, tel que au niveau interne, on prend en considération la structure, la culture, le contexte politique de l'organisation, et au niveau externe on prend en considération l'environnement économique, politique et social. Par contre, la dimension horizontale est présentée dans la figure ci-dessus par le temps, elle concerne l'approche longitudinale du changement dans une compréhension historique des événements.

¹ Pettigrew, A. M. (Éd.). (1987). *The Management of Strategic Change*. Oxford, England; Basil Blackwell.

² Ibid.

³ Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying Organizational Change and Development : Challenges for Future Research. *The Academy of Management Journal*, 44(4), pp.697-713.

⁴ Vas, A., & Coeurderoy, R. (2004), Op.cit.

A travers ce modèle, *Pettigrew (1987)* a insisté sur l'idée que, pour que le changement soit efficace, les trois sommets du triangle doivent être traités, en même temps et qu'aucun d'entre eux ne peut être ignoré¹. Du fait de leur importance, le contexte, le contenu et le processus ont été considérés comme les principales composantes du changement organisationnel, d'où :

Le contenu : est spécifique à l'organisation, il se réfère à l'écart entre l'état actuel et l'état final de l'organisation. Dans leur article, *Langley & Denis (2006)* ont déclaré que le contenu est perçu comme le changement lui-même, cette dimension représente le « quoi » du changement qui, renvoie à la modification des stratégies, structures, cultures, technologies etc². (les dimensions du changement organisationnel qu'on a présenté dans le point précédent)

Le contexte : d'une manière générale, cette dimension se réfère aux caractéristiques de l'environnement interne et externe, ces dernières représentent les différentes conditions dans lesquelles, l'organisation se trouve obligée de faire un changement.

Dans l'approche traditionnelle de *Pettigrew*, le contexte est souligné par la question : pourquoi les changements se produisent-ils au sein de l'organisation ?

De ce fait, il a précisé deux sources comme déclencheurs du changement, une source externe, en se référant à l'incapacité de l'organisation à s'adapter aux exigences de l'environnement, et une source interne, en se référant à l'incapacité de l'organisation de se développer et de produire de la valeur ajoutée³.

Pour *Pettigrew (1987)*, le contexte interne fait référence à l'environnement social, économique, politique et cognitif qui peut influencer le processus du changement, d'où l'environnement pèse sur l'organisation par différentes pressions, et le fait que l'organisation opère dans le contexte externe, elle se trouve obligée de contrôler ses forces externes et de s'y adapter⁴.

Retournant au contexte interne, *Pettigrew (1987)* fait référence aux structures, à la culture organisationnelle, au contexte politique, et toutes les caractéristiques internes propres à l'organisation, ces dernières exercent aussi une pression sur l'organisation, et l'obligent pour opérer le changement et s'y adapter⁵.

¹ Pettigrew, A. M. (Éd.). (1987), Op.cit.

² Langley, A., & Denis, J.-L. (2006). Neglected dimensions of organizational change : Towards a situated view. *New Perspectives on Organizational Change and Learning*, 136-161, cité par Lafleur, V. (2013). L'implantation de changements organisationnels en contexte pluraliste : Quatre études de cas en centre de santé et services sociaux (CSSS) [Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en sciences de la gestion]. université du Québec à Montréal.

³ Pettigrew, A. M. (Éd.). (1987), Op.cit.

⁴ Pettigrew, A. M. (Éd.). (1987), Op.cit., cité par Jack Walker, H., Armenakis, A. A., & Bernerth, J. B. (2007). Factors influencing organizational change efforts : An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), pp.761-773.

⁵ Pettigrew, A. M. (Éd.). (1987), Op.cit.

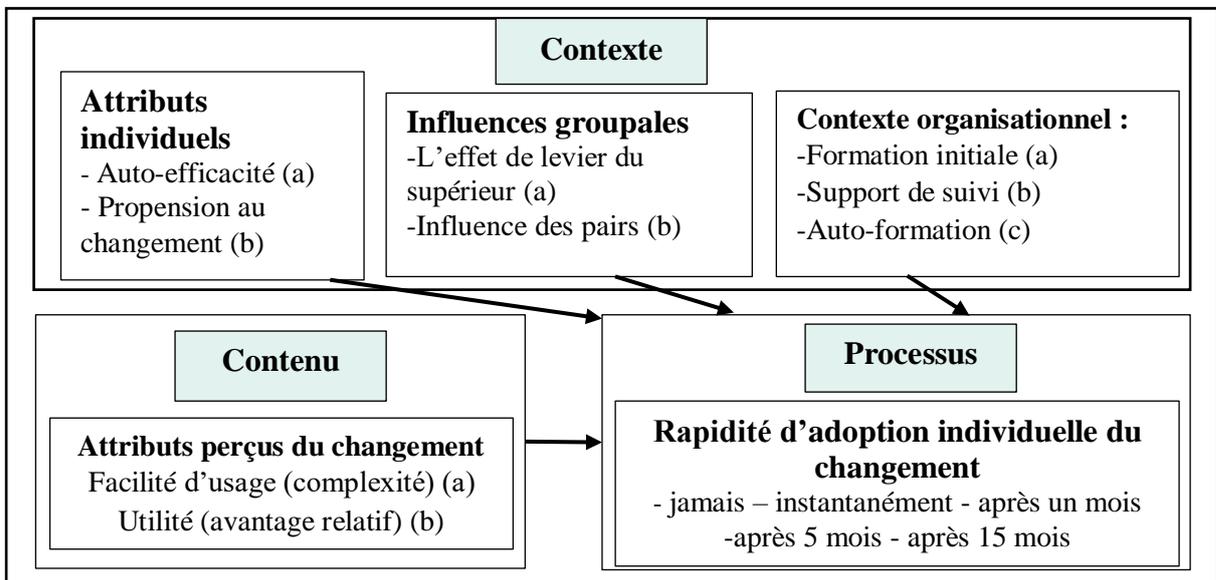
Le processus : cette dimension répond à la question la plus difficile et la plus cruciale, qui est de savoir comment l'organisation peut faire le changement tout en traduisant les dimensions à changer (contenu) dans les conditions existantes (contexte) ? Pour *Pettigrew (1987)* le processus revoie aux actions, réactions, et aux interactions des acteurs du changement ¹, pour *van de Ven & Poole (1995)* le processus du changement représente une progression d'événements et d'actions dans le temps, permettant à l'organisation de passer d'un état à un autre, afin d'atteindre un certain résultat ².

Donc, dans le but d'identifier les différents facteurs qui sont jugés comme responsables de la lenteur du changement organisationnel, et les différents leviers susceptibles d'accélérer la vitesse du changement organisationnel, nous devons prendre en considération, dans notre analyse pratique, ces trois variables « contenu », « contexte » et « processus » du changement.

Dans ce cadre, nous mobilisons comme référence théorique, les travaux d'*Alain Vas*, plus précisément l'étude de *Vas & Coeurderoy (2004)*³ qui porte sur la dynamique organisationnelle et la diffusion du changement, et ainsi son étude *Vas (2005)*⁴ qui porte sur la vitesse de propagation du changement au sein des grandes organisations.

Le modèle suivant, représente le modèle d'analyse basé sur l'approche contextualiste de *Pettigrew (1987)*, présenté par *Vas & Coeurderoy (2004)*.

Figure 3. 2 : Le modèle théorique de diffusion du changement organisationnel



Source : Vas & Coeurderoy (2004)⁵.

¹ Pettigrew, A. M. (Éd.). (1987), Op.cit

² Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. The Academy of Management Review, 20(3), 510-540.

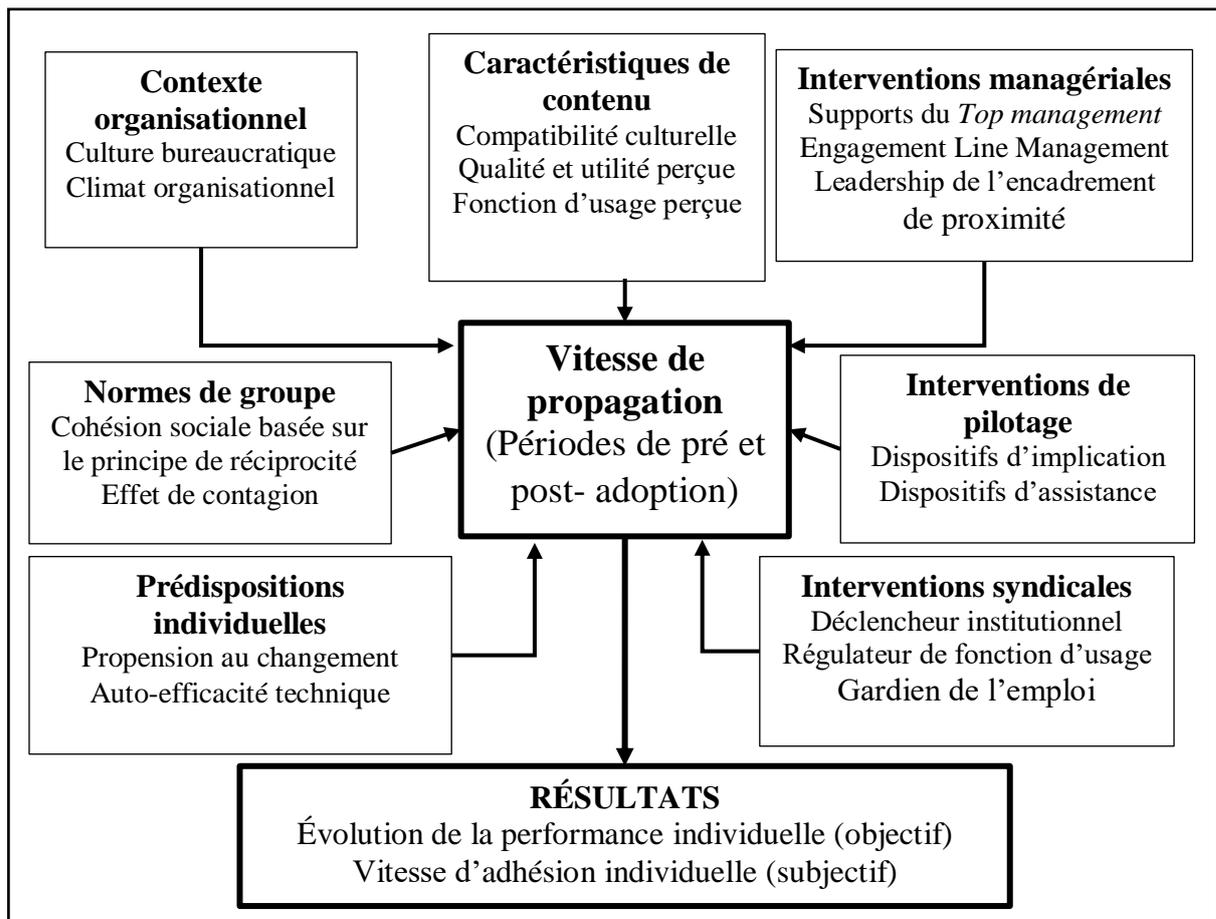
³ Vas, A., & Coeurderoy, R. (2004), Op.cit.

⁴ Vas, A. (2005), Op.cit.

⁵ Vas, A., & Coeurderoy, R. (2004), Op.cit.

Ce modèle explique les différents facteurs qui influent sur la dynamique et la vitesse du changement organisationnel, d'où le contexte et le contenu sont des dimensions indépendantes et elles agissent sur le processus du changement. Après 2004, dans son article *Vas (2005)* a précisé sept facteurs explicatifs de la vitesse de la propagation du changement organisationnel, à savoir : le contexte organisationnel, normes du groupes, prédispositions individuelles, les caractéristiques de contenu, interventions managériales, interventions de pilotage, interventions syndicales. Ces facteurs sont présentés dans la figure suivante ¹.

Figure 3. 3 : Les facteurs explicatifs de la vitesse du changement organisationnel



Source : Vas (2005)².

D'après la figure, il apparaît clairement que les sept facteurs expliquent la vitesse du changement organisationnel à travers leur influence sur le rythme du processus du changement, tout en prenant en considération les deux phases du changement : la conception (pré-adoption) et la mise en œuvre (post-adoption).

En vue de faire correspondre ce modèle avec le modèle de *Pettigrew (1987)* et celui de *Vas & Coeurderoy (2004)*, nous avons développé notre premier modèle d'analyse, en proposant que ces facteurs soient regroupés en trois groupes : le contenu, le contexte et le processus, et en

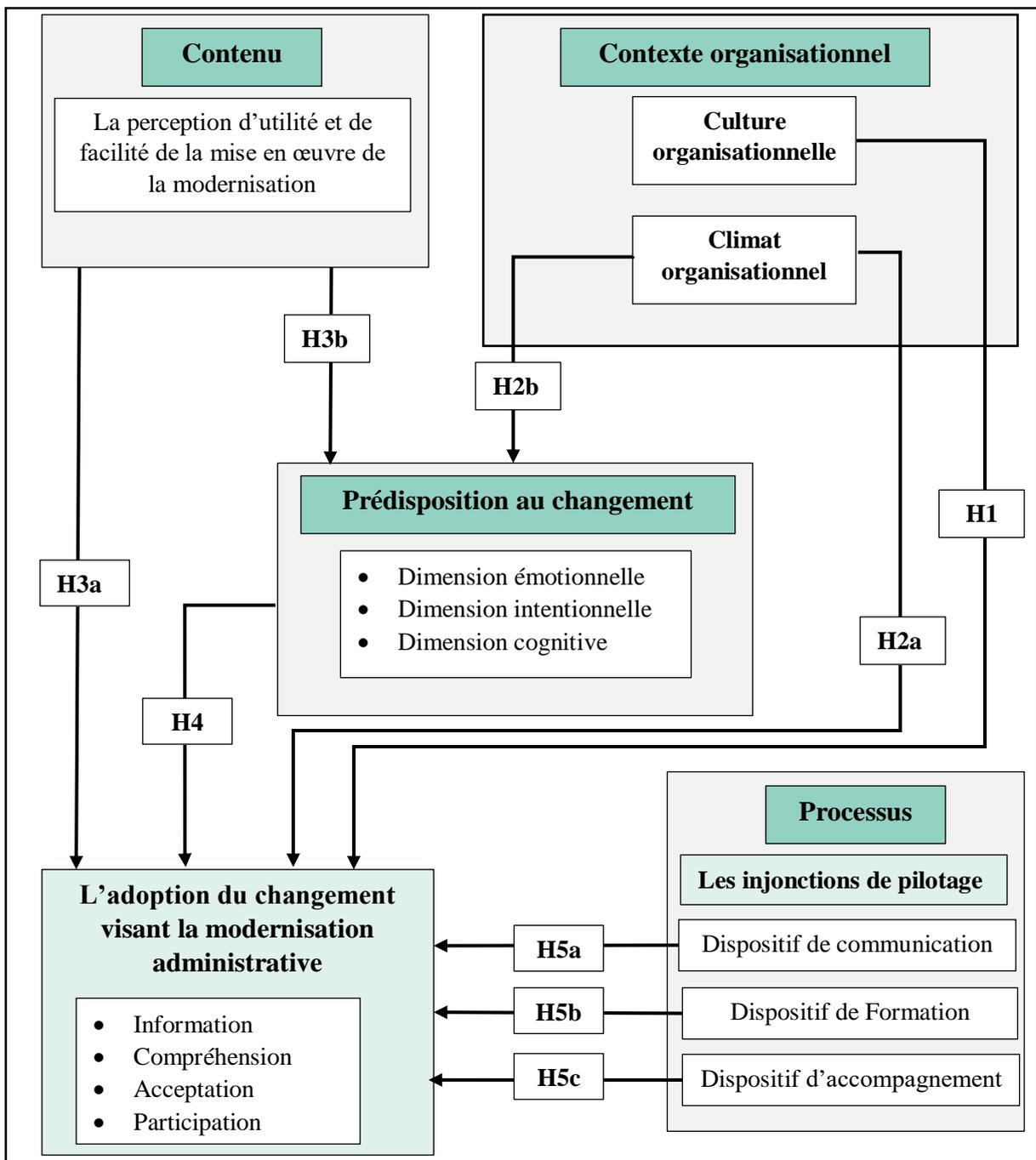
¹ Vas, A. (2005), Op.cit.

² Ibid.

représentant les variables indépendantes, et la vitesse du changement comme la variable dépendante qui subit l'influence de certains des sept facteurs.

Cette réflexion nous a permis de schématiser nos propositions de recherche comme une première réponse à notre question centrale. La figure ci-dessous permet de décrire les facteurs qui peuvent influencer le processus du changement au sein des organisations publiques algériennes. En d'autres termes, ces facteurs permettent de décrire la causalité de la lenteur du changement organisationnel visant la modernisation.

Figure 3. 4 : Le modèle théorique d'analyse des facteurs influençant le changement organisationnel visant la modernisation administrative



Source : travail de la doctorante.

A travers notre modèle d'analyse, présenté dans la figure ci-dessus, il apparaît clairement que nous n'avons pas pris en considération l'ensemble des sept facteurs présentés dans « la figure 3.3 ». Pour *VAS (2005)*, l'aspect du contexte du changement présenté par *Pettigrew (1987)* regroupe trois facteurs : le contexte organisationnel, les normes du groupe et les prédispositions individuelles, et pour chacun de ces derniers, il a identifié des composantes et des sous facteurs ¹. Par rapport à notre modèle, nous avons pris en considération le contexte organisationnel, avec ses deux composantes (culture organisationnelle et climat organisationnel), nous avons écarté l'effet des normes de groupe et les attributs individuels du fait que la modernisation est un changement organisationnel obligatoire, imposé par les exigences de l'environnement d'un côté, et d'un autre côté, est un changement qui concerne les organisations publiques, donc il n'est pas utile de s'interroger sur l'influence de la capacité des individus, ou bien sur l'effet du groupe sur la mise en œuvre de la modernisation.

Selon le modèle de *Vas* deux dimensions déterminent le contenu du changement, il s'agit de l'utilité et de la facilité. Dans ce sens, nous avons pris en considération, la perception d'utilité et de facilité comme dimensions clés de la mise en œuvre de la modernisation.

Concernant, l'aspect du processus du changement, dans notre modèle nous avons pris en considération l'utilisation des dispositifs de pilotage du changement. celui-ci diffère du modèle de *Vas & Coeurderoy (2004)*, où les auteurs ont utilisé la rapidité de l'adoption du changement pour présenter le processus du changement, et la considérer comme une variable dépendante ².

Comme le montre aussi notre modèle proposé, nous suggérons d'associer une autre variable qui n'a pas été prise en considération dans le modèle de *Vas*, car cette variable qui est la prédisposition au changement, constitue pour notre recherche une variable significative pour comprendre et déterminer le degré de préparation et d'implication des fonctionnaires dans la mise en œuvre du processus de changement visant la modernisation. La proposition de cette variable est principalement soutenue par sa capacité à expliquer les effets des différentes variables à travers la médiation qui doit s'opérer au cours du processus.

Enfin, nous avons opté pour l'adoption du changement comme variable dépendante, et ce, en considérant que cette variable est en mesure de nous fournir les indicateurs nécessaires pour apprécier et appréhender le rythme de la mise en œuvre de la modernisation.

Pour bien saisir le modèle d'analyse proposé, et préciser nos hypothèses de recherche, nous avons opté pour la présentation de chaque variable à part, tout en mettant en évidence la justification théorique des choix opérés pour chaque variable.

¹ Vas, A. (2005), Op.cit.

² Vas, A., & Coeurderoy, R. (2004), Op.cit.

1.2. Présentation des variables et des hypothèses de la recherche

1.2.1. La variable dépendante : la vitesse du processus de changement

Notre variable dépendante s'articule autour de la vitesse du changement, plus précisément sur la lenteur de la mise œuvre du changement organisationnel visant la modernisation administrative dans les organisations publiques algériennes.

Comme nous l'avons précisé précédemment, la prise en considération de la dimension temporelle dans la mise œuvre du processus du changement organisationnel est primordiale, d'où le sentiment de lenteur du rythme du changement qui est expliqué par la dissonance temporelle entre le temps perçu et le temps vécu.

Le cas de l'Algérie est aussi expliqué par cette dispersion de temps, le pays étant inscrit dans la voie de la réforme administrative et de la modernisation de l'action publique depuis le lancement des premières réformes des années 2000. Malgré la décision d'accélération du processus de modernisation prise depuis 2012, par la plupart des ministères, l'administration publique algérienne reste jusqu'à présent en retard dans la mise en œuvre du processus de modernisation.

A cet effet, depuis longtemps, plusieurs auteurs ont mis en relief le retard de la mise en œuvre des réformes administratives et les tentatives du pays pour accélérer le processus de modernisation dans l'administration publique algérienne. En 2002 déjà, *Walid Laggoune* notait que depuis 1967 les pouvoirs publics algériens sont engagés dans la voie de décentralisation en vue de moderniser le fonctionnement de l'administrations. Dans son article, il évoque les différentes difficultés rencontrées dans la mise en place de la décentralisation en tant que réforme administrative, se posant ainsi la question sur les préalables et mécanismes opérationnels nécessaires pour le renouveau de l'Etat algérien ¹.

D'autres auteurs se sont aussi intéressés à la décentralisation et la gouvernance dans un contexte de réforme administrative. *Ferfara & Benabdellah (2003)* ont insisté dans leur article sur l'efficacité des politiques publiques, qui se focalise sur l'articulation des différents niveaux de décision dans le cadre du projet de décentralisation². Dans la perspective de transition de l'administration publique vers la nouveauté, *Djouldem (2003)*³ et *Soufi (2003)*⁴ ont étudié la

¹ Laggoune, W. (2002). La réforme de l'administration : Une approche par la décentralisation. IDARA : « le changement dans l'administration », 13(23), pp.125-131.

² Ferfara, M. Y., & Benabdellah, Y. (2003). Administration locale, décentralisation et gouvernance. Revue IDARA : « le changement dans l'administration », 13(25), pp.149-158.

³ Djouldem, M. (2003). Rhétorique, controverses et incertitudes dans la conduite de la modernisation de l'action publique. Revue IDARA : « le changement dans l'administration », 13(25), pp.71-93.

⁴ Soufi, F. (2003). L'administration et sa mémoire : Les traces du passé et la problématique actuelle de changement. IDARA : « le changement dans l'administration », 13(25), pp.49-70.

modernisation comme un changement qui doit être accompagné et bien conduit pour assurer sa réussite.

Dans son rapport sur les innovations dans l'administration, **Belmihoub (2005)** a notamment développé le contexte de la réforme administrative en expliquant l'évolution de la conception de l'administration publique et les défis de ces réformes. Il a ensuite présenté les programmes de mise en place par le pays dans ce cadre et exposé les principales innovations proposées pour la rénovation du secteur public ¹. Ce rapport offre une clarification sur l'évolution et les changements que l'administration algérienne a subi, il permet de comprendre et d'appréhender les contraintes qui ont influencé la mise en œuvre de la réforme, ce qui nous offre également une étendue pour focaliser notre recherche sur les innovations et les nouveaux aspects mis en place jusqu'à présent pour la modernisation de l'administration.

Des recherches plus récentes ont été centrées sur le cœur de la modernisation de l'administration, **Kederouci (2010)** a étudié la notion de performance publique, dans l'objectif de comprendre les causes d'inefficacité administrative et des dysfonctionnements publics enregistrés ². **Teniou & Benterki (2014)** ont étudié le contexte de la réforme administrative dans sa globalité, afin de connaître et d'identifier les raisons pour lesquelles la mise en œuvre des réformes de l'administration publique algérienne ont été difficiles, en prenant en compte l'application du nouveau management public en Algérie et certaines réformes administratives réussies³. Une autre contribution proposée par **Tabet Aoul & Zerrouki (2014)** sur la culture de performance, met l'accent sur la culture organisationnelle comme un levier de performance, d'où ils ont indiqué que « *La performance de l'administration publique algérienne reste donc un grand enjeu pour l'État dans les décennies à venir et la culture organisationnelle pourrait certainement apporter des réponses dans ce nouveau cadre de réflexion.* » ⁴.

Cette recherche vise essentiellement la compréhension des processus et des méthodes de la nouvelle gestion publique qui ont été appliqués dans le cadre de la modernisation de l'administration publique en Algérie, et ayant comme principal objectif l'adaptation de cette administration aux exigences imposées par l'environnement interne et externe.

¹ Belmihoub, M. C. (2005). La réforme administrative en Algérie : Innovations proposées et contraintes de mise en oeuvre. Forum Euro-Méditerranéen Sur Les Innovations Et Les Bonnes Pratiques Dans L'administration, Tunis, 15-17 juin.

² Kederouci, S. (2010). Administration et performance Le cas de l'administration Algérienne [Mémoire de Magister en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et des Sciences Commerciales]. Université de Tlemcen.

³ Teniou, A., & Benterki, A. (2014). Réformes de l'administration publique algérienne : Travers du passé et leçons internationales. *Dirassat iqtissadiya*, 1, pp.39-53

⁴ Tabet Aoul, W., & Zerrouki, M. amine. (2014). Culture Et Performance De L'administration Publique Algerienne : Cas De L'apc De La Wilaya De Tlemcen. *Congolaise de Gestion*, 19(1), pp.43-59.

L'ensemble de ces travaux montre que l'Algérie est jusqu'à présent en quête de mise en œuvre des bonnes pratiques permettant de moderniser son administration publique et rendre son secteur public plus performant. Depuis plusieurs décennies, elle cherche à donner un nouveau souffle à l'Etat, ceci nous a permis de percevoir une lenteur et une lourdeur dans le rythme du processus de modernisation administrative marquée par une dissonance temporelle entre le temps perçu et le temps vécu de la mise en place des processus et mécanismes de renouvellement de l'Etat.

Dans le cadre de cette dispersion de temps dans la mise en œuvre du changement visant la modernisation administrative en Algérie, nous entreprenons d'analyser les différents facteurs en mesure d'apporter une explication à cette lenteur, tel que nous avons vu qu'il est nécessaire d'évaluer le processus du changement organisationnel tenant compte de l'impact du phénomène de lenteur de la mise en œuvre de la modernisation.

Dans cette mesure, l'évaluation des phases du processus d'adoption changement nous permettra de disposer d'une mesure de la vitesse du rythme de la mise en œuvre de la modernisation, pour mettre en évidence le faible taux d'adoption par rapport à la phase du processus de changement reflète une lenteur dans le rythme de la modernisation.

Le choix de l'adoption du changement comme variable dépendante, pour présenter la vitesse du changement (lenteur/ rapidité), est justifié par le fait que la vitesse du rythme du changement ne peut pas être mesurée d'une manière quantitative, elle fait toujours référence au décalage entre le temps perçu et le temps vécu dans la mise en œuvre du processus.

Cette proposition de variable est principalement inspirée des travaux de *Vas & Coeurderoy*, (2004) et *Vas* (2005), qui proposent d'exprimer la vitesse du changement par « l'adoption du changement » dans une dynamique qui met en relief le rythme du processus, et la considèrent donc comme une variable dépendante. Ils ont focalisé leur mesure sur trois éléments, considérés comme indicateurs permettant de mesurer l'adoption du changement, tout en évaluant de façon dynamique l'influence des différents facteurs sur la vitesse du changement. Ces éléments sont : la fréquence d'utilisation de l'innovation, la décision d'adoption ou de rejet de l'innovation, le taux d'innovation (mesuré par le nombre d'individus qui adoptent la nouvelle idée au cours d'une période donnée).

Le choix de la variable dépendante est aussi inspiré des travaux de *Autissier & Moutot* (2013)¹ et *Autissier & Wacheux* (2006)², qui proposent une boîte à outils pour évaluer le

¹ Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2013). La Boîte à outils de la Conduite du changement. Dunod.

² Autissier, D., & Wacheux, F. (2006). Manager par le sens : Les clés de l'implication au travail. Ed. d'Organisation.

processus du changement organisationnel, et parmi leur outils, le modèle ICAP qui consiste à mesurer l'adoption du changement au cours des différentes périodes de mise en œuvre, ce qui permet de disposer de données sur les différentes phases qui serviront d'indicateurs de mesure de la vitesse du rythme du changement (**Voir l'Annexe N°1**).

1.2.2. Les variables indépendantes

Sur la base des caractéristiques retenues pour notre modèle d'analyse proposé, nous distinguons trois variables indépendantes :

1.2.2.1. Le contexte organisationnel

La notion de contexte organisationnel a été traitée dans la plupart des études de la mise en œuvre du changement et de l'innovation. Pour *Simoneau (2008)*, elle joue un rôle important et est considérée en tant que facteur explicatif de la variation du processus de l'implantation de l'innovation¹.

On entend par contexte organisationnel « *le cadre spécifique à une organisation donnée dans lequel les individus pensent et agissent et qui oriente d'une certaine façon leurs représentations, attitudes et comportement* »². Selon *Denison (1996)*, le contexte organisationnel est défini par deux composantes : la culture organisationnelle et le climat organisationnel³.

En effet, pour *Martin (1992)* la culture organisationnelle est un ensemble de manifestations visibles, qui font référence au code vestimentaire, histoire, rituels, règles comportementales et normes..., et ainsi de manifestations non-visibles comme les valeurs et les croyances⁴. Généralement, elle définit comme un « *système de valeurs partagées et de croyances en interaction avec la population d'une entreprise, ses structures organisationnelles et ses systèmes de contrôle pour produire de normes de comportement* »⁵.

Quant au climat organisationnel, il est défini comme l'ensemble des perceptions partagées entre les membres de l'organisation, il correspond aux politiques organisationnelles, règles, pratiques formelles et informelles⁶.

¹ Simoneau, C. (2008). Influence du contexte organisationnel sur l'intégrité d'un programme de prévention des maux de dos en milieu hospitalier [Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires]. Université du Québec à Montréal.

² Martinez, C. (1991). L'action sur le contexte organisationnel dans le cadre de la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie [Thèse]. HEC PARIS.

³ Denison, D. (1996). What Is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 21, pp.619-654.

⁴ Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. Oxford University Press, USA.

⁵ Pinot de Villechenon, F. (2006). La mondialisation et ses effets : Nouveaux débats : Approches d'Europe et d'Amérique latine. Editions L'Harmattan, p.217.

⁶ Nguyen, C. (2017). Mieux comprendre l'influence de la culture et du climat organisationnels sur les pratiques en sécurité de l'information [Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences en gestion]. HEC MONTRÉAL.

Dans ce contexte, nous donnons une importance à ces deux composantes, tout en essayant d'identifier les différents attributs qui ont une influence sur le processus du changement.

Vas (2005) a précisé le sens du contexte organisationnel par ses deux dimensions : la culture bureaucratique et le climat organisationnel. A travers son étude sur la mise en œuvre du changement organisationnel au sein d'une entreprise de télécommunications européenne « Technico », il conclue que la culture bureaucratique joue un rôle de facilitateur du changement durant la période de pré-adoption et un rôle de frein durant la période de post-adoption ¹.

Ceci est dû au fait que la culture bureaucratique se caractérise par sa rigidité, dans le souci de respecter des procédures prévues lors du lancement du changement, d'où les routines bureaucratiques jouent à la fois « *un rôle de légitimation, de persuasion et de sécurisation pour les acteurs organisationnels impliqués* » ². Par contre, dans la phase de post-adoption du changement, la culture bureaucratique devient inadéquate avec le mode de fonctionnement, et au cours de cette phase, l'organisation tend plus vers « *des mécanismes continus d'arrangements mutuels et d'ajustements improvisés entre acteurs organisationnels* » ³, ce qui ne cadre pas avec la rigidité de la culture bureaucratique. Ainsi, nous retenons que le contexte bureaucratique et la culture organisationnelle peuvent être à la fois un levier d'accélération du rythme du changement dans la phase de conception, et un facteur ralentisseur du changement dans la phase de mise en œuvre.

Le climat organisationnel représente la deuxième dimension du contexte organisationnel. Selon *Vas (2005)* cette dernière constitue un facteur de propagation du changement, tel qu'il a mis en évidence l'impact du climat organisationnel sur le degré d'implication des acteurs organisationnels dans deux périodes (conception et mise en œuvre), il conclue que le climat organisationnel favorable, est basé sur un effet accélérateur sur le changement et vice versa ⁴.

Sur cette base, nous avons entrepris d'étudier l'effet du contexte organisationnel des organisations publiques Algériennes sur l'adoption de la modernisation, et, dans ce sens, nous centrons l'attention sur l'effet des deux composantes : la culture organisationnelle et le climat organisationnel, tel que présenté dans le modèle d'analyse.

¹ Vas, A. (2005), Op.cit.

² Vas, A. (2005), Op.cit.

³ Vas, A. (2005), Op.cit.

⁴ Ibid.

A. La culture organisationnelle

Dans notre cas, la prise en considération du contexte organisationnel est essentielle pour la mise en place de la modernisation administrative en tant que changement organisationnel. Pour *Tabet Aoul & Zerrouki (2014)* la culture organisationnelle peut constituer un levier de motivation des fonctionnaires de l'administration publique pour la mise en place du processus de la modernisation, ce qui fait que la culture organisationnelle sera en mesure de canaliser l'énergie des fonctionnaires vers la réalisation des objectifs de l'administration, d'où la culture faible qui se caractérise par l'inexistence de valeurs communes et de comportements identiques entre les membres de l'administration et qui s'avère néfaste pour le sentiment d'appartenance et le sens de l'intérêt commun chez les fonctionnaires appelés à adopter le changement ¹.

Pour bien saisir l'impact de la culture organisationnelle sur le processus du changement visant la modernisation administrative nous suggérons de passer en revue le modèle de *Schein et al. (1985)*², qui propose trois facteurs déterminants de la culture organisationnelle, à savoir : (1) les artefacts, c'est le niveau superficiel de la culture organisationnelle, ce sont les caractéristiques qui peuvent être facilement visualisées, entendues et ressenties collectivement par des individus (codes vestimentaires, les mythes fondateurs, symboles ...) ; (2) les valeurs : c'est le cadre général retenu par l'organisation pour conduire ses actions (les stratégies, les objectifs, les philosophies, les normes de comportement, les représentations, la mission que se fixe l'organisation...) ; (3) les hypothèses ou postulats fondamentaux : ce sont les éléments les plus stables, permanents et intangibles de la culture, ils sont inconscients et abstraits et portent sur l'hypothèse de la nature des personnes, de la vérité, l'importance du temps et l'espace, la relation de l'organisation avec son environnement, et la communication..., en général, ils représentent des comportements profondément ancrés dans l'organisation.

Dans son livre, *Quinn (1988)*³ propose un autre modèle à partir duquel il décrit la culture organisationnelle par deux dimensions : la première articulée autour la vision de l'organisation axée sur l'employé/ processus, c'est une dimension qui consiste à prendre en considération la relation de l'organisation avec son environnement ; la deuxième dimension est articulée autour la propension vers la flexibilité et le changement. A travers le croisement entre ces deux dimensions *Quinn* a pu tirer quatre orientations, reflétant la culture organisationnelle : l'orientation vers l'esprit d'équipe et la coopération (orientation de soutien) (interne

¹ Tabet Aoul, W., & Zerrouki, M. amine. (2014), Op.cit.

² Schein, E. H., Schneider, B., Mason, R. O., & Mitroff, I. (1985). Culture organisationnelle et leadership : Une vision dynamique (1ère édition). Jossey-Bass.

³ Quinn, R. E. (1988). Beyond rational management : Mastering the paradoxes and competing demands of high performance (p. xxii, 199). Jossey-Bass.

/flexibilité), l'orientation vers la créativité et le changement (orientation d'innovation)(externe/flexibilité), l'orientation vers le contrôle et la stabilité (orientation règle) (interne/contrôle), l'orientation vers le but et la rétribution (orientation de buts)(externe/contrôle) ¹.

La contribution de ce modèle réside dans la définition de la culture organisationnelle et sa relation avec le changement, montrant que l'orientation « créativité et changement » reflète une culture favorable pour la mise en place du changement, du fait qu'elle est valorisante de la créativité et de l'ouverture au changement et à l'expérimentation.

*Denison & Mishra (1995)*² suggèrent une matrice décrivant la culture organisationnelle, proche de celle de *Quinn (1988)*. Selon eux la culture organisationnelle s'articule autour de deux axes : un axe représente l'intégration interne face à l'adaptation externe et un axe horizontal représente une orientation de changement face à une orientation de stabilité. Ils distinguent dans ce sens quatre situations, qui sont déterminées chacune par trois facteurs : l'implication (autonomisation, orientation du travail d'équipe, opportunité de développement), la régularité (coordination et intégration, capacité de consensus, implication de valeur), l'adaptabilité (Capacité à changer, attention aux clients, apprentissage organisationnel) et le sens de la mission (orientation et intention stratégiques, buts et objectifs, vision).

L'adaptabilité et l'implication sont les deux dimensions qui nous paraissent les plus intéressantes pour notre cas, du fait que ces dernières sont des indicateurs de flexibilité et de réactivité, qui semblent pertinents pour la réussite de la mise en œuvre du changement. D'une manière plus précise, nous nous intéressons à l'adaptabilité, car elle se focalise sur deux conditions de réussite du changement, à savoir : l'apprentissage et la capacité de l'organisation à mener le changement.

A partir de cela, nous retiendrons que la culture organisationnelle et le changement sont deux aspects relatifs, d'où la première peut influencer négativement ou positivement le processus du changement. *Wangari (2015)*³ a mis en évidence cette relation, pour elle, la culture organisationnelle influe sur le processus du changement par ses trois dimensions : valeurs, normes et rituels.

¹Quinn, R. E. (1988), Op.cit, cité par Mekadmi Regaieg, S. (2009). L'influence de la culture organisationnelle sur le succès des ERP : Cas de Groupes Industriels tunisiens [These de doctorat]. Toulouse 1.

² Denison, D. (1996). What Is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 21, pp.619-654.

³ Wangari, K. (2015). The Influence of Organizational Culture on Change Management in the Energy Sector : A Case of Kengen [Thesis]. United States International University - Africa.

Dans son étude, elle a mentionné que la réussite de la mise en œuvre du changement est liée au partage des valeurs clés entre la majorité des membres de l'organisation, tel que la création d'un environnement positif fondé sur l'appréciation et la valorisation de l'employé, sur la communication des attentes avec tous les membres de l'organisation, et surtout fondé sur l'adaptation, la surveillance de l'environnement et la réactivité, propices pour la réussite du changement.

Et ainsi, les valeurs peuvent avoir un effet négatif sur le changement, pouvant constituer des facteurs de résistance au changement, empêchant ou ralentissant le processus dans sa mise en œuvre, ce qui revient à noter que l'absence de cohérence entre les valeurs individuelles et celles de l'organisation constitue aussi un facteur pouvant déclencher une résistance au changement¹.

Des recherches axées sur le secteur public, ont montré que les fonctionnaires utilisent des systèmes de valeurs pour résister au changement². Dans ce sens *Denhardt et al (2013)* notent que l'engagement et l'adhésion aux valeurs de la fonction publique est l'une des caractéristiques de la résistance au changement³, tel que pour *Wangari (2015)* la valeur partagée qui met l'accent sur la convention, l'aversion au risque ou l'inhibition du comportement, peut empêcher le processus de gestion du changement, surtout dans un environnement en évolution rapide⁴.

Quant au deuxième élément de la culture organisationnelle, les normes organisationnelles se concentrent sur l'éthique de leadership, l'éthique du travail, les manières de communication et les codes vestimentaires, ces derniers ont un impact sur la gestion du changement, d'une manière positive ou négative, tout en provoquant l'augmentation ou la réduction de la productivité, l'encouragement ou le découragement de l'adhésion aux nouvelles stratégies de changement, le développement ou l'appui des stratégies de changement⁵.

Les rites/ rituels représentent la troisième dimension de la culture organisationnelle. Pour *Wangari (2015)*, ces derniers constituent des formations, des promotions, des récompenses, des punitions et des fonctions de l'entreprise, leur impact sur le processus du changement réside soit, dans le renforcement des capacités favorisant l'adaptation au changement, l'encouragement des fonctionnaires à accepter le changement, le renforcement de la cohésion d'équipe nécessaire pour la réussite du changement, soit dans le contraire⁶.

¹ Wangari, K. (2015), Op.cit.

² Maynard-Moody, S. W., & Musheno, M. C. (2003). *Flics, enseignants, conseillers : Histoires des premières lignes de la fonction publique* (Illustrated edition). University of Michigan Press.

³ Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Blanc, T. A. (2013). *Public Administration : An Action Orientation*. Cengage Learning.

⁴ Wangari, K. (2015), Op.cit.

⁵ Wangari, K. (2015), Op.cit.

⁶ Ibid.

Néanmoins, l'influence de la culture organisationnelle mise en évidence dans nombreuses études, nous conduit à considérer que la culture des organisations publiques algériennes n'est peut-être pas orientée vers la flexibilité et le changement, ce qui pourrait expliquer la lenteur de la mise en œuvre du changement visant la modernisation.

Dans ce sens, nous formulons l'hypothèse suivante :

H1 : La culture organisationnelle des organisations publiques Algériennes exerce un effet significatif sur l'adoption de la modernisation en tant que processus de changement organisationnel.

B. Le climat organisationnel

Le climat organisationnel représente la deuxième dimension du contexte organisationnel. De nombreuses études et recherches confirment qu'il est important de prendre en considération le climat organisationnel qui prévaut dans toute l'organisation avec ses différents types et dimensions. Le climat diffère de la culture, le climat organisationnel se réfère à l'ensemble des caractéristiques reflétant l'environnement interne de l'organisation, ces caractéristiques résultent de l'interaction des objectifs, des systèmes, des lois, des politiques et des procédures appliquées dans l'organisation, ces derniers sont parfaitement compris par les membres de l'organisations. En conséquence, elles exercent une influence sur le comportement des individus de manière à affecter -positivement ou négativement- leurs décisions censées conduire à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Les définitions du climat organisationnel sont multiples, du fait qu'il existe différents facteurs qui influent sur l'environnement interne de l'organisation. Pour *Forehand & Von Haller (1964)* le climat organisationnel est l'ensemble des caractéristiques permanentes et gravées sur les comportements des individus, décrivant l'organisation et permettant de la distinguer d'une autre organisation ¹. Quant à *Litwin & Stringer (1968)*, ils considèrent que le climat organisationnel est l'ensemble des caractéristiques de l'environnement interne perçus directement ou indirectement des membres de l'organisation, exerçant une influence sur leurs motivations et leur comportement ². Selon *Schneider & Reichers (1983)* le climat d'une organisation reflète une perception des caractéristiques du système organisationnel, il

¹ Forehand, G. A., & Von Haller, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), pp.361-382.

² Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

représente l'interaction des acteurs qui renvoie des signaux affectant les comportements des membres de l'organisation ¹.

A partir de cela, nous pouvons constater que la notion de climat organisationnel reflète un aspect perceptif et subjectif. Elle influe sur la réaction des individus suivant la situation et les conditions du travail, les relations interpersonnelles, les sentiments d'autonomie et de confiance, l'équité, les pratiques de gestion et de leadership ...perçus par eux-mêmes.

Peu d'études ont traité la relation directe entre le climat organisationnel et le changement organisationnel. Souvent seulement l'une de dimensions du climat organisationnel sur la mise en œuvre du changement est abordée. Il en est également le cas pour la vitesse du changement, dont seulement les travaux de *Vas (2005)*² ont mis en évidence l'influence du climat organisationnel sur l'implication des acteurs du changement, ce qui est considéré comme un levier de propagation du changement.

L'importance du climat organisationnel réside dans ses effets sur les divers aspects administratifs et comportementaux liés aux individus, ainsi que dans son influence sur les activités de l'organisation. De ce fait la création d'un bon climat est devenue indispensable pour réussir la réalisation des objectifs de l'organisation.

Afin de saisir l'influence du climat organisationnel sur la mise en œuvre du changement, il est donc important de traiter de ses différentes dimensions et ses différents types. Dans ce sens, Plusieurs auteurs (*Campbell et al., 1970; Halpin & Croft, 1963; Lawler et al., 1974; Likert, 1974; Litwin & Stringer, 1968*) ont établi leur propre modèle d'analyse du climat organisationnel en déterminant un ensemble de dimensions et indicateurs.

A la lumière de ces modèles, différents types de climats organisationnels ont été identifiés, amenant à considérer que le climat organisationnel ne peut pas être confiné dans modèle fixe. Pour *Likert (1974)*, il diffère d'une organisation à une autre, tout en distinguant un climat de type autoritaire (Autoritarisme exploiteur/paternaliste) ou participatif (Consultatif/Participation de groupe) ³.

En distinguant aussi, selon *Halpin & Croft (1963)* un climat ouvert qui se caractérise par l'ouverture d'esprit, la confiance, l'esprit de groupe, l'esprit d'entraide et de collaboration, la communication, la satisfaction des besoins sociaux, visant d'une façon dynamique l'atteinte de l'objectif, face à un climat fermé caractérisé par l'insatisfaction des besoins sociaux des

¹ Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), pp.19-39.

² Vas, A. (2005), Op.cit.

³ Likert, R. (1974). Le gouvernement participatif de l'entreprise. Gauthier-Villars.

employés, faible sentiment d'appartenance, faible niveau d'humanisme et de familiarité qui rend l'atteinte de l'objectif plus difficile ¹.

Dans son article, *Berbaoui (2016)* a montré qu'il existe une relation significative entre le climat organisationnel et le changement organisationnel. Les résultats de son étude ont prouvé qu'il existe une relation forte entre les composantes du climat organisationnel (la structure organisationnelle, le style de direction, le type de communication, la technologie, la participation des employés dans la prise de décision, les motivations) et la mise en œuvre du changement au sein de l'organisation étudiée (SONELGAZ en l'occurrence) ².

De ce fait, nous pouvons retenir que le climat ouvert est indispensable pour la mise en œuvre du changement, car le climat organisationnel ouvert permet d'éliminer le sentiment d'être isolé face au changement, et enfin arriver à motiver et à impliquer les acteurs du changement. Par contre, le climat fermé empêche le processus du changement, du fait qu'il engendre des résistances qui freinent le changement.

A partir de cela, nous postulons que le climat organisationnel des organisations publiques algériennes est fermé, n'est pas favorable au changement, et ceci pourra expliquer la lenteur de la mise en œuvre du changement visant la modernisation.

Ceci nous permet de formuler la deuxième hypothèse liée au climat organisationnel :

H2a : Le climat organisationnel des organisations publiques Algériennes exerce un effet significatif sur l'adoption de la modernisation en tant que processus de changement organisationnel.

1.2.2.2. Le contenu du changement

Selon l'approche contextualiste de *Pettigrew (1987)*³, le contenu concerne les différents attributs du changement, il porte sur « le quoi du changement ». Dans plusieurs recherches faites sur le changement organisationnel (*Mintzberg & Westley, 1992; Pettigrew & Whipp, 1993; Van de Ven & Poole, 1995*), les auteurs ont montré que la réussite de la mise en œuvre du changement est tributaire de la prise en compte de la nature du changement et ses différents types, et dans ce sens, le contenu est considéré comme un facteur explicatif du rythme de processus du changement.

¹ Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). The organizational climate of schools. Midwest Administration Center, University of Chicago.

² Berbaoui, K. (2016). La relation entre le climat organisationnel et le changement organisationnel : Une étude de cas de Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz Sonelgaz. Dirassat Université de Laghouat, Amar Telidji, 45, pp. 264-279. علاقة المناخ التنظيمي بالتغيير التنظيمي: دراسة حالة شركة، مجلة دراسات، جامعة عمار تليجي الاغواط. برباوي، ك، الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز

³ Pettigrew, A. M. (Éd.). (1987), Op.cit.

La vision d'*Alain Vas* est peu différente, dans la mesure où il a focalisé son étude sur l'importance du contenu du changement dans une perspective dynamique, et dans ce cadre, il a évalué l'impact du contenu sur la vitesse du rythme du changement.

A travers leur étude, *Vas & Coeurderoy (2004)*¹ ont pris en considération deux facteurs clés : la facilité perçue et l'utilité perçue du changement, pour eux ces deux attributs ont été précisés d'après les travaux de *Davis et al (1989)*², qui ont proposé un modèle d'acceptation de technologie dans le cadre d'innovation. De ce fait, le facteur de l'utilité perçue est défini comme « *le degré avec lequel une personne croit que l'utilisation de la technologie va améliorer la performance au travail* », tandis que la facilité est définie comme « *le degré avec lequel une personne considère que l'utilisation de la technologie se fera sans effort* »³.

Les résultats de la recherche ont montré que lorsque les individus perçoivent l'utilité du changement, le processus du changement marque un rythme accéléré.

A cet effet, dans le contexte de la modernisation administrative, nous notons que la prise en considération de ces deux attributs est nécessaire pour étudier le rythme de sa mise en œuvre, ce qui nous amène à suggérer que la lenteur de la modernisation en tant que changement organisationnel pourrait être induite par la perception de la complexité des axes de la modernisation d'un côté et, d'un autre côté, par la perception de l'utilité de ce changement par les membres des organisations publiques algériennes qui sont des acteurs clés dans la mise en œuvre de ce processus.

Dans cette mesure basée sur l'influence de la perception de la facilité et de l'utilité du contenu de la modernisation sur le rythme de sa mise en œuvre, nous formulons l'hypothèse suivante :

H3a : La perception du contenu du changement dans les organisations publiques Algériennes exerce un effet significatif sur l'adoption de la modernisation en tant que processus de changement organisationnel.

1.2.2.3. Le processus : les dispositifs de la conduite du changement

Selon de nombreuses recherches (*Pettigrew, 1987; Van de Ven & Poole, 1995*), la dimension du processus se focalise sur la question « comment faire le changement ? », c'est l'ensemble des actions et des pratiques qui permettent à l'organisation la mise en œuvre du changement.

¹ Vas, A., & Coeurderoy, R. (2004), Op.cit.

² Davis, F., Bagozzi, R., & Warshaw, P. (1989). User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models. *Management Science*, 35, pp.982-1003.

³ Vas, A., & Coeurderoy, R. (2004), Op.cit.

Vas & Coeurderoy (2004) soutiennent une autre vision, qui consiste à noter que le processus du changement « *se traduit par le rythme d'adoption du changement comme variable dépendante alors que les facteurs repris dans les dimensions « contexte » et « contenu » sont traités comme des variables indépendantes* »¹ (voir **figure 3.2**). Dans le cadre de leur étude, la relation entre les trois éléments (contexte, contenu et processus) explique la variation du rythme du changement, tel que le fait que le contenu et le contexte sont des variables indépendantes. Nous retenons que ces dernières influent sur le processus du changement, donc le processus représente le rythme du changement, qui se caractérise par son évolution dans le temps et sa dépendance à l'ampleur du contenu et du contexte.

Mais dans son article, *VAS (2005)*² a identifié les interventions de pilotage comme un facteur influençant la vitesse de rythme du changement, ces derniers s'articulent autour la mise en place des dispositifs d'implication et d'assistance, ceci nous permet de retenir que les interventions de pilotage sont, un élément de la dimension de processus tel que soutenu par *Pettigrew (1987)*³.

Ceci conforte notre choix de prendre la dimension du processus comme une variable indépendante, ce qui peut avoir une influence sur le rythme du changement en représentant la variable dépendante (comme le montre la figure 3.4).

Les interventions du changement et sa relation avec la vitesse du rythme du changement réside dans la mise en place des différents dispositifs et leviers de pilotage. Dans leur ouvrage, *Autissier et al (2010)*⁴ ont initié la mise en œuvre du changement au sein de l'organisation en mobilisant trois grands types de leviers : la communication, la formation et l'accompagnement.

La communication est un levier essentiel lors de la mise en œuvre du changement. plusieurs auteurs (*Autissier, 2007; Autissier et al., 2010; Autissier & Moutot, 2003; Grouard & Meston, 1998; Moutot & Autissier, 2013*) ont préconisé la mise en place d'un plan de communication en assurant l'adhésion de tous les membres de l'organisation.

La communication représente un outil pour le bon déroulement du processus de changement. Pour *Roumilar (1997)*, il est primordial d'entamer une action de communication à chaque changement, ainsi, « *quand un acteur, de niveau assez élevé souhaite un changement, il doit entamer une action de communication interne pour faire admettre à ses services, la nécessité de son projet, ou pour au moins les convaincre de l'impossibilité de continuer le mode de fonctionnement actuel* »⁵. Dans ce sens, *Grouard & Meston (1998)* ont confirmé que la

¹ Vas, A., & Coeurderoy, R. (2004), Op.cit.

² Vas, A. (2005), Op.cit.

³ Pettigrew, A. M. (Éd.). (1987), Op.cit.

⁴ Autissier, D., Vandangeon, I., & Vas, A. (2010). Conduite du changement : Concepts-clés. Dunod.

⁵ Roumilar, P. (1997). Changement de l'organisation et ressource humaine. Economica, p.308.

communication représente un moyen de motivation et un levier qui permet d'accélérer le rythme du changement, en affirmant que « *la communication permet à la fois d'informer sur le déroulement du processus, donc de rassurer et de motiver, et également de générer un foisonnement d'idées, qui enrichit le processus et l'accélère* »¹.

La formation est aussi considérée comme l'un des leviers les plus importants dans la conduite du changement, selon **Autissier & Moutot (2013)** le plan de formation représente « *le document de référence de tout le processus pédagogique construit pour l'accompagnement d'un changement* »².

L'importance du dispositif de formation dans la mise en place du changement réside dans l'adaptation au changement de la part des membres de l'organisation. Son rôle principal s'articule autour de l'apprentissage qui permet à l'individu d'assurer avec compétence ses fonctions actuelles³, et ainsi, la formation permet de surmonter les résistances qui peuvent freiner le rythme du changement, surtout celles qui concernent l'inquiétude, la peur de l'incertitude et le manque de compétences pour agir avec la nouvelle situation.

Le troisième levier de la conduite du changement est l'accompagnement, ce dernier représente un levier d'assistance, du fait qu'il s'agit une action de soutien, de protection et d'aide aux membres de l'organisation face aux transformations prescrites dans le cadre du changement. Pour **Autissier & Moutot (2003)**, l'action de l'accompagnement au changement se décline à travers trois dispositifs : le traitement des impacts, la création de nouveaux outils de gestion et le coaching. Ces trois derniers dispositifs permettent de surmonter les résistances au changement au niveau individuel et collectif⁴.

Selon **Hemissi (2014)**, l'accompagnement est ainsi une approche participative du changement qui requiert : le partage d'une vision commune qui aide à trouver des réponses aux besoins de l'organisation, la synergie entre les différents éléments du processus du changement, la favorisation de participation par la mise en avant des acteurs d'exécution, résolution des conflits de manière à faire participer les acteurs pour s'assurer de leur engagement, la favorisation de transfert des connaissances et des compétences de l'accompagnant aux membres de l'organisation et ce en vue d'apporter les changements nécessaires à leur adaptation ou leur amélioration⁵.

¹ Grouard, B., & Meston, F. (1998). L'entreprise en mouvement - 3ème édition - Conduire et réussir le changement : Conduire et réussir le changement (3e éd édition). Dunod.

² Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2013), Op.cit, p.114.

³ Vatie, R. (1960). Département, de l'entreprise et promotion des R.M. l'Entreprise moderne.

⁴ Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2003). Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action (Nouvelle édition). Dunod.

⁵ Hemissi, O. (2014). Déterminants, Leviers et Supports de Conduite du Processus de Changement Organisationnel Cas d'un Etablissement de Service Public : « Algérie Poste » [Thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion]. École Supérieure de Commerce - ESC Alger.

Concernant l'influence des injonctions de pilotage sur le rythme du changement, *Vas (2005)* a proposé de se concentrer sur ces trois leviers de la conduite du changement, plus précisément les dispositifs d'implication et les dispositifs d'assistance, les résultats de son étude ont montré que l'utilisation de ces dispositifs lors la mise en œuvre du changement a un effet positif sur le rythme du changement, par contre l'absence de ces dispositifs a un effet ralentisseur de rythme du changement ¹. Ceci nous a permis de penser que peut être la lenteur de la mise en œuvre du changement organisationnel visant la modernisation est liée à l'absence des dispositifs nécessaires pour le pilotage du changement.

Ceci nous conduit à formuler l'hypothèse suivante :

H5 : Les dispositifs de conduite du changement au sein des organisations publiques Algériennes exercent un effet sur l'adoption de la modernisation.

De cette hypothèse découlent trois sous hypothèses représentant l'étude de l'effet des trois dispositifs du changement :

H5a : Les dispositifs de communication au sein des organisations publiques Algériennes exercent un effet sur l'adoption de la modernisation.

H5b : Les dispositifs de formation au sein des organisations publiques Algériennes exercent un effet sur l'adoption de la modernisation.

H5c : Les dispositifs d'accompagnement au sein des organisations publiques Algériennes exercent un effet sur l'adoption de la modernisation.

1.2.3. La variable médiatrice : la prédisposition au changement

Comme nous l'avons vu dans le modèle d'analyse proposé, notre variable médiatrice s'articule autour de la mesure de prédisposition au changement, et son influence sur l'adoption de la modernisation.

La notion de prédisposition au changement, est considérée comme un centre d'intérêt pour la plupart des théoriciens du changement organisationnel. Dans son article qui met en évidence la théorie de la prédisposition au changement organisationnel, *Weiner (2009)* considère cette notion comme un précurseur essentiel de la mise en œuvre réussie des changements complexes, du fait qu'elle fait référence à la résolution commune des membres de l'organisation de mettre en œuvre un changement, et à la croyance partagée en leur capacité collective à le faire ².

En effet, *Weiner (2009)* affirme que certains théoriciens du changement organisationnel suggèrent que l'incapacité d'établir une préparation suffisante explique la moitié de tous les efforts infructueux de changement organisationnel à grande échelle ³.

¹ Vas, A. (2005), Op.cit.

² Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 67.

³ Ibid.

A cet effet, l'importance de la mesure de la prédisposition au changement réside dans son effet sur la résistance au changement. Dans ce sens, *Armenakis et al (1993)* affirment que la prédisposition au changement est le précurseur cognitif des comportements de résistance ou de soutien à un effort de changement ¹. Quant à *Kondakci et al (2013)*, ils soutiennent que la préparation au changement représente une condition préalable à la réduction des comportements de résistance et à l'autonomisation des comportements de soutien de la part des membres de l'organisation².

De son côté, *Bouckenooghe et al (2009)* affirment que le rejet ou l'acceptation du processus du changement de la part des membres de l'organisation est tributaire de leur volonté et leur degré de préparation, en confirmant que « *lorsque la volonté de changement existe, l'organisation est prête à accepter le changement et la résistance est réduite, et si les membres de l'organisation ne sont pas prêts, le changement peut être rejeté et les membres de l'organisation peuvent déclencher des réactions négatives telles que le sabotage, l'absentéisme et la restriction de la production* » ³. En conséquence, il est compréhensible que la relation entre la prédisposition et la résistance au changement soit définie d'une manière à ce que l'absence de la prédisposition peut pousser les membres de l'organisation à ne pas accepter le changement. Cependant, *Self (2007)* confirme que la prédisposition au changement et la résistance ne sont pas des constructions complètement opposées, pour lui la préparation au changement conduit les membres de l'organisation à accepter le changement plutôt qu'à y résister, ce qui nous permet de percevoir l'importance de la prédisposition sur l'adoption du changement⁴.

Dans son étude, *Vas (2005)* affirme que la prédisposition individuelle au changement a une influence sur la vitesse du processus de changement. Selon lui cette prédisposition comporte deux facteurs, présentant à la fois la dimension cognitive et affective de l'individu envers le changement ⁵.

Le premier facteur est relatif à l'auto-efficacité (capable de changer), définit « *comme la croyance des individus dans leurs capacités à mobiliser la motivation, les ressources cognitives et le cours des actions nécessaires à l'exercice du contrôle des événements qui surviennent dans*

¹ Armenakis, A., Harris, S., & Mossholder, K. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46, pp.681-704.

² Kondakci, Y., Zayim Kurtay, M., & Caliskan, O. (2013). Development and validation of readiness for change scale. *İlköğretim Online*, 12, 1.

³ Bouckenooghe, D., Devos, G., & Broeck, H. (2009). Organizational Change Questionnaire–Climate of Change, Processes, and Readiness : Development of a New Instrument. *The Journal of psychology*, 143, pp.559-599.

⁴ Self, D. R. (2007). Organizational change – overcoming resistance by creating readiness. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 21(5), pp.11-13.

⁵ Vas, A. (2005), Op.cit.

leurs vies »¹. Cette dernière, consiste à lier la réussite du changement, au fait d'avoir les compétences, et aussi à la conviction de l'individu dans sa capacité d'utiliser ses compétences pour atteindre les objectifs. Le deuxième facteur est relatif avec la propension au changement (prêt à changer), celle-ci représente « *une des variables individuelles ayant une influence sur l'adoption de nouveautés par les utilisateurs potentiels* »².

D'après les résultats de son étude, **Vas (2005)** affirme que l'effet de ces deux facteurs sur la propagation du changement diffère selon la période du processus du changement, d'où leur effet se trouve élevé lors de la post-adoption c'est-à-dire au moment de la mise en œuvre du changement sur le terrain. Par contre, lors la phase de pré-adoption, leur effet est réduit à cause de la pression sociale. Il ajoute aussi que ces deux facteurs sont de caractère évolutif, leur effet se renforce au cours de la manipulation progressive de l'individu du contenu du changement, ce qui nécessite à mettre en place des éléments au début du changement, permettant de préparer les membres de l'organisation au niveau cognitif et affectif, en facilitant leur adoption du changement³.

De son côté, **Ghandour et al (2013)** affirment à travers une étude faite sur des organisations de santé au Québec, que le taux de succès des innovations technologiques est lié principalement à la préparation à la mise en œuvre du changement, ce qui rend la prédisposition au changement une étape intégrale et préalable de l'adoption des innovations dans la mesure où « *l'évaluation de la prédisposition avant la mise en œuvre de l'innovation permet d'économiser le temps, l'argent et l'énergie en déterminant où on n'est pas en mesure de soutenir avec succès la mise en œuvre immédiate* »⁴.

Dans le cadre de l'étude de l'effet de la prédisposition sur l'adoption du processus de changement, plusieurs auteurs s'accordent à affirmer que la prédisposition au changement est influencée par certains facteurs, dont notamment le climat organisationnel et la perception du contenu du changement. Dans ce contexte, pour certains théoriciens, le climat organisationnel représente une condition contextuelle qui affecte la prédisposition des membres de l'organisation au changement⁵. Cependant, **Kanter (1984)**⁶, **Eby et al (2000)**⁷, **Chonko et al.**,

¹ Vas, A. (2005), Op.cit.

² Vas, A. (2005), Op.cit.

³ Ibid.

⁴ Ghandour, E. K., Gagnon, M.-P., Fortin, J.-P., & Simonyan, D. (2013, août 20). L'évaluation de la prédisposition organisationnelle à l'adoption du dossier de santé élec-tronique (DSE) chez les médecins de l'Est du Québec, p.11.

⁵ Weiner, B. J. (2009), Op.cit.

⁶ Kanter, R. M. (1984). Change Masters. Simon and Schuster.

⁷ Eby, L., Adams, D., Russell, J., & Gaby, S. (2000). Perceptions of Organizational Readiness for Change : Factors Related to Employees' Reactions to the Implementation of Team-Based Selling. Human Relations, 53, pp.419-442.

(2002)¹ et Jones *et al* (2005)² affirment qu'un climat organisationnel basé sur de bonnes relations de travail, exerce un impact positif sur la promotion de la prédisposition organisationnelle au changement.

D'après l'étude de Jaziri & Garbaa (2016), l'effet du contenu du changement sur la prédisposition au changement apparaît à travers la relation entre la perception de l'utilité et de la facilité du contenu du changement et la résistance au changement, d'où les résultats de leur étude ont montré que lorsque l'utilité et la facilité perçues envers le processus du changement sont bonnes, la résistance au changement est réduite, d'une façon que plus les membres de l'organisation sont convaincu par le contenu, plus ils sont enclins à accepter le changement, ce qui confirme l'effet du contenu du changement sur la prédisposition au changement ³.

De ce fait, et suite à ces études, nous soutenons que les membres des organisations publiques Algériennes n'ont pas été préparés, et leur degré de prédisposition envers la mise en œuvre de la modernisation en tant que processus de changement a été faible, ce qui a influencé le rythme de la mise en œuvre de la modernisation administrative.

Dans ce contexte, il apparaît que cette prédisposition est influencée par certains facteurs requis pour la préparation du changement au sein des organisation publiques Algériennes, dont principalement le climat organisationnel et le contenu du changement. Ainsi, le climat organisationnel, n'est pas caractérisé par des relations de travail en mesure de le considérer comme facteur motivant, de même que la perception des fonctionnaires de l'utilité et de la facilité de la mise en œuvre de la modernisation est peu favorable, ce qui influe sur la prédisposition des membres des organisations accepter et à adhérer au processus du changement.

Ainsi, ces éléments d'analyse nous confortent dans le choix de la prédisposition comme une variable médiatrice, dans la mesure où les variables indépendantes (climat organisationnel, contenu du changent) exercent aussi une influence indirecte sur l'adoption de la modernisation, tout en exerçant une influence sur la prédisposition au changement, ce qui à son tour, exerce un effet sur l'adoption de la modernisation.

A partir de ces considérations, nous émettons les hypothèses suivantes :

¹ Chonko, L., Jones, E., Roberts, J., & Dubinsky, A. (2002). The Role of Environmental Turbulence, Readiness for Change, and Salesperson Learning in the Success of Sales Force Change. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22, pp.227-245.

² Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of Management Studies*, 42(2), pp.361-386.

³ Jaziri, R., & Garbaa, A. (2016). Les déterminants de la résistance au changement organisationnel : Le cas des universités tunisiennes. *Electronic Journal of Digital Enterprise (EJDE)*, eJDE-REM [Electronique], (Forthcoming), 16.

H2b : Le climat organisationnel des organisations publiques Algériennes exerce un effet significatif sur la prédisposition au changement visant la modernisation

H3b : La perception du contenu du changement des organisations publiques Algériennes exerce un effet significatif sur la prédisposition au changement visant la modernisation.

H4 : La prédisposition au changement au sein les organisations publiques Algériennes a un impact sur l'adoption de la modernisation

Il convient de noter que la relation entre :

H2b et H4 = Hm1 : La prédisposition au changement a un rôle médiateur entre le climat organisationnel et l'adoption de la modernisation.

H3b et H4 = Hm2 : La prédisposition au changement a un rôle médiateur entre le contenu du changement et l'adoption de la modernisation.

2. La méthodologie de la recherche

Dans le cadre de la présente recherche, et en vue de répondre à notre question principale qui porte sur l'identification des facteurs et outils d'accélération du changement organisationnel visant la modernisation administrative, nous entreprenons dans cette thèse de mettre en évidence les différents facteurs qui ralentissent ce processus de changement. Ces derniers constitueront donc le socle d'analyse hypothético-déductive qui nous conduira à proposer des pistes de réflexions en vue d'envisager des solutions permettant d'accélérer le processus de modernisation dans les organisations publiques Algériennes.

Pour ce faire, nous édifions notre base de connaissance du terrain à travers une analyse documentaire approfondie des différents plans sectoriels de la modernisation administrative, tels que menés dans quatre ministères. Ces ministères sont considérés comme les premières organisations publiques Algériennes qui ont mis en place le processus de modernisation, à savoir : MICLAT, JUSTICE, MPTTN, MESRS, et qui se sont distingués des autres ministères qui n'ont pas montré de véritables signes de mise en œuvre des axes de la modernisation.

L'analyse est entreprise selon une approche exhaustive qui consiste à examiner l'ensemble des axes identifiés et des actions prévues, ce qui sera synthétisé dans un tableau qui reprend l'ensemble des éléments et des phases du processus de changement organisationnel, tout en mettant en évidence les différents axes de modernisation dans chacun des quatre ministères. Sur la base de ces axes et actions, nous tenterons d'identifier les facteurs ralentisseurs de ce processus.

En vue d'identifier les facteurs exerçant une influence sur la vitesse de la mise en œuvre du changement organisationnel visant à moderniser l'administration publique, nous mobilisons les

outils de l'inférence causale, et ce dans le but d'expliquer les causes et le contexte de survenance de la lenteur du processus du changement. Cette dernière est une approche méthodologique qui consiste à démontrer l'existence d'un lien de cause à effet entre deux variables, tout en attribuant des causes à des effets observés.

De ce fait, la méthodologie adoptée dans ce travail de recherche, est édifiée selon une posture épistémologique positiviste. Cette recherche adopte une démarche hypothético-déductive basée d'une part sur la méthode de modélisation des équations structurelles SEM et d'autre part, sur l'analyse de la régression linéaire. Ceci représente ainsi la base de structuration de notre étude autour des hypothèses posées précédemment, et qui constituent à leur tour la première interprétation du retard et de la lenteur de la mise en œuvre du processus de changement organisationnel.

En somme, la démarche globale adoptée dans cette thèse est basée au premier plan sur la méthodologie de recherche et la posture épistémologique retenues et, au second plan sur le choix des instruments de mesure et de traitement des résultats issus du dépouillement du questionnaire.

2.1. La présentation de la méthode

2.1.1. La posture épistémologique de la recherche

Le choix d'une méthodologie de recherche appropriée représente une étape très importante pour le déroulement de l'étude, mais guider ce choix est considéré comme une tâche plutôt difficile, en raison de la complexité du sujet traité ainsi que de la diversité des méthodes de recherche, des approches et des outils méthodologiques que le chercheur doit analyser pour retenir ceux lui permettant de bien mener sa recherche et aboutir aux résultats escomptés.

Dans son article, *Ben Aissa (2001)* affirme qu'une méthodologie de recherche de n'importe quelle étude, prend toujours sa naissance soit d'une curiosité de comprendre ou de justifier un phénomène, soit d'une tentative de résoudre un problème observé. Pour lui, il existe trois dimensions qui influent sur l'orientation de la méthodologie de la recherche appropriée, à savoir : le statut philosophique du chercheur, l'objectif de la recherche et l'aspect technique du déroulement de la recherche ¹.

A partir de ces trois dimensions, apparaît l'importance de la posture épistémologique du chercheur et son influence sur le choix de la méthodologie la plus convenable à son étude, le tableau suivant présente les trois dimensions et leur orientation selon les deux postures épistémologiques : le constructivisme et le positivisme.

¹ Ben Aissa, H. (2001). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? Conférence de l'AIMS.

Tableau 3. 1 : Les dimensions de la posture épistémologique

Posture Dimension	Posture positiviste	Posture constructiviste
Statut philosophique	<ul style="list-style-type: none"> • Raisonnement déductif ; • Logique de valeur libre ; • Indépendance du chercheur ; • Le monde est extérieur à l'individuel ; • Objectivité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Raisonnement inductif ; • Logique de la valeur chargée ; • Chercheur est inclut au sein de l'organisation ; • Subjectivité
Objectif de la recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Insistance sur les faits ; • Relations causales ; explication par accompagnement des lois ; réductionnisme ; • Tests de la théorie, hypothèses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insistance sur la signification ; • Concerné par la compréhension ; • Explication de la signification subjective ; • Vision de la totalité de la situation ; • Développement des idées, concepts théoriques.
Aspects techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodologie de recherche contrôlée ou structurée ; • Méthodes et données quantitatives ; • Echantillon large ; • Opérationnalisation des concepts pour achever la mesurabilité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Structure minimum, accès au cadrage naturel ; • Méthodes multiples pour contraster et comparer les perspectives ; • Données et méthodes qualitatives ; • Petit échantillon en profondeur.

Source : Croom (1999)¹.

A l'appui des éléments et dimensions de ce tableau, il apparait clairement que notre étude se base sur une posture épistémologique positiviste. Ceci est justifié par le fait que cette posture se base sur le postulat que la réalité est à la fois connaissable et est considérée comme objectif.

Ce paradigme sert à faire une observation objective sans modification de l'objet réel, il s'inscrit dans une logique naturelle, c'est-à-dire que la chose est considérée comme vraie et scientifique si elle est obtenue seulement par la logique². Ce qui convient à notre recherche qui vise à montrer que la lenteur de la modernisation administrative est induite par certains facteurs qui influencent le processus du changement organisationnel visant la modernisation, ce qui est

¹ Croom, S. (1999), *Research Methodology in operation management*, Eden Seminar, Brussels, February. Cité par Ben Aissa, H. (2001). *Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ?* Conférence de l'AIMS, pp.16-17.

² Le Moigne, J.-L. (1990). *Epistémologie constructivistes et sciences de l'organisation*. in Martinet A.-C. (Édition), *Epistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica.

démontré à travers une vérification empirique. Et à partir de l'observation objective de ces facteurs, nous tenterons, sans modifier la réalité de ces facteurs, de proposer des facteurs permettant de venir à bout de ce ralentissement et d'accélérer le processus de modernisation dans les organisations publiques Algériennes.

Dans ce sens, l'hypothèse ontologique qui met de l'avant "*la réalité essentielle de la réalité existentielle*"¹, de notre posture positiviste apparaît clairement dans l'existence des facteurs influents sur le processus du changement organisationnel visant la modernisation administrative, soit négativement (cas des ralentisseurs), ou positivement (cas d'accélérateurs), ce qui représente une réalité postulée qu'on cherche à vérifier dans le cas des organisations publiques Algérienne. Et ainsi, l'hypothèse déterministe qui consiste à relier chaque effet de la réalité à certaines causes² apparaît clairement aussi, dans la mesure où notre recherche vise à expliquer la réalité de la lenteur du processus de changement dans les organisations publiques algériennes par certains facteurs, tout en exploitant les outils de l'inférence causale.

Sur la base de la posture positiviste retenue, la méthodologie adoptée dans cette thèse est basée sur deux démarches :

Une démarche méthodologique qualitative, faisant appel aux études de cas de 4 ministères Algériens (MICLAT, JUSTICE, MPTTN, MESRS), qui ont déjà entamé la mise en œuvre du processus de la modernisation. Cette démarche consiste à étudier chaque cas en se basant sur une méthode descriptive, à l'appui d'une analyse documentaire à visée exhaustive.

Une démarche méthodologique quantitative, faisant appel à l'analyse des résultats issus d'un questionnaire distribué sur les membres impliqués dans le processus de modernisation au sein des quatre ministères, tout en recourant à l'inférence causale, et ce dans le but d'identifier les différents facteurs qui ralentissent le processus du changement.

Le questionnaire est un outil d'investigation, il est essentiellement exploité dans cette recherche pour appuyer les résultats de l'analyse de la gestion du processus du changement visant la modernisation dans les organisations publiques algériennes. Cet outil nous permettra en premier lieu, l'étude de l'effet des éléments requis pour le changement organisationnel sur l'adoption de la modernisation en utilisant la modélisation par SEM, et en deuxième lieu, l'analyse de l'effet des dispositifs de la gestion du changement sur l'adoption de la modernisation, et ce, sur la base des résultats de la régression linéaire. Toutes ces méthodes et ces démarches seront détaillées dans ce qui suit.

¹ Le Moigne, J.-L. (1995). Les épistémologies constructivistes. Presses universitaires de France.

² Ibid.

2.1.2. L'analyse documentaire sous une approche exhaustive

L'analyse documentaire se définit comme une « opération qui consiste à présenter sous une forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un document ou un ensemble de documents »¹. Elle représente une approche méthodologique, très souvent utilisée pour la collecte des données précises ou la description d'un processus, ou pour présenter des études de cas d'une manière synthétisée.

L'analyse documentaire commence toujours par la collecte de différents documents sur le cas étudié, soit des documents internes ou externes, l'essentiel est qu'ils ont une relation avec le sujet traité. Ces documents feront ensuite l'objet d'une lecture approfondie. Au cours de cette deuxième étape, le chercheur procède au traitement des données et informations recueillies selon une démarche intellectuelle basée sur l'observation, la compréhension, l'analyse et la réparation des informations pertinentes. La troisième étape de l'analyse documentaire porte sur la synthèse, où le chercheur se charge d'élaborer un résumé documentaire d'une manière synthétique et simplifiée, permettant de mettre en évidence son cas étudié².

Dans le cadre de notre recherche, l'analyse documentaire est basée sur les sources d'informations internes plus que les sources externes, en conséquence, les documents collectés sont: les plans de simplifications et d'amélioration des procédures administratives fournis par chaque ministère, le guide méthodologique de simplification et de numérisation des procédures administratives établi par la direction de la fonction publique en coordination avec chaque ministère, les différents plans gouvernementaux de chaque ministères, les différents projets de modernisation, les différents documents publiés sur les sites gouvernementaux...

L'analyse de ces documents nous a permis de mettre en évidence le processus de la modernisation administrative dans ces organisations publiques, d'identifier les différents axes de modernisation planifiés par chaque ministère, et surtout de disposer des éclairages nécessaires sur le processus de la modernisation des organisations publiques Algériennes ainsi que des retards accusés dans sa mise en œuvre.

De ce fait, notre analyse documentaire est appuyée par une synthèse présentant nos études de cas (4 ministères), qui reprend les éléments essentiels du processus de modernisation de chaque ministère ainsi que la chronologie de la mise en œuvre de ce processus. Cette synthèse adopte une méthode exhaustive, ce qui rend notre analyse documentaire dotée d'une visée approfondie.

¹ Association française de normalisation. Vocabulaire de la documentation. Afnor, 1987

² Waller, S. (1999). L'analyse documentaire : Une approche méthodologique. ADDBS éd.

Notre choix de la méthode exhaustive est motivé par le fait qu'elle soit souvent utilisée dans les processus du changement. En effet, cette méthode « *vise à fournir un tableau complet de la manière dont s'effectuera le processus de changement dans toute l'organisation et dans chacune de ses parties »*¹, ceci nous aide à bien présenter nos études de cas, et aussi à mettre en lumière les différentes dimensions du changement organisationnel visant la modernisation administrative. Notre synthèse documentaire sera ainsi accompagnée d'une présentation de 4 tableaux récapitulatifs, regroupant tous les axes de la modernisation administrative planifiés par chaque ministère, tout en essayant de donner une vision complète sur le processus du changement organisationnel mis en œuvre dans le cadre de la modernisation des organisations publiques Algériennes.

2.1.3. L'inférence causale

Après avoir analysé les documents relatifs au processus de modernisation, et en vue d'identifier les facteurs responsables de la lenteur de ce processus, nous examinerons le processus du changement mis en place par les quatre ministères d'un point de vue opérationnel. Dans ce sens, certaines suppositions sont émises comme base d'analyse en vue d'expliquer le retard de la mise en œuvre de la modernisation, à travers la mobilisation des facteurs considérés comme les causes de la lenteur du processus de changement visant la modernisation administrative.

Dans ce contexte, la méthode de cause à effet, connue par ce qu'on appelle l'inférence causale nous paraît comme la méthode idoine en tant qu'approche méthodologique offrant la possibilité de parvenir à des conclusions sur la base des liens de cause à effet entre deux phénomènes ou plus, ces liens expriment le fait que la modification d'une variable cause une modification de la variable d'effet².

Cette méthode permet également de développer des propositions des différentes causes en mesure d'expliquer la lenteur du processus de modernisation dans les organisations publiques Algériennes. Ces propositions ont été exprimées précédemment dans notre cadre conceptuel sous forme d'hypothèses. En effet, notre variable d'effet étant l'adoption de la modernisation, les causes retenues sont représentées par cinq facteurs, à savoir : la culture organisationnelle, le

¹ Organisation mondiale des douanes, "Outil de mise en œuvre de la Phase 2 du Programme Columbus", Recueil de l'OMD visant à développer le renforcement des capacités, [en ligne], http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/fr/pdf/topics/capacity-building/instruments-and-tools/wco-capacity-building-development-compendium_fr.pdf. (Publié en 2008), p.48.

² Box-Steffensmeier, J. M., Brady, H. E., & Collier, D. (Éds.). (2008). Brady, Henry, 2008 Causation and Explanation in Social Science. In *The Oxford handbook of political methodology: Vol. The Oxford handbooks of political science*. Oxford University Press.

climat organisationnel, le contenu de la modernisation, la prédisposition au changement, les dispositifs de la conduite du changement (communication, formation, accompagnement).

L'analyse graphique de ces liens de causalité entre les différentes variables est l'objectif principal de l'inférence causale¹, néanmoins la méthode consiste à présenter un problème d'une manière simple, sous un schéma, tout en référant la variable d'effet à une ou plusieurs variables considérées comme causes, ceci justifie notre choix d'une telle méthode.

A partir de là, il convient de souligner que notre adoption d'une telle méthode « *se rapporte à des analyses statistiques où les chercheurs évaluent un effet causal sur une base de données mesurées avec précision* »², de ce fait, nous avons opté pour la méthode de PATH ANALYSIS (équation structurelle) et l'analyse des régressions linéaires, qui seront présentées dans ce qui suit.

2.1.4. Le terrain d'enquête et le choix de la population étudiée

Comme nous l'avons déjà indiqué, l'objectif de notre recherche porte sur l'identification des différents facteurs qui ralentissent le processus du changement visant la modernisation administrative. L'atteinte d'un tel objectif requiert le choix des organisations concernées comme cas d'étude, tout en prenant en compte les différents types d'organisation : les administrations centrales, les administrations locales, les établissements publics, les entreprises publiques...

Dans l'itinéraire d'une recherche, la question du choix d'un terrain est toujours évoquée³, d'après notre sujet traité, le cas des organisations publiques représente notre terrain général d'enquête, ce choix est justifié par le fait que le processus de la modernisation administrative concerne le secteur public, plus précisément il concerne la mise en œuvre d'un processus de changement organisationnel au sein des organisations publiques.

Cependant, l'ensemble des organisations publiques représente un terrain à la fois très vaste et complexe, ne permettant pas d'en tirer des résultats fiables, et ce, à cause de la diversité des types d'organisations d'un côté, et, d'un autre côté, du fait que la modernisation représente un processus de changement organisationnel qui se mène dans des entités exerçant un pouvoir décisionnel d'envergure gouvernementale et une autorité sur un secteur dans sa globalité. Pour cela, nous sommes amenés à cibler le cas des organisations à étudier, ce qui explique que notre

¹ Pearl, J., & Mackenzie, D. (2018). *The Book of Why : The New Science of Cause and Effect* (1er édition). Basic Books.

² Shen, H., & Li, H. (2019). Inférence causale avec classification erronée des variables de confusion. congrés Méthodes pour les données non normales et classées incorrectement.

³ Raoul, B. (2002). Un travail d'enquête à l'épreuve du terrain ou « l'expérience de terrain » comme relation en tension. *Études de communication. langages, information, médiations*, 25, pp.87-103.

choix de terrain d'enquête soit limité à l'étude des organisations publiques centrales, plus précisément les ministères ayant mené un processus de modernisation et disposant de données documentaires exploitables. De plus, ces organisations sont considérées comme le premier acteur de la modernisation sur le plan gouvernemental et sectoriel, du fait qu'elles se chargent d'élaborer des plans de modernisation de leurs secteurs respectifs en coordination avec la direction de la fonction publique et la réforme administrative (DGFRA).

En outre, le choix des quatre ministères : MICLAT, JUSTICE, MESRS, MPTTN comme cas d'étude, est justifié par les éléments d'appréciation suivants :

- Ils représentent les premiers ministères chargés de mettre en place des plans sectoriels de modernisation en coordination avec la DGFRA (depuis 2014) ;
- Ils ont réalisé un progrès remarquable dans la modernisation ces dernières années par rapport aux autres ministères ;
- Les quatre ministères représentent les secteurs les plus importants de l'État (le secteur de l'enseignement supérieur, de la justice, de la poste et des TIC et enfin de l'intérieur et des collectivités locales)
- Le ministère de la poste et de télécommunications est considéré comme le premier acteur de l'intégration des TIC dans le travail gouvernemental, qui est un axe fondamental dans la modernisation administrative.
- Le ministère de l'intérieur et des collectivités locales se trouve au cœur de l'activité gouvernementale, et joue un rôle majeur dans la mise en œuvre des grandes actions sectorielles développées par les autres départements ministériels (dont les actions sectorielles de modernisation).
- Le ministère de la justice est chargé de veiller au bon fonctionnement du système judiciaire, qui représente le socle du processus de la modernisation administrative.
- Le ministère d'enseignement supérieur est chargé de moderniser le fonctionnement des structures de l'enseignement et veille à assurer des programmes des formations et de recherches permettant la mise en place du processus de modernisation.

2.2. Présentation du questionnaire et choix des instruments de mesure

2.2.1. Le questionnaire et le choix des instruments de mesure

Afin de conforter notre étude par un instrument d'investigation et d'analyse empirique, nous avons utilisé le questionnaire comme outil d'investigation. L'élaboration de ce dernier a pris en considération les variables dépendantes et indépendantes déjà décrites précédemment et présentées sous forme de sections.

L'élaboration de ces sections dépend la sélection des instruments de mesure tout en prenant en considération des outils existants dans la littérature.

De ce fait, notre questionnaire est scindé en cinq sections, chacune d'elles comporte un ensemble de questions (items), En effet, le questionnaire est organisé comme suit :

Tableau 3. 2 : La présentation des sections du questionnaire de la recherche

Type de variable	La section	Sous-section
<u>Variables indépendantes</u>	Le contexte organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Culture organisationnelle • Climat organisationnel
	Le contenu de modernisation	
	Le processus	<ul style="list-style-type: none"> • La communication du changement • La formation • L'accompagnement du changement
<u>Variable médiatrice</u>	La prédisposition au changement	<ul style="list-style-type: none"> • Dimension émotionnelle • Dimension intentionnelle • Dimension cognitive
<u>Variable dépendante</u>	L'adoption du changement (modernisation)	<ul style="list-style-type: none"> • Information • Compréhension • Acceptation • Participation

Source : travail de la doctorante.

2.2.1.1. Le choix des instruments de mesure : les variables indépendantes

A. Les instruments de mesure de la variable du contexte du changement

La première section du questionnaire s'articule autour du contexte organisationnel, elle comporte deux sous sections :

• **Les instruments de mesure de la variable de la culture organisationnelle**

La variable de la culture organisationnelle comporte un ensemble de questions permettant de mesurer l'ouverture de la culture organisationnelle dans les ministères étudiés, cette mesure indique le degré de l'orientation de la culture organisationnelle au sein de l'organisation publique vers le changement, c'est-à-dire dans quelle mesure l'organisation prend en considération les changements introduits, et encourage l'esprit du changement et d'innovation afin d'assurer l'avancement et l'adaptation.

La mesure du degré d'ouverture de la culture organisationnel permet de nous donner une vision sur la préparation du terrain nécessaire pour la mise en œuvre du changement visant la modernisation, d'où un faible degré d'ouverture indique que l'organisation ne favorise pas le changement et vice versa. Le tableau présenté dans **l'annexe N°2** montre l'ensemble des questions posées pour cette section et l'instrument de mesure utilisé.

En vue de mesurer le degré d'ouverture de la culture organisationnelle dans chaque ministère, nous avons introduit 9 items, inspirés de l'outil « OCAI » The Organizational Culture Assessment Instrument (**Voir l'Annexe N°3**). Cet outil est un instrument de mesure psychométrique, développé par *Cameron & Quinn (2006)*¹, il représente une simple enquête destinée pour identifier la culture dominée au sein de l'organisation. L'enquête comprend un ensemble de questions, permettant aux membres interrogés de donner leur perception à la fois sur la culture existante et sur la culture future souhaitée. Notre choix d'un tel instrument de mesure, est justifié par le fait que ses résultats fournissent un moyen par lequel les organisations peuvent conduire avec succès le changement organisationnel ², d'où les deux auteurs *Cameron & Quinn (2006)* considèrent que la culture organisationnelle s'identifie suivant deux axes avec des valeurs opposées, un axe représente la flexibilité et la stabilité, et l'autre axe représente l'intérieur et l'extérieur de l'organisation, le croisement entre ces deux axes donne quatre quadrants définissant les modèles de la culture de l'organisation ³:

- La culture du clan ou modèle des relations humaines « collaboration » (flexibilité/ interne) ;
- La culture adhocratique ou modèle des systèmes ouverts (flexibilité/ externe) ;
- La culture du marché ou modèle des objectifs rationnels (contrôle/ externe) ;
- La culture bureaucratique ou modèle des procédures internes (contrôle/ interne).

Pour notre cas nous n'avons pas pris en considération toutes les questions mentionnées dans cet outil de mesure, nous avons jugé plus judicieux de nous concentrer précisément sur la culture adhocratique et la culture des relations humaines, ce qui s'explique par le fait que la modernisation administrative favorise un modèle de culture organisationnel flexible à la fois au niveau interne et externe de l'organisation, ce qui convient avec un équilibre entre la culture adhocratique et la culture de collaboration, et ainsi il convient de noter que nos items sont inspirés et adaptés selon le changement qui vise la modernisation au sein des organisations publiques et n'ont pas été pris intégralement de l'outil OCAI. De plus, nous avons introduit ces items sous une échelle de Likert à 5 échelons qui est différente de l'échelle de mesure utilisés de OCAI (échelle de note). Nous visons par cela de mesurer le degré d'ouverture de la culture organisationnelle au sein les ministères et son adaptation avec les évolutions de l'environnement extérieur, ce degré d'ouverture est considéré comme élément de base pour mettre en œuvre le changement organisationnel visant la modernisation administrative.

¹ Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture : Based on the competing values framework* (Rev. ed). San Francisco, Calif. : Jossey-Bass.

² Suderman, J. (2012). Using the Organizational Cultural Assessment (OCAI) as a Tool for New Team Development. *Journal of Practical Consulting*, 4(1), pp.52-58.

³ Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006), *Op.cit.*

- **Les instruments de mesure de la variable du climat organisationnel**

La variable du climat organisationnel se décline aussi en plusieurs questions, regroupées en quatre sous-groupes, à savoir : l'implication des membres de l'organisation, la structure organisationnelle, la circulation de l'information et la participation à la prise de décision.

Les deux premiers groupes ont été éliminés du fait que leur fiabilité et cohérence interne n'ont pas été satisfaisantes lors notre prétest (voir le prétest du questionnaire).

Le groupe de circulation de l'information permet de mesurer la rapidité et aussi de préciser la façon dont une information circule et se transmet entre les membres de l'organisation, ce qui nous permet de visualiser à quelle mesure la bonne circulation d'information dans l'organisation contribue dans la facilitation de propagation de la modernisation. De ce fait, l'effet de ce groupe sur la mise en œuvre de la modernisation apparaît d'après l'étude de son effet sur la communication du changement, d'où la bonne circulation d'information représente un élément primordial pour la mise en œuvre du changement visant la modernisation.

Quant au groupe de participation à la prise de décision, il permet de saisir à quelle mesure les membres de l'organisation participent dans la prise des différentes décisions. Dans le cadre de la modernisation, cette mesure nous permet de mesurer le degré du sens participatif au sein des 4 ministères, et de préciser si les organisations publiques Algériennes appliquent la gestion participative, censée contribuer dans l'adoption de la modernisation.

Dans le but d'analyser le climat organisationnel au sein des ministères Algériens et son effet sur l'adoption de la modernisation, nous avons mobilisé des outils de mesure pour préciser nos items, tels que présentés dans le tableau d'opérationnalisation de la variable climat organisationnel (**Voir l'Annexe N°4**).

Comme montre le tableau présenté dans l'Annexe N°4, nous avons pris 23 items pour mesurer le degré d'ouverture du climat organisationnel, l'élaboration de ces questions a été faite sur la base de l'analyse de plusieurs modèles de climat organisationnel, tout en donnant une importance à celui de *Likert (1974)*¹, du fait que ce dernier distingue entre deux types de climat organisationnel : autoritaire (Autoritarisme exploiteur, Autoritarisme paternaliste), participatif (Consultatif, Participation de groupe), et ce, est mesuré selon lui à travers plusieurs dimensions comme la structure organisationnel, la participation au décision, la communication, la motivation, la technologie...

¹ Likert, R. (1974), Op.cit.

En prenant comme base, ces dimensions du climat organisationnel précisés par *Likert (1974)*, les auteurs *Hewaine (2014)*¹ et *Mahi (2016)*² ont analysé la relation entre le climat organisationnel et l'engagement organisationnel, les deux chercheurs ont utilisé le questionnaire comme outil d'investigation, et d'après ces deux études nous avons prélevés nos items concernant le climat organisationnel.

Notre choix des travaux de ces auteurs *Hewaine (2014)* et *Mahi (2016)* comme instrument de mesure pour inspirer nos items, est justifié par le fait que leurs questionnaires ont été testé et validé lors l'analyse, et ainsi leurs études concernent des cas des organisations publiques algériennes : la commune Ain el Guechra, l'entreprise SONATRACH, ce qui convient à notre cas. Il convient aussi de noter que nos items n'ont pas été pris intégralement de ces deux questionnaires, ils ont été inspirés et traduit de l'arabe au français, ensuite adaptés au contexte de la modernisation administrative.

B. Les instruments de mesure de la variable du contenu du changement

Cette section comporte quelques questions, permettant de mesurer la perception des membres des organisations publiques envers la modernisation, et à quelle mesure ils voient la modernisation comme utile et facile à concrétiser.

Le tableau présenté dans l'**Annexe N°5** montre que la section de contenu du changement comporte 4 items, et d'après ce que nous avons déjà précisé dans notre cadre conceptuel, il était convenable de choisir le travail de *Vas & Coeurderoy (2004)*³ comme référence à ces items. De ce fait, les questions de cette section s'articulent autour de la perception des fonctionnaires de l'utilité et la facilité de la mise en œuvre de la modernisation.

Le choix d'une telle étude pour inspirer les items est justifié par le fait que l'étude de *Vas* et *Coeurderoy* a le même objectif que celui de notre étude. Ces auteurs ont utilisé un seul item pour analyser l'effet de la perception de l'utilité et de la facilité des employés sur la dynamique du changement mise en place avec l'introduction du nouveau système dans l'organisation. L'item utilisé est : « *Mon travail est plus facile depuis l'introduction du nouveau système et il est difficile d'utiliser le nouveau système dans mon travail* »⁴.

¹ Hewaine, F. (2014). Le climat organisationnel et sa relation avec l'engagement organisationnel des employés de l'administration locale – étude de cas commune d'Ain Qashra [Magister]. université de sétif 2, هواين فوزية، المناخ، التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية-دراسة ميدانية بلدية عين قشرة.

² Mahi, M. A. (2016). Le climat organisationnel et sa relation avec l'engagement organisationnel dans l'institution algérienne, magister, université Oran 2 faculté des sciences sociales [Magister]. université Oran 2 faculté des sciences sociales (ماحي محمد الأمين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية).

³ Vas, A., & Coeurderoy, R. (2004), Op.cit.

⁴ Ibid.

L'étude de *Vas & Coeurderoy (2004)* n'est pas la seule étude utilisée pour inspirer nos items, nous avons aussi choisi l'étude de *Jaziri & Garbaa (2016)*¹, qui s'articule autour les déterminants de la résistance au changement organisationnel. Ces auteurs ont eu pour objectif d'identifier les facteurs qui influent sur la résistance au changement organisationnel, l'un des facteurs proposés est la perception de l'utilité et la facilité du changement, ce qui justifie notre choix de cette étude comme outils de mesure.

Dans leur article *Jaziri & Garbaa (2016)* ont utilisé différents items pour mesurer la perception de l'utilité et la facilité du changement, qui sont eux-mêmes inspirés des travaux de *Venkatesh et al (2003)*². Ainsi, les questions sélectionnées n'ont pas été reprises intégralement, mais elles sont inspirées et adaptées selon le contexte de la modernisation.

C. Les instruments de mesure de la variable de processus du changement

Cette variable est divisée en trois sous sections, chacune d'elles représente un dispositif de conduite de changement (communication, formation, accompagnement).

La section est destinée à mesurer l'efficacité et l'effet de la conduite du changement en utilisant les trois dispositifs déployés au sein des ministères pour l'adoption de la modernisation. Il convient de noter que chaque sous-section est entamée par une question rhétorique, ce qui nous permet de savoir si les membres ont bénéficié ou non d'un dispositif du changement dans le cadre de la modernisation (par exemple s'ils ont bénéficié d'une formation ou non).

La question rhétorique de chaque dispositif est liée par une condition : si oui, l'interrogé est orienté vers la suite des questions relatives au dispositif, sinon il passe directement au dispositif suivant.

De ce fait, il convient de noter que la communication est le premier dispositif, et si un membre affirme qu'il n'a pas entendu parler de la modernisation au sein de son organisation, il passe directement à la quatrième section du questionnaire sans devoir répondre aux questions relatives aux deux autres dispositifs. Ceci est expliqué par le fait que cette condition permet d'éliminer le cas de fausse réponse, par exemple un membre affirme qu'il n'a pas pris connaissance du processus de la modernisation au sein de son organisation, après il affirme qu'il a bénéficié d'une formation, ce qui représente une contradiction de réponse, dans la mesure où il était censé entendre parler de la modernisation à travers la formation qu'il a eu.

Il convient aussi de noter que cette section sera traitée seule et pas avec les autres sections, du fait qu'elle porte des questions rhétoriques qui n'ont pas la même échelle de mesure, et aussi

¹ Jaziri, R., & Garbaa, A. (2016), Op.cit.

² Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology : Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), pp.425-478.

du fait que la section représente la manière dont le processus du changement est conduit, par contre les autres sections concernent les éléments requis pour la préparation de la mise en œuvre du changement (tout cela sera bien détaillé dans l'analyse et la présentation des résultats).

Le tableau présent dans **l'Annexe N°6** montre les items et l'outil de mesure utilisés pour chaque dispositif de conduite du changement.

Le tableau montre que la variable processus du changement comporte 26 items, ces derniers s'articulent autour la mesure de l'efficacité des dispositifs du changement utilisés par les organisations publiques algériennes lors de la mise en œuvre de la modernisation. Comme nous avons déjà indiqué que cette section du questionnaire est scindée en trois parties, chacune représente un dispositif. D'après le tableau, il apparaît clairement que 9 items sont pris pour le dispositif de communication, 9 items pour le dispositif de formation, et 8 items pour le dispositif d'accompagnement.

Commençant par la question rhétorique de chaque dispositif, les 3 items que nous avons sélectionné selon notre contexte de recherche (COM_1, FOR_1, ACC_1), sont destinés pour savoir s'il y avait des plans de communication, de formation et d'accompagnement mis en place par les organisations publiques algériennes dans le cadre de la modernisation. La réponse à cette question nous permettra d'avoir une vision sur la conduite du changement visant la modernisation d'un côté et d'un autre de mesurer l'effet des dispositifs du changement et son absence sur l'adoption de la modernisation.

Quant aux items (COM_2, ACC2, ACC3), qui sont des questions à choix multiples, ils visent de déceler le type de dispositif le plus utilisé lors de la propagation de la modernisation, ce qui nous permettra de cerner le support les plus performant dans l'adoption de la modernisation.

Concernant le reste des items, ils sont inspirés, du modèle de conduite du changement proposé par *Autissier & Moutot (2013)*¹, et d'une manière plus spécifique d'après l'étude de *Jaziri & Garbaa*, qui notent que « *L'absence d'une formation adéquate dispensée en temps opportun ainsi que l'absence d'encadrement constituent des facteurs explicatifs importants de la résistance au changement* », et aussi que « *l'absence de divulgation d'une information pertinente et de qualité conduit les employés à résister au changement* »². A cet effet, et en vue de mesurer l'effet de la qualité d'information et de formation sur la résistance au changement, les auteurs ont inspiré leurs items des travaux de *Wanberg & Banas (2000)*³, et de *Ayadi & Daoud Elleuch (2009)*⁴.

¹ Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2013), Op.cit.

² Jaziri, R., & Garbaa, A. (2016), Op.cit.

³ Wanberg, C., & Banas, J. (2000). Predictors and Outcomes of Openness to Changes in Reorganizing Workplace. *The Journal of applied psychology*, 85, pp.132-142.

⁴ Ayadi, F., & Daoud Elleuch, M. (2009). Les facteurs affectant la résistance des utilisateurs à l'adoption des TIC dans les établissements de santé privés. Actes du colloque AIM, Marrakech, Maroc.

Dans ce sens, *Jaziri & Garbaa* ont confirmé qu'il existe une relation négative entre la qualité d'information diffusée et la résistance d'un côté, et d'un autre qu'il y a une relation négative entre la satisfaction concernant la formation suivie et la résistance au changement ¹, ce qui apparaît convenant à notre cas, et justifie à la fois le choix d'une telle étude pour inspirer nos items relatifs au dispositif du changement.

Il convient de souligner que les quatre derniers items de chaque dispositif (COM_6...COM_9) (FOR_6...FOR_9), (ACC_5...ACC_8), ne prennent pas référence d'un outil de mesure, mais sont proposés pour bien cerner l'effet de ces dispositifs sur l'adoption de la modernisation (information, compréhension, acceptation, participation).

2.2.1.2. Le choix des instruments de mesure : la variable médiatrice « prédisposition au changement »

La quatrième section du questionnaire est consacrée à la variable médiatrice, elle concerne la prédisposition au changement.

La section comporte trois dimensions, à savoir :

- **Dimension émotionnelle** : destinée à savoir si les membres de l'organisation ont une émotion positive ou négative envers la modernisation, d'où un sentiment positif est généralement jugé comme favorable pour la mise en œuvre d'un processus de changement.
- **Dimension intentionnelle** : destinée à savoir dans quelle mesure les membres de l'organisation ont une intention pour contribuer à la mise en œuvre du changement visant la modernisation administrative.
- **Dimension cognitive** : elle permet de l'appréciation des membres de l'organisation envers les changements proposés dans le cadre de la modernisation.

Le tableau d'opérationnalisation de la variable de la prédisposition au changement, présenté dans l'**Annexe N°7**, montre que nous avons pris 3 items pour chaque dimension, en référence aux travaux de *Dave Bouckennooghe [Bouckennooghe & Devos (2007)² Bouckennooghe et al (2009)³]*.

Dans ces deux dernières études, les auteurs ont proposé un ensemble de questions permettant d'auto évaluer le contexte interne, le climat du changement, les facteurs liés au processus du changement et la préparation au changement. Notre choix de telles études pour inspirer nos

¹ Jaziri, R., & Garbaa, A. (2016), Op.cit.

² Bouckennooghe, D., & Devos, G. (2007). Psychological change climate as a crucial catalyst of readiness for change : A dominance analysis. Vlerick Leuven Gent Management School, Vlerick Leuven Gent Management School Working Paper Series, 2008.

³ Bouckennooghe, D., Devos, G., & Broeck, H. (2009), Op.cit.

items est justifié par le fait que ces travaux de recherche se sont focalisés sur l'exploration des relations entre le contexte, le climat, et le processus du changement et leur influence sur la prédisposition au changement, tout en développant un outil de mesure, composé de 42 items jugés comme solides au niveau psychométrique, que les chercheurs peuvent administrer dans différents contextes organisationnels. Et ainsi, notre choix est justifié aussi par le fait que cet outil de mesure a été validé auprès de 3000 membres d'organisations, dont les organisations publiques ¹, ce qui correspond à notre objectif de recherche.

Il convient de noter que suivant ces deux travaux de recherche, nous avons proposé de mesurer la prédisposition au changement à travers les 3 dimensions (dimension émotionnelle, dimension intentionnelle, dimension cognitive), de ce fait, nos items ont été intégralement pris de cet outil de mesure (*Bouckenooghe et al., 2009 ; Bouckenooghe & Devos, 2007*) (Voir l'Annexe N°9 et N°10). Nous les avons cependant adaptés au contexte de la modernisation.

En outre, il faut signaler que la dimension cognitive a été éliminée de l'analyse du fait que les réponses ont été contradictoires, ce qui a influé négativement sur la fiabilité et la cohérence interne de la section, et ainsi il convient de souligner que dans le cas des organisations publiques les projets proposés dans le cadre de la modernisation sont considérés comme majeurs, expliquant ainsi le fait que les membres de l'organisation ne soient pas en mesure de communiquer leur perception de ces projets (voir le pré-test du questionnaire).

Donc, la quatrième section de notre questionnaire a pris en considération la mesure de la préparation des fonctionnaires à entreprendre le changement, tout en prenant en considération leur émotion et intention envers le processus de la modernisation.

2.2.1.3. Le choix des instruments de mesure : la variable dépendante « adoption de modernisation »

La dernière section de notre questionnaire représente la variable dépendante, elle porte sur l'adoption de la modernisation. Cette section comporte quatre dimensions :

- **L'information** : permet de mesurer la quantité d'informations dont disposent les membres de l'organisation sur la modernisation
- **La compréhension** : permet de saisir à quelle mesure les membres interrogés comprennent la modernisation
- **L'acceptation** : permet de mesurer le degré dont les membres acceptent le processus de la modernisation.
- **La participation** : permet de saisir dans quelle mesure les membres participent dans les actions de la modernisation au sein de leur organisation

¹ Bouckenooghe, D., Devos, G., & Broeck, H. (2009), Op.cit.

Le tableau présenté dans l'Annexe N°8 regroupe les items utilisés pour mesurer le degré d'adoption du changement visant la modernisation.

Ce tableau montre que nous avons utilisé quatre items pour mesurer le degré d'adoption du changement, ces quatre questions sont inspirées du baromètre de mesure de l'adoption du changement, développé en 2006 par *Autissier & Wacheux*¹. Ce dernier est un outil de mesure, composé d'un ensemble d'indicateurs, connu par l'appellation « **Modèle ICAP** ».

Ce modèle consiste à évaluer le changement en cours de réalisation par le biais des quatre indicateurs : information, compréhension, adhésion, participation, ces derniers sont calculés à travers un questionnaire où les réponses sont mesurées au moyen d'une échelle² (**Voir l'Annexe N°1**).

Nous signalons que cet outil ICAP est utilisé pendant quatre périodes de la mise en œuvre du changement. Dans notre cas, nous avons proposé d'utiliser les indicateurs de cet outil pour évaluer le changement visant la modernisation au sein des organisations publiques algériennes au cours d'une seule phase (la mise en œuvre). Cette mesure nous permettra de connaître le degré d'adoption de la modernisation, ce qui permet de déterminer la vitesse du rythme du changement visant la modernisation, d'où une faible moyenne d'adoption du changement par rapport à la phase de mise en œuvre, représente un retard et une lenteur dans le processus de la modernisation et vice versa.

Il convient aussi de noter que nos quatre items n'ont pas été pris intégralement du modèle ICAP, nous avons adopté le format des quatre dimensions, tout en proposant des items adaptés au contexte de la modernisation. Aussi, nous avons modifié la dimension « adhésion » par « acceptation », du fait que pour *Autissier & Moutot (2016)*³, l'adhésion est un indicateur d'acceptation, ce qui permet de faciliter la compréhension de la question par les personnes interrogées.

2.2.2. Présentation de l'échelle de mesure utilisée

Afin de répondre aux questions de chacune de ces cinq sections du questionnaire, nous avons choisi l'échelle de *Likert (1932)*⁴ à 5 échelons ((1) Pas du tout d'accord, (2) Pas d'accord, (3) Ni en accord ni en désaccord, (4) D'accord, (5) Tout à fait d'accord.)

Ce choix est justifié par le fait que l'échelle de mesure à cinq échelons est à la fois simple à utiliser et ne porte pas de confusion comme celle de 7 ou 9 échelons, et ainsi elle permet de mesurer les items avec plus de détail que l'échelle de 3 ou 4 échelons.

¹ Autissier, D., & Wacheux, F. (2006), Op.cit.

² Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2013), Op.cit.

³ Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2016). Chapitre 9. Piloter une action de conduite du changement. Stratégie d'entreprise, 4e éd., pp.235-263.

⁴ Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology, 22, 140, pp.5-55.

L'une des caractéristiques les plus importantes de cette échelle à 5 échelons est qu'elle porte un point neutre (3), autour duquel se positionnent deux degrés de mesure positive (1) et (2), et deux degrés de mesure négative (4) et (5). De ce fait, *Oliver (1980)¹, (1993)²* a montré que « *les échelles sans point neutre procurent des résultats artificiellement positifs des enquêtés ayant une barrière psychologique à juger négativement (biais de complaisance)* »³, ce qui nous procure des résultats avec une certaine précision.

Dans le but de faciliter la lecture et la compréhension du questionnaire par les membres interrogés, nous avons conçu le questionnaire dans les deux langues (français et arabe). De plus, chaque section comporte un tableau où sont présentés les items, et au début de chaque tableau nous avons apporté une consigne qui permet d'expliquer le type de réponse, en indiquant clairement les cinq échelons de l'échelle de Likert.

Il convient de noter que toutes les sections du questionnaire ont été établies selon l'échelle de Likert de 5 échelons, seulement les énoncés des échelons changent selon l'objectif de mesure, en plus de quelques questions rhétoriques conditionnées et d'autres questions à choix multiples. **(Voir l'Annexe N° 11)**

A la fin du questionnaire nous avons introduit une série de questions permettant de connaître le grade, les années de travail, la direction et la catégorie d'âge des questionnés. Ces informations sont utiles pour faire l'analyse de l'effet des dispositifs du changement sur l'adoption de la modernisation. Une fois le questionnaire mis en sa forme finale, nous l'avons soumis à un petit nombre de fonctionnaires en vue de le tester, c'est ce qu'on appelle prétest du questionnaire.

2.3. Traitement du questionnaire : prétest et mode d'administration du questionnaire

2.3.1. Le prétest du questionnaire

Après avoir établi le questionnaire et avant sa distribution sur l'échantillon prélevé, nous l'avons soumis à différents tests, dont une analyse par des personnes non concernées mais assez informées du phénomène étudié (enseignants-chercheurs notamment), et ce, en vue de nous assurer que les membres interrogés puissent facilement comprendre et répondre aux les différentes questions, ce qui nous garantit la qualité des résultats obtenus. Pour *Jolibert & Jourdan (2006)* « *le prétest du questionnaire, consiste à interroger un petit nombre d'individus*

¹ Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), pp.460-469.

² Oliver, R. L. (1993). Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *Journal of Consumer Research*, 20(3), pp.418-430.

³ Lussier, B. (2014). Les facteurs influençant l'efficacité du marketing relationnel : Une approche dyadique [Thèse]. Université de Grenoble, p.143.

issus de la population de référence de l'étude, afin de repérer les erreurs commises, de s'assurer de la bonne compréhension des questions et de la fluidité du questionnaire »¹.

Faire distribuer le questionnaire sur un petit groupe d'individus issus de la population n'est pas le seul prétest utilisé, parfois il est recommandé que le questionnaire soit examiné tout d'abord par des professionnels dans le domaine. Dans ce sens, nous avons soumis notre questionnaire à deux prétests, d'abord une évaluation par quelques enseignants et professeurs dans le management public, et ensuite un prétest sur 30 individus prélevés au hasard de l'ensemble des membres des quatre ministères choisis.

- **Le premier prétest : évaluation du questionnaire par quelques enseignants et professeurs**

D'après le premier prétest, le questionnaire a été présenté dans sa forme initiale sur un ensemble des enseignants expérimentés et spécialisés dans le management public, en prenant en considération leur point de vue concernant : la rédaction linguistique et scientifique des phrases du questionnaire, la vérification de l'adéquation de chaque item par rapport à l'axe auquel il appartient et dans quelle mesure le questionnaire répond aux objectifs de la recherche.

A la lumière des évaluations et recommandations effectuées, nous avons reformulé certains items, mais aussi supprimé et ajouté certains autres, les recommandations se sont notamment focalisées sur quatre points :

- « *Il est parfois suggéré d'avoir une échelle à 5 notes plutôt que 4 (impair plutôt que pair) afin de permettre aux répondants d'évaluer le juste-milieu puis les deux côtés de la balance.* », ce qui nous a poussé à utiliser l'échelle de Likert à 5 échelons
- « *Forme : il serait bon de continuer la numérotation des questions plutôt que de recommencer à chaque section* », pour cela nous avons renuméroté les items du questionnaire d'une façon continue.
- « *Revoir la formulation de la partie « contenu de modernisation » et essayer d'en diminuer les items* », de ce fait nous avons supprimé certaines questions et reformulé toute la partie d'une manière plus simple.
- « *Maîtrise du français pour un secteur public qui est arabisé ? Il faut un certain niveau pour lire et répondre à ces questions.* », pour cela nous avons soumis le questionnaire dans les deux langues en même temps.

Une fois le questionnaire réorganisé selon les recommandations des professeurs, nous avons entamé le deuxième prétest.

¹ Jolibert, A., & Jourdan, P. (2006). Marketing Research : Méthodes de recherche et d'études en marketing. Dunod, p.95.

- **Le deuxième prétest : calcul de la fiabilité et de la cohérence interne des axes du questionnaire**

Lors du dépouillement des questionnaires des 30 individus interrogés, nous avons analysé les réponses à l'aide du SPSS en termes de fiabilité et de cohérence interne du questionnaire. Pour *Midy (1996)*, « le terme de cohérence interne désigne l'homogénéité des items dans le questionnaire. Cette interprétation est fondée sur l'utilisation dans le développement de la formule alpha de la corrélation entre les différents items du questionnaire »¹.

Le calcul du coefficient alpha de Cronbach et de la corrélation de Pearson sont utilisés pour mesurer la fiabilité et la cohérence interne du questionnaire. Dans ce contexte, les réponses aux questions portant sur le même sujet (questions regroupées dans une section ou sous-section dans le questionnaire) doivent être corrélées, et ainsi chaque axe dans le questionnaire doit être stable.

Selon *DeVon et al (2007)*², la fiabilité de notre questionnaire est testée par le coefficient alpha de Cronbach, calculé pour chaque section et axe. On entend par la fiabilité du questionnaire que le même résultat sera donné si le questionnaire est redistribué aux membres de l'échantillon plusieurs fois, pendant certaines périodes de temps, dans les mêmes circonstances et conditions.

Cette fiabilité apparaît à travers la stabilité des axes du questionnaire, d'où la valeur du coefficient alpha de Cronbach reflète la mesure de cette stabilité, étant donné que cette valeur est inférieure ou égale à 1, et plus elle est proche de 1 ; elle indique la présence d'une stabilité élevée, et plus elle est proche de 0 ; elle indique l'absence de stabilité, tout en notant qu'elle est considérée comme "acceptable" à partir de 0,7³. Le tableau présenté dans l'**Annexe N°12** montre la valeur du coefficient d'alpha de Cronbach de chaque axe :

A travers le tableau (**Annexe N°12**), nous pouvons noter que le coefficient alpha de Cronbach pour tous les axes du questionnaire se situe entre (0,844– 0,957) qui sont des coefficients élevés, ainsi que le coefficient alpha pour tous les énoncés du questionnaire ensemble atteint 0,955, ce qui indique que les axes du questionnaire ont une grande stabilité,

¹ Midy, F. (1996). Validité et fiabilité des questionnaires d'évaluation de la qualité de vie : Une étude appliquée aux accidents vasculaires cérébraux (p. 38 p., Table, ref. bib. : 3 p. 1/4) [Research Report]. Laboratoire d'analyse et de techniques économiques (LATEC), p.19.

² DeVon, H. A., Block, M. E., Moyle-Wright, P., Ernst, D. M., Hayden, S. J., Lazzara, D. J., Savoy, S. M., & Kostas-Polston, E. (2007). A psychometric toolbox for testing validity and reliability. *Journal of Nursing Scholarship: An Official Publication of Sigma Theta Tau International Honor Society of Nursing*, 39(2), pp.155-164.

³ George, D., & Mallery, P. (2008). *SPSS pour Windows étape par étape : Un guide et une référence simples 15.0 Update* (Huitième édition). Pearson.

mais cela ne nous rend pas pleinement confiants sur la validité du questionnaire, du fait que certaines sous-section ont eu un alpha de Cronbach sous le seuil acceptable (0.7).

La faiblesse du coefficient qui est égale à 0,440 pour l'implication et à 0,564 pour la structure organisationnelle est interprétée soit, par le fait que les items n'ont pas été compréhensibles par les membres interrogés, soit que certains membres n'ont pas été engagés pour donner une vraie réponse, et c'est ce qui a influé négativement sur la stabilité des réponses.

En effet, ces deux sections ont été éliminées du questionnaire, notant que la suppression de ces derniers a eu un effet positif sur la validité du questionnaire, mais avant de présenter une autre fois les coefficients d'alpha de Cronbach de chaque axe, nous avons vu qu'il est important de tester la cohérence interne de chaque item avec son axe.

En conséquence, nous avons calculé le coefficient de corrélation « Pearson » entre la moyenne totale de l'axe et le degré de chacun de ses items. Les tableaux des **Annexes N°13-N°18** représentent le calcul de corrélation de chaque item avec l'axe auquel il appartient, il convient de noter que le coefficient de corrélation est considéré comme bon au niveau de signification de 0.05. De ce fait, chaque item qui présente un coefficient de corrélation avec une signification supérieure de 0.05 est rejeté et doit être éliminé, du fait qu'il ne peut pas mesurer ce qu'il a été conçu pour mesurer. Commençant par la variable de la culture organisationnelle qui porte 9 items.

- Cohérence interne de la variable « Culture organisationnelle » :

D'après les coefficients présentés dans le tableau de l'**Annexe N°13**, il apparaît clairement que tous les items [CUL_1-CUL_9] sont liés à leur axe « la culture organisationnelle », d'où les résultats du test de corrélation montrent que tous les coefficients sont statistiquement significatifs au niveau de 0.01 ($\text{sig}=0,000 < 0,01$). À cet effet, nous constatons que les items de la section « la culture organisationnelle » sont cohérents en interne pour ce qu'ils ont été conçus pour mesurer, et alors aucune modification n'est faite sur cette section.

- Cohérence interne de la variable « Climat organisationnel » :

Le tableau de l'**Annexe N°14** montre que la sous-section de la circulation de l'information présente une bonne cohérence interne, dont les items portent des coefficients statistiquement significatifs au niveau de signification 0,01, sauf que les items **CLI_9** et **CLI_14** sont significatifs au niveau de signification 0,05. Donc nous pouvons confirmer que les items de la circulation de l'information sont cohérents en interne pour ce qu'ils ont été conçus pour mesurer.

Concernant la sous-section de la prise de décision, leurs items sont tous cohérents en interne sauf que l'item **CLI_22** a une corrélation non significative, en conséquence ce dernier a été

supprimé, induisant une légère modification dans la cohérence interne des autres items, tout en restant cohérents en interne pour ce qu'ils ont été conçus pour mesurer.

- Cohérence interne de la variable « Contenu du changement » :

Suivant le tableau de l'**Annexe N°15**, l'axe de contenu de la modernisation présente une bonne cohérence en interne, dont le tableau montre que tous les items ont des coefficients de corrélation statistiquement significatifs au niveau 0,01, ce qui nous permet de confirmer que les items sont cohérents en interne pour ce qu'ils ont été conçus pour mesurer, donc aucune modification n'est faite.

- Cohérence interne de la variable « Processus de changement » :

D'après le tableau de l'**Annexe N°16**, qui représente la cohérence interne des trois dispositifs de la conduite du changement, il apparaît clairement que l'axe du processus du changement est cohérent en interne, dont les items de chacun des trois dispositifs du changement portent des coefficients de corrélations statistiquement significatif au niveau 0.01, ce qui nous permet de confirmer que les items sont cohérents en interne pour ce qu'ils ont été conçus pour mesurer.

- Cohérence interne de la variable « Prédiposition au changement » :

Le tableau de l'**Annexe N°17** montre que quelques items de la variable médiatrice « la prédiposition au changement » n'ont pas été cohérents en interne avec leur axe, comme nous observons qu'en premier lieu l'item **PRED_7** est le seul qui n'a pas été cohérent en présentant un faible coefficient de corrélation non significatif, ce qui nous a obligé de le supprimer.

La suppression du **PRED_7** a induit une modification des coefficients de corrélation pour les autres items, conduisant ainsi à l'incohérence de l'item **PRED_9**, avec un coefficient de corrélation non significatif, la suppression de ce dernier a aussi induit une autre modification.

Dans la deuxième modification l'item **PRED_8** a été significatif mais nous l'avons éliminé du fait que ce dernier est corrélé avec **PRED_7** et **PRED_9**, en rappelant que ces trois items représentent la dimension cognitive de la prédiposition du changement donc il n'est pas utile de garder l'item **PRED_8**.

La suppression de la dimension cognitive est justifiée donc par le fait que lors de l'analyse des réponses, nous avons constaté que les membres n'ont pas la capacité de savoir à quelle mesure les projets de modernisation ont été bénéfiques, et c'est ce qui a induit une instabilité des réponses, de ce fait il était suffisant de mesurer la prédiposition du changement par les deux dimensions (dimension émotionnelle et dimension intentionnelle).

- Cohérence interne de la variable « Adoption de la modernisation » :

Passant à notre variable dépendante, le tableau de l'**Annexe N° 18** montre que tous les items de l'axe « adoption de la modernisation » ont eu des coefficients statistiquement significatifs

au niveau 0,01, ce qui confirme que les items sont cohérents en interne pour ce qu'ils ont été conçus pour mesurer.

D'après tous ces tableaux qui présentent la mesure de la cohérence interne, certains items ont été supprimé, sur cette base, la structure du questionnaire a été réorganisée, et cette fois nous avons marqué des coefficients d'alpha de Cronbach très élevés par rapport à la première esquisse du questionnaire. Dans ce sens, le tableau suivant montre une augmentation du coefficient d'alpha de Cronbach de l'axe du climat organisationnel de 0,896 à 0,904, et de la prédisposition du changement de 0,882 à 0,931, en gardant toujours un bon niveau de fiabilité pour le questionnaire en général avec un coefficient égal à 0,955 qui est supérieur à 0,70.

Tableau 3. 3 : La fiabilité du questionnaire (coefficient Alpha de Cronbach) après la modification des items

La section		α de Cronbach	Nombre d'items
1. Le contexte organisationnel		0,941	24
1.1. Culture organisationnelle		0,934	9
1.2. Climat organisationnel		0,904	15
Climat organisationnel	La circulation de l'information	0,834	8
	Participation à la prise de décision	0,885	7
2. Le contenu de modernisation		0,857	4
3. Le processus		0,957	20
3.1. La communication du changement		0,980	7
3.2. La formation		0,988	8
3.3. L'accompagnement du changement		0,994	5
4. La prédisposition au changement		0,931	6
5. L'adoption du changement		0,844	4
La fiabilité du Questionnaire		0,955	58

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25.

Donc à l'issue de la prise en charge des amendements induits par les prétests, notre questionnaire est devenu prêt pour la distribution sur notre l'échantillon prélevé de la population (MICLAT, JUSTICE, MPTTN, MESRS).

2.3.2. Le mode d'administration du questionnaire

On entend par l'administration d'un questionnaire la méthode par laquelle un questionnaire est soumis aux individus de l'échantillon pour être remplis.

L'administration d'un questionnaire se fait par plusieurs méthodes, mais le choix d'une méthode appropriée dépend des moyens et de la préférence des individus interrogés de la façon dont ils veulent répondre au questionnaire. Généralement nous distinguons quatre méthodes

principales, souvent utilisées lors de la distribution du questionnaire, à savoir : internet, face à face, téléphone, courrier, sachant que les deux premiers sont les plus utilisés.

Il est possible d'utiliser plusieurs modes d'administration du questionnaire à la fois. Dans ce sens, plusieurs auteurs, comme : *Cote & Buckley (1987)*¹, *Donaldson & Grant-Vallone (2002)*² et *Podsakoff et al (2003)*³, ont confirmé que l'utilisation de plusieurs méthodes pour distribuer le questionnaire est parfois recommandée afin d'éviter le biais de la méthode (**Common Method Bias**).

Au cours de notre enquête nous avons utilisé deux modes d'administration du questionnaire, le premier est une distribution via internet, où nous avons utilisé Google Forms, mais ce mode n'a été choisi que par quelques membres interrogés, du fait que généralement les fonctionnaires sont dominés par une culture administrative classique et ainsi ils ont préféré éviter de répondre en ligne sur un sujet qui engage leur avis sur leur organisation.

De ce fait, le deuxième mode d'administration est axé sur la distribution du questionnaire sous son format papier, et c'était le mode le plus utilisé dans notre enquête. Pour ce faire nous avons utilisé en premier lieu le face à face avec certains membres, où nous avons ciblé en particulier les directeurs et les responsables des différentes directions de chaque ministère, ce qui nous a permis d'instaurer un climat de confiance avec ces cadres, et avoir leur accord pour la distribution du questionnaire sur le reste des fonctionnaires de leurs directions.

Dans ce sens *Jolibert & Jourdan (2006)*, confirment que le face à face est un mode qui permet d'instaurer « *un climat de confiance entre l'enquêteur et les répondants en plus d'être le mode de collecte le plus performant en termes de quantité et de qualité des informations recueillies* »⁴.

Dans le cadre de ce climat de confiance établi avec les fonctionnaires, et afin de procurer aux questionnés davantage d'aisance dans le renseignement des questionnaires, nous avons choisi de laisser les questionnaires au niveau des secrétariats de chaque direction pour ensuite les récupérer après leur renseignement.

¹ Cote, J. A., & Buckley, M. R. (1987). Estimating trait, method, and error variance : Generalizing across 70 construct validation studies. *Journal of Marketing Research*, 24(3), pp.315-318.

² Donaldson, S. I., & Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), pp.245-260.

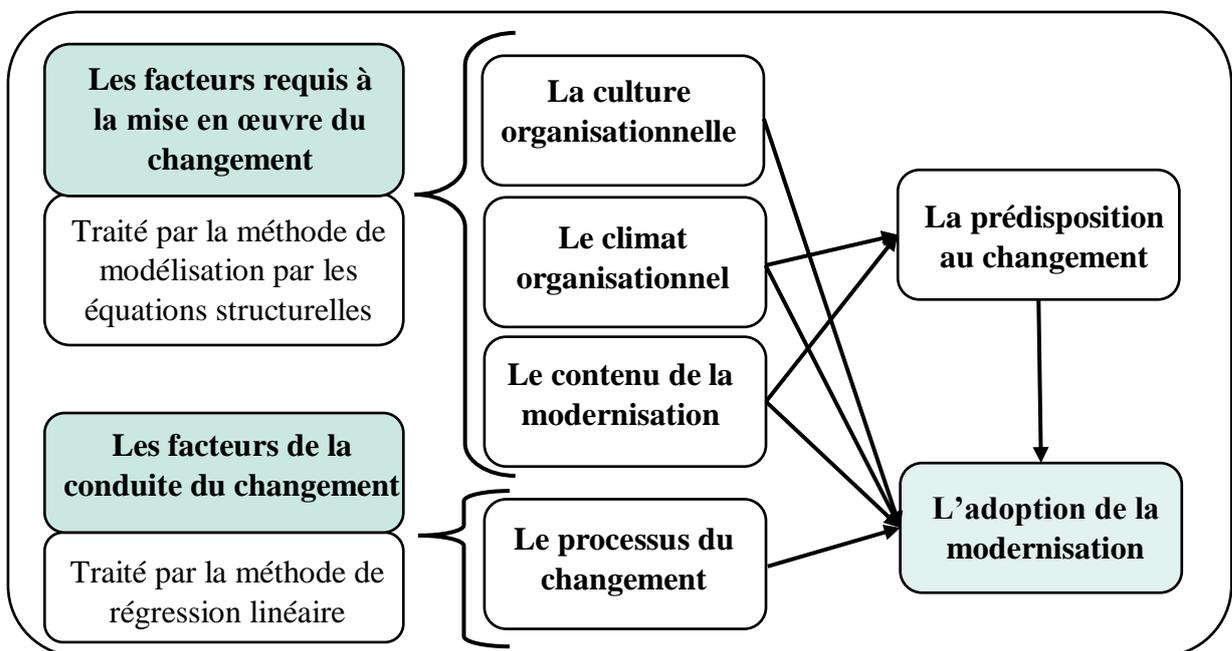
³ Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research : A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *The Journal of applied psychology*, 88, pp.879-903.

⁴ Jolibert, A., & Jourdan, P. (2006), Op.cit.

2.3.3. La méthode de traitement du questionnaire : la régression linéaire et modélisation par les équations structurelles

Afin de tester nos hypothèses, nous avons traité notre questionnaire en utilisant deux méthodes, comme nous avons déjà indiqué que le questionnaire comporte deux parties chacune d'elle est traité par une méthode. La partie qui concerne les éléments requis pour la mise en place du changement visant la modernisation est traitée par la méthode de modélisation par les équations structurelles SEM, par contre la partie de conduite du changement est traitée par la régression linéaire et par d'autres tests statistiques. La figure suivante illustre les méthodes utilisées pour le traitement des réponses du questionnaire

Figure 3. 5 : Les méthodes de traitement d'hypothèses



Source : travail de la doctorante.

Il convient de noter que le traitement du questionnaire est scindé en deux parties du fait que les variables ne sont pas de la même nature, et que par conséquent elles ne peuvent pas être traitées par la même méthode. Ainsi, une série de variables est destinés à mesurer le degré de préparation de l'atmosphère du changement et son effet sur l'adoption de la modernisation. Les éléments de base requis pour la mise en place du processus du changement sont : la culture organisationnelle, le climat organisationnel, le contenu de la modernisation, la prédisposition au changement.

En outre, une variable est destinée à mesurer l'effet de la conduite du changement en prenant en compte les trois dispositifs (communication, formation, accompagnement) sur l'adoption de la modernisation, cette variable est le processus du changement.

Le fait que la variable du processus du changement et son effet sur l'adoption de la modernisation n'a pas été traitée par la méthode SEM est justifié aussi par la raison que la variable concerne trois dispositifs, et la mesure de chaque dispositif est tributaire d'une question rhétorique conditionnelle. Cela signifie que lors du traitement de cette partie du questionnaire, les items de certains cas ont des réponses (si la réponse sur la question rhétorique est oui), certains autres n'ont pas de réponses, et sont considérés comme des valeurs manquantes (*missing data*) (si la réponse sur la question rhétorique est non), en ajoutant que cette partie prend en considération le grade de la personne interrogée.

De ce fait, pour le traitement du processus du changement, nous avons utilisé plusieurs tests statistiques, faites à l'aide du logiciel SPSS : statistique descriptive (les fréquences), la régression logistique, tableau croisé, analyse TRUF, test de Mann-Whitney, test de Kolmogorov-Smirnov et régression linéaire.

Quant au traitement de l'effet de la culture organisationnelle, du climat organisationnel, du contenu de la modernisation et de la prédisposition au changement sur l'adoption de la modernisation, nous avons utilisé la méthode de SEM qui est basée sur une analyse factorielle exploratoire AFE (exploratory factor analysis EFA) et une analyse factorielle confirmatoire AFM (confirmatory factor analysis CFA).

La modélisation par les équations structurelles (MES) en anglais « structural equation modeling » (SEM) est considérée comme une méthode d'analyse de seconde génération souvent utilisée par les chercheurs en marketing, destinée pour analyser plusieurs relations de causalité en même temps¹. Elle étudie les liens de causalité entre plusieurs variables tout en prenant en considération les variables modératrices et médiatrices et aussi les erreurs de mesure².

Pour **Bollen (1989)**³ cette modélisation (SEM) est une méthode statistique multivariée qui implique l'estimation des paramètres d'un système d'équations simultanées, elle représente un cadre généralisé qui comprend une analyse de régression, une analyse de cheminement, une analyse factorielle, des équations économétriques simultanées et des modèles de courbe de croissance latente...etc. De ce fait, cette modélisation est considérée comme une méthode complexe par rapport aux méthodes classiques, en affirmant que « *les modèles d'équations structurelles (MES) s'inscrivent dans une catégorie de modèles statistiques complexes*

¹ Campoy, E., Durrieu, F., Roussel, P., & Akremi, A. E. (2002). Méthodes d'équations structurelles : Recherche et applications en gestion. Economica.

² Bagozzi, R. P. (1980). Causal Models in Marketing. John Wiley & Sons Inc.

³ Bollen, K. A. (1989). Equations structurelles avec variables latentes (1ère édition). Wiley-Interscience.

permettant de mettre en relation des concepts non-observables. Leur apport réside dans la possibilité d'une part de traiter des estimations simultanées de plusieurs relations de dépendances inter-reliées, d'autre part d'incorporer des erreurs de mesure. Ainsi, par rapport aux méthodes classiques, telles que les régressions, on peut mesurer les effets estimés de plusieurs déterminants sur plusieurs causes mais aussi obtenir des estimations plus précises »¹.

L'objectif d'utilisation d'un tel modèle SEM réside dans la facilitation de la découverte et de la confirmation des relations de cause à effet entre plusieurs variables, et aussi d'étudier et d'examiner plusieurs variables latentes d'une manière permettant de réduire l'erreur dans le modèle².

L'utilisation du modèle d'équations structurelles requiert le choix d'une des deux approches, l'analyse des structures de covariance (ASC) en anglais Covariance-Based Structural Equation Modeling (CB-SEM), ou l'analyse de la variance également appelée l'analyse des moindres carrés partiels, en anglais Partial Least Squares Modeling (PLS).

La différence entre ces deux techniques est que la première est plus applicable à l'analyse factorielle confirmatoire, elle implique la procédure de maximum likelihood dont le but est de minimiser la différence entre la covariance observée et estimée. En revanche, la deuxième est plus adaptée aux travaux de recherche exploratoires et d'évaluation des relations causales, elle est axée sur la maximisation de la variance expliquée des variables endogènes³.

D'après tout cela, il devient clair que notre cas est adapté à l'utilisation de la première technique CB-SEM, du fait qu'elle est la plus répandue en posture épistémologique positiviste qui consiste à confirmer un fait réel qui est déjà connu, c'est-à-dire assurer un meilleur ajustement entre le modèle théorique et les données empiriques, ce qui nécessite le traitement d'un grand échantillon afin de confirmer les relations de cause à effet inspiré des travaux théoriques antécédentes. La technique PLS-SEM est par contre plus répandue dans une posture épistémologique constructiviste, qui consiste à étudier des mécanismes et des processus tout en se basant sur une exploration empirique, qui permet la construction d'un modèle, ceci n'exige pas le traitement d'un grand échantillon, ni la condition de la distribution normale des variables.

Cependant, le choix de CB-SEM pour traiter notre modèle est justifié par trois raisons : la posture positiviste qui consiste à confirmer qu'il existe un ensemble de facteurs influant sur la

¹ Kret, M., Domecq, S., Quenon, J.-L., & Vialle, S. (2019). Utilisation complémentaire des approches LISREL et PLS des modèles d'équations structurelles à la validation d'un questionnaire de culture de sécurité et de ses indicateurs – expérimentation clarté. . CCECQA – Comité de Coordination de l'Evaluation Clinique et de la Qualité en Aquitaine. [en ligne]. http://papersjds14.sfds.asso.fr/submission_158.pdf

² Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) : An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), pp.106-121.

³ Ibid.

vitesse de la mise en œuvre du changement visant la modernisation administrative dans les organisations publiques algériennes, la deuxième raison est que la taille de notre échantillon est grande, comportant quatre cas d'organisations publiques, ce qui la rend convenable pour la validation de notre modèle, et la troisième raison est que l'utilisation de CB-SEM est considérée comme plus performante que la technique PLS-SEM lorsque le modèle est bien identifié et spécifié ¹.

L'analyse par les équations structurelles se fait à l'aide de différents logiciels, à savoir, LISREL; AMOS ; R ; EQS ; MPLUS ; MX ; PROC CALISas ; SmartPLS ;...pour notre cas, nous avons utilisé le logiciel AMOS, en notant que le traitement des équations structurelles nécessite une analyse factorielle exploratoire en premier lieu, cette dernière sera faite à l'aide du logiciel SPSS, d'où les items seront regroupés dans des facteurs, chaque facteur est saturé par 3 items au minimum, le reste des items seront éliminés, et en deuxième lieu, elle nécessite une analyse factorielle confirmatoire, rendue possible par le logiciel AMOS, et permettant de valider les différents effets directes et indirectes entre les variables indépendantes et les variables dépendantes.

Le choix de la technique CB-SEM, et le logiciel AMOS requiert la prise en compte des 3 conditions de SEM :

- La première condition : la taille de l'échantillon doit être supérieure à 150 observations². Cette condition est vérifiée dans notre cas, d'où la taille de notre échantillon est grande, estimée à environ 350 cas.
- La deuxième condition : il doit avoir de relations linéaires entre les variables, et la normalité de la distribution doit être vérifiée. Pour notre cas, la condition de la relation linéaire est vérifiée, mais la condition de la normalité multivariée n'est pas vérifiée, ce qui nous a orienté vers la procédure de Bootstrap.
- La troisième condition : elle porte sur le contrôle de l'influence des observations extrêmes (outliers). Pour notre cas, nous avons traité la base de données avant l'analyse, ce traitement nous a permis d'identifier les cas présentant des outliers et l'éliminer.

Toutes ces conditions seront détaillées dans ce qui suit.

¹ Crié, D. (2005). De l'usage des modèles de mesure réflectifs ou formatifs dans les modèles d'équations structurelles. *Recherche et Applications en Marketing*, 20(2), pp.5-27.

² Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1985). The Effects of Sampling Error and Model Characteristics on Parameter Estimation for Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 20(3), pp.255-271.

Conclusion

L'objectif de ce troisième chapitre était de déterminer les modèles d'analyse mobilisés pour la partie empirique de cette thèse, tout en insistant sur la présentation des variables retenues pour la mesure. A cet effet, nous avons justifié théoriquement notre choix des hypothèses, et aussi nous avons mis en évidence l'ensemble des références théoriques, d'après lesquelles nous avons choisi notre thème de recherche.

En deuxième partie de ce chapitre, nous avons focalisé notre travail sur la présentation de notre méthodologie de recherche, qui été précisément articulé sur la posture épistémologique positiviste, basée sur la méthode de l'inférence causale. Dans cette partie les items de chaque facteur ont été présentés en justifiant leur choix d'après des modèles de mesures théoriques.

Et en fin, le chapitre est clôturé par le pré-test du questionnaire et la présentation de la méthode SEM utilisée pour le test des hypothèses.

Chapitre 4 :
**Le processus de
modernisation dans les
organisations publiques
Algériennes**

Chapitre 4 : Le processus de modernisation dans les organisations publiques Algériennes

Depuis 2013, exactement avec les instructions n°298 et 321 du 22 septembre et 20 octobre 2013, prises par le gouvernement en vue d'améliorer la performance des services publics, l'administration publique algérienne a connu une véritable tentative de réformes administratives. De ce fait le pays a été engagé dans une vague de transformations qui s'est articulée principalement autour l'intégration des TIC et la simplification des procédures administratives, tout en visant la modernisation de tout l'appareil gouvernemental.

Suivant l'analyse documentaire faite sur les différents plans et documents de la simplification des procédures et de modernisation administrative, ce quatrième chapitre vise à présenter le processus de modernisation dans les quatre organisations publiques suivantes :

- Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la recherche Scientifique (MESRS),
- Le Ministère des Postes, des Technologies et de la Transformation Numérique (MPTTN),
- Le Ministère de JUSTICE (M.J),
- Le Ministère de l'Intérieur, des Collectivités Locales et de l'Aménagement du territoire (MICLAT).

Cette présentation sera focalisée sur la description des différents axes de modernisation adoptés par chaque ministère, tout en prenant en compte l'aspect chronologique de la mise en œuvre de ces axes.

A cet effet, ce chapitre sera scindé en deux points, le premier sera consacré à la description des organisations publiques étudiées, tout en essayant de mettre en évidence d'une manière exhaustive, le processus de modernisation adopté par chaque ministère, ce qui nous permettra de saisir d'une manière évolutive les différentes réalisations des organisations publiques en matière de modernisation.

Quant au deuxième point, il sera consacré d'une manière générale, au processus de modernisation en tant que changement organisationnel, et d'une manière spécifique au modèle du changement adopté par les organisations publiques algériennes dans le cadre de la modernisation, tout en veillant à mettre en lumière la dimension temporelle de sa mise en œuvre.

1. Processus de modernisation : présentation des cas

1.1. Le cas du ministère de l'enseignement supérieur MESRS

1.1.1. Le Processus de modernisation au sein du secteur de l'enseignement supérieur

Dans le cadre de la modernisation administrative et depuis l'année 2014, le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique a déployé des efforts considérables, dont les plus importants ont porté sur la facilitation des procédures, l'assouplissement des dossiers, la lutte contre les comportements bureaucratiques, la rapidité de traitement des dossiers et des réclamations, la qualité de l'accueil des utilisateurs des établissements d'enseignement supérieur, et la valorisation du facteur humain etc...

Ces réalisations ont été mises en place suivant l'instruction du Premier ministre n ° 306 du 16 novembre 2014 relative à la simplification et à l'amélioration des procédures administratives, et ceci au travers de plans sectoriels annuels préparés par chaque secteur à part et approuvés par le comité de pilotage du plan national de simplification et d'amélioration des procédures administratives.

Le Comité sectoriel pour la simplification et l'amélioration des procédures administratives du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique a été créé le 13 avril 2015 suivant la décision du ministre, ce qui signifie que le processus de la modernisation administrative dans le secteur de l'enseignement supérieur n'a été lancé effectivement que ces cinq dernières années, exactement en 2015.

En conséquence, le processus de la modernisation administrative du secteur de l'enseignement supérieur s'est articulé autour de six (06) axes principaux, à savoir :

- 1- Réduire les formalités et la simplification des procédures administratives
- 2- L'amélioration de l'accueil du citoyen
- 3- Médias et orientation
- 4- L'introduction, le développement et la vulgarisation des technologies de l'information et de la communication
- 5- La formation et la valorisation des ressources humaines
- 6- L'amélioration de la vie estudiantine

Selon le comité sectoriel de la simplification et d'amélioration des procédures administratives, chacun de ces six axes comprenait un ensemble d'opérations, qu'on a résumé dans le tableau suivant :

Tableau 4. 1 : Les axes de modernisation administrative du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

L'axe	Objectifs et réalisations
Réduire les formalités et la simplification des procédures administratives	<ul style="list-style-type: none"> • La remise des équivalences par la restructuration de la fonction "équivalence des diplômes étrangers » et le renouvellement de comités d'experts pour lire les mémoires et les thèses soutenues à l'étranger • Organisation des campagnes d'information et de communication, programmation de portes ouvertes pour l'université dans toutes les institutions universitaires • Améliorer le fonctionnement des services universitaires par la création des différents sites web et plateformes. • Améliorer la conduite des projets de recherche universitaire par la réorganisation des projets du CNEPRU, l'activation du site Web pour mener les projets de recherche et par la publication d'une note ministérielle définissant les conditions de réalisation de projets de recherche • La création d'une base de données pour les diplômés des établissements d'enseignement supérieur • Amélioration des procédures d'orientation des nouveaux bacheliers • Accès à la base de données pour les bacheliers afin de réduire le nombre de documents requis dans les dossiers • Accès à la base de données des extraits de rôle afin de réduire le nombre de documents requis dans les dossiers de bourse • Établir un système automatisé conjoint qui permet d'obtenir une carte CHIFA pour les nouveaux étudiants • Réorganisation de la formation doctorale et l'habilitation universitaire
L'amélioration de l'accueil du citoyen	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration du processus d'accueil et d'orientation par : la création d'espaces d'accueil et l'organisation d'un stage de formation en accueil au profit les fonctionnaires du secteur
Médias et orientation	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer l'emploi des diplômés des établissements d'enseignement supérieur en Soutenant la lisibilité des diplômes sur le marché du travail • Promouvoir les supports et canaux médiatiques et exploiter les réseaux sociaux • Promotion des activités culturelles, scientifiques et sportives dans la communauté universitaire • Intégration professionnelle des étudiants par la création d'une maison d'entrepreneuriat dans tous les établissements d'enseignement supérieur et les mettre en relation avec les agences en charge de l'emploi • Faciliter l'accès direct aux registres nationaux de fonds (CASNOS-CNR-CNAS) • Introduction de nouveaux médias dans l'enseignement en mettant à jour la plateforme des doctorants • Protection de la santé dans la communauté universitaire
L'introduction, le développement et la vulgarisation des TIC	<ul style="list-style-type: none"> • Le soutien et le développement des médias par la mise à jour des sites Web des institutions universitaires • Introduction des médias modernes dans le domaine de l'enseignement • L'introduction du système d'information automatisé dans la conduite des actions de gestion • Numérisation des procédures par : la mise en place d'une plateforme pour l'email professionnel, la mise en place d'une plateforme pour évaluer les

	<p>projets de recherche PRFU, numérisation des procédures d'inscription au master et de renouvellement d'hébergement via PROGRES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intégration des mécanismes de certification électronique dans les processus de gestion
La formation et la valorisation des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Fourniture des différents cours de formation au profit les fonctionnaires et les cadres du secteur de l'enseignement supérieur (les fonctions de finance et d'évaluation dans les institutions et l'administration centrale, la maîtrise des TIC, la gestion de projet, ingénierie de formation, la gestion des ressources humain, formation en audit pour les inspecteurs de l'administration centrale) • Développement des TIC en gestion par la fourniture des formations sur la gestion électronique des documents au profit le personnel de l'archive
4- L'amélioration de la vie estudiantine	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir les activités culturelles et sportives dans la communauté universitaire • Continuer à généraliser l'utilisation des TIC en reliant les résidences universitaires aux réseaux ARN, SNDL • Couverture sanitaire au milieu universitaire par la sensibilisation et l'organisation des activités de prévention et d'observation médicale.

Source : travail de la doctorante d'après les documents interne du MESRS (plans de modernisations)

1.1.2. Chronologie des axes de modernisation administrative au sein du MESRS

1.1.2.1. La constitution du comité sectoriel du MESRS

En vertu du décret ministériel du 13 avril 2015, le comité sectoriel de la simplification et l'amélioration des procédures administratives du ministère de l'enseignement supérieur comportait 7 membres, d'où chacun d'eux a été désigné selon ses prérogatives comme représentant de la mise en œuvre d'un axe de modernisation. Ces membres sont :

- L'inspecteur général, (président)
- Le directeur Général de l'Enseignement de la Formation Supérieurs ou son représentant, (membre)
- Le directeur des réseaux universitaires et des systèmes d'information et de communication ou son représentant, (membre)
- Le directeur des ressources humaines ou son représentant, (membre)
- Le directeur de l'amélioration de la vie estudiantine et d'animation en milieu universitaire ou son représentant, (membre)
- Un Directeur des études nommé par le Secrétaire Général, (membre)
- Un Chargé d'études et de synthèse désigné par le Président du Cabinet du Ministre, (membre)

L'approbation de la constitution du comité a été faite avec le transfert du dossier de la direction des ressources humaines à l'inspection générale qui a eu lieu le 26 avril 2015, d'où le comité a tenu sa première réunion avec la Direction générale de la fonction publique en réponse à l'invitation de cette dernière le 27 avril 2015.

Ensuite, le comité a tenu une seule réunion au niveau du ministère le 29 avril 2015, où son président a officiellement inauguré le comité et a expliqué ses tâches à la demande des membres, chacun dans le cadre de ses tâches, et ce pour fournir au comité les données nécessaires à l'élaboration du plan sectoriel.

Et ainsi le comité a commencé son fonctionnement suivant un ensemble d'étapes :

- L'approbation du plan sectoriel du Département Ministériel par le Comité de Supervision du Plan National, lors de sa réunion du 06 mai 2015 et sa notification le 21 juin 2015
- Renvoi du plan sectoriel aux directeurs généraux, directeurs centraux et institutions sous tutelle pour exécution conformément à la correspondance du Secrétaire général avec le Ministère
- Réunion du comité sectoriel le 6 octobre 2015 pour préparer l'évaluation périodique, et le soumettre à la Direction générale de la fonction publique le 11 octobre 2015.
- Communiquer au Comité national de supervision les résultats de l'évaluation du plan sectoriel avant le 25 décembre 2015
- L'élaboration du plan national de simplification et d'amélioration des procédures administratives pour l'année 2016, et ce lors la réunion programmée par la direction générale de la fonction publique le 10 décembre 2015, en assistance du chef du comité sectoriel.

Ainsi, depuis 2015 jusqu'à présent, et suivant le début du fonctionnement de ce comité sectoriel, les axes de la modernisation ont été mises en œuvre progressivement sous forme des plans annuels, tout en présentant l'ensemble des opérations planifiées, et en rapportant en fin d'année les réalisations et les opérations qui n'ont pas été réalisées au cours de l'année.

1.1.2.2. Les plans sectoriels annuels de modernisation administrative du MESRS

A. Le plan sectoriel annuel de 2015

Suivant les axes de modernisation énumérés dans le tableau ci-dessus, le plan sectoriel annuel de simplification et d'amélioration des procédures administratives pour l'année 2015 comprenait 46 opérations visant à moderniser le secteur de l'enseignement supérieur en couvrant différents procédures et domaines, notamment :

- **Le domaine des documents pédagogiques**

L'objectif étant de réduire les délais de délivrance des diplômes universitaires et l'équivalence des diplômes obtenus à l'étranger et la certification des documents pédagogiques.

- **Le domaine des inscriptions des nouveaux étudiants**

Il s'agit d'améliorer la lisibilité du décret ministériel relative à l'orientation et à l'inscription des nouveaux bacheliers, et améliorer le traitement des recours via l'internet.

- **Le domaine des services universitaires** : les objectifs visés sont :
 - Réduire le dossier pour bénéficier des services universitaires (restauration-transport-hébergement) et alléger la procédure de renouvellement des bourses.
 - Promouvoir et encourager les échanges culturels et sportifs entre les institutions universitaires.
 - Relier les résidences universitaires avec le réseau algérien de la recherche et bénéficier du système national de documentation en ligne.

- **Le domaine des technologies de l'information et de la communication**

Le processus vise l'activation des sites Web des établissements universitaires, la généralisation l'utilisation d'internet avec l'amélioration du débit de la connexion, ainsi que l'utilisation des médias modernes pour l'enseignement à distance et notamment la gestion électronique des documents (GED).

- **Le domaine de valorisation des ressources humaines**

Les buts assignés tendent surtout à organiser des formations au profit des fonctionnaires dans divers domaines, notamment en :

- Finance, Audit et la gestion des serveurs et bases de données
- Maîtrise des TIC et de la gestion électronique des documents
- Systèmes "Transact" et "SQL Server 2008"

Tableau 4. 2 : Evaluation du plan sectoriel MESRS 2015

Opérations	Evaluation
Opérations réalisées	35 opérations réalisées, ce qui représente 76,09% du nombre total des opérations planifiées.
Opérations n'ont pas été achevés	10 opérations n'ont pas été achevés, ce qui représente 21,74% du nombre total des opérations planifiées. Cela est dû au fait que ces opérations se répètent au fil des années, et leur achèvement s'étend à d'autres années, et donc elles ont été reprogrammées dans le plan du 2016.
Opérations qui n'ont pas démarré	Une seule opération n'a pas été démarré, ce qui représente 2,17% du nombre total des opérations planifiées.

Source : documents interne du MESRS (plans de modernisations)

B. Le plan sectoriel annuel de 2016

56 opérations ont été planifiées dans le plan sectoriel de l'année 2016, dont 05 sont de nouvelles opérations sectorielles conjointes, qui s'ajoutent aux opérations qui n'ont pas été achevées dans le plan de 2015, et parmi les plus importantes de ces opérations mentionnées dans ce plan, nous citons :

- **Le domaine d'allégement des procédures**
 - Accéder à la carte électronique nationale de l'état civil afin de faciliter les procédures liées aux inscriptions, aux bourses, à l'hébergement et à l'emploi.

- Accès aux documents judiciaires (casier judiciaire - certificat de nationalité), afin de réduire les documents requis dans divers dossiers.

• **Le domaine de l'équivalence des diplômes et des grades étrangers**

Soutenir la plateforme des équivalences afin de permettre aux détenteurs de certificats étrangers de déposer des demandes d'équivalence en ligne et de suivre leurs dossiers via le site.

• **Le domaine des inscriptions et des transferts**

- Mettre en place une procédure permettant aux étudiants de déposer des demandes de virement en ligne, et d'en connaître également le résultat en ligne.

- Établir une procédure pour les nouveaux bacheliers dans le site SII.

- Création d'une base de données pour tous les bacheliers depuis 1999.

• **Le domaine des TIC**

- Renforcer les des médias et l'exploitation des réseaux sociaux en animant la page consacrée aux réseaux sociaux et généraliser le développement et la mise à jour des sites des établissements sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur

- La création d'un site Web pour les services universitaires destiné aux nouveaux étudiants, qui contient les conditions et les modalités pour bénéficier des services universitaires, ainsi que la conception, la mise en œuvre et la publication du guide des nouveaux bacheliers sur le portail des « nouveaux bacheliers ».

• **Le domaine de la numérisation des intérêts**

- Généralisation de l'utilisation d'Internet

- Mettre en place une plateforme de messagerie professionnel pour le secteur de l'enseignement supérieur sous le domaine (.dz)

- Mettre en place un système automatisé de routage du courrier

- Utilisation de la technique de visioconférence pour faciliter le processus de communication.

Tableau 4. 3 : Evaluation du plan sectoriel MESRS 2016

Opérations	Evaluation
Opérations réalisées	28 opérations réalisées, ce qui représente 50% du nombre total des opérations planifiées.
Opérations n'ont pas été achevés	22 opérations n'ont pas été achevés, ce qui représente 39,29% du nombre total des opérations planifiées.
Opérations qui n'ont pas démarré	6 opérations n'ont pas été démarré, ce qui représente 10,71% du nombre total des opérations planifiées.

Source : documents interne du MESRS (plans de modernisations)

C. Le plan sectoriel annuel de 2017

Le plan sectoriel du 2017 a été caractérisé par la réduction des opérations planifiées, d'où le nombre total des opérations planifiées a été réduit à (31) opérations dont onze (11) opérations ont été réenregistrées faute d'achèvement dans le titre des plans précédents.

De ce fait, au titre du plan pour l'année 2017, le secteur a programmé de réaliser des opérations spécifiques qui sont :

- **Un nouveau processus sectoriel consiste à :** mettre en place une plateforme électronique qui permet d'accéder à la carte nationale des diplômés des établissements d'enseignement supérieur afin de visualiser et suivre les documents délivrés par ces établissements, notamment les certificats temporaires, les certificats finaux et les relevés de notes.
- **Opérations sectorielles conjointes avec les secteurs suivants**
 - L'éducation nationale, dans le but : d'accorder au secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique la possibilité d'accéder à la base de données des nouveaux bacheliers, afin de réduire le nombre de documents requis dans les dossiers, qu'ils soient liés à la délivrance de diplômes universitaires finaux ou d'équations.
 - Le secteur financier, dans le but : d'accorder au secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique l'accès à la base de données des extraits de rôle, afin de réduire le nombre de documents requis dans les dossiers requis (bourses d'études).
 - Le secteur du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale, dans le but de : mettre en place un système automatisé commun qui permet l'octroi d'une carte CHIFA à chaque nouvel étudiant universitaire (Sécurité sociale).

Tableau 4. 4 : Evaluation du plan sectoriel MESRS 2017

Opérations	Evaluation
Opérations réalisées	15 opérations réalisées (dont deux opérations sectorielles conjointes), ce qui représente 48,39% du nombre total des opérations planifiées.
Opérations n'ont pas été achevés	11 opérations n'ont pas été achevés (dont deux opérations sectorielles conjointes), ce qui représente 35,48% du nombre total des opérations planifiées.
Opérations qui n'ont pas démarré	5 opérations n'ont pas été démarré (dont deux opérations sectorielles conjointes), ce qui représente 16,13% du nombre total des opérations planifiées.

Source : documents interne du MESRS (plans de modernisations)

D. Le plan sectoriel annuel de 2018

En coordination avec le comité de supervision du plan national de simplification et d'amélioration des procédures administratives, la direction générale de la fonction publique et

de la réforme administrative a préparé un nouveau modèle de programme pour simplifier et améliorer les procédures administratives pour l'année 2018, ce dernier a compris 28 opérations, dont 8 opérations sectorielles conjointes, qui se répartissent en trois aspects :

- **Allégements des procédures (quatre processus) :**

Cet aspect concerne en particulier le décret ministériel relatif aux conditions d'accueil et de conduite de projets de recherche universitaire, en accordant aux nouveaux bacheliers la liberté de choisir des domaines et des filières de formation allant d'une à dix options lors de leur inscription initiale, il concerne aussi le contrôle et la réglementation de nouveaux types de formation, tels que la formation à distance, la formation Alternative et la formation nationale.

- **Technologies de l'information et de la communication (quatre opérations) :**

L'adoption du système de services universitaires PROGRES afin d'échanger des données entre les établissements d'enseignement supérieur et les directions des services universitaires, et de saisir une fiche d'information relative aux activités culturelles et sportives, à l'inscription pédagogique et au suivi du dossier de santé des étudiants.

- **Opérations sectorielles conjointes :**

Comportant 8 opérations, dont 04 nouvelles opérations ont été soulignées et non achevés, et 04 nouvelles opérations, liées aux secteurs suivants :

- L'éducation nationale : suite du plan 2017
- Ministère des Finances : suite du plan 2017
- Ministère des postes, des technologies de l'information et de la communication et de la numérisation des intérêts : Relier les résidences universitaires au Réseau Algérien de Recherche.
- Ministère de l'intérieur et des collectivités locales :

Créer un lien entre le ministère de l'Intérieur et des Collectivités locales et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique en encourageant les associations à caractère culturel, scientifique et sportif.

- Divers secteurs : Création d'une plateforme électronique dans le cadre de « TEMPUS » appelé « SEMSEM » pour les exercices sur le terrain.
- Autres secteurs : la création d'une maison d'entrepreneuriat dans tous les établissements d'enseignement supérieur.
- Agences de l'emploi : Etablissement de liens entre les établissements d'enseignement supérieur et les agences en charge de l'emploi (Chambre de commerce, ANSEJ).
- Caisse nationale de sécurité sociale des employés : Création d'un lien pour faciliter l'accès direct au registre national des caisses (CASNOS-CNR-CNAS).

Tableau 4. 5 : Evaluation du plan sectoriel MESRS 2018

Opérations	Evaluation
Opérations réalisées	8 opérations réalisées (dont deux opérations sectorielles conjointes), ce qui représente 28,57% du nombre total des opérations planifiées.
Opérations n'ont pas été achevés	16 opérations n'ont pas été achevés (dont quatre opérations sectorielles conjointes), ce qui représente 57,14% du nombre total des opérations planifiées.
Opérations qui n'ont pas démarré	4 opérations n'ont pas été démarré, ce qui représente 14,28% du nombre total des opérations planifiées.

Source : documents interne du MESRS (plans de modernisations)

1.2. Le cas du ministère de la Poste MPTTN

1.2.1. La modernisation au sein du secteur de la poste, Télécommunications, des Technologies et du Numérique

Dans le cadre de la modernisation de l'administration publique, depuis l'année 2014 le secteur de la poste et des TIC a aussi consacré des efforts considérables comme le MESRS, en poursuivant l'instruction du Premier ministre n ° 306 du 16 novembre 2014 relative à la simplification et à l'amélioration des procédures administratives, et ceci à travers la mise en œuvre des plans sectoriels annuels préparés et approuvés par le comité de pilotage du plan national de simplification et d'amélioration des procédures administratives du ministère MPTTN.

Le secteur de la poste et des TIC s'inscrit dans une dynamique de modernisation et de simplification administrative en tant qu'un principal acteur, du fait qu'il prend en charge la mise en œuvre des axes relatifs à l'intégration des TIC dans le travail gouvernemental, qui représente le pilier de la modernisation de l'administration publique algérienne.

Suivant le plan national de simplification et d'amélioration des procédures administratives du ministère MPTTN, le processus de la modernisation ne se limite pas seulement dans l'intégration des TIC, la modernisation du secteur comporte aussi la réduction des formalités et des procédures administratives, la modernisation de l'activité postale, l'amélioration de l'accueil du citoyen et aussi la valorisation des ressources humaines...

Pour cela, des mécanismes et des mesures sont mises en œuvre par le secteur afin d'atteindre les objectifs ciblés, ces mécanismes sont définis dans le politique gouvernementale du secteur de la poste et des technologies de l'information et de la communication du 2015 selon les domaines suivants :

1. Les technologies de l'information et de la communication ;
2. L'activité postale ;

3. La mise à niveau du cadre juridique ;
4. La coopération internationale ;
5. La formation et le développement de la ressource humaine ;
6. La communication et l'amélioration du climat social.

La mise en œuvre de chacun de ces axes requiert un ensemble d'opérations, planifiées sous un plan sectoriel annuel, ces dernières sont présentées selon chaque domaine dans le tableau suivant :

Tableau 4. 6 : Les axes de modernisation administrative du secteur de la poste, Télécommunications, des Technologies et du Numérique

L'axe	Objectifs et réalisations
Le domaine des technologies de l'information et de la communication	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre de la stratégie du haut et très haut débit - Le Service universel des télécommunications - Les télécommunications par satellite - La téléphonie Mobile - La radionavigation maritime - La gestion du spectre des fréquences - Généralisation de l'usage des technologies de l'information et de la communication et développement des parcs technologiques - Création d'un environnement national de confiance numérique - Economie des TIC
Le domaine de l'activité postale	<ul style="list-style-type: none"> - Densification et rénovation du réseau postal - Numérisation du réseau - Modernisation et sécurisation des applications et systèmes - Modernisation du système de paiement de masse - Développement des services en ligne et des applications mobiles - Modernisation et renforcement de l'activité acheminement du courrier et transport des fonds - Modernisation de la distribution des envois postaux - Mise en place des services bancaires et de d'épargne. - Refonte du système d'information d'Algérie Poste et modernisation des services Financiers Postaux (SFP) y compris la monétique et l'IBP - Développement des compétences et mise à niveau de la ressource humaine
En matière de mise à niveau du cadre juridique	<ul style="list-style-type: none"> - Mesures législatives - Mesures réglementaires
En matière de coopération internationale	<ul style="list-style-type: none"> - Coopération bilatérale - Coopération multilatérale
En matière de formation et le développement de la ressource humaine	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration et mise en œuvre des plans sectoriels de formation statutaire, de perfectionnement et de recyclage : le volet recherche, innovation et transfert de technologie, renforcement des capacités pédagogiques des deux instituts sous-tutelle

<p>En matière de communication et d'amélioration du climat social au sein des administrations et des entreprises relevant du secteur</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'amélioration du climat social - La communication
---	---

Source : travail de la doctorante d'après les documents interne du MPTTN (plans de modernisations)

1.2.2. Chronologie des axes de modernisation administrative au sein du MPTTN

Comme nous avons vu dans le cas du ministère de l'enseignement supérieur précédemment, que le processus de la modernisation a été lancé suivant un décret ministériel promulgué en 2015 par la constitution d'un comité sectoriel présidé par l'inspecteur général, était composé de 7 membres, chacun d'eux est nommé sur la mise en œuvre d'un axe de la modernisation.

La mise en œuvre du processus de la modernisation dans le secteur de la poste et des TIC a vécu la même chose, en commençant par la création d'un comité sectoriel du MPTTN, qui se charge à mettre en place des plans sectoriels annuels, permettant de planifier les différentes opérations dans le cadre de la mise en œuvre des axes de la modernisation (présentés dans le tableau ci-dessus).

De ce fait, la chronologie de la mise en œuvre de la modernisation dans le MPTTN suit les plans sectoriels annuels palifiés par le comité sectoriel de la simplification et l'amélioration des procédures administratives, mais en vue de l'importance des efforts déployés par le MPTTN depuis longtemps, nous allons mettre en évidence, en premier lieu, le plan d'action du 2000-2015 et en deuxième lieu, le plan du 2015-2019 qui a été mis en place en coordination avec la direction de la fonction publique, et ce, en vertu de l'instruction relative à la simplification et à l'amélioration des procédures administratives.

1.2.2.1. Le plan d'action 2000-2015

En vue de relever les défis de mondialisation et de la concurrence qui ont caractérisé le 21 siècle, il était nécessaire d'assurer la compétitivité et la diversification de l'économie algérienne et de ses entreprises, surtout d'arrimer le pays à la société de l'information, pour cela le gouvernement a opté en 2000 pour une réforme du secteur des postes et télécommunications, d'où à la faveur de cette ambitieuse réforme, une stratégie a été élaborée visant principalement ¹:

- Accroître l'offre de services postaux et téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales.

¹ <https://www.mpt.gov.dz/fr/content/principales-r%C3%A9alisations>, (consulté le 18/07/2020)

- Améliorer la qualité des services offerts et accroître la gamme de prestations rendues.
- Assurer l'accès aux habitants des zones rurales et aux autres groupes défavorisés aux services postaux, de télécommunications et aux réseaux d'information.
- Développer un réseau national de télécommunications fiable et connecté aux autoroutes de l'information.
- Promouvoir la poste et les télécommunications comme secteur économique essentiel à l'essor d'une économie compétitive, ouverte au monde où le secteur des services représente une part importante du PIB

De ce fait, la réforme du secteur de la poste et TIC entre les années 2000 et 2015 est articulée autour 4 principaux axes :

- La refonte du cadre législatif et réglementaire des secteurs de la poste et des télécommunications pour asseoir cette réforme sur une base solide et transparente
- La séparation de l'exploitation, la régulation et la politique sectorielle par la scission du Ministère des Postes et des Télécommunications (MPT) en une entreprise des télécommunications, une entreprise postale, une autorité de régulation et un département ministériel chargé de la politique sectorielle de la poste et des télécommunications
- La libéralisation des marchés des télécommunications et de la poste, leur ouverture à une concurrence croissante et la promotion de la participation et de l'investissement privés dans ces secteurs
- La préservation et le développement du service universel sur l'ensemble du territoire

Dans le but de moderniser en profondeur le secteur de la poste et des TIC, la mise en œuvre de ces axes de réforme s'est poursuivie par différents programmes de développement, tout en visant d'atteindre les objectifs suivants :

- Étendre, rénover et moderniser le réseau postal, tout en veillant à assurer le service universel postal
- Informatiser progressivement toutes les opérations de guichet et d'arrière guichet des bureaux de poste ;
- Optimiser l'organisation de l'acheminement et de la distribution du courrier en utilisant le code postal et en respectant la norme d'adressage
- Introduire le tri automatique du courrier
- Déployer un système de messagerie électronique
- Mettre en place, dans le cadre du processus de réforme et de modernisation du système financier national et de dématérialisation des moyens de paiement, un système monétique

en déployant des terminaux de paiement électronique, des distributeurs automatiques de billets de banque et en offrant une gamme de nouvelles prestations.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons conclure que le plan de la modernisation de la période 2000-2015 a eu une vision plus générale sur la modernisation, ce qui a amené à remettre en question une autre fois le plan de modernisation tout en prenant en compte différents domaines. De ce fait, en 2014 le secteur de la poste et des TIC comme plusieurs autres secteurs a connu une nouvelle planification pour la mise en œuvre de la modernisation, et ce, suivant l'application du décret ministériel n ° 306 du 16 novembre 2014 relatif à la simplification des procédures administrative, qui a été caractérisé par la mise en place des différents plans sectoriels annulés depuis 2015 et sans aucun avancement jusqu'à présent.

1.2.2.2. Le plan d'action 2015-2019

En coordination avec la direction de la fonction publique et suivant les instructions du comité sectoriel du MPTTN, le secteur de la poste et des TIC a bénéficié d'une nouvelle vague de modernisation et d'amélioration des procédures administratives, et ce, avec la mise en œuvre de différents plans sectoriels annuels planifiés par le comité de simplification et d'amélioration des procédures administratives depuis 2015 jusqu'à présent.

La plus importante chose qui a caractérisé le plan d'action 2015-2019 est, la prise en compte de différents domaines, dont les plus important, le domaine des TIC, le domaine de la poste, de l'activité spatiale, et aussi des ressources humaines, de la coopération internationale, et de plusieurs d'autres domaines...

A. Le domaine des TIC

Dans la dynamique de réalisation des actions contenues dans le plan de développement, plusieurs stratégies ont été élaborées, visant essentiellement le renforcement, la densification, la diversification des technologies d'accès et la sécurisation des infrastructures à haut et très haut débit, la généralisation de l'utilisation des TIC, création d'un environnement national de confiance numérique...

En matière de réalisations, et dans le cadre du plan quinquennal 2015 - 2019, les efforts ont été articulés autour de : l'octroi des licences 3G aux trois opérateurs mobiles (2013), la 4G LTE fixe (2014), la 4G LTE mobile (2016), la généralisation du déploiement de la fibre optique à l'échelle nationale et la réduction de la fracture numérique (service universel de télécommunications), les télécommunications par satellite, le développement du Marché de la téléphonie mobile, la radionavigation maritime, la gestion du spectre des fréquences, l'amélioration de la confiance numérique, la consolidation de l'économie des TIC.

A ce titre, la mise en œuvre de la stratégie se décline selon les mécanismes suivants :

➤ La mise en œuvre de la stratégie du haut et très haut débit :

- parachèvement et modernisation du réseau d'accès en mettant à niveau les infrastructures existantes sur le plan technologique pour prendre en charge les évolutions techniques et les besoins du marché en termes de diversité de services ;
- développement de nouvelles infrastructures en augmentant les capacités du réseau haut et très haut débit pour notamment accélérer la desserte des zones blanches, rurales et enclavées et répondre ainsi aux besoins du marché ;
- Amélioration de la qualité de service et de l'accueil des clients.

➤ Les télécommunications par satellite :

- La réduction de la fracture numérique pour les populations des zones isolées ;
- La Géolocalisation et la Gestion de flotte, facteur clé de la sécurité routière ;
- Rôle des télécommunications satellitaires dans la prévention et la gestion des catastrophes naturelles ;
- Les Technologies satellitaires au service de la santé.

➤ La radionavigation maritime :

- Le développement et l'extension du réseau de radiocommunication pour parfaire la mission de sécurité des vies humaines et des biens ;
- L'intégration dans les offres proposées de services de nouvelle génération de la constellation satellitaire INMARSAT, ces services sont des services satellitaires mobiles à haut débit ;
- La création de centres de maintenance au niveau des trois régions (Alger, Oran et Annaba) pour prendre en charge l'ensemble des problèmes techniques spécifiques au réseau national de radiocommunication maritime ;
- L'allégement des procédures administratives et la prise en charge des doléances des utilisateurs des moyens radioélectriques comme dicté dans la démarche du Gouvernement ;
- La mise à niveau régulière des stations de radiocommunication Maritime existantes ;
- La création de nouvelles stations et structures pour une couverture meilleure et plus large ;
- La mise à niveau des compétences professionnelles et la qualification du personnel dédié à ces missions de service public.

➤ La gestion du spectre des fréquences :

- la gestion du spectre et des sites radioélectriques ;
- la planification du Spectre et Relations Internationales ;
- le contrôle de l'Utilisation du Spectre et des sites Radioélectriques ;

➤ Généralisation de l'usage des TIC et développement des parcs technologiques :

- la mise en œuvre de la politique du gouvernement relative à la généralisation de l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication, une attention particulière est consacrée au développement des services TIC en direction des citoyens et des entreprises, favorisant ainsi, l'émergence d'applications locales qui contribueront au développement d'une économie numérique et à l'édification de la société de l'information et du savoir.
- le développement des applications TIC qui entraînera la création d'entreprises et de micro-entreprises (start-up) et de pôles d'innovation, générateurs de nouvelles richesses, ainsi que la promotion de l'industrie et de la recherche dans le secteur des TIC.
- lancement de nouveaux projets d'incubateurs dans les régions qui offriront les meilleures conditions de réussite et d'intégration (les Parcs technologiques, projet Télémédecine).

➤ Création d'un environnement national de confiance numérique :

- Elaboration de la politique de certification de l'autorité gouvernementale ;
- Elaboration, en collaboration avec les services concernés, des cahiers des charges d'acquisition des équipements techniques des autorités nationale, gouvernementale et économique ;
- Elaboration, en collaboration avec les secteurs concernés, des textes d'application de la loi fixant les règles générales relatives à la signature et à la certification électronique ;
- Participation à l'élaboration du cahier des charges relatif à la sélection du bureau d'études qui sera chargé des études relatives à la construction du siège de l'autorité gouvernementale.

➤ Economie des TIC :

- La contribution du secteur au produit intérieur brut du pays (PIB)
- La répartition des entreprises actives dans le secteur de la poste et des TIC conformément à la nomenclature usitée par le Centre National du Registre du Commerce (CNRC)
- La consolidation du commerce extérieur des biens TIC

B. Le domaine de l'activité postale

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique postale sectorielle planifiée par le comité sectoriel de la simplification et d'amélioration des procédures du MPTTN, le secteur postal a été inscrit dans une dynamique de modernisation et de diversification et de mise en œuvre de toutes les mesures et de tous les moyens permettant d'améliorer les conditions d'accueil des citoyens, dans ce sens le programme de modernisation de l'activité postale est orienté sur 10 principaux axes, à savoir :

➤ **1^{er} programme** : Densification et rénovation du réseau postal

Ce programme comprenait, l'ouverture des points postaux de proximité dans les grandes agglomérations urbaines et dans des régions rurales enclavées et déshérités, ainsi qu'une présence postale dans les principales gares

Il comprenait également, la mise en place dans les grands centres commerciaux et les lieux publics sécurisés, d'équipements et Guichets Automatiques de Billets multiservices en libre-service H24 et 7/7.

- Réhabilitation des bureaux de poste et amélioration des conditions d'accueil des citoyens et de travail du personnel
- Rénovation et réhabilitation du patrimoine postal par la préservation du patrimoine postale et la création d'un musée national du timbre.

➤ **2^{ème} programme** : Numérisation du réseau

Ce programme comprenait : la mise à niveau de la plate-forme IP acquise dans le cadre du Plan de soutien à la relance économique (PSRE), l'amélioration de la vitesse de traitement des prestations en raccordant l'ensemble des bureaux de poste à la fibre optique et/ ou au haut débit mobile, la mise en place d'une nouvelle architecture réseau de transport télécommunications.

➤ **3^{ème} programme** : Modernisation et sécurisation des applications et systèmes

Cet axe s'articule autour :

- L'informatisation des bureaux de poste
- La normalisation et modernisation des procédures, documents et imprimés utilisés dans le service postal
- La mise en place d'un système de gestion électronique des documents (GED) afin de mieux sécuriser et organiser le classement des documents et archives
- La mise en place d'un système de cryptage et encryptage des données pour sécuriser les applications et transactions.
- La mise en place de Back-up distants répondant aux normes et standards internationaux.
- La mise en place d'un système de vidéo surveillance dans les bureaux de poste et installation des caméras sur les GAB.

➤ **4^{ème} programme** : Modernisation du système de paiement de masse et des services Financiers Postaux (SFP)

- Extension et sécurisation du système de télé-compensation à l'ensemble des bureaux de poste importants afin d'encourager l'utilisation du chèque.

- Migration de la solution monétique y compris la supervision des GAB et TPE et son interopérabilité avec le système financier national (système bancaire).
- Extension du réseau des GAB et TPE.
- Mise en place d'une solution de paiement par mobile.
- Mise en place d'un système de paiement en ligne.
- **5^{ème} programme** : Développement des services en ligne et des applications mobiles
 - Mise en place d'un centre d'appel et helpdesk.
 - Mise en place de différentes plateformes (de services en ligne, d'e-logistique-transport et hébergement de magasins virtuels et de certification électronique) au profit des citoyens
 - La mise en place d'un système de messagerie électronique du nom du domaine « poste.dz ».
 - Renforcement et réadaptation de la plate-forme e-learning d'Algérie Poste aux nouveaux métiers et applications.
- **6^{ème} programme** : Modernisation et renforcement de l'activité acheminement du courrier et transport des fonds
 - Mise en place d'un centre opérationnel d'optimisation de l'acheminement du courrier et des fonds (centre technique connecté à des cellules wilayas).
 - Mise en place d'un système de suivi et de localisation des dépêches et des moyens roulants.
 - Renforcement et renouvellement de la flotte d'acheminement du courrier.
 - Renforcement du transport des fonds par l'acquisition de nouveaux véhicules blindés.
- **7^{ème} programme** : Modernisation de la distribution des envois postaux
 - Le programme comprenait plusieurs actions à savoir :
 - Mise en place de centres régionaux de courrier hybride et de systèmes de mise sous plis.
 - La mise à disposition des citoyens de boîtes postales groupées et installées dans des endroits sécurisés
 - Mise en place d'un système d'information géographique (SIG).
 - Mise en place d'une cartographie de distribution en collaboration avec l'A.S.A. L et le centre national de cartographie.
 - Mise en place d'un fichier national d'adresses et sa commercialisation.
 - La participation à la mise en place d'un organisme en charge de l'adressage en collaboration avec d'autres ministères
 - Mise en place d'un système de suivi des distributeurs
 - Renforcement de la flotte de distribution du courrier

- **8^{ème} programme** : Mise en place des services bancaires et de d'épargne
 - Réalisation des prérequis à la mise en place d'une banque postale et de l'épargne postale.
 - Lancement d'une étude pour la mise à niveau aux normes exigées des bureaux de poste
 - Mise en place d'un système de gestion clientèle adaptable à l'activité bancaire et de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.
 - Modernisation de l'activité de transfert des fonds (mandats, épargne, autres transferts).
 - Mise en place d'un système d'information adapté à l'activité bancaire.
- **9^{ème} programme** : Refonte du système d'information d'Algérie Poste et modernisation des services Financiers Postaux (SFP) y compris la monétique et l'information des bureaux de poste IBP
 - Redéfinition de la méthodologie fonctionnelle avec les services métiers par rapport à l'existant.
 - Choix de la nouvelle méthodologie de développement et définition des outils et des architectures des nouvelles applications de production.
- **10^{ème} programme** : développement des compétences et mise à niveau de la ressource humaine
 - Réalisation d'un plan de formation et d'un catalogue de formations adaptés à la modernisation de l'établissement postal ;
 - Mise en place d'un plan directeur des RH sur 5 années et révision des accords et conventions afin d'encourager le travail productif par rapport aux services administratifs ;
 - La conclusion de conventions avec des universités et écoles supérieures pour le parrainage des étudiants, leur recrutement en fin de cycle et la réalisation de formations continues pour les ingénieurs, techniciens et cadres de l'opérateur postal ;
 - La création d'un pôle de compétences et d'innovation ;
 - La réalisation d'un plan de communication efficient.

C. En matière de mise à niveau du cadre juridique

Dans le but de la modernisation et la simplification des procédures administrative du secteur de la poste et des TIC, la mise en œuvre des plans sectoriels annuels a requis la mise en place d'un cadre juridique favorisant un développement harmonieux du secteur et comblant le vide juridique, surtout en matière de TIC.

De ce fait, le Ministère de la poste et des TIC a engagé l'élaboration d'un cadre réglementaire intégrant clairement les nouveaux plans sectoriels planifiés par le comité sectoriel du MPTTN, et ce, à travers :

- Le lancement d'un grand chantier portant sur la préparation des décrets exécutifs d'application de la loi fixant les règles générales relatives à la signature et à la certification électronique ;
- La mise à niveau de la loi 2000-03 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications.
- La mise à niveau du cadre législatif régissant les activités du secteur qui s'est traduit par la promulgation de la loi 18-04, qui intervient pour s'adapter aux développements socioéconomiques nationaux et internationaux ainsi qu'aux progrès techniques et technologiques enregistrés depuis l'année 2000

A cet égard, le nouveau cadre réglementaire comprenait 3 plans :

- Le plan stratégique : comporte l'extension du domaine de compétence et d'application de la loi, le service universel, le spectre des fréquences radioélectriques et les servitudes radioélectriques, la régulation, le renforcement de la protection de la vie privée des abonnés et de la confidentialité de leurs communications, l'encadrement des réseaux privés.
- Le plan économique : comporte l'autorisation générale qui vaut pour les services de communications électroniques, comporte aussi l'encadrement de la concurrence dans le marché des communications électroniques, le droit de préemption exercé par l'État, la loi de modernisation des services postaux, la protection des droits des abonnés, la loi relative aux dispositions pénales
- Le plan de la stratégie sectorielle et de la rationalisation des ressources : comporte des aspects liés à la constatation des infractions liées à la poste et aux communications électroniques, et ce grâce à la loi de la police sectorielle qui permet de la recherche de toutes les infractions sans exception, conformément au code des procédures pénales.

Le plan comporte aussi la loi qui charge l'Autorité de régulation d'informer les autorités judiciaires compétentes de toute infraction pénale à la loi dont elle prendrait connaissance à l'occasion de l'exercice de ses activités.

D. En matière de coopération internationale

La coopération internationale est l'un des axes majeurs du plan d'action de la modernisation du secteur de la poste et des TIC. A ce titre, plusieurs actions et mesures sont entamées en matière de coopération internationale, visant le développement du domaine de la poste et des TIC, par la modernisation, l'adaptation et la généralisation des infrastructures de télécommunications, la promotion de l'utilisation des TIC et l'insertion de la société dans une économie fondée sur la connaissance et le savoir.

De ce fait le plan sectoriel a ciblés 3 objectifs à savoir : l'appropriation des nouvelles technologies et du savoir-faire, le transfert technologique, le renforcement des capacités, et ce sur deux plans : le plan bilatéral en élaborant des programmes de coopération visant à promouvoir et renforcer des partenariats stratégiques avec plusieurs pays, et le plan multilatéral en favorisant la participation aux dialogues, initiatives et évènements des organisations internationales, régionales et sous régionales liés au développement de la poste et des télécommunications et du Numérique (UIT, UPU, l'ONU, la Banque Mondiale, l'Union Européenne, La Ligue des pays Arabes, L'Union du Maghreb Arabe, l'OMC, l'Organisation Arabe des TIC, ITSO, l'Organisation arabe des télécommunications par satellite ARABSAT, UAT, UPAP)

E. En matière de formation et le développement de la ressource humaine

La modernisation du secteur PTIC a pris comme une priorité le développement des ressources humaines au sein de l'administration, des établissements, des opérateurs et entreprises relevant du secteur. Dans ce sens le MPTTN, a élaboré un plan annuel de formation, de perfectionnement et de recyclage, visé par la Direction Générale de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative. Ce plan comprend deux types de formations :

➤ **La formation statutaire, qui** comprend cinq (05) types de formation, à savoir :

Formation spécialisée au titre de recrutement : Entendue comme toute formation initiale, prévue par les statuts particuliers des corps spécifiques, destinée à préparer les nouveaux recrutés à l'exercice de leur mission.

Formation initiale en cours de stage : Entendue comme toute formation initiale, prévue par les statuts particuliers des corps communs, destinée à préparer les nouveaux fonctionnaires recrutés, pour l'exercice de leurs fonctions.

Formation complémentaire, préalable à la promotion au grade supérieur : Entendue comme toute formation complémentaire, prévue par les statuts particuliers, destinée à la promotion à un grade supérieur, dans le cadre du passage d'un groupe à un autre.

Formation initiale pour la nomination dans un poste supérieur : Entendue comme toute formation préliminaire, prévue par les statuts particuliers, destinée à la nomination à un poste supérieur.

Formation exceptionnelle en vue de l'intégration dans un nouveau grade : Entendue comme toute formation, inscrite dans le cadre de la transition entre les anciennes et les nouvelles dispositions des statuts particuliers.

➤ **La Formation continue, qui** comprend deux (02) types de formation, à savoir :

Le perfectionnement : C'est une formation qui concerne les fonctionnaires en exercice, qui vise à l'actualisation permanente de leurs connaissances et l'amélioration constante de leurs qualifications.

Le recyclage : C'est une formation de courte durée, qui vise à l'adaptation des connaissances des fonctionnaires à l'évolution de leurs tâches inhérentes, en raison de développement des moyens et des techniques, telles que l'introduction de l'informatisation et de la numérisation des institutions et administrations Publiques.

F. En matière de communication et d'amélioration du climat social au sein des administrations et des entreprises relevant du Secteur

Le processus de la modernisation du secteur des TIC a requis la prise en compte non seulement des ressources humaines mais aussi du climat social, de ce fait des actions pérennes sont préconisées en matière de communication et d'amélioration du climat social au sein des administrations et des entreprises relevant du Secteur.

En vue d'améliorer le climat social, le MPTTN a consenti des efforts pour renforcer la communication, les rencontres et l'échange d'informations sur les activités et l'actualité du secteur (audiences, visites d'inspections, séminaires, recrutement, avancement de grade,...) et ce à travers l'utilisation des outils modernes des TIC : les système d'affichage dynamique visible par l'ensemble des personnels du secteur, l'échange d'informations par messagerie professionnelle, l'actualisation constante des sites web interactifs du ministère, des opérateurs et des établissements relevant du secteur. Additivement aux orientations qui ont été données pour le renforcement du rôle des comités de participation, l'application des dispositions des conventions collectives, et la prise en charge des doléances des travailleurs afin d'améliorer leurs conditions de travail et participer, ainsi, à leur épanouissement professionnel.

En matière de la communication, le MPTTN a planifié la mise en place d'une stratégie de communication complète orientée principalement vers les citoyens pour répondre à toutes leurs préoccupations à travers des visites du terrain effectuées au niveau des wilayas et l'échange direct avec les citoyens sur leurs doléances et préoccupations.

1.3. Le cas du ministère de la justice

1.3.1. La modernisation au sein du secteur de la justice

Comme plusieurs autres secteurs, le secteur de la justice en Algérie a aussi reçu une attention particulière et considérable en matière de modernisation administrative.

le ministère de la justice a pu aussi réaliser un progrès considérable en matière de modernisation de son secteur, d'où à travers la mise en œuvre du plan national de simplification des procédures administratives lancé en 2014 et en vertu de la loi n°15-03 du 01/02/2015, relative à la modernisation de la justice, plusieurs projets ont été concrétisés afin d'atteindre une justice moderne conforme aux normes internationales, en facilitant notamment l'accès à la justice pour toutes les catégories de la société, en simplifiant et en améliorant les procédures judiciaires et administratives, ainsi qu'en fournissant des services judiciaires à distance au profit des citoyens, des justiciables et des auxiliaires de justice.¹

A l'instar des autres ministères ayant mis en œuvre la simplification et à l'amélioration des procédures administratives, ce ministère a pris en charge la mise en place de son plan sectoriel en commençant par la création d'un comité sectoriel qui s'est caractérisé par la création d'une direction toute entière pour prendre en charge la mise en œuvre du processus de modernisation du secteur de la justice.

La direction générale de la modernisation de la justice ² a pour mission d'entreprendre la mise en œuvre de la modernisation du système judiciaire dans son organisation, son fonctionnement interne et ses relations avec l'environnement national et international. Le rôle principal de cette direction s'articule autour 3 objectifs :

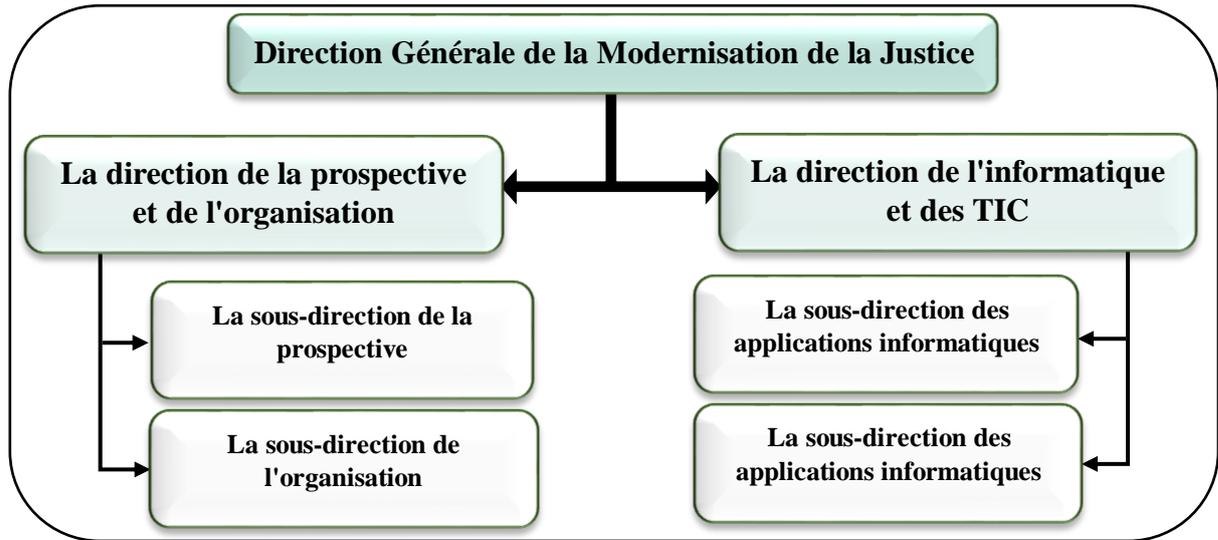
- Proposer les actions et moyens nécessaires en vue de promouvoir l'organisation et la modernisation de la justice et d'en suivre la réalisation ;
- Assurer la normalisation des procédures, documents et dossiers en usage dans les juridictions et dans l'administration ;
- Assurer la promotion de l'utilisation de l'outil informatique et des technologies de l'information et de la communication

L'organigramme de la direction générale de la modernisation comporte deux directions, chacune d'elle comporte deux sous-directions qui prend en charge la mise en œuvre des différentes actions :

¹ <https://www.mjustice.dz/fr/modernisation-de-la-justice-2-2/>, (consulté le 27/07/2020)

² Journal officiel de la république algérienne n° 67, 10 Ramadhan 1425 journal officiel de la république algérienne n° 67 11 24 octobre 2004

Figure 4. 1 : L'organigramme de la direction générale de la modernisation de la justice



Source : document interne fourni par la direction générale de la modernisation de la justice

La direction de la prospective et de l'organisation, a pour mission de réaliser toute étude concernant le secteur de la justice, et de concevoir l'organisation du système judiciaire ainsi que les méthodes de travail en vue du bon fonctionnement de l'appareil judiciaire.

Quant à la direction de l'informatique et des TIC, a pour mission de promouvoir l'organisation et la modernisation du secteur de la justice par l'introduction et la généralisation de l'informatisation en se référant aux standards internationaux, ainsi que la mise en place de réseaux modernes d'échange d'informations entre les différentes structures du secteur.

De ce fait, dans le cadre de la mise en œuvre du programme de réforme du secteur de la justice, la direction générale de modernisation a pris en charge la réalisation de différents projets stratégiques dans le domaine de la modernisation de la justice, tout en insistant d'une façon particulière sur l'exploitation optimale des TIC et de leur consécration dans le domaine judiciaire.

Dans cette perspective, les projets stratégiques mis en œuvre par la direction de la modernisation sont articulés autour de plusieurs objectifs ¹:

- Améliorer et moderniser le rendement du service public de la justice
- Fournir aux citoyens des prestations judiciaires à distance.
- Simplifier les procédures judiciaires au profit des citoyens.
- Concrétisation de l'administration électronique (e-gouvernement).
- Réaliser et développer des systèmes automatisés, contribuant à l'amélioration du service public

¹ Akka, (Abdelhakim), consolidation de la réforme de la justice par intégration des TIC, document interne fournis par la direction générale de la modernisation de la justice.

- Développer des solutions modernes de gestion administrative, d'aide à la prise de décision et de planification stratégiques
- Déployer le réseau informatique sectoriel et développer des systèmes d'informations axés sur des bases de données centralisées
- Intégrer la technique de certification et de signature électronique dans le domaine judiciaire
- Mettre en œuvre des projets, dans le cadre du renforcement de la coopération intersectorielle
- Organiser des sessions de formation et de perfectionnement portant sur les outils de modernisation de la justice.

La réalisation de ces objectifs s'est focalisée sur la mise en œuvre d'un ensemble des axes stratégiques, ont été définis exactement en septembre 2015 dans la politique gouvernementale du domaine de la justice. Il existe 5 principaux axes à savoir ¹ :

1. Consolider la crédibilité de la justice et améliorer sa perception aux yeux du citoyen en modernisant son fonctionnement et en renforçant son efficacité dans la protection des droits fondamentaux et de la société ;
2. Promotion des ressources humaines ;
3. Modernisation au service de la qualité de la justice ;
4. Renforcement des infrastructures judiciaires et leur dotation en moyens de travail modernes ;
5. La réforme pénitentiaire.

Chaque axe comporte un ensemble d'actions qu'on résume dans le tableau suivant :

Tableau 4. 7 : Les axes de modernisation administrative du secteur de la justice

L'axe	Objectifs et réalisations
Consolider la crédibilité de la justice et améliorer sa perception aux yeux du citoyen en modernisant son fonctionnement et en renforçant son efficacité dans la protection des droits fondamentaux et de la société	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la performance de la justice (civile et pénale) • Lutter efficacement contre la criminalité dans le strict respect des droits de l'homme • Adaptation de l'arsenal législatif avec les transformations économiques et les normes et mécanismes internationaux <p><u>Objectif principale :</u> Promouvoir la confiance des citoyens vis-à-vis des juridictions et à renforcer leur crédibilité en optimisant leur performance.</p>
Promotion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Le renforcement du secteur en ressources humaines qualifiées • L'amélioration de la qualité de la prestation judiciaire pour garantir une meilleure adéquation entre les compétences des personnels et l'évolution des besoins du service public de la justice • L'amélioration du service public de la Justice tout en y facilitant l'accès
Modernisation au service de la qualité de la justice	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation et développement des systèmes automatisés contribuant à l'amélioration du service public

¹ Politique gouvernementale dans le domaine de la justice, Septembre 2015

	<ul style="list-style-type: none"> • Développement des systèmes modernes de gestion administrative, d'aide à la prise de décision et de planification stratégique • Extension du réseau informatique sectoriel et développement des systèmes d'information axés sur des bases des données centrales • Développement des systèmes d'information axés sur des bases de données centrales en vue de généraliser le travail à distance • Intégration de la technique de certification et de signature électronique dans le domaine judiciaire • Développent des prestations judiciaires via internet • Organisation de sessions de formation et de perfectionnement portant sur les outils de modernisation de la justice • Réalisation de projets dans le cadre du renforcement de la coopération intersectorielle
<p>Renforcement des infrastructures judiciaires et leur dotation en moyens de travail modernes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La réalisation de nouveaux sièges et la réhabilitation des structures existantes par la création d'espaces répondant aux exigences des réformes entreprises • Rapprocher la justice du citoyen en garantissant une large et équitable implantation des juridictions sur le territoire national • Faciliter l'accès au service de la justice et bénéficier de ses prestations avec la qualité requise
<p>La réforme pénitentiaire- Humanisation des conditions de détention et promotion de la réinsertion sociale des détenus.</p>	<p><u>Objectifs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantir la protection des droits des détenus et préserver leur dignité humaine et leur intégrité physique. • Assurer aux détenus une couverture sanitaire adéquate, en conformité avec le système de santé nationale. • - Assurer une réinsertion sociale aux détenus libérés. <p><u>Réalisations :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La protection des droits des détenus et de leur dignité • Amélioration des conditions de prise en charge et de couverture sanitaire des détenus • Promotion des programmes de réinsertion et accompagnement des détenus libérés

Source : travail de la doctorante d'après les documents du ministère de la justice (plans de modernisations)

1.3.2. Chronologie des axes de modernisation administrative au sein du ministère de la justice

La réforme du secteur de la justice et sa modernisation représentent deux processus de changement qui ne peuvent pas être réalisés séparément, dans le cadre de la mise en place de la réforme judiciaire, le processus de la modernisation de la justice a été considéré comme une vision stratégique qui s'articule autour de : l'amélioration des services publics de la justice en général, la mise en place des différents outils facilitant la prise de décision et la planification stratégique, l'extension du réseau informatique sectoriel et généralisation du travail à distance, la valorisation de l'aspect humain... Ce programme de modernisation a entraîné des transformations tangibles dans le secteur, en permettant de rendre le secteur de la justice plus

efficace, transparent et proche aux citoyens, ces réalisations couvrent différentes actions qui s'étalent depuis 2003 jusqu'à présent ¹ :

- **Réalisation et développement des systèmes automatiques contribuant à l'amélioration du service public :**

Cet axe comporte la mise en place de 6 systèmes :

- Système du casier judiciaire : Le système a été lancé par le centre national du casier judiciaire le 6 février 2004, ensuite, il a subi une mise à jour entre 2005-2009 et une autre entre 2009-2012.

Le système a pour but de faciliter au citoyen né en Algérie et à l'étranger, la demande et le retrait du casier judiciaire (bulletin n°3) à travers n'importe quelle juridiction sur le territoire national, il permet aussi le traitement automatisé des dossiers de la réhabilitation de droit.

- Système de gestion et du suivi du dossier judiciaires : le système permet la gestion automatisée du dossier judiciaire à partir de son enregistrement jusqu'à la sentence, d'où entre la période 2005-2009 le système a été généralisé au niveau 36 conseils judiciaires, 194 tribunaux, la cour suprême et au niveau du Conseil d'Etat. Entre 2009 jusqu'en 2012 le système a été généralisé au niveau des différentes structures judiciaires, ainsi qu'au niveau des 37 tribunaux administratifs qui ont été inaugurés entre 2010 et 2011.

Le système a pour but de garantir la transparence dans l'activité judiciaire et la relation avec le justiciable, assurer la rapidité dans le traitement des affaires judiciaires en favorisant le travail à distance à travers les guichets électroniques.

- Table des infractions : c'est une base de données regroupant l'ensemble des législations pénales mises en place afin de permettre aux magistrats et greffiers de qualifier l'infraction d'une façon automatique intégrée dans le système de gestion et du suivi du dossier judiciaire.

Cette base de données a pour but de : faciliter le travail des magistrats en faisant une recherche efficace et rapide, faciliter le travail des greffiers pour l'utilisation du cryptage du processus d'inscription de clarification sans erreurs, et aussi elle permet de récupérer des données des statistiques détaillées et précises sans erreurs.

- Système de gestion et de suivi de la population carcérale : ce système a été mis en œuvre et généralisé en 2006, à cet effet, 800 agents ont bénéficié d'une formation sur son utilisation. Le système a pour but de gérer l'activité du fichier, la programmation de la rééducation et

¹ Modernisation au service de la qualité de la justice, document interne fournis par la direction générale de la modernisation de la justice.

la réinsertion sociale du détenu depuis son entrée dans l'établissement pénitentiaire jusqu'à sa libération.

- Système de gestion automatisée des mandats d'arrêts et des avis de cessations de recherche : le système a été mis en œuvre en 2005, il permet de gérer les diffusions des mandats d'arrêts et des avis de cessation de recherche signés électroniquement et instantanément. Cela en vue de permettre aux services habilités de la police judiciaire d'intervenir en temps record.
- Système de numérisation des archives historiques : ce système a été mis en œuvre dans le but d'améliorer la conservation et la gestion des documents historiques, en utilisant des outils modernes et des TIC.
- **Développement des systèmes de gestion administrative et d'aide à la prise de décision et planification stratégique :**
 - La carte judiciaire : ce système automatisé, lancé en 2004, est un outil d'aide à la prise de décision, de planification et du développement du secteur de la justice, en vue de donner plus de rationalité aux politiques d'implantation de nouvelles juridictions ou d'établissements pénitentiaires ainsi qu'aux politiques de formation et d'affectation des magistrats et personnels du secteur.
 - Tableau de bord : sa préparation a commencé en décembre 2003 et la première édition a été reçue en février 2004, le tableau de bord est d'un système qui permet d'organiser le secteur à travers la fourniture des statistiques et de chiffres clés relevant du secteur, l'élaboration d'un bilan et la mise en place d'une stratégie future.
 - Système de gestion des ressources humaines : le système assure la gestion et le suivi automatisé de la carrière des magistrats et des personnels de la justice, ainsi que l'élaboration des statistiques relatives à la planification et au développement de la stratégie des ressources humaines du secteur.
- **Extension du réseau informatique sectoriel et développement des systèmes d'information axés sur des bases de données centrales**
 - Réalisation du réseau sectoriel informatique de communication entre les différentes entités du secteur de la justice :

Ce réseau sectoriel représente une infrastructure indispensable au fonctionnement des systèmes d'information automatisés, il a permis de relier toutes les entités : tribunaux, tribunaux administratifs, cours, établissements pénitentiaires, cour suprême, conseil d'Etat, et ce, dans le but de créer des juridictions virtuelles permettant de rapprocher l'administration au citoyen à travers la mise en place du guichet électronique. À cet effet, depuis 2004, le processus de liaison interne entre quelques juridictions et les établissements relevant du secteur a été

lancé, les réseaux locaux ont été créés au niveau de deux sites expérimentaux (les conseils d'Alger et d'Oran). Ce système a été généralisé dans 144 organes judiciaires en décembre 2004. En 2005, le processus de liaison interne s'est élargi sur les juridictions restantes et sur les établissements pénitentiaires, qui ont été pleinement soutenus par les réseaux locaux depuis le début 2006.

Ainsi, le guichet électronique a été mis en place au niveau de toutes les juridictions, suivi par une extension de la mise en relation des réseaux locaux des établissements judiciaires avec l'administration centrale au début 2007, additivement à la mise en place des réseaux de communications au niveau de toutes les juridictions et établissement pénitentiaires en 2009.

➤ Réalisation d'une plateforme internet (ISP) :

Depuis novembre 2003, le secteur de la justice s'est doté, d'une plateforme lui permettant de gérer ses communications sur web, cette plateforme héberge le site Web du ministère de la justice accessible via internet à l'adresse : www.mjustice.dz (créé fin novembre 2003), et aussi les sites des cours, de la cour suprême, du conseil d'Etat et des autres institutions relevant du secteur de la justice, qui ont été créés entre 2005 et 2009.

➤ Le site Web du ministère de la justice :

Ce site Web du ministère de la justice comporte les rubriques actuelles qui contiennent une large variété d'informations sur l'organisation, les missions, les programmes et les activités du secteur et sur le mode d'accès aux prestations de service public. Il comporte aussi, des adresses électroniques, à savoir : l'email « infocasier@mjustice.dz » pour répondre aux questions des citoyens relatives au service de demande et retrait du casier judiciaire (bulletin n°3) via internet.

L'email « infonationalité@mjustice.dz » pour répondre aux questions des citoyens relatives au service de demande et retrait du certificat de nationalité via internet. Et l'email « contact@mjustice.dz » pour répondre aux questions des citoyens dans un délai record.

Dans le cadre de la lutte contre la corruption, le site s'est doté d'un espace dédié à la cellule permanente chargée du suivi de la mise en place de la convention des nations unies contre la corruption, comportant deux portails : le portail de droit algérien, créé en fin novembre 2003 et lancé réellement en juin 2006, et le portail internet destiné pour la communication interne entre les fonctionnaires de la justice et la promotion du travail collaboratif entre administrations publiques.

Entre 2010 et 2011, le site a connu la mise en place d'une fenêtre permettant aux justiciables de suivre leur dossier à distance, et ainsi la création du site du conseil judiciaire EL OUED.

En 2015, le site du ministère a connu une mise en ligne de la note relative à l'ordonnance n° 15-02 juillet 2015 modifiant et complétant l'ordonnance n° 66-155 du 8 juin 1966 portant le code de procédure pénale.

• **Développement des systèmes d'information axés sur des bases de données centrales en vue de généraliser le travail à distance**

En vertu des dispositions de la loi n° 15-03 du 01 février 2015 relative à la modernisation de la justice, plusieurs bases de données relevant du secteur de la justice ont été centralisées, et ce en vue d'améliorer le service public de la justice en garantissant le passage rapide vers le travail à distance. Parmi les bases de données centralisées nous citons :

- La base de données du certificat de nationalité (20/01/2014)
- La base de données du casier judiciaire (25/02/2014)
- La base de données relative à la numérisation des archives historiques
- La base de données des mandats d'arrêt et des avis de cessation de recherche (25/02/2014).
- La mise en place d'une application dédiée au traitement et de suivi central automatisé des demandes d'acquisition de la nationalité algérienne à travers la neutralisation.

• **Intégration de la technique de certification et de signature électronique dans le domaine judiciaire**

Dans le cadre de l'intégration des TIC dans le secteur de la justice, le ministère de la justice a mis en place un nouveau processus intégrant la technique de certification et de signature électronique. Ce projet a pour but de réaliser 3 principaux objectifs à savoir :

- Renforcer le processus de la modernisation afin d'améliorer le rendement du service public de la justice
- Généralisation de l'utilisation des TIC dans tous les établissements relevant du secteur de la justice
- Généralisation l'accès aux prestations judiciaires à distance au profit des citoyens, justiciables et partenaires (avocats, huissiers, etc..).

A cet effet, les réalisations entamées dans le cadre de ce projet sont :

➤ La mise en service du centre de personnalisation de la puce pour la signature électronique :

Le centre inauguré le 13 septembre 2014, vise principalement à consolider et approfondir le processus de modernisation du service public du secteur de la justice, par une exploitation optimale des TIC, et permettre la dématérialisation des actes et procédures judiciaires.¹

¹ Centre de personnalisation de la puce pour la signature électronique, http://certification.mjustice.dz/certificat_electronique/?p=inauguration_centre_perso, consulté le (04/08/2020)

➤ La mise en service du centre de secours des systèmes informatiques du ministère de la justice :

Le centre inauguré le 03 mai 2015, a pour but d'assurer la sécurisation du système judiciaire et des données confidentielles des citoyens. Cette sécurisation est assurée par la création du site de secours (Backup) pour assurer la sécurité du DATA center, d'où il permet d'assurer le fonctionnement permanent des systèmes automatisés et des prestations fournies au citoyen en ligne en cas de panne ou de dysfonctionnement.

➤ La création d'une autorité de certification au titre du ministère de la justice :

Cette autorité est une entité qui génère des certificats numériques de signature électronique pour les demandeurs de certificats en utilisant l'infrastructure à clés publiques (PKI public Key Infrastructure), cette dernière représente un modèle de confiance basé sur une hiérarchie de certification avec une autorité racine qui délivre des certificats pour la signature électronique des documents judiciaires.¹

• **Développement des prestations judiciaires via internet**

Compte tenu de l'utilisation des bases de données centrales pour optimiser le fonctionnement à distance des systèmes automatisés à savoir le casier judiciaire et le certificat de nationalité. et grâce à la signature électronique, de nouvelles prestations ont été offertes par le ministère de la justice au bénéfice du citoyen, à savoir :

- Retrait du casier judiciaire (bulletin n°3) et le certificat d nationalité signés électroniquement via internet (1^{er} semestre 2015)
- La mise en place d'un dispositif d'authentification des documents judiciaires signés électroniquement et retirer via internet
- La mise en service d'un centre d'appel au titre du ministre de la justice joignable sur le numéro vert : « 1078 », permet de fournir des présentations à distance
- Notification et communication des actes de procédures judiciaires par voie électronique
- Utilisation de la visioconférence au cours des procédures judiciaires
- L'adoption du système de la gestion électronique des documents électroniques (GED)
- L'adoption de la technique d'email professionnel interne pour l'échange des documents et les correspondances administratives signées électroniquement.
- Retrait du casier judiciaire (bulletin n°3) et le certificat d nationalité signés électroniquement auprès des représentations diplomatiques ou consulaires (mai 2015)
- Mise en place d'une nouvelle technique de retrait de la copie ordinaire des jugements et arrêts signés électroniquement via internet (26 mai 2015)

¹ Akka, (Abdelhakim), centre de personnalisation de la puce pour la signature électronique « mise en place de la solution technique (PKI : public Key Infrastructure) pour la personnalisation des puces, document interne fournis par la direction générale de la modernisation de la justice.

- Permettre aux ressortissants algériens résident à l'étranger de retirer le bulletin n°3 du casier judiciaire signé électroniquement via internet (30 octobre 2015)
- Retrait de la copie ordinaire des arrêts émanant de la cour suprême et du conseil d'Etat
- L'adoption de la technique du bracelet électronique dans le domaine d'instruction judiciaire
- Mise en place de la technique du procès à distance.

- **Réalisation de projets dans le cadre du renforcement de la coopération intersectorielle**

Dans le cadre du renforcement de la coopération sectorielle, le ministère de la Justice a mis en œuvre 5 projets, à savoir :

- Liaison automatisée du Centre national du registre du commerce CNRC avec l'interface de recherche dans la base de données nationale de casier judiciaire pour consultation et retrait (bulletin n° 2 et 3) qui sont signés électroniquement pour les demandeurs de registre du commerce
- Liaison automatisée de la direction générale de la sécurité nationale avec l'interface de recherche dans la base de données nationale des mandats d'arrêts et des avis de cessations de recherche émis par les autorités judiciaires
- Liaison automatisée du commandement de la gendarmerie nationale avec l'interface de recherche dans les bases de données nationales des mandats d'arrêts et des avis de cessations de recherche émis par les autorités judiciaires et de casiers judiciaires signé électroniquement.
- Liaison de l'institut de Criminologie de la Gendarmerie National avec l'application de l'email électronique interne du ministre de la justice
- Liaison de la direction de justice militaire du ministre de la défense nationale avec les deux bases de données, celle des mandats d'arrêts et des avis de cessations de recherche émis par les autorités judiciaires et celle de casiers judiciaires signé électroniquement.

- **Organisation de sessions de formation et de perfectionnement portant sur les outils de modernisation de la justice**

Dans le cadre de la valorisation de la formation dans le domaine de la modernisation de la justice, des sessions de formation ont été organisées sous forme de séminaires au profit des (magistrats, greffiers, ingénieurs et technicien supérieurs), portant sur les thèmes suivants :

- Processus d'intégration de la signature électronique dans l'activité judiciaire.
- Concept de la centralisation des systèmes mis en place, notamment : le système automatisé du casier judiciaire, le système automatisé du certificat de la nationalité, le système automatisé des mandats d'arrêts et des avis de cessations de recherche émis par les autorités judiciaires.

1.4. Le cas du ministère de l'intérieur et des collectivités locales MICLAT

1.4.1. La modernisation au sein du secteur de l'intérieur et des collectivités locales

Le ministère de l'Intérieur, des Collectivités locales et de l'Aménagement du Territoire s'est, ainsi, appelé à concrétiser sa politique de modernisation à travers la mise en œuvre du plan national de simplification des procédures administratives lancé en vertu de l'instruction du Premier ministre n ° 306 du 16 novembre 2014.

Ce ministère est considéré comme le premier à lancer l'application des plans sectoriels en collaboration avec la DGFPPRA. Grâce à la mise en œuvre de ces plans, plusieurs projets ont été mis en place, tout en réalisant des progrès dans la modernisation du secteur. Ces projets se sont principalement articulés autour de la facilitation des procédures de retrait des documents administratifs au niveau des services de la commune, de la daïra et de la wilaya, le rapprochement du citoyen à l'administration, la généralisation progressive des TIC dans les institutions publiques, la facilitation des délivrance des documents administratifs tels que le passeport, la carte d'identité, le permis de conduire et la carte grise, l'amélioration de la gouvernance, la favorisation de la démocratie participative à travers le programme CAPDEL, l'utilisation accrue des TIC à travers le Project de E-commune, et plusieurs autres projets qui sont articulés d'une façon générale autour de cinq axes présentés dans le tableau suivant.

En outre, il convient de noter que le ministère de l'intérieur a également connu la création d'une « Direction générale de la modernisation, de la documentation et des archives », chargée de veiller à la modernisation, plus précisément la gestion des documents et des archives ainsi que la prospective et la promotion d'utilisations des TIC. Ainsi, en vue d'appliquer les plans sectoriels, le ministère a créé un organe de consultation, chargé du développement de l'administration et de la lutte contre la bureaucratie, ce dernier connu par « L'Observatoire national du Service public (ONSP) » est devenu opérationnel en 2016, son but principal s'articule autour de la mise en place des politiques publiques pour garantir et moderniser le service public et lui permettre de rattraper le retard accusé dans certains secteurs, l'observatoire devait répondre aussi aux aspirations du citoyen et s'adapter au développement technologique, à l'urbanisation et à la modernité.

Tableau 4. 8 : Les axes de modernisation administrative du secteur de l'intérieur

L'axe	Objectifs et réalisations
Allègement des procédures et modernisation des prestations des services publics administratifs	<ul style="list-style-type: none"> - L'optimisation du dispositif du passeport biométrique - La décentralisation de toutes les prestations administratives assurées précédemment par la Daïra, au profit de la commune - L'interconnexion des différents secteurs au registre national automatisé d'état civil - La mise en œuvre des chantiers de modernisation, en produisant la nouvelle carte nationale d'identité biométrique électronique

	<ul style="list-style-type: none"> - La transite des dispositifs techniques vers les nouvelles technologies - Optimisation du rendement des services par la mise en place des systèmes d'information automatisés
Stimulation du développement local	<ul style="list-style-type: none"> - La promotion de l'investissement économique au niveau local - La stimulation d'un nouveau rôle économique pour les collectivités locales - La refonte du système des finances et de la fiscalité locale - Optimisation des systèmes de recouvrement des recettes fiscales et patrimoniales - La réhabilitation, la modernisation et l'amélioration des prestations des services publics de proximité - Le renforcement des capacités des collectivités locales en moyens d'intervention
Approfondissement des garanties d'exercice des libertés publiques	<ul style="list-style-type: none"> - L'élaboration de l'ensemble des textes d'application des lois des réformes politiques - Le parachèvement du cadre réglementaire régissant le mouvement associatif - La mise en œuvre d'une feuille de route élaborée pour l'enracinement de la démarche participative dans la conduite des affaires publiques locales - La réorganisation de la fonction contentieux au sein des collectivités locales
Réorganisation administrative des collectivités locales	<ul style="list-style-type: none"> - La mise en place des nouvelles Wilayas déléguées du sud - La création des nouvelles Wilayas déléguées des Hauts plateaux - Révision des missions, l'organisation et le fonctionnement des Daïras - La réorganisation des services de l'Administration générale et locale et de la Réglementation Générale
Développement du capital Humain	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des taux d'encadrement des administrations locales - La mise en place d'un plan spécifique de recrutement au profit les nouvelles Wilayas déléguées - La reconstitution du réseau d'établissements de formation - La mise en œuvre d'un large programme de coopération avec le secteur de l'enseignement supérieur en matière de recherche scientifique - Le développement des méthodes de formation en mettant en place des plateformes modernes de visioconférence et de formation à distance - Le développement de la formation de la haute administration publique en qualité. - La révision de l'organisation et le fonctionnement du CENEAP - La mise en place du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH)

Source : travail de la doctorante d'après les documents du MICALAT (Politique gouvernementale dans le secteur de l'intérieur et des collectivités locales)

1.4.2. Chronologie des axes de la modernisation administrative au sein du ministère de l'intérieur

Dans le cadre du plan d'actions du Gouvernement, le secteur de l'intérieur et des collectivités locales a été amené depuis 2014 à mettre en place différentes réformes inscrites dans la mise en œuvre du plan national de simplification des procédures administratives, ces réformes ont eu pour but de lutter contre la bureaucratie, et ce à travers la facilitation et l'accélération des processus d'extraction des documents administratifs au niveau des communes, des départements et des différentes collectivités de l'État, non seulement la simplification administrative, le secteur a été aussi engagé dans la concrétisation d'un programme qui s'articule essentiellement autour de différents axes stratégiques, en rapportant à chaque fin d'année l'ensemble des activités réalisées et les projections pour les années à venir.

Dans le cadre de la simplification administrative, le ministère de l'intérieur a été engagé dans deux actions principales, à savoir :

- Un ensemble de mesures administratives et juridiques visant l'allègement et l'harmonisation des procédures administratives
- La modernisation des prestations des services publics administratifs.

Dans ce contexte, les mesures d'allègement des procédures administratives ont été focalisées sur les prestations de services, notamment les dossiers du passeport biométrique, de la carte nationale d'identité, du permis de conduire, de la carte d'immatriculation automobiles. Pour ce faire, un comité de pilotage national et des comités sectoriels d'allègement et d'harmonisation des procédures ont été mis en place en vue de veiller sur la gestion et la mise en œuvre des différentes opérations, à ce titre le ministère de l'intérieur s'est engagé dans plusieurs fronts à savoirs :

➤ **La décentralisation de toutes les prestations administratives assurées précédemment par la Daïra au profit de la commune**

Cette mesure a eu pour but d'améliorer au mieux les prestations fournies à l'utilisateur et conférer aux élus des missions nouvelles en mesure de consolider leurs prérogatives, elle concerne différents dispositifs :

- Le passeport biométrique : cette démarche a été lancée en 2009 en installant des plateformes biométriques dans différentes communes, soutenue en 2015 par des stations de dépôt et de retrait de passeports biométriques. De ce fait l'amélioration apportée à la nouvelle version du programme d'information informatisée relative au traitement des dossiers de

passport biométrique a permis de lever l'obstacle qui obligeait les citoyens à déposer le dossier de demande de passeport biométrique dans la commune de résidence uniquement.

- La carte nationale d'identité biométrique électronique CNIBE : le traitement automatisé de cette démarche a été géré depuis 2009, et à partir de 2014, une nouvelle version du programme de médias automatisés a été installée. Concernant le lancement effectif de la carte nationale biométrique, il a été opérationnel à partir du 08 septembre 2016. Le tableau suivant regroupe les statistiques sur les demandes CNIBE en ligne.

Tableau 4. 9 : les demandes de CNIBE en ligne 2016-2020

L'Année	Nombre
2016 (Lancement le : 2016-09-08)	2022376
2017	2206833
2018	1090142
2019	475271
2020	202515

Source : fourni par la direction générale de la modernisation de la documentation et des archives

- La carte grise : pour cette démarche, les services de l'État ont mis en place en 2012 un nouveau système principal pour gérer les fichiers de cartes grises, ce dernier a permis à tous les services administratifs à être connectés au réseau à haut débit de l'État et équipés d'un sous-système qui permet la poursuite des travaux en cas de panne ou d'interruption des communications. A partir du 8 novembre 2015, les communes des grandes villes ont commencé à émettre les cartes grises, et après, la démarche a été généralisée pour le reste des communes
- Permis de conduire biométrique : le processus de traitement des fichiers de permis de conduire est effectué par un programme unifié de notification automatisée depuis 2009, après le programme a été amélioré en 2013 par la conception d'un nouveau système indépendant grâce à l'introduction d'un nouveau permis de conduire. En 2015, les districts administratifs qui sont équipés d'ordinateurs locaux, et reliés à un ordinateur central au niveau du siège de l'État ont commencé la délivrance effective du permis de conduire biométrique, et dès le 15 juillet 2018, le ministre a lancé en ligne la demande du certificat de capacité du permis de conduire.

➤ **L'interconnexion des différents secteurs au registre national automatisé d'état civil :**

Cette mesure a pour but la suppression des documents d'état civil dans la constitution de tout dossier ou procédure administrative, ce qui constitue un allègement inédit des procédures qui va favoriser l'entraide administrative entre les secteurs et jettera les premiers jalons de l'administration électronique. Le lancement de cette opération a été opérationnel en mars 2014, exactement suivant l'instruction du ministère de l'intérieur et des collectivités locales n°1435

du 13 février 2014. Le secteur de l'intérieur a visé davantage par ces interconnexions, à faire profiter le citoyen d'autres allègements dans la constitution des dossiers en exploitant les bases de données des autres secteurs, telles que celles du casier judiciaire et du certificat de nationalité ou celles des affiliations CNAS et CASNOS.

D'une manière plus générale, le lancement de cette opération est dédié pour édifier une administration électronique efficiente et transparente, en visant principalement que :

- le citoyen obtient instantanément ses documents d'état civil à partir de n'importe quelle commune ou antenne administrative du territoire national. Il n'a plus besoin de se déplacer au lieu de transcription de naissance, de mariage ou de décès pour retirer ces documents.

- Le ressortissant algérien à l'étranger introduit sa demande d'extrait d'acte de naissance spécial 12-S directement via le site web : <http://demande12s.interieur.gov.dz> et le retire auprès de la représentation diplomatique ou consulaire où il est immatriculé.

Le tableau suivant montre quelques statistiques des demandes des S-12 en ligne

Tableau 4. 10 : les demandes des S-12 en ligne 2014-2020

L'Année	Nombre
2014	77656
2015	65145
2016	34673
2017	16883
2018	12249
2019	11233
2020	8735

Source : fourni par la direction générale de la modernisation de la documentation et des archives

➤ **La consolidation de l'utilisation accru des TIC :**

Dans le cadre de la promotion de l'utilisation des TIC dans le travail gouvernemental, le ministère de l'intérieur s'était engagé dans différentes procédures, qui s'articulent principalement autour des instruments suivants :

- Réseau à haut débit : dans le cadre du programme d'intensification de la capacité du réseau de fibre optique à haut débit au niveau des différentes wilayas, cette mesure a été caractérisée par l'acquisition en 2015 d'un appareil de commutation principal « (ASR Routeur) 1006 », ce dernier a été installé comme interrupteur principal dans le réseau à haut débit du ministère de l'intérieur et des collectivités locales. Ce réseau a été utilisé pour traiter les fichiers de cartes grises, les cartes d'identité nationales, les permis de conduire, l'état civil et le transfert d'informations biométriques par les municipalités.

- Les centres d'appels : cette mesure a été lancée le 31 décembre 2014, elle consiste à créer des lieux d'accueil pour les appels en service pour écouter et prendre en charge les appels des citoyens.
- Le Sites Web : cette opération a été lancée en 2013, elle consiste en la création des sites web pour chaque Wilaya dans une version simple, pour être progressivement amélioré et élargi au cours des années, jusqu'à devenir un vaste portail de communication.
- Réseau téléphonique : dans le but de faciliter la communication entre le siège des wilayas et leurs districts administratifs, toutes les structures téléphoniques ont été rénovées avec des structures modernes en 2012, ce réseau a été élargi en 2015 aux communes, notamment les services chargés du traitement des dossiers à caractère organisationnel, et ce afin de faciliter les tâches des salariés et agents intervenant dans l'exercice de leurs fonctions et de rapprocher l'administration du citoyen sans négliger l'aspect économique du processus.

En outre de ces réalisations, les plans sectoriels du MICLAT n'ont pas pris en considération seulement la modernisation à travers l'utilisation des TIC, mais aussi à travers d'autres procédures organisationnelles qui apparaissent très clairement dans le tableau des axes de modernisation ci-dessus. Ces dernières procédures ont été articulées principalement autour :

- Le développement local : dans le cadre de cette mesure le MICLAT a procédé le 16 janvier 2017 en partenariat avec la Délégation de l'Union Européenne (DUE) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) en Algérie, au lancement officiel du Programme de renforcement des acteurs de développement local (CAPDEL). Ce programme vise, à travers le renforcement des capacités des acteurs locaux du développement, la promotion d'une gouvernance locale concertée et transparente, le renforcement de la cohésion sociale, et l'émergence d'une économie locale solidaire et diversifiée.
- L'approfondissement des garanties d'exercice des libertés publiques : pour cette mesure, depuis 2014 le secteur de l'intérieur et des collectivités locales a engagé de nombreux chantiers de réformes du cadre juridique et réglementaire, notamment l'élaboration de l'ensemble des textes d'application des lois des réformes politiques.
- La réorganisation administrative des collectivités locales : cette mesure consiste à faire une révision de l'organisation administrative de manière à l'adapter avec les nouvelles données du terrain. A ce titre, le secteur s'est chargé depuis 2014 de :
 - La mise en place des nouvelles Wilayas déléguées du sud en les dotant des infrastructures d'accueil, des moyens matériels et humains et les faire bénéficier de programmes de développement.

- Révision des missions, de l'organisation et du fonctionnement des Dairas, en envisageant davantage de missions de contrôle, d'animation et de coordination, ainsi que des prérogatives plus larges en matière de conduite des programmes de développement du territoire de la circonscription administrative ainsi que les activités de service public de proximité.
- Le développement du capital Humain : considérant le facteur humain comme l'acteur principale de chaque changement, depuis 2014 le secteur de l'intérieur et des collectivités locales a consacré une grande partie de son plan d'action au développement des capacités professionnelles des effectifs et la mise à niveau des compétences pour être au niveau des défis des nouvelles réformes.

L'application et la mise en œuvre de tous ces axes stratégiques de modernisation a été fait sous différents plans sectoriels, suivant la réalisation de ces derniers nous mettons en évidence la chronologie des axes de modernisation engagé par le MICLAT.

L'année 2014 a été marquée par l'accélération de la modernisation de l'administration publique et l'élimination de la bureaucratie grâce à la prise par les pouvoirs publics d'un ensemble de mesures visant à rapprocher l'administration du citoyen et à assurer un service public de qualité.

Comme on a vu dans le tableau des axes de modernisation ci-dessus, le ministère de l'intérieur a mobilisé un ensemble de mesures, notamment l'annulation du processus d'authentification des copies des documents originaux, la réduction de la période d'octroi du certificat de nationalité et du casier judiciaire, la numérisation des actes d'état civil et la création d'un registre national électronique pour l'état civil.

Suivant de la réalisation de ces deux plans sectoriels 2014 -2015, le nombre de documents administratifs a été ramené de 29 à 14 documents, et les délais d'obtention ont été réduits, notamment le passeport et la carte nationale d'identité, les deux documents dont la validité a été prolongée à 10 ans. Et aussi, la loi relative aux documents du passeport a été mis à jour adaptée à l'évolution technologique pour faciliter les démarches administratives liées à l'obtention d'un passeport biométrique.

Dans le même contexte, le ministère de l'intérieur a été en mesure de préparer un registre national automatisé des permis de conduire et des infractions routières, de créer un registre national automatisé pour la numérotation des véhicules, de mettre en œuvre un système de gestion électronique des fichiers administratifs et des archives, et d'étendre et de développer le système filaire et de réseau de communication sans fil.

Parmi les projets aussi lancés au cours de l'année 2014, figure la préparation d'un décret exécutif qui empêche les administrations publiques d'exiger des documents approuvés par les communes, qui est entré en vigueur en 2015. Selon le comité de simplification et allégement des procédures administrative, 1437 opérations de modernisation ont été enregistrées dans le plan de 2015, dont 939 ont été achevées et les autres ont été programmées à partir de 2016.

Suivant la mise en œuvre du plan sectoriel de 2016, l'observatoire national du service public a enregistré plus de 1300 processus de simplification des procédures administratives et de lutte contre la bureaucratie, dont 1208 ont été entièrement achevés, et dans le même temps, 211 opérations d'accueil ont été enregistrées pour les citoyens, 315 procédures pour faciliter les procédures, 233 pour la diffusion et l'information, 334 pour la généralisation et le développement des technologies de l'information et de la communication, 192 pour la formation des employés, ainsi que 6 opérations programmés pour certains secteurs.

Malgré ces réalisations, le Comité de gestion du plan national de simplification des procédures administratives de l'année 2016, a enregistré une incompréhension totale dans certains secteurs de la voie de la simplification des procédures administratives, en plus du ralentissement important du processus de mise en relation des bases de données sectorielles et de partage d'informations entre les administrations publiques, et ainsi la majorité des secteurs n'ont pas pu entièrement fournir leurs services publics par voie électronique. De plus, les bilans montrent que la plupart des ministères n'ont pas été en mesure de moderniser leurs secteurs, malgré tous les fonds alloués pour incarner le gouvernement électronique¹.

L'année 2017 a été marquée par une certaine accélération des réformes administratives, permettant au ministère de l'intérieur de concrétiser plusieurs projets importants dans le domaine de la modernisation de l'établissement public à l'aide de moyens technologiques modernes, et parmi les réalisations les plus importantes figurent la numérisation de tous les actes de l'état civil au niveau national et la création du registre national automatisé de l'état civil, la liaison de toutes les communes et leurs annexes administratives ainsi que les missions diplomatiques et les services consulaires.

Cette réalisation a permis au citoyen d'extraire en temps voulu tous les actes d'état civil de toute municipalité ou circonscription administrative à travers le pays sans se déplacer, et a permis aux algériens résidant à l'étranger de demander l'acte de naissance S12 directement via le service internet et l'obtenir auprès de la représentation diplomatique ou consulat dans lesquels ils sont enregistrés, et en plus de la mise en place d'un registre national automatique pour la

¹ Zerouki, O., (le représentant de la Direction générale de la fonction publique et de la réforme administrative), <https://www.ennaharonline.com/وزارات-تسيير-بعقلية-بدائية-هي-في-واد-وال/> (consulté le 20/02/2020)

- Le système d'informations national spécialisé dans le suivi des dossiers de développement des zones d'ombres, ce qui a permis de compter 13587 zones, de noter les projets enregistrés dans les zones d'ombre et suivre leur mise en œuvre.
- Le système d'informations national destiné pour suivre la situation des écoles primaires, ce qui a permis de suivre 19807 écoles primaires en termes de la structure, l'équipement, recensement, restauration, le transport.
- L'application de suivi des bourses scolaires, qui a permis de donner 2,7 millions bourses de 5000 DA
- Le système d'informations national de cartes d'identité des demandeurs des logements, ce qui a permis de recenser et numériser toutes les demandes de logements et les croiser avec les dossiers de revenu, de propriété en fin de savoir préciser la priorité dans la distribution de logement.
- Une application pour gérer les procédures de solidarité, ce qui a permis de donner 1,7 millions bourses
- Des applications spéciales pour l'efficacité énergétique au niveau local, ce qui a permis de suivre l'opération de transformation de station mobile d'essence au gaz naturel, en enregistrant 1221 station transformée.
- Une application spéciale sur les réseaux d'éclairage électrique dans les quartiers, ce qui a permis mettre en place 180 mille nouveaux points lumineux, et le changement de 173 mille de lampes consommatrices d'énergie avec des unes lampes économiques, et ce afin de rationaliser les dépenses publiques.
- Une application pour le recensement des bidonvilles, et ce à l'aide de l'utilisation des satellites afin de les repérer et l'éliminer.

2. La modernisation administrative dans les organisations publiques Algériennes en tant que processus de changement organisationnel

D'après le processus de modernisation mis en œuvre dans chacun des quatre ministères présentés précédemment, il apparaît que les organisations publiques Algériennes ont connu différentes tentatives de réformes administratives, dont la plus importante tentative est celle prise en 2014 impulsée par l'instruction de 2014 relative à la simplification et à l'amélioration des procédures administratives.

Dans cette optique, et conformément aux instructions n°298 et 321 du 22 septembre et 20 octobre 2013, relatives au service public, le chantier de la simplification et l'amélioration des procédures administratives a été engagé, amenant chaque ministère à la mise en place de ses

plans sectoriels, tout en rapportant chaque fin d'année à la Direction Générale de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative, l'état d'avancement de la mise en œuvre des différents axes inscrits dans le cadre de la modernisation de son secteur.

Les plans sectoriels de chaque ministère suivent le plan national de la simplification des procédures administratives, dont les axes sont communs entre tous les ministres. Ils s'articulent généralement autour de l'intégration des TIC, la réduction des formalités administratives, la valorisation de l'aspect humain, l'amélioration de l'accueil du citoyen et son rapprochement à l'administration, la promotion de la coopération et le renouvellement de l'aspect juridique.

Il convient de noter que les plans sectoriels sont pratiquement similaires dans les différents ministères. Cependant, les contenus des axes de chaque plan sont spécifiques à chaque secteur. Dans ce sens, chaque ministère prend en charge la planification des actions pour chaque axe dans le cadre de son secteur, par exemple l'axe de l'intégration des TIC, l'amélioration de l'accueil de l'utilisateur, la simplification des procédures, etc... en ajoutant qu'en plus de ces axes communs, chaque ministère est chargé de mettre en place les autres axes relatifs à son domaine. à titre d'exemple, l'axe de l'amélioration de la vie étudiante pour le MESRS, l'axe de la modernisation des activités postales pour le MPTTN, l'axe de la réforme pénitentiaire pour le ministère de la justice, et l'axe de Réorganisation administrative des collectivités locales pour le MICLAT.

D'après l'analyse documentaire réalisée sur le plan national de la simplification des procédures administratives, et sur les plans sectoriels des quatre ministères (MESRS, MPTTN, JUSTICE, MICLAT), nous avons pu mettre en évidence que le processus de la modernisation représente un processus de changement organisationnel de type incrémental, planifié, il se caractérise par deux logiques en même temps :

Une logique d'amélioration par le fait que le processus de la modernisation stipulé dans les plans sectoriels de simplification des procédures administratives représente une des tentatives de réforme générale, visant à améliorer le fonctionnement de l'administration publique.

Et une logique de rupture, par le fait que le processus de modernisation représente une restructuration organisationnelle, qui consiste à introduire une transformation profonde au sein de l'organisation, en vue de la rendre dans son ensemble efficace et adaptée aux différents changements et progrès technologiques.

Cependant, il convient aussi de signaler que le processus de modernisation administrative dans les organisations publiques Algériennes a été vulgarisé sous le nom de la simplification et d'amélioration des procédures administratives, ce qui apparaît clairement comme axe fondamental dans le contenu du plan national et des plans sectoriels. Ceci ne signifie pas

seulement la réduction des formalités, mais le processus concerne également l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers (réduire les formalités administratives, l'accueil du citoyen, promotion de l'administration électronique), la rénovation de l'organisation administrative (la réorganisation des structures, la déconcentration et la décentralisation), l'amélioration de la qualité de la gestion publique (la modernisation de GRH, la réforme budgétaire et financière, la promotion de la culture de résultat) (**voir le point 2 du chapitre 1**).

Cela signifie que le processus de simplification et d'amélioration des procédures comporte tous les axes de modernisation administrative, sachant que chaque axe se réfère à un changement d'une dimension organisationnelle. De ce fait, nous pouvons noter que le processus de la modernisation administrative dans les organisations publiques Algériennes représente aussi un processus de changement organisationnel de type dimensionnel.

Avant d'aborder les dimensions du changement organisationnel visant la modernisation des organisations publiques Algériennes, il est important de mettre en évidence le processus de simplification et d'amélioration des procédures administratives décrit dans le plan national.

2.1. Le processus de simplifications et d'amélioration des procédures administrative

Selon le guide méthodologique de la simplification et de la numérisation des procédures administratives¹, la compréhension du processus de simplification administrative est relative à certaines notions et concepts, à savoir :

La procédure administrative : désigne l'ensemble des démarches et des formalités administratives qu'un usager est tenu d'exécuter pour bénéficier d'une prestation de service public. Cette procédure est dite principale ou finale lorsqu'elle constitue l'aboutissement de l'ensemble des démarches et formalités nécessaires pour bénéficier d'une prestation de service public.

La sous-procédure administrative : lorsque la procédure est attachée à une procédure principale qui exige l'émission de plusieurs actes administratifs intermédiaires et préparatoires pour élaborer l'acte administratif final (exemple : l'élaboration du plan architectural et son approbation par les services de l'urbanisme, l'étude du sol, ...), constituent des sous procédures pour la délivrance du permis de construire, qui est considéré comme l'acte principal.

Un événement de vie : C'est tout évènement correspondant à une étape de la vie d'un citoyen et pour lequel, il recourt à une procédure administrative pour bénéficier d'une prestation donnée

¹ Guide méthodologique de simplification et de numérisation des procédures administratives, Direction Générale de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative, document fournis par le ministère de la poste et des Télécommunications, des Technologies et du Numérique.

(exemples d'événements de vie : le mariage, la scolarisation des enfants, l'hospitalisation, l'incorporation au service national, l'accès à un emploi, l'accès au logement, ...).

Un processus : C'est la suite ordonnée de tâches et des interactions préalables éventuelles entre différents services ou administrations d'une part, et entre l'administration émettrice de la prestation et l'utilisateur d'autre part, avant la fourniture ou l'accès à de la prestation demandée.

L'utilisateur : C'est le bénéficiaire d'une prestation de service public, qu'il s'agisse d'une personne physique ou d'une personne morale.

La valeur : C'est l'évaluation des avantages attachés à chaque étape de la procédure, par rapport au but recherché. Elle est appréciée et évaluée tant par l'utilisateur que par l'administration.

Le formulaire : Il constitue un levier majeur de la simplification des procédures et dont l'unicité se traduit, pour l'utilisateur, par l'uniformité de l'application d'une même procédure au niveau national et par conséquent l'égalité pour l'accès à la prestation de service public objet du formulaire.

Le logigramme : C'est la description schématique d'une procédure administrative, qui retrace, chacune des étapes du processus de la fourniture ou de l'accès à une prestation de service public (Voir l'Annexe N°19).

La prestation de service public : elle peut prendre l'une des formes suivantes :

- Une prestation en nature (scolarité, soins, transports, électricité,)
- Une autorisation d'exercice d'une activité de quelque nature qu'elle soit (réglementée, économique,)
- Une attestation administrative (un certificat de vie, une attestation de conformité, ...).

Afin d'assurer l'efficacité et la transparence en la matière, un inventaire exhaustif de l'ensemble des prestations fournies à l'utilisateur s'avère impératif. A cet effet, il appartient à chaque département ministériel, et au regard de ses attributions et de son organisation :

- D'établir une cartographie exhaustive, précise et détaillée des prestations de service public rendues aux usagers, par ses différents services. Outre l'identification des prestations, cette cartographie permettra d'identifier avec précision : les structures en charge de la prestation, les catégories d'utilisateurs, les bénéficiaires, les partenaires et intervenants, les démarches et formulaires attachés à la prestation ... ;
- D'élaborer ses manuels des procédures, outils préalables à la mise en place de l'audit de la qualité des services publics ;
- D'œuvrer à l'amélioration des processus de production de ses prestations, ce qui impliquerait des engagements envers les usagers d'une part et envers l'Etat bailleur de fonds d'autre part.

A cet égard, nous pouvons référer la simplification et l'amélioration des procédures administratives à un ensemble des actions et des mesures basés sur allègement des démarches et des formalités administratives, visant à faciliter la relation entre le citoyen et l'administration à travers la fourniture des services public aux usagers avec une grande valeur ajoutée.

De ce fait, la démarche de la simplification des procédures administratives au sein des organisations publiques Algériennes s'est basée sur six étapes (**Voir l'Annexe N°20**) :

- **Etape.1 : La sélection des procédures à simplifier.**

Cette étape constitue la phase préliminaire du dispositif de simplification, elle permet d'identifier les procédures à simplifier, de définir leur niveau de priorité et de planifier les travaux de leur simplification selon le degré de leur complexité et de criticité.

Elle se déroule en 3 phases et s'effectue comme suit :

1ère phase : Identification des procédures à simplifier ;

2ème phase : Analyse des procédures à simplifier ;

3ème phase : priorisation/planification de la simplification des procédures.

- **Etape.2 : La transcription de la procédure à simplifier.**

Constitue la première phase du dispositif de simplification, elle peut prendre deux formes : une forme littérale, qui décrit de manière claire, simple et détaillée la procédure de simplification, et une forme schématique, qui illustre les étapes successives de la procédure, la chronologique des tâches et les différentes parties prenantes, en s'appuyant sur des logigrammes généralisés au niveau de l'ensemble des départements ministériels.

- **Etape.3 : La simplification de la procédure.**

L'action de simplification vise notamment à :

- Alléger les procédures et les formalités, en incluant les aspects de dématérialisation par exemple ;
- Accroître la qualité des services telle qu'elle est perçue par les usagers ;
- Augmenter le rendement des agents, qu'ils soient au contact des usagers directement (au guichet) ou indirectement (traitement d'un dossier hors guichet) ;
- Réduire les coûts liés au traitement des différentes procédures ;
- Améliorer l'efficacité de l'administration, notamment en termes de délais ;
- Freiner la complexité croissante ;
- Répondre aux attentes des usagers.

- **Etape.4 : L'élaboration du formulaire de la procédure simplifiée.**

Le formulaire constitue un levier majeur de la simplification des procédures dans la mesure où son unicité traduit, pour l'utilisateur, l'uniformité d'application d'une même procédure. Il permet de

collecter des données et des pièces justificatives auprès d'un usager dans le cadre d'une procédure, tout en étudiant la situation d'un usager au regard d'une prestation de service public.

- **Etape.5 : L'approbation du formulaire de la procédure simplifiée.**

Cette étape consiste à valider la pertinence, la lisibilité et la clarté des formulaires attachés aux procédures simplifiées, elle permet à informer clairement l'utilisateur de la marche à suivre et à optimiser pour l'administration les processus et les ressources de travail.

- **Etape.6 : La diffusion de la procédure simplifiée.**

Cette étape permet notamment :

- le déploiement et l'usage effectif des procédures et formulaires simplifiés ;
- l'élaboration et la formalisation d'un « plan de déploiement » des procédures simplifiées, ceci permet de constituer un document méthodologique de référence, décrivant la démarche, les acteurs et les outils nécessaires, et ce pour réussir l'utilisation, par les agents du service public, des procédures et formulaires simplifiés.

Au regard du contenu de ces six étapes, et suivant la compréhension faite du processus de la simplification des procédures administratives, on peut distinguer les types et les domaines de la simplification des procédures administratives, d'après lesquels nous pouvons mettre en évidence les dimensions du changement organisationnel qui vise la modernisation administrative.

2.2. Les types de procédures administratives

D'après les plans sectoriels des quatre ministères présentés précédemment et d'après le guide méthodologique de la simplification et de numérisation des procédures administratives, nous pouvons distinguer 3 types de procédures administratives :

2.2.1. Les procédures interministérielles d'administration générale :

La simplification de ces procédures (Ressources humaines, budget et comptabilité, patrimoine, technologies d'information et de communication, archives, accès aux documents administratifs ...) est à la charge de chaque autorité dont relève le domaine de compétence, à titre d'exemple : la DGFPPRA pour les procédures relatives à la gestion des ressources humaines, le ministère des finances pour les procédures relatives à la gestion financière et comptable, les marchés publics et le patrimoine, le ministère de la poste et des technologies d'information et du numérique pour les procédures relatives aux systèmes d'information, le ministère de la justice pour les procédures relatives à l'accès aux données et le centre des archives nationales pour les procédures relatives aux archives...

2.2.2. Les procédures interministérielles

Ce sont les procédures attachées aux prestations administratives délivrées par une administration, après coordination ou avis préalable d'une autre administration relevant d'un

autre département ministériel, dans ce cas, c'est l'administration qui délivre la prestation, qui est chef de file, c'est-à-dire, c'est elle qui va initier et piloter la démarche de simplification des dites procédures (Exemples : les actes d'urbanisme, les études d'impact sur l'environnement, élaboration et l'approbation des instruments d'urbanisme...

2.2.3. Les procédures ministérielles « métier »

Il s'agit des procédures attachées à une prestation relevant des prérogatives exclusives d'une administration. Dans ce cas, c'est le ministère qui délivre la prestation qui doit initier et piloter la démarche de simplification de la procédure liée à cette prestation. Il s'agit par exemple de : certificat de résidence, transfert d'un élève scolarisé, l'admission au niveau des services hospitaliers, attestation de non affiliation à la sécurité sociale, le livret foncier ...

2.3. Les domaines de la simplification des procédures administratives

Sur le plan pratique, il est à noter que la simplification des procédures administratives dans les organisations publiques Algériennes agit sur plusieurs axes ou domaines, ces derniers constituent les principaux leviers du processus de la modernisation, et cela a été mis en évidence dans le point précédent, où le processus de modernisation dans chacun des quatre ministères a été caractérisé par la mise en place de l'ensemble des axes (stratégique, juridique, humain, TIC, culturel, etc..).

Suivant le guide méthodologique de la simplification et de la numérisation des procédures administratives, on distingue 4 principaux axes :

L'axe juridique formel : il s'agit du cadre législatif et réglementaire régissant la prestation de service public.

L'axe processuel : il s'agit des relations d'échanges entre l'administration et l'utilisateur, ainsi que des processus administratifs nécessaires pour bénéficier d'une prestation de service public.

L'axe organisationnel : il s'agit des missions, des responsabilités et de l'organisation interne du service public, qui délivre les prestations, et qu'il convient de rendre plus cohérents, plus efficaces et plus efficaces.

L'axe « orientation et information » : il s'agit des outils nécessaires pour garantir au citoyen un accès facile et complet aux informations relatives à la prestation de service public et aux procédures administratives y relatives.

Le rapprochement de ces axes avec les axes de modernisation des quatre ministères présentés précédemment, montre que le processus de la modernisation administrative dans les organisations publiques algériennes, représente un processus de changement organisationnel de type dimensionnel, où le processus de la modernisation a exigé :

-Un changement de la dimension stratégique : reflété par une planification stratégique sous forme de plans sectoriels, réalisée par chaque ministère en coordination avec la DGFPPRA, tout

en prenant en considération l'environnement externe de l'organisation. Cette dimension est également représentée dans l'axe de la réduction des formalités mises en place par chacun des quatre ministères.

-Un changement de la dimension structurelle : ce changement est manifesté par la décentralisation et la déconcentration. Il s'articule autour de : l'éclatement des pouvoirs où chaque ministère a confié certaines actions aux organisations relevant de son secteur, la réorganisation des directions de la poste et des technologies de l'information et de la communication de wilayas, la réorganisation administrative des collectivités locales. Dans ce sens, la plus importante transformation marquée dans les organisations publiques Algériennes, est le changement de leur structure interne. A cet effet, la mise en œuvre du processus de la modernisation a entraîné un changement dans la hiérarchie (organigramme) de chaque ministère, à titre d'exemple la mise en place des nouvelles directions : direction de l'amélioration de la vie estudiantine dans le MESRS, la direction générale de la société de l'information dans le MPTTN, la direction générale de la modernisation dans le ministère de la justice et la direction générale de la modernisation, de la documentation et des archives dans le MICLAT.

-un changement de la dimension technologique : dans une logique de modernisation, la dimension technologique est généralement référée à l'utilisation accrue des TIC dans le travail gouvernemental, de ce fait, le processus de modernisation mis en œuvre par les organisations publiques Algériennes a été basé d'une façon très importante sur l'introduction, le développement et la vulgarisation des TIC. Dans ce sens, le MPTTN a été considéré comme acteur principal, du fait qu'il représente l'organisation responsable de la promotion des TIC et la constitution de société de l'information. Faut-il noter également que cela n'a pas concerné uniquement le MPTTN mais chaque ministère a pris en charge la numérisation de son secteur.

-un changement de la dimension humaine : le changement de la dimension humaine est considéré comme une pierre angulaire de la mise en place de la modernisation en Algérie, du fait que le facteur humain représente l'acteur principal de la modernisation et aussi un facteur de résistance au changement. Dans ce sens, le processus de modernisation de chacun des quatre ministères a pris en considération la mise en œuvre d'un axe qui consiste à changer la dimension humaine au sein de l'organisation, à titre d'exemple : l'axe de la promotion des ressources humaines, l'organisation de sessions de formation et de perfectionnement portant sur les outils de modernisation de la justice, l'axe de la formation et la valorisation des ressources humaines au MESRS, l'axe de développement du capital Humain au MICLAT et l'axe de formation et le développement de la ressource humaine au MPTTN.

A cet effet, le changement de la dimension humaine dans les organisations publiques Algériennes s'est principalement basé sur la formation et la consolidation des compétences du personnel, surtout en matière d'utilisation des TIC et d'amélioration de la GRH. Mais le point le plus important qui n'a pas été pris en considération, est le comportement du personnel envers la nouvelle configuration organisationnelle induite par la modernisation. A ce titre, l'on a perçu à travers l'observation et l'analyse du déroulement du processus de modernisation au sein de chaque ministère que le facteur humain n'a pas bénéficié de l'attention nécessaire en vue de son adhésion et son implication en tant qu'acteur du changement. Cette négligence explique en partie le facteur de lenteur dans la mise en œuvre de la modernisation (tout cela est expliqué dans le chapitre de résultats).

-un changement de la dimension culturelle :

Dans les quatre ministères, le changement de cette dimension ne se traduit pas par des facteurs visibles et des actions tangibles. Les aspects culturels, malgré leur importance et leur impact sont demeurés dissimulés dans des considérations plutôt tacites, montrant en substance que les organisations publiques algériennes n'ont pas encore abandonné la culture organisationnelle qui caractérisait la gestion traditionnelle. Néanmoins, Nous pouvons déduire un certain nombre d'actions qui permettent de mettre en évidence une prise en charge partielle et indirecte de cette dimension, dont notamment l'axe de communication et d'amélioration du climat social au sein des administrations et des entreprises relevant du secteur de la poste et des TIC, l'axe qui consiste à consolider la crédibilité de la justice et améliorer sa perception aux yeux du citoyen en modernisant son fonctionnement et en renforçant son efficacité dans la protection des droits fondamentaux et de la société...

Malgré ces tentatives du changement inscrite dans les plans sectoriels de chaque ministère et touchant la dimension culturelle, les résultats demeurent loin des attentes en matière de prise de conscience collective et d'adhésion au projet de changement, ce qui est apparu clairement lors l'investigation faite au sein des quatre ministères, qui permet de relever les observations suivantes :

- Une absence de la culture de participation et de collaboration entre les membres de chaque organisation ;
- La persistance de la culture contrôle-commandement qui a poussé les fonctionnaires à traiter le processus de la modernisation comme des instructions à exécuter, loin du sens managérial préconisé dans les plans retenus ;
- La domination de l'autorité liée au poste, et l'absence totale de l'autorité par leadership, où la prise de décision est restée l'apanage des cadres supérieurs, sans l'implication ou la

participation des fonctionnaires dans le processus de prise de décision ;

- La persistance de certaines valeurs, normes et certains modes d'action habituels partagés par les employés, surtout ceux qui sont caractérisés par la logique de la gestion bureautique classique.

2.4. La dimension temporelle du changement organisationnel visant la modernisation au sein des organisations publiques algériennes

A l'instar des autres différents types de changement, le processus de la modernisation administrative en tant que changement organisationnel se réfère directement à un horizon temporel, privilégiant ainsi l'importance du temps dans la gestion des transformations organisationnelles.

D'après l'analyse documentaire faite sur les plans sectoriels de chaque ministère, il apparaît clairement que la majorité des actions de modernisation ont connu un décalage temporel, dans la mesure où les programmes de mise en œuvre de certains axes de modernisation ont été lancés depuis 2014, mais jusqu'à présent aucun de ces axes n'a encore enregistré un résultat effectif. Aussi, les rapports des plans sectoriels ont montré que chaque année, les bilans d'étape signalaient que certaines réalisations planifiées n'ont pas été achevées ou n'ont même pas été lancées.

A titre d'exemple, la mise en œuvre des plans sectoriels au sein du ministère de l'enseignement supérieur a vécu un décalage temporel de certaines opérations, qui s'est soldé par le report chaque année de certaines actions pour l'année suivante. Ceci est bien montré dans les tableaux des évaluations des plans sectoriels de 2015 jusqu'à 2018. Il en est de même pour les trois autres ministères (MPTTN, JUSTICE, MICLAT) qui, d'après la chronologie de la mise en œuvre des plans sectoriels, font ressortir également des décalages entre la planification et la mise en œuvre effective des axes de la modernisation.

Ces observations, permettent également d'appréhender le processus de modernisation dans une perspective de rythme ou encore de vitesse, pour mettre en évidence le fait qu'il existe un décalage entre le temps pensé dans la planification et le temps vécu lors la mise en œuvre. En effet, le temps vécu s'est systématiquement inscrit dans une étendue nettement plus longue que le temps estimé. Cette dissonance temporelle nous amène donc à déduire une lenteur avérée dans le rythme du changement, ce qui exprime aussi une lenteur du processus de changement dans sa globalité au sein de l'ensemble des organisations publiques étudiées.

Dans le contexte de cette lenteur de la mise en œuvre du processus de modernisation dans les organisations publiques Algériennes, nous sommes amenés tout d'abord à mettre en évidence les facteurs qui influent sur la vitesse du changement visant la modernisation

administrative, et sur cette base nous projetons ensuite de mettre en relief les outils et les facteurs permettant d'accélérer le processus de la modernisation.

Selon l'approche de **Pettigrew (1987)¹**, et celle de **Vas (2004)² (2005)³**, et suivant notre cadre conceptuel développé dans le chapitre 3, nous allons présenter dans ce qui suit, les résultats de notre investigation obtenus à travers l'analyse des réponses au questionnaire, et de là, nous disposerons des éléments d'appréciation permettant de tester la validité de nos hypothèses et de notre modèle d'analyse.

Conclusion

Ce quatrième chapitre visait, à l'aide de l'analyse documentaire à visée exhaustive, à présenter les différentes actions et réalisations des organisations publiques algériennes en matière de modernisation, en donnant l'importance en premier lieu à la présentation des axes de chaque plan ministériel et en deuxième lieu de mettre en évidence la chronologie de la mise en œuvre de ces axes.

Ensuite, et au regard des constats et observations obtenus, nous avons abordé l'analyse du déroulement du processus de modernisation administrative dans les organisations publiques algériennes en tant que changement organisationnel, tout en mettant l'accent sur les changements prévus et ceux opérés dans les différentes dimensions organisationnelles, pour enfin appréhender le rythme du processus de changement sous une dimension temporelle, ce qui a permis de percevoir la lenteur du rythme de modernisation.

¹ Pettigrew, A. M. (Éd.). (1987). *The Management of Strategic Change*. Oxford, England; Basil Blackwell.

² Vas, A., & Coeurderoy, R. (2004). *dynamique organisationnelle et diffusion du changement : Analyse par modèle de survie de l'introduction d'un système de gestion intégré du travail*. 13e conférence de l'aims, Normandie. Vallée de Seine 2,3 et 4 juin 2004.

³ Vas, A. (2005). *La vitesse de propagation du changement au sein des grandes organisations*. *Revue française de gestion*, no 155(2), pp.135-151.

Chapitre 5 :

**L'analyse du changement visant la
modernisation au sein des
organisations publiques Algériennes :
Résultats et Perspectives**

Chapitre 5 : L'analyse du changement visant la modernisation au sein des organisations publiques Algériennes : Résultats et Perspectives

Ce dernier chapitre vise à présenter et à analyser les résultats de la recherche en vue de faire ressortir les pistes d'amélioration à suggérer pour une meilleure mise en œuvre de ce processus, il comporte en premier lieu l'ensemble des analyses préliminaires, faites dans le but d'assurer la qualité des données recueillies d'après les réponses au questionnaire, et en deuxième lieu il a pour objet l'analyse de la qualité des instruments de mesure et le test des hypothèses émises pour cette étude.

Dans ce sens, notre analyse sera scindée en deux parties, la première concerne les éléments requis pour la mise en œuvre du changement organisationnel, elle se concentre sur la mesure de l'effet des trois facteurs, à savoir : la culture organisationnelle, le climat organisationnel et le contenu de la modernisation sur l'adoption du changement. Ces effets sont mesurés à l'appui d'un effet médiateur qui est celui de la prédisposition au changement sur l'adoption de la modernisation.

Dans ce contexte, cette recherche mobilise à la fois une analyse factorielle exploratoire (AFE) et une analyse factorielle confirmatoire (AFC). Par ailleurs, cette analyse sera principalement axée sur le test des six effets suivants qui constituent aussi le socle des hypothèses émises. Il s'agit de :

- L'analyse de l'effet direct de la culture organisationnelle (variable indépendante) sur l'adoption de la modernisation (variable dépendante)
- L'analyse de l'effet direct du climat organisationnel (variable indépendante) sur la prédisposition au changement (variable médiatrice)
- L'analyse de l'effet direct du contenu de la modernisation (variable indépendante) sur la prédisposition au changement (variable médiatrice)
- L'analyse de l'effet direct de la prédisposition au changement (variable médiatrice) sur l'adoption de la modernisation (variable dépendante)
- L'analyse de l'effet indirect du climat organisationnel (variable indépendante) sur l'adoption de la modernisation (variable dépendante)
- L'analyse de l'effet indirect du contenu de la modernisation (variable indépendante) sur l'adoption de la modernisation (variable dépendante)

Quant à la deuxième partie, elle vise l'analyse de l'effet des trois dispositifs de conduite du changement (communication, formation, accompagnement) sur l'adoption de la modernisation.

Dans cette optique, nous traiterons l'effet de chaque dispositif à part, et ce, en dehors du modèle structurel proposé, qui met l'accent sur l'analyse de l'effet de la culture organisationnelle, du climat organisationnel et du contenu de la modernisation.

Il convient de rappeler que les variables examinées à partir du questionnaire sont subdivisées en deux blocs distincts. D'une part, les éléments requis pour le changement qui seront traités par les équations structurelles, et d'autre part, les dispositifs du processus de changement seront traités par différents tests statistiques, dont essentiellement la régression linéaire et le test de Mann-Whitney. Cette démarche se justifie par le fait que le traitement de l'effet des dispositifs du changement s'effectue sur deux groupes de fonctionnaires interrogés en prenant en considération leur grade et leur bénéfice ou non des dispositifs du changement mis en place lors du lancement du processus.

Ainsi, ce chapitre se déploie sur deux points, le premier sera consacré aux analyses préliminaires, ayant pour but d'une part l'appréciation de la qualité de la base de données (les valeurs manquantes, l'engagement de la population, les valeurs extrêmes et la normalité de distribution, les valeurs aberrantes, les valeurs influentes, la multi-colinéarité) et d'autre part le jugement de la qualité des instruments de mesure. Le deuxième point sera principalement consacré au test des hypothèses de recherche, pour ensuite proposer une discussion et une interprétation des résultats obtenus, sur la base desquelles des pistes de réflexion seront dégagées en guise de suggestions d'amélioration des conditions de réussite de ces processus de changement.

1. Analyses préliminaires

En vue d'identifier les facteurs et les outils qui accélèrent le changement visant la modernisation administrative dans les organisations publiques Algériennes, il est tout d'abord nécessaire d'identifier les facteurs qui ralentissent ce processus du changement. Ainsi, notre étude exploratoire est basée sur la distribution d'un questionnaire sur une population statistique de 320 individus exerçant dans les quatre organisations publiques ayant effectivement lancé la mise en œuvre du processus de modernisation (MESRS, MPTTN, MICLAT, JUSTICE). Avant d'analyser notre modèle structurel proposé, et tester nos hypothèses, nous avons d'abord procédé à l'examen de notre base de données. En effet, notre analyse préliminaire s'étale sur 2 étapes : la vérification de la qualité des données dans un premier temps, et la vérification de la qualité des instruments de mesure (analyse factorielle exploratoire (AFE) et d'analyse factorielle confirmatoire (AFC)) dans un second temps.

1.1. La qualité des données

1.1.1. Les valeurs manquantes

Chaque réponse dont un item d'une échelle de mesure n'a pas été rempli (cellule vide), représente une donnée manquante. Une base de données contenant des valeurs manquantes n'est pas valable pour faire l'analyse du modèle et faire le test d'hypothèses, pour cette raison les chercheurs ont recommandé de remplacer les valeurs manquantes, soit par la moyenne arithmétique, la régression (extrapolation linéaire), le maximum de vraisemblance, la valeur moyenne d'une échelle de mesure, soit par l'élimination des cas de réponses qui contiennent de nombreuses valeurs manquantes¹ (valeurs manquantes supérieures à 5% des observations pour une ou plusieurs variables).

Dans le cas de notre étude, nous avons recueilli une base de données avec quelques valeurs manquantes. La présence d'observations vides s'explique par le fait que le mode d'administration du questionnaire s'est appuyé sur deux moyens de diffusion : D'abord, les questionnaires distribués via internet (Google-Form) ne contiennent pas de valeurs manquantes, car il existe une obligation automatique pour répondre à chaque question ; Ensuite, le questionnaire distribué en version papier sur insistance de nombreux fonctionnaires interrogés préférant ce mode qui leur paraît plus anonyme, la probabilité d'avoir des valeurs manquantes s'est avérée effective.

Ainsi, notre base de données contenait quelques observations avec des valeurs manquantes, mais le nombre de ces derniers cas ne dépassait pas 6 réponses, ce qui permet de considérer comme acceptable la base de données recueillie, sous réserve du traitement des données manquantes, ou de l'élimination de certains cas portant plusieurs items vides, ou encore le remplacement des items vides dans certains cas par des valeurs moyennes de notre échelle de mesure.

1.1.2. L'engagement de la population

L'engagement de la population enquêtée consiste à s'assurer que chaque répondant s'engage à bien répondre à chaque item dans le questionnaire et ne pas donner des réponses au hasard, à titre d'exemple le répondant donne des réponses identiques « même modalité » (valeur 3 ni d'accord ni en désaccord) sur tout ou une grande partie des items du questionnaire, ou par exemple il répond d'une manière séquentielle, ce qui reflète l'absence de son engagement dans la réponse.

¹ Baraldi, A. N., & Enders, C. K. (2010). An introduction to modern missing data analyses. *Journal of School Psychology, 48*(1), pp.5-37.

Tous les cas qui représentent le non engagement du répondant sont ainsi éliminés de la base de données avant de commencer l'analyse. Dans notre base de données, l'identification de ces observations a été faite par le calcul de l'écart type de toutes les observations à l'aide de l'Excel, et à partir de cela nous avons éliminé les cas ayant un écart type nul, d'où un écart type égal à 0 signifie que les réponses sont identiques.

1.1.3. Traitement des valeurs aberrantes « outliers » et des variables influentes

Généralement la qualité d'une base de données repose sur la représentativité de ses valeurs, une observation non représentative, dite aberrante ou une valeur extrême ou en anglais « *outlier* », est toujours considérée comme une source d'estimation biaisée des paramètres, qui déforme l'ensemble des informations obtenues d'après les données brutes ¹. D'un autre côté, les observations représentatives, dites influentes exercent aussi un impact sur la qualité de la base de données. A cet effet, l'identification et la distinction entre les valeurs aberrantes et les valeurs influentes est primordiale pour assurer la fiabilité de l'analyse.

En entend par une valeur aberrante, une observation anormale, qui ne respecte pas la norme et l'harmonie des relations, considérée comme distante de l'ensemble des observations de la variable étudiée. Dans ce contexte, pour **Grubbs (1969)** une valeur aberrante est considérée comme « *étant une observation qui semble dévier de façon marquée par rapport à l'ensemble des autres membres de l'échantillon dans lequel il apparaît* » ², de leur côté, **Barnett & Lewis (1994)** ³ déclarent qu'une valeur aberrante, est une observation qui semble inconsistante avec le reste des données, elle exerce un impact sur l'observateur qui, la vois dans certain cas comme contaminant, du fait qu'elle est étonnamment extrême, et jugée comme une observation issue d'une autre population ⁴.

Quant aux valeurs influentes, elles représentent selon **Everitt (2002)** ⁵, « *des observations qui ont une influence disproportionnée sur un ou plusieurs aspects de l'estimateur d'un paramètre, en particulier, les coefficients de régression. Cette influence peut être due à des différences par rapport aux autres observations de la variable explicative ou à une valeur extrême de la variable à expliquer* » ⁶. D'après cette définition, il apparaît que les valeurs aberrantes sont des valeurs influentes, mais ce n'est pas toujours le cas, confirmant **Barnett &**

¹ Planchon, V. (2005). Traitement des valeurs aberrantes: Concepts actuels et tendances générales. Biotechnologie, Agronomie, Société et Environnement, 9.

² Grubbs, F. E. (1969). Procedures for Detecting Outlying Observations in Samples. *Technometrics*, 11(1), pp.1-21.

³ Barnett, V., & Lewis, T. (1994). *Outliers in Statistical Data* (3rd Edition). Wiley-Blackwell.

⁴ Planchon, V. (2005), Op.cit.

⁵ Everitt, B. S. (2002). *The Cambridge dictionary of statistics* (2nd ed). Cambridge University Press.

⁶ Planchon, V. (2005), Op.cit.

Lewis (1994), que la distinction entre les deux variables réside dans l'estimation des paramètres, tel que le traitement des valeurs aberrantes n'influe pas sur l'estimation des paramètres, tandis que la moindre modification des valeurs influentes peut entraîner une modification dans l'estimateur ¹.

Compte tenu de l'impact des valeurs aberrantes et influentes sur la qualité et la cohérence de la base de données et étant considérées comme des incidences sur les résultats de la recherche, plusieurs auteurs se sont intéressés par l'identification de ces valeurs, les interpréter et les traiter, soit par le rejet ou bien par la diminution de leur influence ². Cependant, le traitement de ces variables se fait le plus souvent au moyen des indicateurs statistiques « les distances de Cook ou de Mahalanobis », ou bien à l'aide des examens visuels de la distribution des observations « boîtes à moustaches » (Box Plots) ³.

Dans notre cas, nous avons choisi d'utiliser « les distances de Cook et de Mahalanobis », ce choix est justifié par le fait que notre base de données emprunte un modèle de régression, ce qui nécessite d'identifier et de traiter les valeurs aberrantes et influentes d'une manière multivariée, basée essentiellement sur la régression linéaire entre les variables dépendantes et indépendantes.

D'après le calcul de la distance de Mahalanobis et celle de Cook de notre base de données, nous avons identifié quelques observations aberrantes (**Voir l'Annexe N°21**) et quelques observations influentes (**Voir l'Annexe N°22**), sachant que nous avons utilisé les moyennes de chaque axe du questionnaire, et nous avons calculé les deux distances sur la base de la régression linéaire entre les variables indépendantes (culture organisationnelle, climat organisationnel, contenu de modernisation, prédisposition au changement) et l'adoption de la modernisation. D'après les figures présentées dans les annexes N°21 et 22, les valeurs aberrantes sont celles qui ont une distance de Mahalanobis supérieure au carré moyen du test ANOVA (égale à **28,233**), ceci signifie que l'hypothèse nulle est rejetée (H_0 : l'observation n'est pas une valeur aberrante), et dans ce cas nous avons éliminé les observations où P-value (probabilité de Mahalanobis) est inférieure de 0.001 (seuil de signification). Concernant les valeurs influentes, nous avons aussi identifié quelques-unes, que nous avons éliminé, car les observations donnent une distance de Cook plus importante des autres observations, ou plus précisément celles les plus proches de « 1 » ⁴.

¹ Barnett, V., & Lewis, T. (1994), Op.cit, cité par Planchon, V. (2005), Op.cit.

² Barnett, V., & Lewis, T. (1994), Op.cit.

³ Lussier, B. (2014). Les facteurs influençant l'efficacité du marketing relationnel : Une approche dyadique [Thèse]. Université de Grenoble.

⁴ Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS, 2nd ed* (p. xxxiv, 779). Sage Publications, Inc.

1.1.4. L'évaluation de la multicollinéarité

La multicollinéarité est l'un des problèmes qui apparaissent en raison d'un défaut dans l'une des hypothèses du modèle de régression multiple, il s'agit d'une forte corrélation entre la variable dépendante et une ou plusieurs autres variables indépendantes, ce qui influe sur la signification statistique, de manière que plus l'erreur standard d'un coefficient de régression est grande, moins il est probable que ce coefficient soit statistiquement significatif ¹.

De ce fait, avant d'entamer l'analyse, il est primordial de vérifier la multicollinéarité entre les variables de la recherche, une fois la présence d'une multicollinéarité est vérifiée, il devient nécessaire de la traiter en vue d'assurer la qualité de la base de données.

L'identification et la résolution du problème de multicollinéarité sont généralement réalisés à l'aide de deux techniques : la réalisation d'une matrice des corrélations qui permet une analyse deux à deux des corrélations entre les variables explicatives (*coefficients de corrélations supérieurs à 0,5 est révélatrice d'un problème de multicollinéarité*), et le calcul des VIFs (Variance Inflation Factors, $VIF = 1/(1-R^2)$), qui consiste à régresser chacune des variables explicatives sur les autres, d'où selon *Hair et al (2018)²* et *Hong & Lee (2016)³* la multicollinéarité est vérifiée dans le cas d'un VIF supérieur ou égal à 10. Dans ce sens, le VIF doit être inférieur à « 3 », puisqu'à un niveau égal ou supérieur à 3, la probabilité de trouver une multicollinéarité reste grande ⁴.

Dans notre cas, nous avons vérifié la multicollinéarité à travers le VIF, calculé d'après le test de régression linéaire à l'aide du SPSS. Tous les indices de VIF obtenus d'après les résultats du test de régression ont indiqué l'absence totale du problème de multicollinéarité, car tous les VIF ont été inférieurs à 3, ce qui confirme que la prémisse de multicollinéarité est vérifiée pour notre base de données (**Voir l'Annexe N°23**).

1.1.5. La normalité de distribution des variables

En statistique, la distribution normale des variables étudiées est une condition nécessaire, cette distribution représente un agencement de l'ensemble des données dans laquelle les valeurs

¹ Allen, M. P. (Éd.). (1997). The problem of multicollinearity. In *Understanding Regression Analysis*, Springer US, pp.176-180.

² Hair, J., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (1st éd.). Sage Publications, Inc.

³ Hong, E., & Lee, Y. S. (2016). The mediating effect of emotional intelligence between emotional labour, job stress, burnout and nurses' turnover intention. *International Journal of Nursing Practice*, 22(6), pp.625-632.

⁴ De Bourmont, M. (2012). La résolution d'un problème de multicollinéarité au sein des études portant sur les déterminants d'une publication volontaire d'informations : Proposition d'un algorithme de décision simplifié basé sur les indicateurs de Belsley, Kuh et Welsch (1980). *Comptabilités et innovation*, cd-rom. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00691156>

prennent une allure de cloche, dans son milieu, se regroupent la majorité des valeurs et le reste diminue symétriquement vers l'un ou l'autre des extrêmes.

L'importance de la normalité de distribution réside dans le fait qu'elle est considérée comme la base de nombreuses théories statistiques, et l'une des distributions de probabilité les plus importantes pour représenter de nombreux phénomènes quelles que soient ses valeurs. Celle-ci joue un rôle fondamental dans le test d'hypothèses statistiques, d'intervalles de confiance, de nombreuses mesures d'autres caractéristiques.

La plupart des tests statistiques supposent la normalité de distribution comme une condition primordiale, l'analyse factorielle confirmatoire AFC est l'une des analyses qui exigent que les données soient normalement distribuées ¹. De ce fait, en vue d'assurer la qualité de notre base de données et vérifier la condition de la normalité de distribution pour réaliser l'AFC, nous avons calculé deux coefficients ² (**Voir l'Annexe N°24**) :

-Le coefficient de symétrie (skewness), qui compare la répartition des observations effectuées sur un item par rapport à la moyenne, (*coefficient nul : observations réparties autour de la moyenne, *coefficient positif : les observations sont concentrées vers les valeurs les plus faibles, *coefficient négatif : les observations sont concentrées vers les valeurs les plus élevées)

-le coefficient d'aplatissement (Kurtosis) qui compare la forme de la courbe de distribution des observations et la courbe de distribution de la loi normale, (*coefficient nul : la distribution suit une loi normale, *coefficient positif : une distribution au-dessus d'une loi normale, *coefficient négatif : une distribution en dessous d'une loi normale).

Les résultats du calcul ont montré que tous les items de notre base de données ont eu une valeur de symétrie (skewness) et d'aplatissement (Kurtosis) comprise entre 2 et -2, sachant que selon *George & Mallery (2010)* ³, les valeurs d'asymétrie et d'aplatissement entre -2 et +2 sont considérées comme acceptables afin de prouver une distribution univariée normale, et ainsi lors de l'utilisation du SEM, les valeurs acceptables d'asymétrie se situent entre -3 et +3, et l'aplatissement est approprié dans une plage de - 10 à + 10, donc nous pouvons confirmer la normalité univariée de toutes nos variables, ce qui représente une condition nécessaire pour l'AFC qui sera opérée dans le point suivant.

La normalité univariée n'est pas la seule condition, l'analyse factorielle exploratoire exige aussi une normalité multivariée, cette dernière consiste à vérifier la normalité de la distribution

¹ Jolibert, A., & Jourdan, P. (2006). Marketing Research : Méthodes de recherche et d'études en marketing. Dunod.

² Lussier, B. (2014), Op.cit.

³ George, D., & Mallery, P. (2010). SPSS for Windows step by step : A simple guide and reference 17.0 update. Allyn & Bacon.

des variables de l'étude, tout en prenant en compte tous les items simultanément. Cette condition est vérifiée lorsque l'erreur standard de la mesure de l'asymétrie et de l'aplatissement multivariés est inférieure à 1.96, cette valeur d'erreur standard est appelée « Mardia's coefficient » en référence à son concepteur ¹.

A l'aide de la méthode d'équation structurelle, et au moyen de AMOS V.24, nous avons testé la normalité multivariée des variables de notre modèle (**Voir l'Annexe N°24**), les résultats du test ont montré que le coefficient de Mardia n'a pas été significatif (mardia's coefficient = 28,557 > 1.96), ce qui confirme que la condition de la normalité multivariée n'est pas vérifiée.

Afin de traiter ce problème de non normalité de distribution, nous avons utilisé la méthode de Bootstrap, étant considérée comme une procédure de rééchantillonnage dans laquelle l'échantillon d'origine est considéré comme représentant de la population, cette méthode permet de contourner le problème de puissance induit par les asymétries et autres formes de non-normalité dans la distribution d'échantillonnage ².

Notre analyse s'est ainsi achevée par le test de normalité de distribution afin d'assurer la qualité de notre base de données. Dans ce qui suit nous entamerons la validation de la qualité des instruments de mesure (AFE et AFC), afin de tester nos hypothèses et apprécier les résultats obtenus.

1.2. La qualité des instruments de mesure

La validation des instruments de mesure représente une phase prépondérante pour tester les hypothèses de la recherche, surtout en cas de SEM, du fait que « *les analyses proposées pour cette étape sont celles liées aux preuves de validité de la structure interne du questionnaire, notamment l'indice de difficulté, l'indice de discrimination, les corrélations inter-items, les analyses de fiabilité et les analyses factorielles exploratoires (AFE) ou confirmatoires (AFC)* »³. Certains auteurs, comme *DeVellis (2003)* ⁴ et *Urbina (2004)*⁵ recommandent ce genre de prétests, puisqu'ils permettent d'assurer un meilleur ajustement au questionnaire avant de valider le modèle d'analyse, il est parfois même nécessaire de répéter ces analyses préliminaires

¹ Mardia, K. V. (1970). Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika*, 57(3), pp.519-530.

² Preacher, K., & Hayes, A. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, pp.717-731.

³ Beaurivage, D. (2015). Développement et validation du « Questionnaire de connaissances sur l'asthme » destiné aux patients adultes (QCA-PA) [Thèse de Maîtrise en administration et évaluation en éducation Maître ès arts (M.A.)]. Québec, Canada, p.12.

⁴ DeVellis, R. F. (2003). *Scale Development : Theory and Applications*. SAGE.

⁵ Urbina, S. (2004). *Essentials of Psychological Testing*. John Wiley & Sons Inc.

jusqu'au remodelage des variables, ce qui permet de mieux présenter le questionnaire en tant qu'instrument de mesure et valider sa qualité ¹.

En vue de valider la qualité de nos instruments de mesure, et suivant le paradigme de **Churchill (1979)**², qui se déploie par une démarche méthodologique d'organisation de recherche, comportant 8 procédures (spécifier le domaine du construit, générer un échantillon d'items, collecter des données, purifier la mesure, collecter des données, estimer la fiabilité, estimer la validité, développer les normes), nous avons opté pour 3 types d'analyses : l'analyse factorielle exploratoire AFE, l'analyse factorielle confirmatoire AFC, la validité du construit des instruments de mesure.

1.2.1. Le processus de purification à travers l'analyse factorielle exploratoire AFE

L'analyse factorielle exploratoire AFE est une « *technique préliminaire lors de la construction d'une échelle de mesure* »³, elle représente une méthode statistique multivariée, permettant d'établir la relation entre les variables mesurées dans un ensemble de données et les facteurs latents qui expliquent la covariation entre ces variables mesurées ⁴.

L'objectif de cette analyse réside dans la validation du questionnaire à travers la réduction de l'ensemble des variables en quelques facteurs, qui expliquent d'une façon importante le pourcentage de la variance, permettant à la fois de résumer les données et leurs caractéristiques⁵. Dans ce sens, **Bourque et al (2006)** confirment que « *l'objectif premier de l'analyse factorielle exploratoire est d'arriver à une conceptualisation parcimonieuse de traits latents, en déterminant le nombre et la nature d'un ensemble restreint de facteurs expliquant les réseaux de corrélations parmi un ensemble de variables* »⁶.

La démarche de l'analyse factorielle se caractérise par le respect de certaines procédures et normes, elle se base « *soit sur les covariances entre les variables, soit sur l'analyse en composantes principales qui s'appuie davantage sur l'analyse de la variance des variables indépendantes afin d'en réduire le nombre et ainsi rendre l'information d'un instrument de*

¹ Beurivage, D. (2015), Op.cit.

² Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), pp.64-73.

³ Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988). An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(2), pp.186-192.

⁴ Gardès, N. (2018). Développement et validation d'une échelle de mesure de la compétence relationnelle du dirigeant et analyse de son impact sur l'accompagnement financier. *Finance Contrôle Stratégie*, 21-1, Article, pp.21-1.

⁵ Ramdé, J. (2012). *Utilisation des connaissances issues de la recherche en éducation Validation d'un questionnaire et proposition d'un modèle* [Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.) en psychologie option recherche]

⁶ Bourque, J., École, H., Poulin, N., & Cleaver, A. (2006). Évaluation de l'utilisation et de la présentation des résultats d'analyses factorielles et d'analyses en composantes principales en éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, N°2, (32), pp.325-344.

mesure moins redondante »¹, dans ce contexte, *Jolibert & Jourdan (2006)*² et *Évrard et al (2009)*³ ont recommandé 5 étapes pour faire l'AFE, à savoir :

- Analyse de la matrice de corrélation ou de covariance « Faisabilité de factorisation d'une échelle »
- Choix de la procédure d'analyse factorielle
- Identification du nombre de facteurs
- Interprétation des axes factoriels
- Analyse de la fiabilité d'une échelle

1.2.1.1. Les étapes de l'analyse factorielle exploratoire

A. La préparation de l'analyse

Cette étape exige d'avoir :

-Un ensemble substantiel de variables, c'est-à-dire qu'il faut disposer d'un grand nombre d'items représentant un construit multidimensionnel, ou plusieurs construits unidimensionnels, ceci est confirmé pour notre cas, dans la mesure où nous disposons de 30 items représentant plusieurs axes.

- le même type de variables, considérées comme continues ou variables d'intervalle. La méthode s'applique aussi sur les variables ordinales, sachant que nos variables sont toutes de la même échelle de mesure, qui est celle de Likert à 5 échelons.

- Un échantillon doit être relativement grand pour assurer une puissance statistique minimale, certains auteurs suggèrent un nombre égal à 100 ou plus⁴, certains autres voient que 100 n'est pas suffisant, 200 acceptable, 300 bon, 500 comme très bon et 1000 ou plus comme excellent⁵. Dans ce sens, *Hair et al (1998)* ont suggéré une règle qui consiste à exiger un ratio de 10 observations par variable (item) c'est-à-dire lorsque l'on calcule le nombre de l'échantillon (nombre des observations ou cas) sur le nombre des items ont doit obtenir un taux égal ou supérieur à 10, ceci est confirmé dans notre cas, puisque nous avons recueilli 320 observations et nous avons introduit 30 items, notre ratio est ainsi égal à 10.66, qui est supérieur à « 10 »⁶.

¹ Beurivage, D. (2015), Op.cit.

² Jolibert, A., & Jourdan, P. (2006), Op.cit.

³ Évrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A.-M., & Lilien, G. L. (2009). *Market: Fondements et méthodes des recherches en marketing* / Yves Evrard, Bernard Pras, Elyette Roux. Dunod.

⁴ Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis (4th ed.) : With readings*. Prentice-Hall, Inc.

⁵ Comrey, A. L. (1973). *A First Course in Factor Analysis*. Academic Press.

⁶ Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E., & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall.

B. Respect des postulats

- La corrélation inter-items : ce postulat consiste à vérifier qu'il existe des corrélations minimales entre les items qui feront l'objet de l'analyse, pour ce faire nous devons examiner la matrice de corrélation en vérifiant au moins une légère corrélation entre les items, puisque lorsque la matrice de corrélation est une matrice identité, c'est-à-dire une absence de corrélation entre les items, l'analyse factorielle ne peut pas être appliquée ¹.
- Le test de Kaiser, Mayer et Olkin (KMO) : ce test examine l'adéquation de l'échantillon et l'adéquation des données ², il permet de donner des informations sur le regroupement des éléments de l'enquête dans des facteurs interprétables, qui peuvent mieux expliquer les concepts étudiés ³. Le KMO est suggéré lorsque le ratio (observations / nombre d'items) est inférieur à 1, sa valeur varie entre 0 et 1, mais en général il est interprété comme suit : « 0,80 » et plus (Excellent), « 0,70 » et plus (Bien), « 0,60 » et plus (Médiocre), « 0,50 » et plus (Misérable), Moins de « 0,50 » (Inacceptable).

Pour *Tabachnick et al (2001)*⁴ et *Hair et al (1995)*⁵, une valeur de 0,5 est considéré comme approprié pour faire l'analyse factorielle, quant à *Netemeyer et al (2003)*⁶ la valeur de KMO doit être comprise entre « 0.6 » et « 0.7 » pour faire l'analyse, pour notre cas nous avons pris « 0.7 » comme seuil minimal, celui préconisé par *Nunnally (1978)*⁷.

- Le test de sphéricité de *Bartlett (1950)*⁸ : cet indice permet d'obtenir une valeur de Khi-carré, qui doit être significative, il permet de tester l'hypothèse qui signifie que la matrice de corrélation est une matrice identité (les items sont parfaitement indépendants les uns des autres), le test est significatif lorsque ($p < 0.05$), ce qui signifie le rejet de H_0 , c'est-à-dire les items sont corrélés entre eux.

¹ Kaiser, H. F. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 23(3), pp.187-200.

² Burton, L. J., & Mazerolle, S. M. (2011). Survey Instrument Validity Part I : Principles of Survey Instrument Development and Validation in Athletic Training Education Research. *Athletic Training Education Journal*, 6(1), pp.27-35.

³ Taherdoost, H., Sahibuddin, S., & Jalaliyoon, N. (2014). Exploratory Factor Analysis; Concepts and Theory. In J. Balicki (Éd.), *Advances in Applied and Pure Mathematics*, Vol. 27, WSEAS, pp. 375-382.

⁴ Tabachnick, B. G., Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. Allyn and Bacon.

⁵ Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995), *Op.cit.*

⁶ Netemeyer, R., Bearden, W., & Sharma, S. (2003). *Scaling Procedures. Issues and Applications*. Sage.

⁷ Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*, 2nd edition. McGraw-Hill College.

⁸ Bartlett, M. S. (1950). Tests of Significance in Factor Analysis. *British Journal of Statistical Psychology*, 3(2), pp.77-85.

C. Le choix de la méthode d'extraction et de détermination du nombre de facteurs à extraire

Il existe plusieurs méthodes pour faire l'extraction des variables : analyse en composantes principales (ACP), factorisation de l'axe principal (PAF), factorisation en projection, maximum de vraisemblance, alpha maximisation, moindres carrés non pondérés, moindres carrés généralisés et canoniques ¹.

Dans notre étude nous avons choisi l'analyse en composante principale ACP comme méthode d'extraction des variables, cette dernière est utilisée en vue d'extraire et de visualiser les informations importantes contenues dans l'ensemble des données multivariées, d'une façon permettant à réduire les données (items) et les transformer mathématiquement en nouvelles variables correspondent à une combinaison linéaire des variables d'origine (initiales)². Le choix de cette méthode est justifié par le fait qu'elle représente une méthode par défaut dans nombreux logiciels statistiques ³, et elle est considérée comme très utile dans le cas d'avoir un instrument de mesure avec plusieurs items et le chercheur souhaite réduire le nombre d'items ⁴.

Après avoir choisi la méthode d'extraction, il faut savoir que le nombre des facteurs à extraire est tributaire de la présence de trois critères :

- La valeur propre initiale en anglais « *eigenvalue* » : selon ce critère, seuls les facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1 doivent être retenus pour l'interprétation, les autres facteurs qui ont une valeur propre inférieure à 1 ne seront pas pris en considération ⁵.
- Test du coude (scree plot) de **Cattell (1966)**⁶: ce critère implique l'exploration visuelle d'une représentation graphique des valeurs propres des ruptures ou des discontinuités. Selon ce test, les facteurs à retenir sont ceux qui se situent au-dessus de la rupture (valeur propre 1) (sans compter le point auquel la rupture se produit) ⁷.

¹ Taherdoost, H., Sahibuddin, S., & Jalaliyoon, N. (2014), Op.cit.

² Kassambara, A. (2017). ACP - Analyse en Composantes Principales avec R: L'Essentiel. Méthodes des Composantes Principales dans R: Guide Pratique [en ligne]. <http://www.sthda.com/french/articles/38-methodes-des-composantes-principales-dans-r-guide-pratique/73-acp-analyse-en-composantes-principales-avec-r-l-essentiel/>

³ Thompson, B. (2004). Exploratory and confirmatory factor analysis : Understanding concepts and applications. American Psychological Association.

⁴ Netemeyer, R., Bearden, W., & Sharma, S. (2003), Op.cit.

⁵ Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. Educational and Psychological Measurement, 20, pp.141-151.

⁶ Cattell, R. B. (1966). The Scree Test For The Number Of Factors. Multivariate Behavioral Research, 1(2), pp.245-276.

⁷ Taherdoost, H., Sahibuddin, S., & Jalaliyoon, N. (2014), Op.cit.

- La variance expliquée minimale : ce critère est destiné à s'assurer que les items sont bien représentés dans la solution factorielle, dans ce sens, *Philippeau (1986)*¹ propose les seuils suivants : • **Variance expliquée > 80%**, la variable est très bien représentée ; • **65% < variance expliquée < 80%**, la variable est bien représentée ; • **40% < variance expliquée < 65%**, la variable est moyennement représentée

D. Interprétation des facteurs

-Le choix de la méthode de rotation : Afin de produire une solution plus interprétable et simplifiée, il est nécessaire de faire la rotation dans l'espace factoriel, la rotation aidera en maximisant les saturations élevées d'items et en minimisant les faibles saturations d'items². Il existe deux méthodes de rotation, les rotations obliques et orthogonales, dans notre cas nous avons utilisé la rotation oblique (promax), du fait que cette dernière est recommandée en modélisation théorique, d'où les facteurs peuvent être corrélés entre eux, et ne postule pas l'indépendance³.

- La qualité de représentation : est un traitement qui permet d'évaluer la qualité de représentation (communauté) d'un item dans l'échelle. Selon *Kaiser & Rice (1974)* les items dont la valeur est inférieure à 0.5 peuvent être éliminés, du fait qu'une valeur de communauté inférieure à 0.5 indique que l'item ne représente pas bien le facteur retenu⁴.

- Analyse du poids de chaque variable (item) : le poids, appelé aussi saturation ou (factor loading) représente la contribution d'un item dans la formation d'un facteur (contribution factorielle), la règle consiste à garder les items dont le poids (en valeur absolue) est supérieur à « 0,5 »⁵. Certains chercheurs, considèrent qu'une saturation égale ou supérieure à « 0.3 » est significatif, dans ce sens *Hair et al (1995)*⁶ indiquent que la valeur de saturation égale à « 0,30 » = minime, « 0,40 » = important et « 0,50 » = Pratique.

E. Analyse de fiabilité interne des instruments de mesure

Dans le pré-test du questionnaire, nous avons mesuré la fiabilité de chaque axe sur un échantillon de 30, ceci a été fait à l'aide du coefficient de Cronbach qui a été satisfaisant sur la totalité du questionnaire, en confirmant sa cohérence interne et sa validité pour la distribution.

¹ Philippeau, G. (1986). Comment interpréter les résultats d'une analyse en composantes principales ? (Institut technique des céréales et des fourrages, Éd.). ITCF, paris.

² Taherdoost, H., Sahibuddin, S., & Jalaliyoon, N. (2014), Op.cit.

³ Jolibert, A., & Jourdan, P. (2006), Op.cit.

⁴ Kaiser, H. F., & Rice, J. (1974). Little Jiffy, Mark Iv. Educational and Psychological Measurement, 34(1), pp.111-117.

⁵ Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A.-M., & Lilien, G. L. (2009). Market : Fondements et méthodes des recherches en marketing / Yves Evrard, Bernard Pras, Elyette Roux. Dunod.

⁶ Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995), Op.cit.

Une fois l'analyse factorielle réalisée, il est aussi nécessaire d'analyser une autre fois la fiabilité des instruments de mesure (facteurs), mais cette fois sur la totalité de l'échantillon et pas seulement sur les 30 du prétest. De ce fait, le recours à l'indicateur d'alpha de Cronbach est primordial, car il nous permet de mesurer le degré selon lequel les items d'une échelle mesurent conjointement le même facteur ¹.

A cette phase, pour *Evrard et al (2009)*, l'interprétation du coefficient d'alpha de Cronbach s'effectue comme suit : Coefficient alpha > « 0.9 » (Excellent) ; Coefficient alpha > « 0.8 » (Bien) Coefficient alpha > « 0.7 » (Moyen); « 0.5 » < Coefficient alpha < « 0.6 » (Acceptable)². Mais selon *Peterson (1994)* en phase exploratoire, un coefficient entre « 0.5 » et « 0.6 » est acceptable en recherche exploratoire, par ailleurs, il doit être au minimum égale à « 0.8 » en recherche fondamentale, en recherche appliquée, il doit être supérieure à « 0.9 » ³.

En revanche, en plus du coefficient de alpha de Cronbach, et en vue de mieux mesurer la fiabilité des facteurs, nous prenons en considération dans la phase confirmatoire le coefficient de rhô de *Joreskog (1971)* ⁴, ce dernier est mieux indiqué que celui de Cronbach, du fait qu'il n'est pas dépendant au nombre d'items qui constituent le facteur ⁵, cependant une valeur supérieure à « 0.9 » représente une fiabilité très élevée, supérieure à « 0.8 » représente une bonne fiabilité, et supérieure à « 0.7 » représente une fiabilité adéquate ⁶.

1.2.1.2. Les résultats de l'AFE

A. Purification du construit de culture organisationnelle (Annexe N°26)

Cette opération est soutenue par le postulat de corrélation inter-item, suivant le résultat du test de sphéricité de Bartlett qui est significatif (Sig=0.000>0.05), nous pouvons confirmer que les 9 items de la culture organisationnelle sont tous corrélés entre eux, puisque l'hypothèse H0 qui atteste que la matrice de corrélation est une matrice identité a été rejetée. L'indice de KMO est de « 0.938 », pouvant être interprété comme excellent par le fait qu'il dépasse le seuil de « 0.7 » ⁷, ce qui confirme que l'intercorrélation entre les items est acceptable et que les données de l'axe de culture organisationnelle peuvent être factorisés.

D'après le résultat du test de la variance expliquée, la valeur propre égale à 5.885 >1, permet de confirmer qu'une seule composante est dégagée, cette dernière représente 65,393% de la

¹ Jolibert, A., & Jourdan, P. (2006), Op.cit.

² Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A.-M., & Lilien, G. L. (2009). Market: Fondements et méthodes des recherches en marketing / Yves Evrard, Bernard Pras, Elyette Roux. Dunod.

³ Peterson, R. A. (1994). A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. Journal of Consumer Research, 21(2), pp.381-391.

⁴ Joreskog, K. G. (1971). Simultaneous factor analysis in several populations. Psychometrika, 36(4), pp.409-426.

⁵ Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988), Op.cit.

⁶ Kline, R. B. (2005). Principles and practice of structural equation modeling, 2nd ed (p.xviii,366). Guilford Press.

⁷ Nunnally, J. C. (1978), Op.cit.

variance des items, ceci assure que les variables sont bien représentées. Le test de Cattell valide clairement la présence d'un seul facteur, dont le graphique de valeurs propres montre clairement qu'une seule composante est au-dessus de la rupture en confirmant l'unidimensionnalité de l'échelle de la culture organisationnelle.

Cependant, tous les 9 items sont retenus, du fait qu'ils ont tous une bonne qualité de représentation (communauté $> 0,5$), avec une bonne contribution factorielle, aussi supérieure à « 0.5 » (varie entre 0.750 et 0.847). En effet, le construit a présenté une très bonne fiabilité avec un $\alpha = 0,934$.

B. Purification du construit de climat organisationnel (Annexe N°27)

Ce facteur a aussi présenté des indicateurs de factorisation satisfaisants. Le test de KMO qui est de « 0.901 » et la signification du test de Bartlett (Sig=0,000<0.05), permettent de confirmer que le construit du climat organisationnel a respecté les postulats de l'analyse factorielle. D'après la qualité de représentation de l'ensemble des 7 items, le construit a présenté une variable à éliminer, l'item CLI_21 a eu une communauté égale à « 0,483 » inférieure à « 0,5 », à cet effet il a été supprimé. La suppression de l'item n'a eu aucune influence négative sur l'indicateur de KMO et de Bartlett, qui reste toujours significatif, en confirmant la corrélation entre les items.

Quant à la valeur propre, elle est satisfaisante, étant égale à 3,929 > 1 , en retenant une seule composante qui restituent 65,490% de la variance totale des items. L'unidimensionnalité du facteur a été aussi confirmé d'après le coude du Cattell, d'où d'après le graphe une seule composante a été au-dessus de la rupture. En outre le poids des items a été très satisfaisant avec des valeurs variant entre « 0,755 » et « 0,852 », en confirmant que les 6 items retenus représentent bien le construit du climat organisationnel, sachant que leur cohérence est excellente avec un $\alpha = 0,894$.

Enfin, il convient de noter que pour ce construit « climat organisationnel » nous avons pris en considération seulement la dimension de la prise de décision, puisque la dimension de la circulation de l'information est liée directement à l'effet du dispositif de communication (voir le test d'hypothèses).

C. Purification du construit de contenu du changement (Annexe N°28)

Les résultats de l'analyse factorielle du contenu du changement ont montré que d'après les quatre items, trois seulement sont retenus, du fait que l'item CON_4 est de mauvaise qualité, étant égal à 0,405 < 0.5 . Cependant, la contribution factorielle des trois items retenus est très satisfaisante, variant entre « 0,902 » et « 0,913 ».

Le test du KMO et celui du Bartlett sont satisfaisants, avec $KMO = 0,750$ et une signification $< 0,05$, ce qui a permis de confirmer que la matrice de corrélation entre les items n'est pas une matrice d'identité, et ainsi, le respect des postulats de la factorisation est vérifié.

Revenant à la valeur propre et au test de Cattell, les résultats ont confirmé que le construit est unidimensionnel, avec une valeur propre égale à « 2,470 », et une variance expliquée égale à 82,321%, et aussi le calcul du coefficient de alpha de Cronbach ($\alpha = 0,892$) a montré que les items ont eu une bonne fiabilité, ce qui confirme que les items sont très bien présentés dans la solution factorielle.

D. Purification du construit de prédisposition au changement (Annexe N°29)

Pour le construit de prédisposition nous avons identifié une seule dimension, en gardant les 6 items. En effet, les items ont eu tous une bonne qualité de représentation (supérieur à 0,5), et aussi une bonne saturation qui varie entre « 0,835 » et « 0,879 ». La valeur propre et le graphe de Cattell confirment l'unidimensionnalité du construit, dont les résultats ont montré qu'une seule composante retenue avec une valeur propre égale à 4,384, tout en représentant 73,070% de la variance totale des items.

En outre, l'indice de KMO de « 0,866 », le test du Bartlett statistiquement significatif et la fiabilité qui est de « 0,926 », confirment que les items ont une bonne cohérence entre eux et ainsi sont très bien présentés dans la solution factorielle.

E. Purification du construit d'adoption de modernisation (Annexe N°30)

Les résultats de l'ACP pour ce construit (adoption de la modernisation), ont montré que les items sont corrélés entre eux, et peuvent expliquer le facteur étudié, tel que l'indice de KMO est de « 0,784 » et le test de Bartlett est statistiquement significatif. Les résultats de qualité de représentation et du poids factoriel ont montré que les quatre items sont retenus (supérieur à 0,5 pour chaque item), en présentant une seule composante avec une valeur propre supérieure à 1 égale exactement « 2,857 », et une variance expliquée satisfaisante, qui représente 71,417% de la totalité d'information. La fiabilité de l'échelle est satisfaisante avec un $\alpha = 0,860$

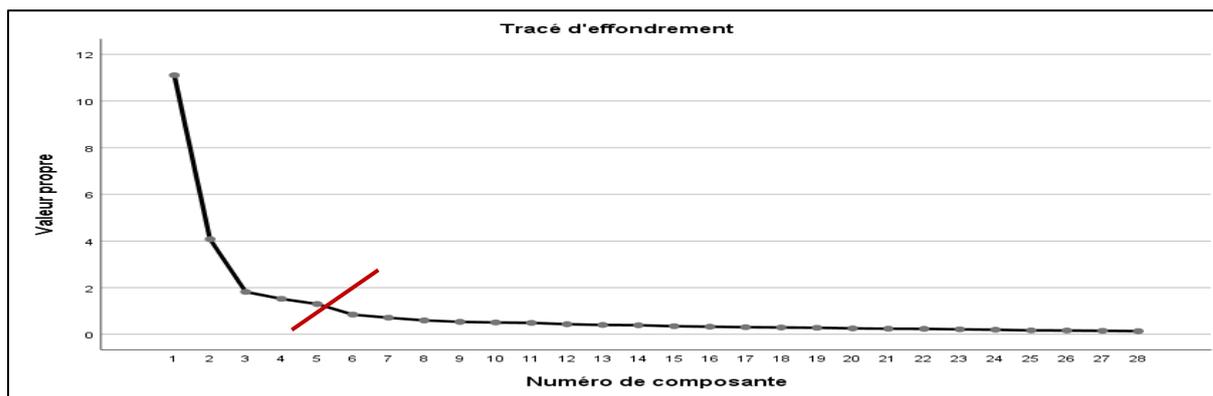
Après avoir purifié et validé nos échelles de mesure, nous avons réalisé une analyse factorielle sur l'ensemble des instruments de mesure, et ce afin d'assurer que chacun de nos items est bien rattaché au bon facteur. Le tableau et la figure suivants représentent une analyse en composantes principales en combinant tous les items à la fois.

Tableau 5. 1 : L'analyse en composantes principales de l'ensemble des instruments de mesure

Items	Facteurs					Indice KMO et test de Bartlett					
	1	2	3	4	5	Indice KMO	0,928				
CUL_4	0,894					Bartlett	Khi-carré approx.	6544,158			
CUL_5	0,894						Ddl	378			
CUL_8	0,823						Signification	,000			
CUL_6	0,777					Corrélation entre facteur					
CUL_1	0,751						1	2	3	4	5
CUL_3	0,744					1	1,000				
CUL_7	0,741					2	0,304	1,000			
CUL_9	0,734					3	0,611	0,314	1,000		
CUL_2	0,691					4	0,509	0,469	0,425	1,000	
PRED_5		0,923				5	0,276	0,541	0,290	0,349	1,000
PRED_4		0,904									
PRED_6		0,875					Total	% de la variance		% cumulé	
PRED_3		0,827				1	11,105	39,661		39,661	
PRED_2		0,781				2	4,077	14,560		54,221	
PRED_1		0,714				3	1,818	6,492		60,713	
CLI_16			0,880			4	1,519	5,424		66,137	
CLI_18			0,878			5	1,298	4,634		70,772	
CLI_17			0,828			1. Culture organisationnelle					
CLI_19			0,772			2. Prédisposition au changement					
CLI_20			0,703			3. Climat organisationnel					
CLI_23			0,653			4. Adoption de la modernisation					
ADO_1				0,885		5. Contenu du changement					
ADO_2				0,884							
ADO_4				0,787							
ADO_3				0,707							
CON_2					0,902						
CON_1					0,893						
CON_3					0,888						

Source : les résultats de l'ACP faite par SPSS V.25

Figure 5. 1 : Test de Cattell (Scree plot) de l'ensemble des instruments de mesure



Source : les résultats de l'ACP faite par SPSS V.25

D'après les résultats présentés dans le tableau ci-dessus, il apparaît clairement que la méthode de rotation oblique (Promax) est bien adaptée, du fait que les corrélations sont présentes entre les facteurs, et ce suivant *Jolibert & Jourdan (2006)* qui confirment que la

méthode de rotation oblique est convenante que « *lorsque rien n'indique a priori que les composantes doivent être indépendantes les unes des autres* »¹.

Par ailleurs, les résultats de l'ACP apparaissent très satisfaisants, tous les items ont eu un poids factoriel supérieur à « 0.5 » (varie entre 0.923 et 0.653), et ainsi chacun des 5 facteurs a été chargé par ces items :

- Les items CUL sont bien chargés sur un seul facteur, en représentant le facteur de culture organisationnelle
- Les items PRED sont bien chargés sur le deuxième facteur, en représentant la prédisposition au changement
- Les items CLI sont bien chargés sur le troisième facteur, en représentant le climat organisationnel (participation à la prise de décision)
- Les items ADO sont bien chargés sur le quatrième facteur, en représentant la composante de l'adoption de la modernisation.
- Les items CON sont aussi bien chargés sur un seul facteur (cinquième facteur), en représentant le contenu du changement.

La valeur propre et le test de Cattell montre que seulement 5 facteurs ont été retenus, d'où d'après le "Scree Plot", il apparaît clairement que 5 facteurs ont eu une valeur propre supérieure à 1, ces derniers représentent 70,772% de la variance totale.

D'après ces résultats nous pouvons dire que les résultats de notre analyse exploratoire ont été satisfaisants, ce qui nous amène à entamer dans ce qui suit notre analyse confirmatoire.

1.2.2. Analyse factorielle confirmatoire AFC

1.2.2.1. Les indices de l'analyse factorielle confirmatoire

A l'issue de l'analyse factorielle exploratoire, nous avons pu développer des échelles de mesure fiables. En effet, la phase de l'analyse confirmatoire fournit un moyen de tester rigoureusement, ces échelles de mesure qui ont été spécifiées a priori par l'AFE², en certifiant la qualité psychométrique des résultats obtenus³.

L'analyse factorielle confirmatoire est un type particulier des équations structurelles⁴, C'est « *une technique statistique qui s'intéresse à la structure latente d'un ensemble de données*

¹ Jolibert, A., & Jourdan, P. (2006), Op.cit.

² Gerbing, D. W., & Hamilton, J. G. (1996). Viability of exploratory factor analysis as a precursor to confirmatory factor analysis. *Structural Equation Modeling*, 3(1), pp.62-72.

³ Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A.-M., & Lilien, G. L. (2009), Op.cit.

⁴ Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). Using multivariate statistics, 5th ed (p.xxvii,980). Allyn & Bacon/Pearson Education.

complexes et qui permet d'expliquer des corrélations entre diverses variables »¹. Selon *Gerbing & Anderson (1988)*² et *Ahire et al (1996)*³, l'objectif principal de l'AFC s'articule autour du test de l'ajustement et de la structure factorielle du modèle de mesure spécifié par l'AFE, et la vérification de la validité convergente, et discriminante des sous-échelles.

Pour ce faire, et comme nous l'avons déjà précisé dans la méthodologie de recherche, nous avons utilisé le logiciel AMOS V.24, qui nous oriente vers la méthode maximum de vraisemblance (maximum likelihood), du fait que cette dernière permet d'estimer des paramètres d'un modèle de régression, et « à trouver le paramètre à même (ayant une forte probabilité) de reproduire les vraies valeurs de l'échantillon *n* (celles réellement observées), soit trouver la valeur la plus vraisemblable du paramètre d'une population partant d'un échantillon donné »⁴.

De ce fait, et afin de déterminer la qualité de l'ajustement du modèle théorique, chaque échelle sera traitée comme un modèle de mesure, tout en se basant sur trois types d'indices pour certifier les résultats :

➤ **Les indices d'ajustements absolus :**

Ces indices évaluent la façon dont le modèle théorique spécifié a priori reproduit les données. Autrement dit, ils examinent le niveau de correspondance entre le modèle proposé et les données observées⁵.

➤ **Les indices d'ajustement incrémentaux (indices comparatifs) :**

Ces indices permettent d'améliorer l'adéquation par l'évaluation de la contribution du modèle étudié par rapport à un modèle restrictif de base (modèle de référence)⁶, ce modèle de référence ayant une corrélation nulle entre les données observées⁷.

➤ **Les indices d'ajustements de parcimonie :**

Le rôle de ces indices consiste à trouver un équilibre entre la maximisation de l'ajustement et la minimisation du nombre des coefficients estimés⁸, cela veut dire que ces indices

¹ Ramdé, J. (2012), Op.cit, pp.69-70.

² Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988), Op.cit.

³ Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. A. (1996). Development and Validation of TQM Implementation Constructs. *Decision Sciences*, 27(1), pp.23-56.

⁴ Kibala Kuma, J. (2019). Estimation par la méthode du Maximum de Vraisemblance : Éléments de Théorie et pratiques sur Logiciel [Licence Congo - Kinshasa].

⁵ Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*, 2nd ed (p. xii, 498). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

⁶ Chaput, L., Renauld, F., & Lafrance, R. (2007). *Modèles contemporains en gestion : Un nouveau paradigme, la performance*. Presses de l'Université du Québec.

⁷ Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & Akremi, A. E. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et applications en gestion*. Economica.

⁸ Ibid.

permettent d'éviter de surestimer un modèle amélioré artificiellement par l'ajout de paramètres estimés, en déterminant le nombre nécessaire de paramètres à estimer, qui permettent d'atteindre le niveau d'ajustement spécifique ¹.

Le tableau suivant illustre tous ces indices et leurs critères d'évaluation.

Tableau 5. 2 : Les Indices d'ajustements de l'analyse factorielle confirmatoire

Types d'indices	Indices	Seuils d'acceptations empiriques
Les indices absolus	Khi-deux	Le plus faible possible
	GFI : Goodness of Fit Index	Valeurs supérieures à 0,9
	AGFI : Adjusted Goodness of Fit Index	
	RMR : Root-mean-square residual	Doit être < 0.08 (voire < 0.1 est favorable)
	RMSEA : Root-mean-square error of approximation	Doit être < 0.08 ou idéalement 0.05
Les indices incrémentaux	CFI : Comparative Fit Index	Valeurs supérieures à 0,9
	NFI : Normal Fit Index	
	RFI : Relative Fit Index	
	IFI : Incremental fit Index	
	TLC : Tucker-Lewis Coefficient	
L'indice de parcimonie	Chi-deux normé (Chi-deux/ddl)	Doit être entre 1 et 3 (voire 5)

Source : (Byrne, 2013; Evrard et al., 2003; Roussel et al., 2002; Schumacker & Lomax, 2004)

1.2.2.2. Les résultats de l'AFC

Sur la base des résultats de l'AFC, nous allons analyser la qualité psychométrique de chaque facteur, en vérifiant la contribution factorielle de chaque item, et en deuxième lieu, nous allons présenter l'appréciation des indices d'ajustement relatifs à chaque instrument de mesure. L'analyse factorielle confirmatoire se base sur la méthode d'analyse par équations structurelles, dont les conditions sont toutes vérifiées : 1) la taille de l'échantillon doit être supérieure de 150 ²⁻³, 2) le contrôle de l'effet des valeurs extrêmes, d'où les outliers sont éliminés de notre base de données, 3) l'existence de la normalité multivariée entre les variables, celle-ci n'a pas été vérifiée, mais a été résolue par la procédure de Bootstrap qui « implique de tirer aléatoirement un échantillon au sein de l'échantillon d'origine » ⁴.

Le tableau suivant résume tous les paramètres estimés des différents modèles de mesure lors de l'analyse factorielle confirmatoire faite par Amos V.24.

¹ Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004), Op.cit.

² Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1985). The Effects of Sampling Error and Model Characteristics on Parameter Estimation for Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 20(3), pp.255-271.

³ Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988), Op.cit.

⁴ Jolibert, A., & Jourdan, P. (2006), Op.cit.

Tableau 5. 3 : Récapitulatif des paramètres estimés des différentes échelles de mesure

Construit	Item	Moyenne	Ecart type	Test t*	P	Contribution factorielle AFC (Bootstrap)
Culture organisationnelle	CUL_1	2,77	1,359			0,803
	CUL_2	2,64	1,293	18,984	***	0,809
	CUL_3	2,79	1,247	13,509	***	0,710
	CUL_4	2,62	1,219	13,515	***	0,710
	CUL_5	2,78	1,254	17,102	***	0,849
	CUL_6	2,79	1,324	17,106	***	0,849
	CUL_7	2,98	1,190	13,585	***	0,714
	CUL_8	3,00	1,236	14,119	***	0,736
	CUL_9	3,03	1,210	14,187	***	0,739
Climat organisationnel	CLI_16	3,21	1,338			0,735
	CLI_17	2,75	1,236	13,688	***	0,803
	CLI_18	3,50	1,250	12,710	***	0,626
	CLI_19	2,83	1,259	13,995	***	0,822
	CLI_20	2,76	1,268	13,449	***	0,788
	CLI_23	2,74	1,166	12,814	***	0,751
Contenu du changement	CON_1	4,03	0,935			0,843
	CON_2	3,95	0,891	17,576	***	0,855
	CON_3	4,01	0,924	17,897	***	0,874
Prédisposition au changement	PRED_1	3,85	1,027			0,708
	PRED_2	3,77	1,048	16,870	***	0,671
	PRED_3	3,87	1,006	17,983	***	0,740
	PRED_4	3,92	0,953	14,589	***	0,935
	PRED_5	3,75	1,022	13,323	***	0,799
	PRED_6	3,86	1,004	13,896	***	0,834
Adoption de la modernisation	ADO_1	3,11	1,190			0,870
	ADO_2	3,01	1,062	18,959	***	0,924
	ADO_3	3,37	1,173	12,870	***	0,656
	ADO_4	2,72	1,342	12,971	***	0,660

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par AMOS V.24

Les données du tableau montrent clairement que toutes les échelles de mesure de notre modèle sont unidimensionnelles, tous les items ont eu une saturation qui, correspondent aux corrélations entre les variables observées et la variable latente, très satisfaisante (supérieure à 0.5) , il convient de noter que ces contributions factorielles (loading) sont identiques aux estimations issues de la procédure Bootstrap (**Voir l'Annexe N° 31 et 32**), et aussi les tests t de student sont significatifs au niveau de signification de 0,001. Tous ces résultats montrent que la structure factorielle de l'ensemble des instruments de mesure est confirmée.

Après avoir confirmé la structure factorielle de chaque facteur, l'appréciation des indices d'ajustement relatifs à chaque échelle de mesure est établie, nous signalons que cette appréciation n'a pas été réalisée sur la variable du contenu du changement, du fait qu'elle est saturée seulement par trois items (Just identified model). Le tableau suivant résume tous les indices d'ajustement des différentes échelles de mesure.

Tableau 5. 4 : Les indices d'ajustements des échelles de mesure

Facteur de mesure	Indices absolus						Indices incrémentaux			Indice de parcimonie
	Chi-deux	DdI	GFI	AGFI	SRMR	RMSEA	CFI	NFI	TLI	Chi-deux normé
Culture organisationnelle	41,133	22	0,973	0,945	0,036	0,053	0,990	0,979	0,984	1,870
Climat organisationnel	10,574	7	0,989	0,967	0,029	0,040	0,996	0,990	0,992	1,511
Prédisposition au changement	11,218	4	0,988	0,939	0,013	0,076	0,995	0,993	0,983	2,805
Adoption de la modernisation	3,341	1	0,995	0,947	0,015	0,086	0,996	0,995	0,978	3,341

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par AMOS V.24

D'après les données présentées dans le tableau, nous pouvons conclure que tous les indices incrémentaux sont tout à fait satisfaisants, d'où le CFI le NFI et le TLI pour chaque construit ont été supérieurs aux seuils d'acceptations empiriques (> 0.9). Quant au chi-deux normé, il est très satisfaisant, d'où tous ses valeurs ont été comprises entre le 1 et le 3, en confirmant l'existence d'un bon ajustement de parcimonie.

Concernant l'ajustement absolu, les SRMR de chaque facteur sont très satisfaisants (variant entre 0,013 et 0,036), leur valeur est inférieure au seuil (0,08) préconisé par la littérature, de même les valeurs de GFI et AGFI ont été très satisfaisants, étant toutes supérieures aux seuils d'acceptations empiriques qui est de « 0,9 ». Les valeurs de l'indicateur RMSEA sont d'une manière générale satisfaisantes, seulement pour le facteur de l'adoption de la modernisation, d'où son RMSEA a été légèrement supérieur à 0,08, cela est justifié par le fait que l'indice de RMSEA est sensible à la taille de l'échantillon ¹⁻².

Donc d'après ces résultats nous pouvons conclure que les indices d'ajustement de l'ensemble des échelles de mesure sont satisfaisants, seulement pour la variable de contenu du changement puisqu'elle comprend que 3 variables (modèle saturé), ceci suppose que « toutes les variables sont en corrélations avec toutes les autres, l'ajustement est parfait, mais cela en soi est dénué de sens » ³, Cependant, cela n'affecte pas l'ajustement du modèle général de recherche, car une fois le facteur de contenu du changement est en relation avec les autres facteurs dans un seul modèle, le problème d'identification du modelé sera surmonté.

¹ Byrne, B. M. (2013). Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming, Second Edition. Taylor & Francis.

² MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. Psychological Methods, 1(2), pp.130-149.

³ Zheng, L., Plaisent, M., Zuccaro, C., & Bernard, P. (2019). Introduction à la modélisation d'équations structurelles : AMOS dans la recherche en gestion. PUQ.

1.2.3. La validité et la fiabilité des instruments de mesure

1.2.3.1. Les indicateurs de la validité et de fiabilité des construits

Une fois la structure factorielle des échelles de mesure confirmée, il devient possible de vérifier la qualité de ces échelles en mesurant la fiabilité et la validité discriminante et convergente de chaque construit.

Selon **Evrard et al (2009)** la qualité psychométrique d'une échelle est vérifiée par le calcul des trois indicateurs ¹:

- **La fiabilité** : est mesurée par le calcul du coefficient de Rhô de Jôreskog, connu aussi par l'appellation Composite reability CR, ou Mc Donald's omega. Tout comme alpha de Cronbach, il permet de mesurer de la cohérence interne des éléments d'échelle, il se calcule comme suit ²:

$$\frac{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i\right)^2}{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i\right)^2 + \left(\sum_{i=1}^n \delta_i\right)}$$

λ_i = contribution factorielle standardisée pour le $i^{\text{ème}}$ indicateur,
 $V(\delta_i)$ = variance du terme d'erreur pour le $i^{\text{ème}}$ indicateur,
 n = nombre d'indicateurs

- **Le coefficient proche de 0.9 : fiabilité très élevée**
- **Le coefficient proche de 0.8 : bonne fiabilité**
- **Le coefficient proche de 0.7 : fiabilité adéquate**

- **La validité convergente** : est mesurée par le calcul du coefficient de Rhô de de convergence, connu par l'appellation AVE (Average variance extracted), sa valeur doit être supérieur à « 0,5 » ³.

$$\frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$$

λ_i = contribution factorielle standardisée pour le $i^{\text{ème}}$ indicateur,
 n = nombre d'indicateurs

- **La validité discriminante** : consiste à vérifier que la variance moyenne extraite AVE par chacun de deux construits est grande que le carré de la corrélation entre ces deux construits, ou d'une autre façon, il consiste à vérifier que la racine carrée d'AVE est grande que la corrélation entre construits, ce qui permet de confirmer que les construits ne sont pas fortement corrélés entre eux ⁴.

¹ Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A.-M., & Lilien, G. L. (2009), Op.cit.
² Netemeyer, R., Bearden, W., & Sharma, S. (2003), Op.cit.
³ Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. Journal of Marketing Research, 18(1), pp.39-50.
⁴ Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981), Op.cit.

1.2.3.2. Les résultats de fiabilité et de validité des instruments de mesure

Les résultats de mesure de la fiabilité et de la validité de chaque échelle de mesure, sont mis en évidence par le modèle de mesure de chaque construit. Les figures ci-dessous montrent toutes les données qui nous permettent de calculer le coefficient de Rhô de Jôreskog, et l'AVE.

Les résultats montrent que toutes les échelles de mesure ont procuré une très bonne fiabilité, d'où le coefficient Rhô de Jôreskog de chaque construit a été supérieur à 0,8 (varient entre 0,864 et 0,929), et aussi leur AVE a été supérieur à 0,5 (varient entre 0,573 et 0,735) en confirmant la validité convergente de chaque instrument de mesure.

Le modèle des variables exogènes, a aussi procuré une très bonne fiabilité, d'où les résultats montrent clairement que le CR de chacun des trois construits est très satisfaisant (variant entre 0,888et 0,929). Concernant les valeurs de L'AVE, chaque construit a eu une valeur supérieure au seuil préconisé par la littérature 0.5, ce qui confirme la validité convergente du modèle, et ainsi ces valeurs d'AVE ont été supérieures au MSV (maximum shared variance), ceci confirme que le modèle des variables indépendantes a une très bonne validité discriminante.

Tous ces résultats sont présentés dans les tableaux et les figures suivants :

A. L'échelle de mesure de la culture organisationnelle

Figure 5. 2 : Modèle de mesure de la culture organisationnelle

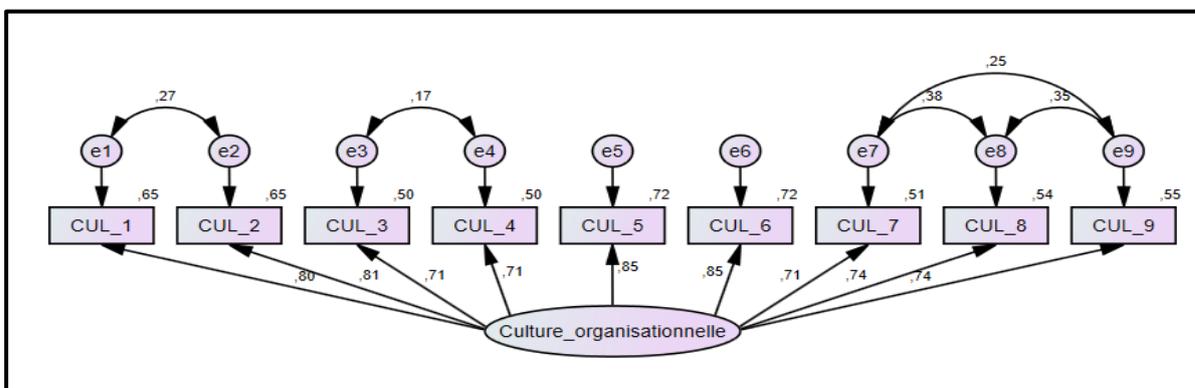


Tableau 5. 5 : Mesure de la fiabilité et de la validité de l'échelle de culture organisationnelle

Construit	Coefficient Rhô de Jôreskog	AVE
Culture organisationnelle	0,929	0,594

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par AMOS V.24

B. L'échelle de mesure du climat organisationnel

Figure 5. 3 : Modèle de mesure du climat organisationnel

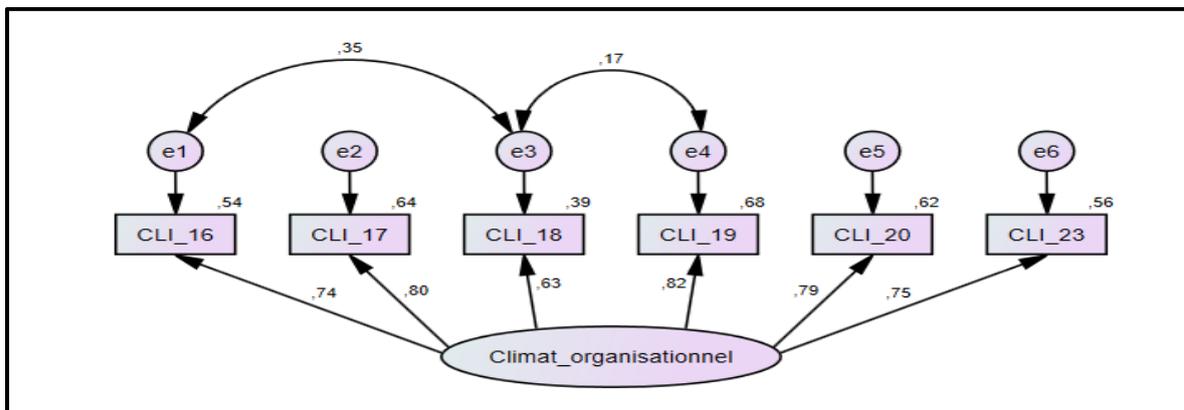


Tableau 5. 6 : Mesure de la fiabilité et de la validité de l'échelle du climat organisationnel

Construit	Coefficient Rhô de Jöreskog	AVE
Climat organisationnel	0,889	0,573

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par AMOS V.24

C. L'échelle de mesure du contenu du changement

Figure 5. 4 : Modèle de mesure du contenu du changement

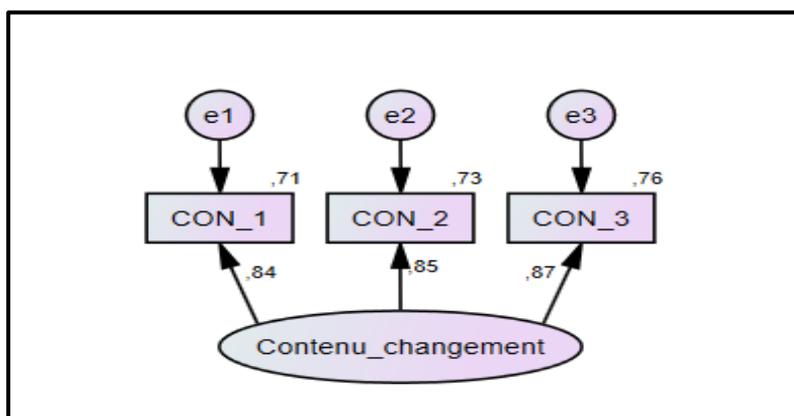


Tableau 5. 7 : Mesure de la fiabilité et de la validité de l'échelle du contenu du changement

Construit	Coefficient Rhô de Jöreskog	AVE
Contenu du changement	0,893	0,735

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par AMOS V.24

D. L'échelle de mesure de prédisposition au changement

Figure 5. 5 : Modèle de mesure de la prédisposition au changement

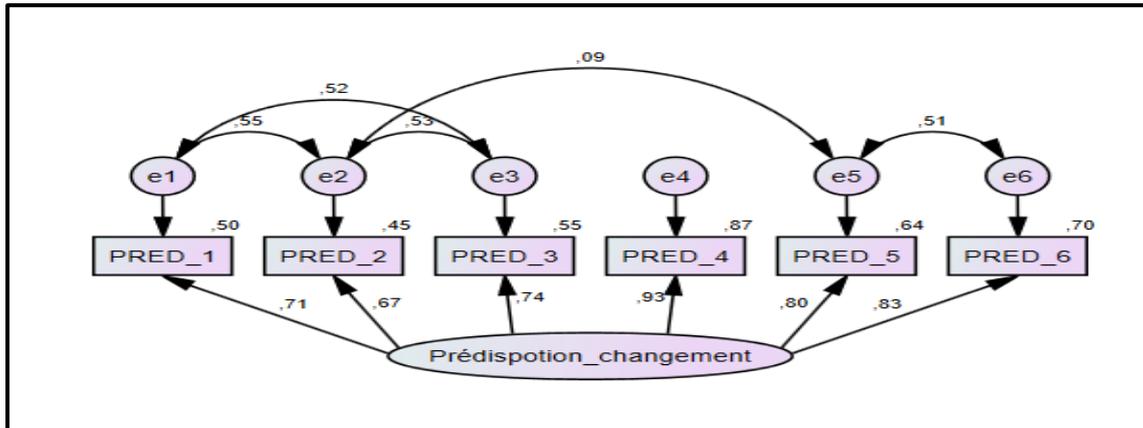


Tableau 5. 8 : Mesure de la fiabilité et de la validité de l'échelle de prédisposition au changement

Construit	Coefficient Rhô de Jöreskog	AVE
Prédisposition au changement	0,905	0,618

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par AMOS V.24

E. L'échelle de mesure de l'adoption de la modernisation (variable endogène)

Figure 5. 6 : Modèle de mesure de l'adoption de modernisation

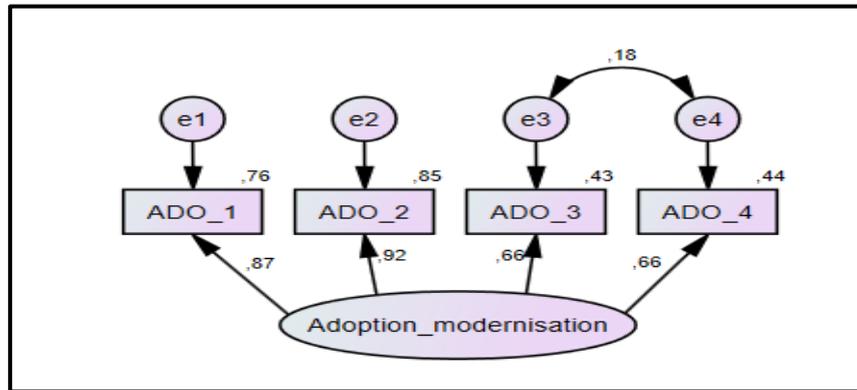


Tableau 5. 9 : Mesure de la fiabilité et de la validité de l'échelle de l'adoption de la modernisation

Construit	Coefficient Rhô de Jöreskog	AVE
Adoption de la modernisation	0,864	0,619

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par AMOS V.24

F. La validité de modèle de mesure des variables exogènes

Figure 5. 7 : Modèle de mesure des variables exogènes

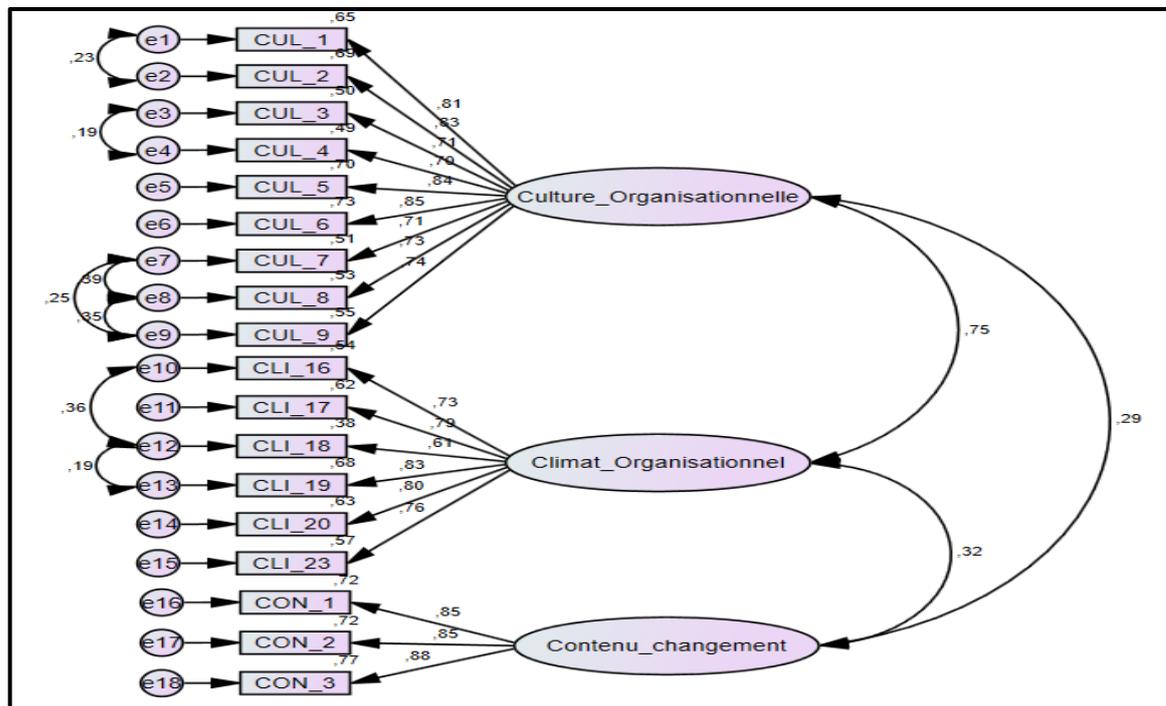


Tableau 5. 10 : Mesure de la fiabilité et de la validité des variables exogènes

	CR	AVE	MSV	MaxR (H)	Culture_Organisationnelle	Climat_Organisationnel	Contenu_Changement
Culture_Organisationnelle	0,929	0,594	0,562	0,935	0,771		
Climat_Organisationnel	0,888	0,570	0,562	0,896	0,750***	0,755	
Contenu_Changement	0,893	0,735	0,102	0,894	0,293***	0,319***	0,857

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par AMOS V.24

2. Dispositifs et préalables de renforcement du processus de modernisation : test d'hypothèses, discussion et recommandations

2.1. Le test des hypothèses de recherche et discussion

Le présent point est consacré au test de nos hypothèses et à la discussion des résultats obtenus. Nous rappelons que notre test d'hypothèse prend en considération le fait que les variables ne sont pas traitées avec la même méthode (voir la méthodologie de recherche). De ce fait, ce point sera scindé en deux parties, la première est consacrée aux éléments requis à la préparation du changement visant la modernisation, celle-ci est traitée par la méthode des équations structurelles (modèle de mesure), la deuxième est consacrée aux dispositifs de conduite du changement, cette dernière est traitée par la régression linéaire et plusieurs autres tests statistiques.

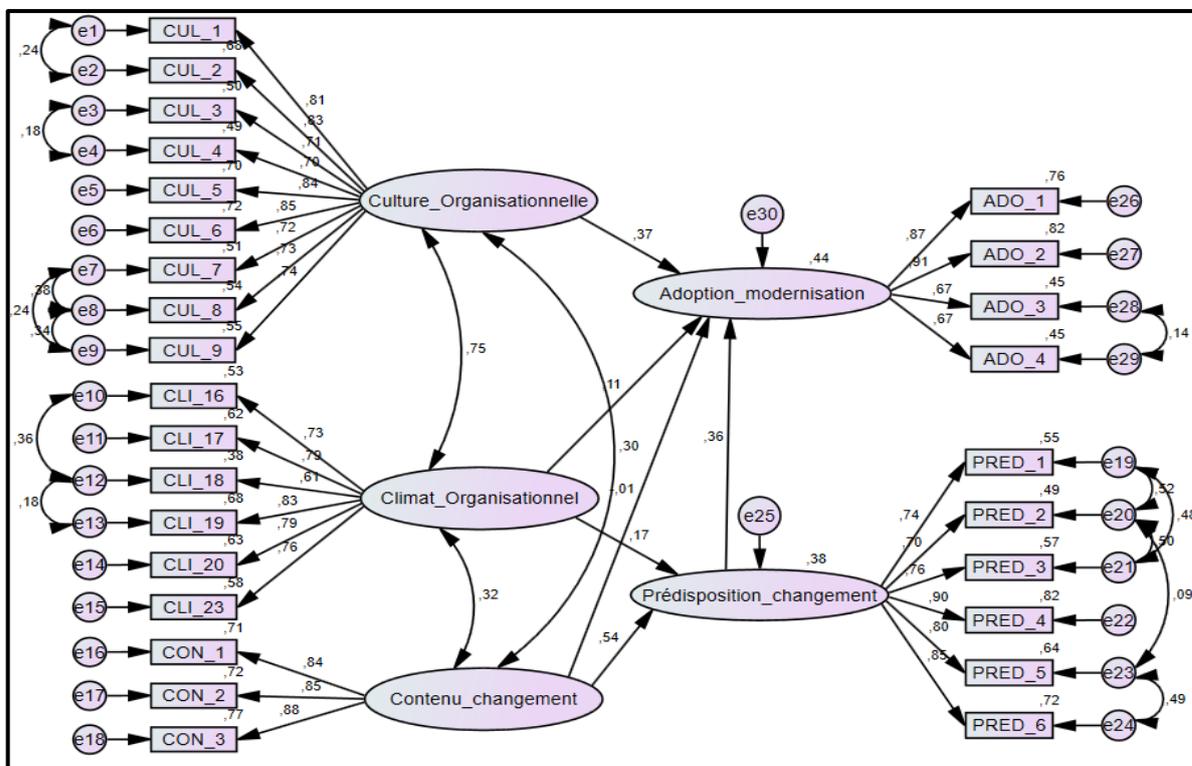
2.1.1. Les éléments requis à la préparation du changement visant la modernisation administrative : test d'hypothèses

Après avoir vérifié l'ajustement de chaque échelle de mesure et confirmé leur fiabilité et validité, et avant de tester les hypothèses, il est nécessaire de valider le modèle global en utilisant toujours la méthode du maximum de vraisemblance, et ensuite nous passons au traitement des hypothèses, tout en abordant les liens directs et indirects entre les variables

2.1.1.1. Test et validation du modèle conceptuel

Le test du modèle global consiste à faire une comparaison entre le modèle théorique proposé et le modèle réel obtenu d'après les données collectées, ce test se fait évidemment par la méthode des équations structurelles, du fait qu'elle permet d'examiner simultanément plusieurs relations causales. Le test du modèle de structure suit les mêmes étapes pour le test des modèles de mesure, d'où en premier lieu, le modèle théorique est déjà précisé, et en deuxième lieu il est testé au moyen des données recueillies, et ainsi les résultats sont interprétés à travers l'évaluation de la significativité du test T et de valeurs des contributions factorielles ¹. La figure et le tableau suivants montre les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de notre modèle de structurel global.

Figure 5. 8 : Modèle structurel de la recherche



Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par AMOS V.24

¹ Lussier, B. (2014), Op.cit.

Tableau 5. 11 : Les indices d'ajustements du modèle structurel

Facteur de mesure	Indices absolus				Indices incrémentaux			Indice de parcimonie
	Chi-deux	Ddl	SRMR	RMSEA	CFI	NFI	TLI	Chi-deux normé
Modèle structurel	558,017	328	0,071	0,047	0,964	0,917	0,958	1.701

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par AMOS V.24

Les résultats du tableau ci-dessus montrent clairement que les indices d'ajustement absolu sont très satisfaisants, d'où le SRMR et RMSEA sont inférieurs à « 0,08 », quant aux indices incrémentaux, ils sont aussi satisfaisants, étant supérieurs à « 0.9 », et aussi le chi-deux normé à une très bonne valeur, étant inférieur à « 3 », toutes ces valeurs confirment que l'ajustement de notre modèle structurel est très satisfaisant.

2.1.1.2. Résultats du test des hypothèses relatifs aux éléments requis à la préparation du changement

Afin de tester nos hypothèses relatives aux relations de cause à effet, nous avons basé notre analyse sur les régressions, et la méthode des équations structurelles, tout en prenant en compte : le poids de la contribution factorielle (lambdas standardisés), le test CR (Critical ratio), équivalent du test T, ceci permet d'examiner l'existence de relation significative entre la variable explicative et la variable à expliquer (le test est significative si la valeur absolue du CR est supérieure à 1.96.), la valeur P (signification) qui permet de rejeter l'hypothèse nulle qui consiste l'absence de relation entre les variables (le test est significatif si $p > 0.05$ avec un intervalle de confiance de 95%)

Le tableau suivant expose les liens obtenus pour l'ensemble du modèle de structure

Tableau 5. 12 : Analyse des liens directs entre les variables du modèle structurel

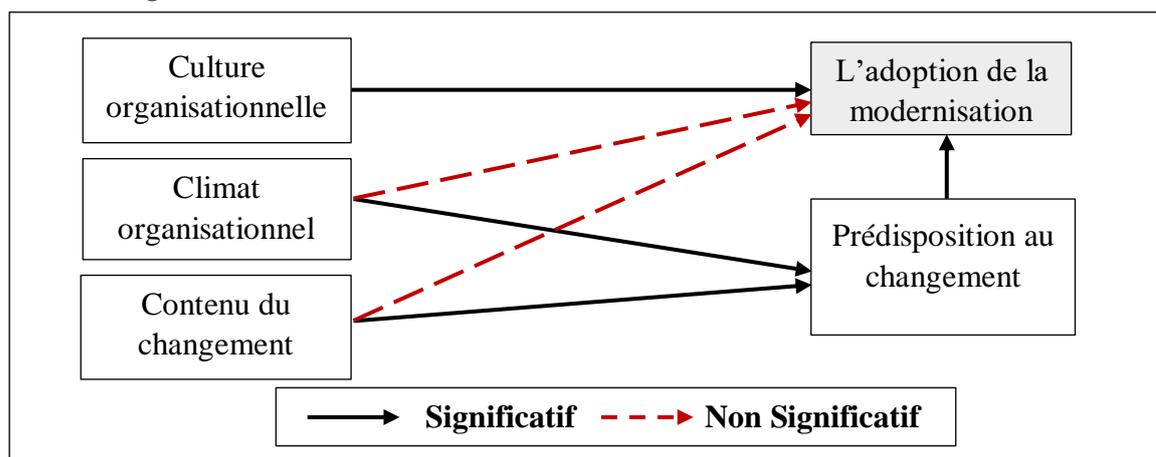
Liens	Coefficient de régression	Test t	P
Prédisposition_changement<---Climat_organisationnel	,171	3,010	,003**
Prédisposition_changement<---Contenu_changement	,540	8,288	***
Adoption_modernisation<--- Culture_organisationnelle	,373	4,399	***
Adoption_modernisation<---Prédisposition_changement	,357	5,122	***
Adoption_modernisation<--- Climat_organisationnel	,114	1,331	,183
Adoption_modernisation<--- Contenu_changement	-,007	-,108	,914

*** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par AMOS V.24

Les résultats montrent que les effets directs ne sont pas tous significatifs, tel que l'effet du climat organisationnel et du contenu du changement sur l'adoption de la modernisation qui n'ont pas été significatifs, leur p-value a été supérieure au niveau signification $\alpha=0,05$. Les autres liens ont été tous significatifs au seuil de 0,001, seulement l'effet du climat organisationnel sur la prédisposition au changement qui a été significatif au seuil de 0,01 (p-value =0.003). La figure suivante, montre d'une manière visuelle, ces liens entre l'ensemble des variables du modèle structurelle.

Figure 5. 9 : Les liens de l'ensemble des variables du modèle structurel



Source : travail de la doctorante d'après les résultats : Analyse des liens directs

Avant de commencer à tester les hypothèses, il est primordial de présenter les moyennes des facteurs, d'où chaque valeur sera interprétée selon les intervalles de l'échelle de Likert présentés dans le tableau suivant.

Tableau 5. 13 : Les moyennes des facteurs du modèle de la recherche et leur signification

Echelle de likert	Intervalle	Culture organisationnelle	Climat organisationnel	Contenu du changement (Perception)	Prédisposition au changement	Adoption de modernisation
Moyenne		2,82	3,00	3,78	3,83	3,05
1	1-1,79	Pas du tout ouverte	Pas du tout attractif	Pas du tout bonne	Pas du tout bonne	Aucune adoption
2	1,80-2,59	Légèrement ouverte	Légèrement attractif	Pas bonne	Pas bonne	Adoption légère
3	2,60-3,39	Pas assez ouverte	Pas assez attractif	Pas assez bonne	Pas assez bonne	Faible adoption
4	3,40-4,19	Assez ouverte	Assez attractif	Moyennement Bonne	Moyennement Bonne	Adoption moyenne
5	4,20-5,00	Complètement ouvert	Complètement attractif	Bonne	Bonne	Bonne adoption

Source : travail de la doctorante d'après Timur & Tasar (2011)¹ et (Pimentel, 2019)²

¹ Timur, B., & Tasar, F. (2011). In-Service Science Teachers' Technological Pedagogical Content Knowledge Confidences and Views about Technology-Rich Environments. *Center for Educational Policy Studies Journal*, 1, pp.11-25.

² Pimentel, J. (2019). Some Biases in Likert Scaling Usage and its Correction. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 45, pp.183-191.

L'interprétation de la moyenne de chaque facteur consiste à préciser à quel intervalle de l'échelle de Likert se trouve la valeur de la moyenne, sur cette base, on prend la description adéquate (par exemple la moyenne de l'adoption égale à 3,05, elle se trouve dans le 3^{ème} intervalle, ce qui représente une faible adoption)

Sur la base des liens présentés dans la figure ci-dessus, nous allons tester nos hypothèses, en commençant tout d'abord par les liens directs, et ensuite nous passons au test des liens à effet médiateur.

A. Les effets directs

Dans cette partie nous exposerons 6 effets, dont 4 exercés sur l'adoption du changement, et 2 exercés sur la prédisposition au changement.

- **Lien direct de culture organisationnelle sur l'adoption de modernisation**

Il s'agit de vérifier l'existence d'un effet exercé par la culture organisationnelle, selon le degré de son orientation vers l'ouverture (changement) ou vers la fermeture (stabilité) sur l'adoption de la modernisation. De ce fait nous avons posé notre première hypothèse qui consiste à postuler que :

H1 : La culture organisationnelle des organisations publiques Algériennes exerce un effet significatif sur l'adoption de la modernisation en tant que processus de changement organisationnel.

D'après les résultats présentés dans le tableau ci-dessus il apparaît que la culture organisationnelle exerce une influence statistiquement significative sur l'adoption de la modernisation. Les analyses indiquent que la culture organisationnelle qui s'oriente vers l'ouverture, l'innovation et la prise en considération des évolutions qui se passent souvent dans le monde, a un effet positif sur l'adoption de la modernisation ($\beta = 0,373$; $p < 0,001$), ce qui permet de valider l'hypothèse H1.

Nous signalons que la moyenne générale du facteur de l'adoption de modernisation est égale à « 3,05 », ce qui exprime une faible adoption. De l'autre côté la moyenne du facteur de la culture organisationnelle est mesurée par 2,82 (valeur proche de 3), ce qui signifie selon l'échelle de Likert le point neutre (ni en d'accord, ni en désaccord), confirmant que la culture organisationnelle dans les organisations publiques algériennes n'est pas assez orientée vers l'ouverture et l'innovation qui, représentent deux éléments nécessaires à la préparation du changement visant la modernisation.

De ce fait, la confirmation de l'hypothèse H1, nous a permis de conclure que le fait que la culture organisationnelle des organisations publiques Algériennes n'est pas assez orientée vers

le changement, et la favorisation de l'innovation, l'adoption de la modernisation a été faible, d'où les résultats montrent qu'à chaque fois que la culture organisationnelle s'oriente vers l'ouverture, l'adoption augmente aussi.

- **Lien direct du climat organisationnel sur l'adoption de modernisation**

Ce lien, consiste à examiner si le climat organisationnel, plus précisément la participation à la prise de décision influent l'adoption de la modernisation. Nous rappelons que dans notre cadre conceptuel, nous avons émis l'hypothèse que le climat des organisations publiques Algériennes est fermé et qu'il ne favorise pas la participation et l'implication de ces fonctionnaires dans la prise de décision, ce qui influe sur la moyenne d'adoption de la modernisation.

Dans ce sens, nous avons émis comme deuxième hypothèse :

H2a : Le climat organisationnel des organisations publiques Algériennes exerce un effet significatif sur l'adoption de la modernisation en tant que processus de changement organisationnel.

D'après le tableau « 5.13 » la moyenne présentée par le facteur « climat organisationnel » égal à 3.00 (valeur comprise entre 2,60 et 3,39), représente le point neutre, cela veut dire que le climat des organisations publiques Algériennes n'est pas assez participatif, et ne favorise pas d'une manière importante la participation de ces fonctionnaires dans la prise de décision. Donc nous pouvons déduire que cette fermeture du climat organisationnel peut avoir un effet sur la faiblesse de l'adoption de la modernisation (moyenne égale à 3,05).

En effet, les résultats présentés dans le tableau « 5.12 » ci-dessus, montrent que le lien direct entre le climat organisationnel et l'adoption de la modernisation n'est pas statistiquement significatif, d'où le $\beta = 0,114$ et $p = 0,183$ qui est une valeur supérieure au seuil de signification 0,05. Ceci nous permet de confirmer que l'hypothèse H2a est rejetée, c'est à dire qu'il n'existe pas un effet direct exercé par le climat organisationnel sur l'adoption de la modernisation.

- **Lien direct du contenu du changement sur l'adoption de modernisation**

Notre troisième hypothèse postule que :

H3a : La perception du contenu du changement dans les organisations publiques Algériennes exerce un effet significatif sur l'adoption de la modernisation en tant que processus de changement organisationnel.

Ce lien consiste à vérifier l'existence de la relation de cause à effet entre la perception de facilité et d'utilité du contenu du changement et l'adoption de modernisation. Nous rappelons ainsi que dans le cadre conceptuel, nous avons postulé que les fonctionnaires des organisations

publiques algériennes n'ont probablement pas une bonne perception envers le contenu de la modernisation, ce qui cause une faiblesse dans l'adoption de modernisation. D'après le tableau ci-dessus la moyenne du facteur de contenu du changement égale à 3,78, ce qui signifie que les membres interrogés ont une perception moyennement bonne envers la modernisation, mais cela n'a aucune influence directe sur l'adoption de la modernisation, d'où le $\beta = -,007$ avec $p = 0,914$, ce qui représente un lien non significatif, à cet effet l'hypothèse H3a est rejeté.

- **Lien direct de prédisposition au changement sur l'adoption de modernisation**

L'étude de ce lien, consiste à vérifier s'il existe un effet exercé par la prédisposition au changement sur l'adoption de la modernisation, dans ce contexte nous avons émis l'hypothèse suivante :

H4 : La prédisposition au changement au sein les organisations publiques Algériennes a un impact sur l'adoption de la modernisation

Nous rappelons que notre proposition est basée sur l'idée que la prédisposition des fonctionnaires des organisations publiques Algériennes n'est pas bonne, ce qui influe négativement sur l'adoption de la modernisation. En effet, les résultats du test ont montré que $\beta = 0,357$ avec un $P < 0,001$, ce qui confirme qu'il existe un effet statistiquement significatif, exercé par la prédisposition au changement sur l'adoption de la modernisation, et ainsi la moyenne générale du facteur de la prédisposition au changement égale à « 3,83 », ce qui représente une prédisposition moyennement bonne, d'où la validation de l'hypothèse H4, nous permettant de conclure que si la prédisposition avait été plus bonne, l'adoption de la modernisation aurait été meilleure.

- **Lien direct du climat organisationnel sur la prédisposition au changement**

Il s'agit de vérifier s'il existe un effet exercé par le climat organisationnel sur la prédisposition au changement. Sur le plan théorique, nous avons proposé que si le climat des organisations publiques algériennes n'est attractif, cela influe sur la prédisposition au changement, de ce fait nous avons posé l'hypothèse suivante :

H2b : Le climat organisationnel des organisations publiques Algériennes exerce un effet significatif sur la prédisposition au changement visant la modernisation.

Le test de cette hypothèse a montré que le lien direct entre le climat organisationnel et la prédisposition au changement est statistiquement significatif, avec $\beta = 0,171$ et $P = 0,003 < 0,01$.

Cependant, d'après les moyennes des facteurs, nous avons remarqué que le climat organisationnel n'est pas considéré comme assez attractif, en outre la prédisposition a été moyennement bonne, d'où la validation de l'hypothèse H2b qui nous permet de conclure que

si le climat organisationnel avait été plus attractif, les fonctionnaires auraient été plus prédisposés au changement.

- **Lien direct de perception du contenu sur la prédisposition au changement**

L'étude de ce lien, consiste à vérifier si la perception du contenu du changement influe la prédisposition au changement. De ce cadre, nous avons posé l'hypothèse suivante :

H3b : La perception du contenu du changement des organisations publiques Algériennes exerce un effet significatif sur la prédisposition au changement visant la modernisation.

Nous rappelons que dans le cadre conceptuel, nous avons proposé que les fonctionnaires n'ont pas une bonne perception vers la modernisation, ce qui influe sur leur prédisposition pour faire le changement. D'après les moyennes du facteur, nous avons déduit que les membres interrogés ont une perception du contenu de modernisation moyennement bonne, en même temps ils ont une prédisposition moyennement bonne pour l'adoption du changement.

Néanmoins, les résultats du test d'hypothèse ont montré qu'il existe un effet positif statistiquement significatif ($\beta = 0,540$ et $P < 0.001$) entre le contenu et la prédisposition au changement, de ce fait l'hypothèse H3b est validée, ce qui permet de conclure que si la perception des fonctionnaires envers la modernisation avait été très bonne, leur prédisposition pour faire le changement aurait été très bonne aussi.

B. Les effets médiateurs

Après avoir confirmé les hypothèses H2b et H3b, qui postulent qu'il existe un effet exercé par le climat organisationnel et la perception du contenu sur la prédisposition au changement, nous avons aussi confirmé l'hypothèse H4 qui suppose que la prédisposition influe sur l'adoption de la modernisation. A ce stade, nous sommes amenés à vérifier s'il existe un effet exercé par le climat organisationnel et la perception du contenu sur l'adoption de la modernisation, et ce à travers la médiation de la prédisposition au changement. Dans ce sens, les hypothèses suivantes sont émises :

Hm1 : La prédisposition au changement a un rôle médiateur entre le climat organisationnel et l'adoption de la modernisation.

Hm2 : La prédisposition au changement a un rôle médiateur entre le contenu du changement et l'adoption de la modernisation.

Afin de tester ces hypothèses, différentes méthodes sont préconisées. Dans la littérature de la discipline, nous distinguons trois méthodes considérées comme les plus utilisées :

- la première est celle préconisée par *Baron & Kenny (1986)*¹ et *Preacher & Hayes (2004)*² qui suggèrent de vérifier la médiation en trois équations de régression, à savoir : une régression du médiateur M par la variable indépendante X, une régression de la variable dépendante Y par la variable indépendante X, une régression de la variable dépendante Y par la variable la variable médiatrice M
- La deuxième est celle du test de Sobel, qui représente un test t spécialisé, qui permet de vérifier l'existence d'une réduction significative de l'effet de la variable indépendante, après avoir inclus le médiateur dans le modèle.
- La troisième est celle de *Preacher & Hayes (2008)*³, cette dernière est basée sur l'estimation par bootstrapping de l'intervalle de confiance, dont le niveau de confiance est de 95% , et les limites de l'intervalle se situent entre le 22,5ème centile et le 97,5ème centile de la distribution des valeurs obtenues par Bootstrap, en effet pour $\alpha = 0,05$, le test est significatif lorsque l'intervalle n'inclut pas le zéro 0.

Pour tester nos hypothèses, nous avons choisi d'utiliser la troisième méthode⁴, du fait qu'elle est basée sur le Bootstrap, la méthode la plus appropriée dans le cas de multi normalité limitée. Le tableau suivant représente les résultats du test d'hypothèses relatifs aux effets médiateurs :

Tableau 5. 14 : Tests de médiation impliquant la prédisposition au changement

Liens indirects	β	Lower	Upper	P
Adoption_modernisation<--prédisposition au changement < --climat _organisationnel	0,061	0,021	0,117	,004
Adoption_modernisation<--prédisposition au changement < --contenu_changement	0,193	0,111	0,295	,001

*** p < .001 ; ** p < .01 ; * p < .05

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par AMOS V.24

Les données du tableau montrent que l'effet médiateur de la prédisposition au changement entre le climat organisationnel et l'adoption de la modernisation est significatif, au niveau de

¹ Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research : Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp.1173-1182.

² Preacher, K., & Hayes, A. (2004), Op.cit.

³ Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), pp.879-891.

⁴ Ibid.

signification $p=0,004 < 0,01$, avec un $\beta=0,061$ et un intervalle de confiance $[0,021 - 0,117]$ qui n'inclue pas le 0. Les données montrent aussi que l'effet médiateur de la prédisposition au changement entre le contenu du changement et l'adoption de la modernisation est significatif, l'intervalle de confiance n'inclue pas le 0 $[0,111 - 0,295]$, avec un $P=0,001 < 0,01$ et un $\beta=0,193$.

Tous ces résultats permettent de confirmer que les hypothèses Hm1 et Hm2 sont validées, en outre nous rappelons que la moyenne du climat organisationnel est égale à 3.00, celle du contenu du changement égale 3,78 et de la prédisposition au changement égale à 3,83, et celle de l'adoption du changement égal à 3.05, ce qui nous permet de conclure que le climat n'est pas assez attractif et la perception du contenu du changement est moyennement bonne, et que ces variables ont influencé la prédisposition au changement à être moyennement bonne. En conséquence, l'adoption de la modernisation a été faible, cela veut dire que si le climat et le contenu du changement au sein des organisations publiques Algériennes avaient été bon, la prédisposition au changement aurait été bonne, et ainsi l'adoption de la modernisation aurait été aussi bonne.

Après avoir testé les hypothèses relatives aux éléments requis pour la préparation du changement visant la modernisation administrative, nous passons dans ce qui suit à l'étude de l'effet des dispositifs du changement sur l'adoption de la modernisation.

2.1.2. Les dispositifs du changement visant la modernisation administrative : test d'hypothèses

Dans notre cadre conceptuel nous avons proposé que le processus de la modernisation administrative est influencé par la qualité des dispositifs de conduite du changement, à savoir : la communication, la formation et l'accompagnement, supposant que les organisations publiques algériennes n'ont pas bien mené leur processus du changement en utilisant ces dispositifs, ce qui a influencé l'adoption de la modernisation.

De ce fait nous avons émis l'hypothèse suivante :

H5 : Les dispositifs de conduite du changement au sein des organisations publiques Algériennes exercent un effet sur l'adoption de la modernisation.

Le test de cette hypothèse exige l'étude de l'effet des trois dispositifs du changement, nous rappelons que cette analyse sera faite à l'aide de SPSS, en faisant différents tests statistiques dont le plus important est la régression.

2.1.2.1. Effet de la communication du changement sur l'adoption de la modernisation

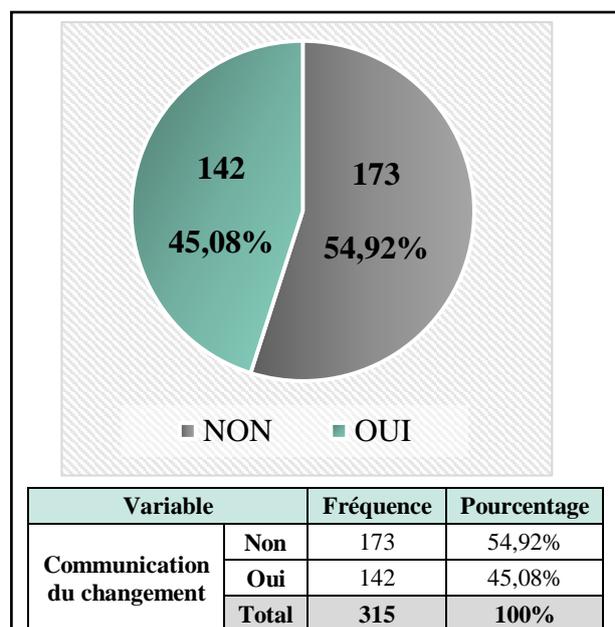
Pour ce dispositif nous avons posé l'hypothèse suivante

H5a : Les dispositifs de communication au sein des organisations publiques Algériennes exercent un effet sur l'adoption de la modernisation.

Afin de tester cette hypothèse, nous avons mesuré tout d'abord, le nombre des personnes qui ont entendu parler de la modernisation au sein de leur organisation. La figure suivante représente un état descriptif sur la variable « communication du changement ».

Les données présentées dans la figure, montrent que 45,08% des membres des organisations publiques algériennes ont entendu parler de la modernisation, par contre, les autres membres, qui représentent 54,92% des répondants n'ont jamais entendu parler de la modernisation au sein de leur organisation. De ce fait, nous constatons que plus de la moitié des membres interrogés, dont : des cadres supérieurs, des cadres moyens, des cadres de maîtrise et de simples fonctionnaires ne sont pas au courant de la modernisation, ou d'une autre façon qu'ils ne savent pas que leur organisation est en train d'appliquer les axes de la modernisation administrative.

Figure 5. 10 : Etat descriptif de la variable de Communication du changement



Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

Néanmoins il convient de noter que pour les quatre ministères, les interventions de la modernisation ont été prises d'une manière assez importante depuis quelques années, donc au regard de ces fréquences, le taux des personnes qui n'ont pas entendu parler de la modernisation au sein de leur organisation est très important. Cependant, il est fortement utile de noter aussi que lors de la discussion avec les membres de ces organisations sur les axes de la modernisation administrative mise en œuvre par leur organisation, nous avons constaté que certains fonctionnaires sont chargés des actions de modernisation mais sans savoir que cette action est inscrite dans le cadre de la modernisation.

Ce grand nombre de personnes qui n'ont pas entendu parler de la modernisation au sein de leur organisation, surtout en présence d'autres personnes dans la même organisation ont

entendu de la modernisation, nous a amené à nous interroger sur l'absence d'échange d'informations entre eux, de ce fait nous avons postulé que la circulation de l'information au sein des organisations publiques algériennes n'est pas bonne, ce qui explique l'absence d'échange d'informations sur la modernisation entre les membres de chaque organisation.

Dans ce sens, nous avons analysé la circulation de l'information en tant que dimension du climat organisationnel (**items CLI_8...CLI_15**), et son effet sur la communication de modernisation (**item COM_1**). L'analyse de la régression logistique binaire nous a donné les résultats suivants.

Tableau 5. 15 : L'analyse de la régression logistique de l'effet de la circulation d'information sur la communication de la modernisation

	B	E.S	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
Circulation de l'information	1,054	0,154	46,601	1	,000	2,869
Constante	-3,396	0,491	47,773	1	,000	0,033

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

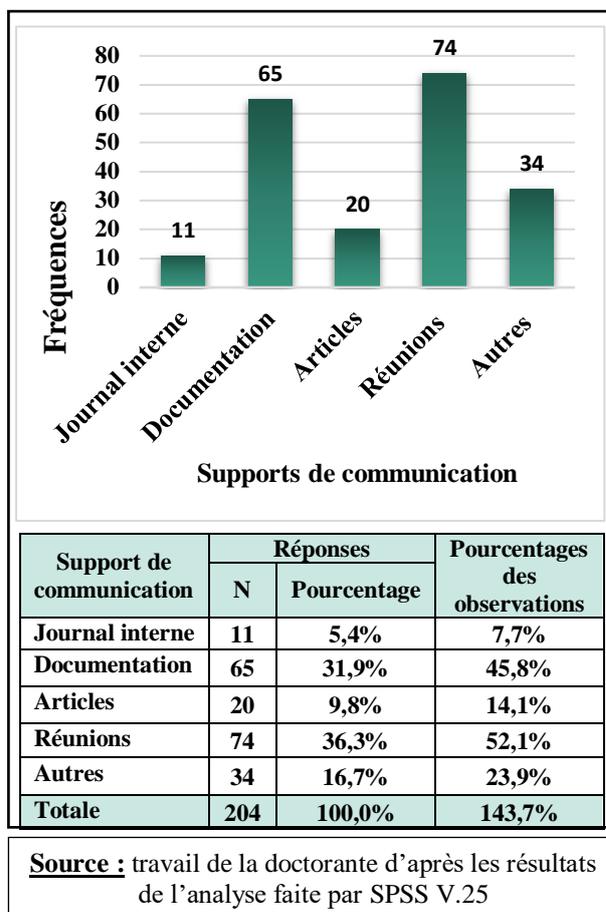
Les résultats de la statistique descriptive montrent que la moyenne de la circulation de l'information est faible, étant égale à 2,98, cette valeur confirme que la circulation des informations entre les différentes directions et entre les différents niveaux hiérarchiques est caractérisée par des obstacles, empêchant le simple fonctionnaire de disposer facilement des informations utiles.

D'après ce tableau, nous pouvons constater que l'effet de la circulation de l'information sur la communication du changement, qui vise la modernisation est statistiquement significative avec $Sig < 0,001$. A travers ces résultats, il devient évident que la circulation de l'information est l'un des facteurs qui a contribué dans l'empêchement de la majorité des membres de prendre connaissance de la modernisation au sein de leur organisation.

En effet, l'analyse des réponses des membres qui ont entendu parler de la modernisation au sein de leur organisation, a montré qu'il existe différents supports de communication, la figure suivante représente un récapitulatif des fréquences des supports, à travers lesquels les membres sont informés sur la modernisation.

Au regard de la figure ci-contre, et l'analyse de ces réponses, il apparaît clairement que la plupart des répondants ont entendu de la modernisation à travers les réunions et les documents internes de leurs organisations, par contre il y avait peu de membres affirmant avoir entendu ou lu sur la modernisation dans le journal interne ou les articles de l'organisation, tandis que 34 répondants ont eu autres réponses que ces quatre supports de communication, où leurs réponses différaient entre : via les courriers professionnels de l'organisation, à travers leurs responsables, ou à travers l'accomplissement d'une tâche liée au processus de la modernisation, qui leur est assignée lors l'exercice de leur travail habituel.

Figure 5. 11 : Contribution des supports de communication dans l'information des membres sur la modernisation



Comme le montrent les données présentés dans la figure ci-dessus, le total des réponses est de 204 alors que le nombre des membres qui ont entendu parler de la modernisation au sein de leur organisation est de 142, ceci est expliqué par le fait que chaque répondant a pu prendre connaissance de la modernisation à travers plus d'un seul support de communication, pour cela le tableau suivant fait ressortir le croisement des réponses qui nous a permis de saisir la combinaison des supports de communication ayant servi à l'information des membres sur le processus de la modernisation.

Tableau 5. 16 : Tableau croisé de contribution des supports de communication dans l'information des membres sur la modernisation

		Les réponses					Total
		Journal interne	Documentation	Articles	Réunions	Autres	
Les réponses	Journal interne	11	3	1	7	0	11
	Documentation	3	65	10	27	7	65
	Articles	1	10	20	11	5	20
	Réunions	7	27	11	74	9	74
	Autres	0	7	5	9	34	34
Total		11	65	20	74	34	142

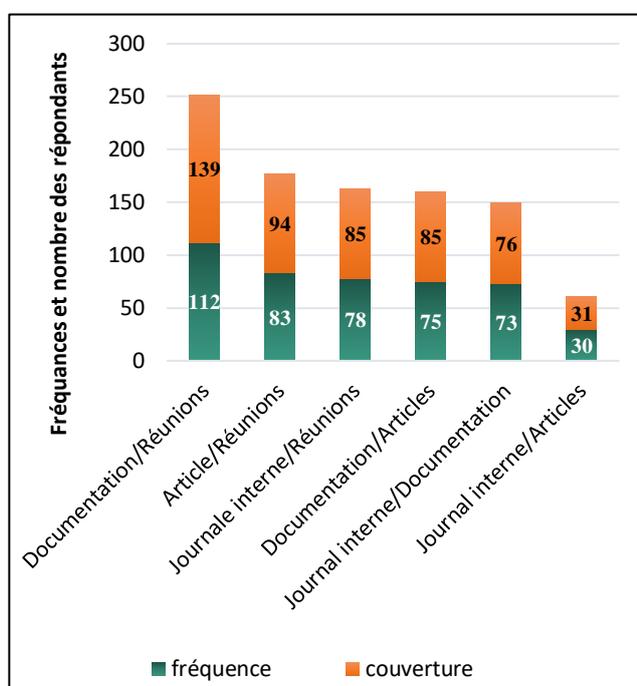
Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

Le croisement des réponses montre également que les documents internes et les réunions sont les supports les plus choisis, ils sont aussi les supports ayant le plus contribué à l'information des membres de l'organisation sur le processus de modernisation, tel que les données du tableau montrent clairement que 27 répondants ont entendu parler de la modernisation en même temps à travers les documents et les réunions

Toutefois, ce croisement compte seulement deux paires de supports, c'est à dire qu'il ne compte pas les combinaisons dans le cas du choix de 3 ou 4 supports en même temps. De ce fait l'analyse TURF fait apparaître les combinaisons les plus influentes, en prenant en compte tous les choix en même temps.

Comme le dénote ce graphique, la combinaison documentation / réunions est la plus importante, d'où parmi 139 répondants (dont 74 ont choisi les réunions et 65 ont choisi la documentation) 112 répondants ont entendu parler de la modernisation en même temps à travers les documents et les réunions. Pour les autres combinaisons, la fréquence reste moyenne entre 73 et 83, la combinaison journal interne/Articles est la plus faible avec une fréquence de 30 et une couverture de 31 répondants.

Figure 5. 12 : Influence des combinaisons de supports de communication dans l'information des membres sur la modernisation



Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

A travers ces observations et analyses, nous pouvons constater que les réunions et les documents internes sont

les supports de communication ayant le plus contribué à l'information des membres des organisations sur le processus de la modernisation, mais il convient de rappeler que 54,92% des répondants n'ont pas entendu parler de la modernisation, et la plupart d'entre eux ont affirmé qu'ils ont pris connaissance du processus de modernisation mais pas au sein de leur organisation, et qu'ils ont entendu parler de la modernisation administrative en tant que processus de numérisation et d'utilisation accrue des TIC, et ce, à travers internet, les médias sociaux, la télévision, les journaux, etc...

Donc il apparaît clairement que les dispositifs de communication du changement n'ont pas été efficaces pour informer la totalité des membres, ou dans un sens plus précis qu'il n'y avait aucune action organisée prise pour informer les membres de chaque ministère sur le processus et les axes mis en œuvre dans le cadre de la modernisation administrative en tant que changement organisationnel.

Nous tentons maintenant de vérifier l'existence d'une différence entre ceux qui ont entendu parler et ce qui n'ont pas entendu parler de la modernisation au sein leur organisation, selon leur grade. La figure et le tableau ci-dessous montrent la distribution et la différence entre ces deux catégories selon leur grade.

Figure 5. 13 : Le croisement entre le grade et la communication du changement visant la modernisation

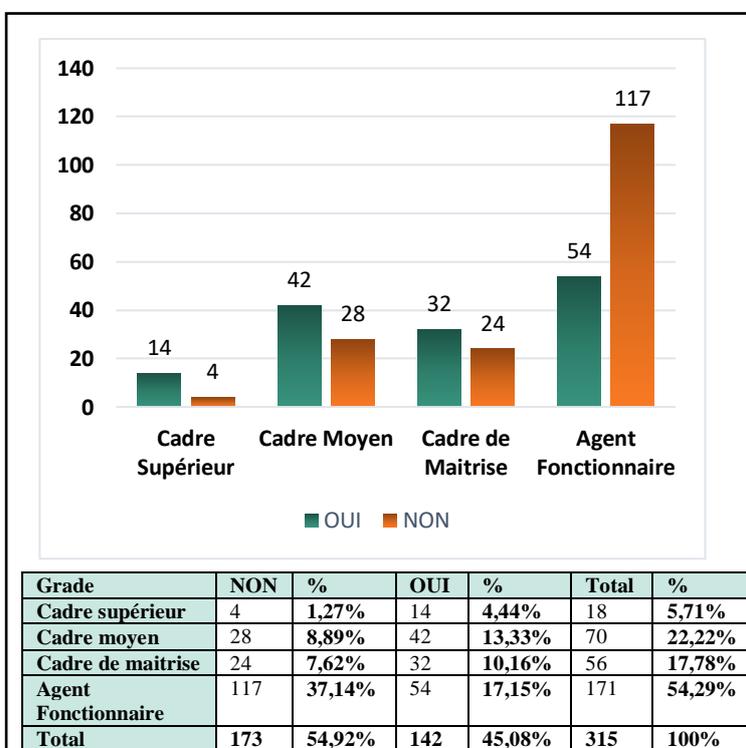


Tableau 5. 17 : Test de relation entre la communication du changement et le grade

Tests du khi-carré			
	Valeur	ddl	Sig
χ^2 Pearson	29,948 ^a	3	0,000
a. 0 cellules (0,00%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 8,11.			

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS

L'analyse des données présentées ci-dessus indique que 4 seulement parmi les 18 cadres supérieurs interrogés ont affirmé qu'ils n'ont pas entendu de la modernisation au sein de leur organisation, et que les cadres moyens et les cadres de maîtrise ont donné cette réponse à 28 et 24 reprises parmi les 70 et 56 cadres interrogés, alors que 117 parmi les 171 agents fonctionnaires interrogés ont donné cette réponse et affirmé qu'il n'ont pas entendu parler de la modernisation administrative au sein de leur organisation.

A travers ces comparaisons, nous constatons que le nombre des agents fonctionnaires qui n'ont pas entendu parler de la modernisation au sein de leur organisation dépasse considérablement le nombre de ceux qui ont entendu parler de la modernisation, d'où cette catégorie représente la plus grande partie de la population interrogés avec un pourcentage de 54,29%, tandis que pour les autres catégories (cadre supérieur, cadres moyens et cadres de maîtrise) le nombre de ceux qui n'ont pas entendu parler de la modernisation reste inférieur à ceux qui ont entendu parler de la modernisation, et cela apparaît clairement dans le graphique en indiquant qu'il existe une différence entre les quatre catégories, d'où cette différence est statistiquement significative avec une valeur de khi- deux égale à 29,948 et Sig=0,000 qui est inférieure au niveau de signification $\alpha= 0.05$.

On peut donc conclure que la majorité des membres qui n'ont pas pris connaissance de la modernisation sont des agents fonctionnaires, tandis que la majorité des cadres sont informés, mais malgré cela le nombre des cadres qui ne sont pas informés reste important. Ces analyses confirment qu'il n'y a aucun dispositif de communication est utilisé directement pour informer les membres de l'organisations surtout les agents fonctionnaires, ce qui revient à noter que la circulation d'informations sur le processus de modernisation reste au niveau stratégique des responsables de la prise de décision.

Ces éléments sont ainsi considérés comme des facteurs de la lenteur de la modernisation, car un tel processus exige que tous les membres, cadres ou agent fonctionnaires soient au courant, ce qui n'est pas le cas des organisations publiques algériennes.

En vue d'analyser l'effet de la communication du changement qui vise la modernisation administrative sur la lenteur du changement, nous avons postulé qu'il existe une différence statistiquement significative entre la moyenne d'adoption de ceux qui sont au courant et ceux qui n'ont pas entendu parler de la modernisation au sein de leur organisation.

Suivant le postulat que nous ayons supposé, les tableaux suivants représentent la comparaison de la moyenne d'adoption de la modernisation entre ceux qui sont informés et ceux qui n'ont pas entendu parler de la modernisation

Les données du tableau montrent qu'il existe une différence significative entre la moyenne d'adoption de la modernisation entre les deux groupes (oui/non), et ceci est confirmé par le test de Mann-Whitney avec une signification (Sig=0.000) moins du niveau de signification

Tableau 5. 18 : Différence d'adoption de modernisation selon la communication du changement

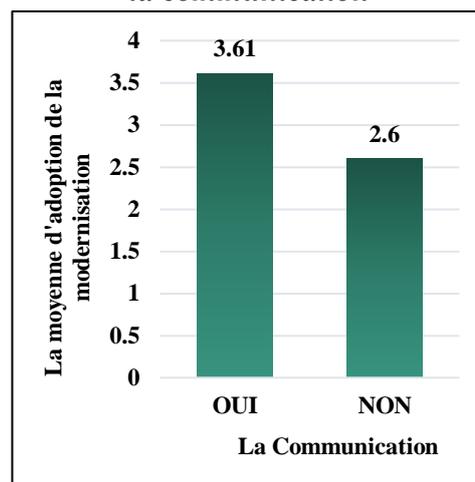
	Communication	N	Rang moyen	Somme des rangs
Adoption	Non	173	116,22	20106,50
	Oui	142	208,90	29663,50
	Total	315		
Test de Mann-Whitney				
		Adoption de la modernisation		
U de Mann-Whitney		5055,500		
W de Wilcoxon		20106,500		
Z		-9,016		
Sig. Asymptotique (bilatérale)		,000		
Test de Kolmogorov-Smirnov				
Différences les plus extrêmes	Absolue			,425
	Positif			,425
	Négatif			,000
Z de Kolmogorov-Smirnov		3,750		
Sig. Asymptotique (bilatérale)		,000		
Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par				

$\alpha= 0.05$, et tandis que la forme de distribution d'adoption de la modernisation est différente entre les deux groupes (Sig du test de kolmogorov smirnov égale à 0.000 moins de $\alpha=0.05$), nous pouvons conclure et confirmer notre constat qu'il existe une différence statistiquement significative entre le rang moyen d'adoption de la modernisation entre ceux qui sont informés et ceux qui n'ont pas entendu parler de la modernisation, ceci apparait clairement, dans le rang moyen de ceux qui ont dit "oui" qui est plus grand de ceux qui ont dit "non".

Cette différence de moyenne d'adoption entre ces deux catégories, montre que la communication sur le changement visant la modernisation est un dispositif très important qui exerce un impact notoire sur les membres de chaque organisation dans leur prise de conscience et leur processus d'adhésion et d'adoption du changement, et ce à travers l'augmentation du degré d'information en premier lieu et du degré de compréhension et deuxième lieu.

D'après l'analyse de la figure, il apparait que le taux d'adoption de la modernisation par ceux qui ont dit « oui » est moyen, alors que le taux d'adoption par

Figure 5. 14 : La moyenne d'adoption de modernisation selon la communication



Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS

ceux qui ont dit « non » est faible, et même si cette différence est significative, elle demeure peu importante, dans la mesure où le taux d'adoption par les membres informés excède la

moyenne de 4. Ceci peut être expliqué par le fait que les informations reçues par les membres des organisations n'ont pas été suffisamment efficaces. C'est ce qui justifie en partie d'avoir postulé que l'efficacité des informations reçues ont un effet statistiquement significatif sur l'adoption de la modernisation

Dans ce sens, nous avons analysé l'efficacité des informations reçues et leur effet sur le moyenne d'adoption de la modernisation, notant que cette efficacité est mesurée à travers un ensemble de questions (items COM_3...COM_9) portant sur l'étendue de l'utilité, de la suffisance et de la contribution des informations dans la compréhension, l'acceptation et la participation dans le processus de modernisation, ce qui apparaît clairement dans les résultats de l'analyse de régression présentés dans le tableau suivant.

Tableau 5. 19 : Analyse de régression linéaire entre l'efficacité des informations reçues et l'adoption de la modernisation

Statistique descriptive						
	Moyenne	Ecart type		N		
Adoption	3,6092	,79419		142		
Communication	3,3491	,84310		142		
Corrélation						
Corrélation de Pearson	Adoption	1,000		,541		
	Communication	,541		1,000		
Sig. (Unilatéral)	Adoption	.		,000		
	Communication	,000		.		
ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	26,006	1	26,006	57,857	,000 ^b
	de Student	62,927	140	,449		
	Total	88,933	141			
Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,903	,231		8,231	,000
	Communication	,509	,067	,541	7,606	,000

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

D'après les données de la statistique descriptive, l'efficacité des informations reçues est moyenne, puisque la majorité des réponses sont axées sur « ni en accord, ni en désaccord » expliquant la moyenne « 3.3491 ». Cela signifie que ceux qui ont pris connaissance de la modernisation n'ont pas été satisfaits par les informations reçues, considérant qu'elles étaient insuffisantes, pas très utiles, et pas très contributives à la compréhension, l'acceptation et la participation dans le processus de modernisation.

L'efficacité de l'information reçue étant moyenne, il est évident d'avoir un effet significatif sur l'adoption de la modernisation, ceci est confirmé par l'existence d'une corrélation statistiquement significative entre l'efficacité de la communication et l'adoption, avec une Sig=0.000 moins de niveau de signification « 0.05 », et R=0.541.

Le test ANOVA montre que la corrélation n'est pas seulement une simple relation mais plutôt une relation d'effet ($R^2=0,29$, $F=57,857$ et $Sig=0.000$), ceci nous permet de confirmer notre postulat affirmant que l'efficacité des informations reçues influe sur l'adoption de la modernisation, et ceci explique la moyenne « 3,6092 » d'adoption de ceux qui ont entendu parler de la modernisation au sein de leur organisation. Les résultats obtenus nous permettent de confirmer que l'hypothèse H5a est validée.

2.1.2.2. Effet de la formation sur l'adoption de la modernisation

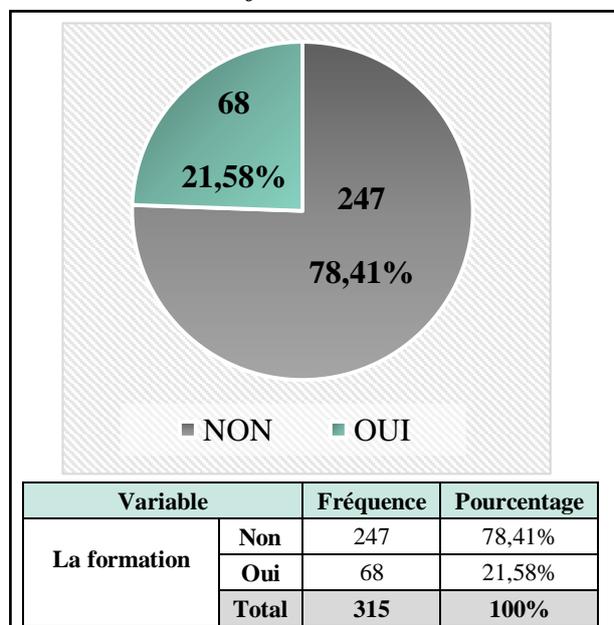
La formation représente le deuxième dispositif du changement, d'où chaque changement organisationnel nécessite d'être suivi par un plan de communication en premier lieu et un plan de formation en deuxième lieu. De ce fait nous avons émis l'hypothèse suivante.

H5b : Les dispositifs de formation au sein des organisations publiques Algériennes exercent un effet sur l'adoption de la modernisation.

L'analyse suivante vise à montrer si le processus de la mise en place de la modernisation dans les organisations publiques algériennes a pris en compte la formation des membres.

La figure représente les fréquences des membres d'organisations qui ont bénéficié d'une formation dans le cadre de la mise en place de la modernisation administrative. Les données montrent clairement que la majorité des membres d'organisations n'ont pas bénéficié d'une formation, seulement 21,58% de la totalité des membres interrogés ont bénéficié

Figure 5. 15 : Etat descriptif de la variable de formation



Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

d'une simple formation, en affirmant que la plupart des programmes de formation étaient articulés autour de l'utilisation des TIC, et qu'il n'y avait pas de programmes de formation sur

le processus de la modernisation en général. Aussi, ces programmes de formation n'ont pas été destinés à la totalité des membres.

Le tableau suivant montre la distribution des membres qui ont bénéficié d'une formation et ceux qui n'ont pas bénéficié d'une formation selon leur grade.

Figure 5. 16 : Le croisement entre le grade et la formation

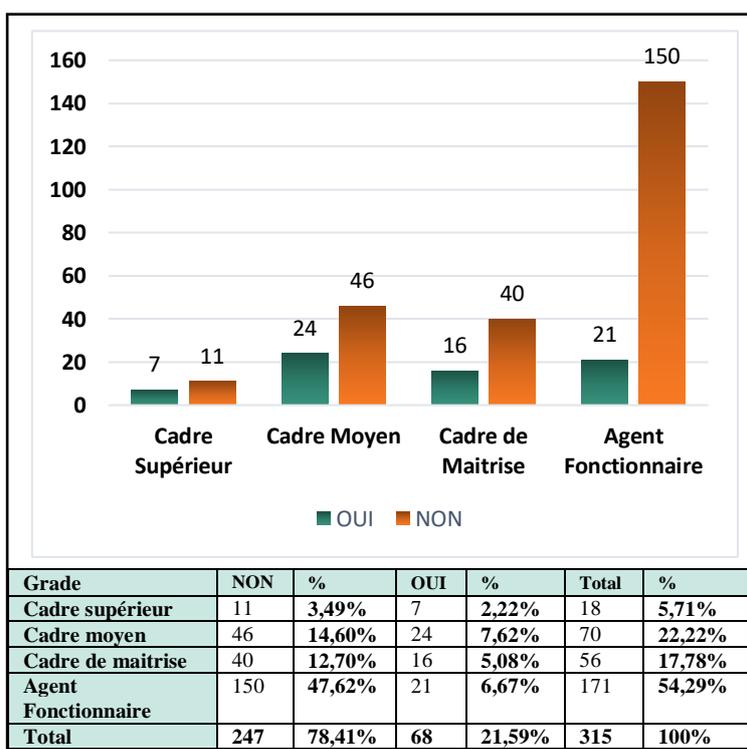


Tableau 5. 20 : Test de relation entre la formation et le grade

Tests du khi-carré			
	Valeur	ddl	Sig
χ^2 Pearson	20,215 ^a	3	,000

a. 1 cellules (12,5%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 3,89.

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS

Ces données mettent en évidence que principalement la catégorie des agents fonctionnaires est celle qui n'a pas été bénéficié d'une formation, car parmi les 171 agents fonctionnaires interrogés, seulement 21 fonctionnaires ont affirmé qu'ils ont eu une formation dans le cadre de la modernisation, suivi en deuxième lieu par la catégorie des cadres de maitrise avec une fréquence de 40 et la catégorie des cadres moyens avec une fréquence de 46 membres. Ces fréquences donnent un score supérieur à la moyenne des cadres interrogés. Il en est de même pour la catégorie des cadres supérieurs, où les fréquences ont montré que le nombre de cadres qui ont bénéficié d'une formation excède le nombre de ceux qui n'ont pas bénéficié d'une formation.

Cette comparaison apparait clairement dans la figure ci-dessus, en prenant chaque catégorie à part, nous observons que le nombre de ceux qui n'ont pas bénéficié d'une formation est élevé

par rapport à ceux qui ont eu une formation, cette différence est assez importante pour la catégorie des agents fonctionnaires, moyenne pour la catégorie de cadres moyen et de maîtrise, et pas de différence pour la catégorie des cadres supérieurs. Ceci exprime l'existence d'une différence entre les quatre catégories en matière de formation, cette différence est statistiquement significative, confirmée par le test de Khi deux avec une valeur de 20,215 et une signification égale à 0.000 moins de 0.05.

D'après ces résultats, nous avons constaté qu'il est important d'analyser l'effet de la formation sur l'adoption de la modernisation. Nous avons ainsi postulé qu'il existe une différence entre la moyenne d'adoption de la modernisation de ceux qui ont bénéficié d'une formation et le nombre absolu de ceux qui n'ont pas bénéficié d'une formation. Les tableaux suivants donnent un état sur l'effet de la formation sur la moyenne d'adoption de la modernisation.

D'après les données de ces tableaux, nous observons que le test de Kolmogorov-Smirnov est significatif, cela signifie qu'il existe une différence de forme de distribution entre les deux groupes (ceux qui ont eu une formation et ceux qui n'ont pas eu une formation), cette différence dans la forme de distribution entre les groupes, nous guide à comparer les rangs moyens pour savoir s'il existe une différence de moyennes de modernisation entre les deux groupes.

Tableau 5. 21 : Différence d'adoption de modernisation selon la formation

	Formation	N	Rang moyen	Somme des rangs
Adoption	Non	247	136,92	33819,50
	Oui	68	234,57	15950,50
	Total	315		
Test de Mann-Whitney				
Adoption de la modernisation				
U de Mann-Whitney			3191,500	
W de Wilcoxon			33819,500	
Z			-7,855	
Sig. Asymptotique (bilatérale)			,000	
Test de Kolmogorov-Smirnov				
Différences les plus extrêmes	Absolue		,517	
	Positif		,517	
	Négatif		,000	
Z de Kolmogorov-Smirnov			3,773	
Sig. Asymptotique (bilatérale)			,000	
Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25				

Les résultats de la comparaison apparaissent clairement d'après le test de Mann-Whitney qui est statistiquement significatif avec une Sig égale à 0,000 donc inférieur au niveau de signification 0.05, de ce fait nous pouvons confirmer que la formation a un effet significatif sur la moyenne d'adoption de la modernisation, ceci est illustré dans la figure suivante.

La figure montre que la moyenne d'adoption de la modernisation de ceux qui ont bénéficié d'une formation est élevée par rapport à ceux qui ne sont pas formés, l'importance de cette figure apparaît à travers le croisement de la formation avec la communication.

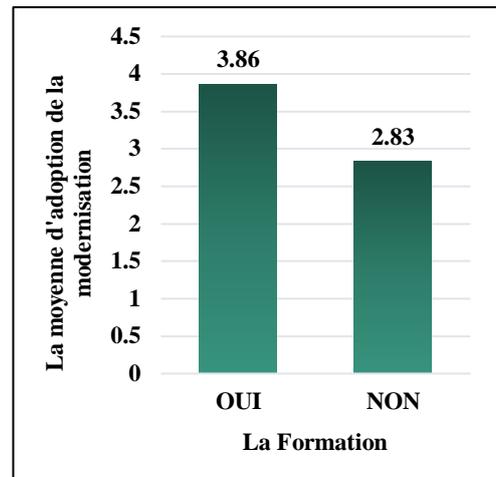
Le tableau suivant montre que seulement 68 parmi les 142 membres qui ont entendu parler de la modernisation au sein de leur organisation, ont bénéficié d'une formation, d'où ces 68 membres ont eu une moyenne d'adoption de modernisation un peu élevée (3.86) par rapport le moyenne d'adoption de modernisation chez la totalité des membres qui ont entendu parler de la modernisation (3.61), ceci est dû au fait que les 74 membres informés de de la modernisation et qui n'ont pas eu une formation ont causé une baisse dans la moyenne d'adoption de la modernisation, de ce fait on déduit que la formation a une influence sur l'augmentation de l'adoption du changement qui vise la modernisation.

En revanche, la différence de moyenne d'adoption de la modernisation entre ceux qui ont bénéficié d'une formation et ceux qui n'ont pas bénéficié d'une formation reste aussi peu

importante, il est supposé que la moyenne d'adoption pour ceux qui ont bénéficié d'une formation soit très bon, car il excède la moyenne « 4,5 », cela est expliqué par le fait que la formation proposée n'était pas efficace, ou plutôt il n'y avait pas des plans de formation bien organisés dans le cadre de la modernisation administrative. Ceci est confirmé par l'analyse du tableau suivant, qui consiste à mettre en évidence l'effet de l'efficacité des programmes de formation sur l'adoption du changement.

En vue de mesurer l'efficacité de la formation programmée par les organisations dans le cadre de la modernisation, nous avons adressé quelques questions à ceux qui ont bénéficié d'une formation (items FOR_2...FOR_9), en vue de savoir si la formation a eu un effet positif pour faciliter la compréhension et l'acceptation du processus de la modernisation

Figure 5. 17 : La moyenne d'adoption de modernisation selon la formation



Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS

Tableau 5. 22 : Croisement entre la communication de modernisation et la formation

		Formation		Total
		Non	Oui	
Communication	Non	173	0	173
	Oui	74	68	142
Total		247	68	315

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

L'analyse porte essentiellement sur la mesure de la moyenne de l'efficacité de la formation et son effet sur la moyenne d'adoption de la modernisation, comme il apparait d'après le tableau suivant, la moyenne de l'efficacité de la formation est égale à 3,53, cela signifie que la formation n'a pas été assez suffisante et satisfaisante.

La corrélation de Pearson est statistiquement significative, avec un coefficient égal 0.549 et une sig= 0.000, cela exprime l'existence d'une relation directe entre l'efficacité de la formation proposée et le taux d'adoption de la modernisation.

Tableau 5. 23 : Analyse de la régression linéaire entre l'efficacité de la formation et l'adoption de la modernisation

Statistique descriptive						
		Moyenne	Ecart type		N	
Adoption		3,8640	,71031		68	
Formation		3,5313	,83039		68	
Corrélation						
		Adoption		Formation		
Corrélation de Pearson	Adoption		1,000		,549	
	Formation		,549		1,000	
Sig. (Unilatéral)	Adoption		.		,000	
	Formation		,000		.	
ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,188	1	10,188	28,473	,000 ^p
	de Student	23,616	66	,358		
	Total	33,804	67			
Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,206	,319		6,912	,000
	Formation	,470	,088	,549	5,336	,000

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

L'existence de la relation entre les deux variables est confirmée par l'analyse de la régression, les résultats d'ANOVA sont statistiquement significatifs avec un F=28,473, en confirmant que cette corrélation est une relation d'effet, d'où à chaque fois l'efficacité de la formation augmente par 1, le taux d'adoption augmente par « 0.549 ». Ceci explique une moyenne d'adoption égale à 3,86, qui représente un niveau moyen d'adoption de la modernisation, causé par l'inefficacité et l'insuffisance de la formation.

Ces résultats permettent de valider l'hypothèse H5b, et de conclure qu'il n'y avait pas un plan de formation mis en place par les organisations, ou plutôt que le processus de la modernisation n'a pas été traité comme un processus de changement organisationnel, qui s'appuie sur l'information en premier lieu et la formation des membres de l'organisation en

deuxième lieu. Ces résultats ont également montré que seulement quelques cadres supérieurs, cadres moyens et cadres de maîtrise qui sont considérés comme acteurs de la modernisation ont été impliqués, sans les agents fonctionnaires qui n'ont pas été pris en considération en tant qu'acteurs dans le processus du changement malgré l'importance du rôle qu'ils jouent dans la mise en place de la modernisation administrative.

2.1.2.3. Effet de l'accompagnement du changement sur l'adoption de la modernisation

L'accompagnement représente le troisième dispositif du changement, dont la mise en œuvre progressive dans chaque changement organisationnel nécessite un plan assurant un transfert de compétences vers les acteurs du changement, et un suivi qui permet une meilleure adoption des nouvelles pratiques mises en place dans le cadre de ce changement.

Dans ce cadre, nous avons émis l'hypothèse suivante :

H5c : Les dispositifs d'accompagnement au sein des organisations publiques Algériennes exercent un effet sur l'adoption de la modernisation.

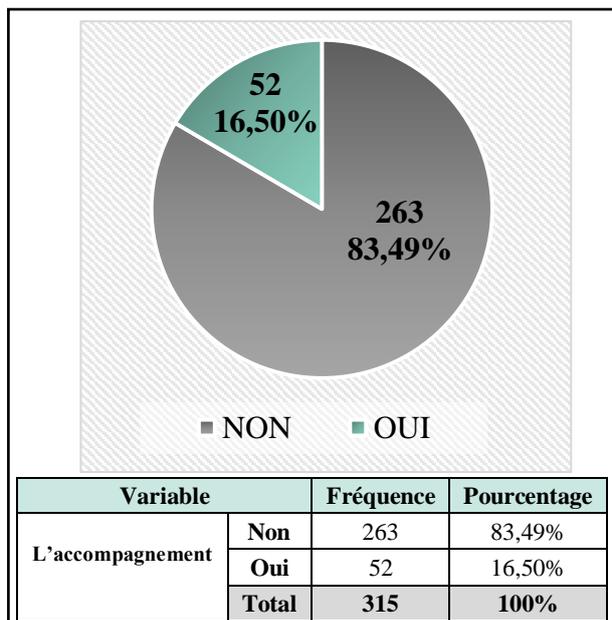
L'analyse de ce dispositif au sein des organisations publiques algériennes, nous a confirmé que le processus de la modernisation administrative n'a pas été accompagnée, ou plutôt il n'y avait pas un processus du changement organisationnel bien organisé visant la modernisation. Le processus de modernisation s'est manifesté seulement sur certains axes, dont le plus important était l'introduction des TIC dans le secteur public.

La figure suivante montre les fréquences qu'on a obtenu d'après l'analyse du dispositif d'accompagnement, et confirme comme nous l'avons déjà vu précédemment, que le processus de la modernisation n'a pas été consolidé par un dispositif de communication, ni par un dispositif de formation, en plus du fait que seulement certains membres ont été informés du lancement de ce processus de la modernisation et que la minorité de ces membres ont bénéficié d'une formation, ce qui rend évident qu'il n'y avait pas une mise en place d'un dispositif d'accompagnement, adressé aux différents acteurs du changement en vue d'assister la mise en place de la modernisation ,et surtout en vue de surmonter les résistances au changement.

Les données de la figure montrent que 263 parmi les 315 membres interrogés n'ont pas été accompagnés. Lors de la conversation avec ces membres, certains d'eux ont affirmé qu'ils n'ont même pas une idée sur l'accompagnement d'un processus du changement, et certains autres ont affirmé qu'ils savent à quoi sert l'accompagnement mais leur organisation n'a engagé aucune action d'accompagnement dans le cadre de la modernisation administrative.

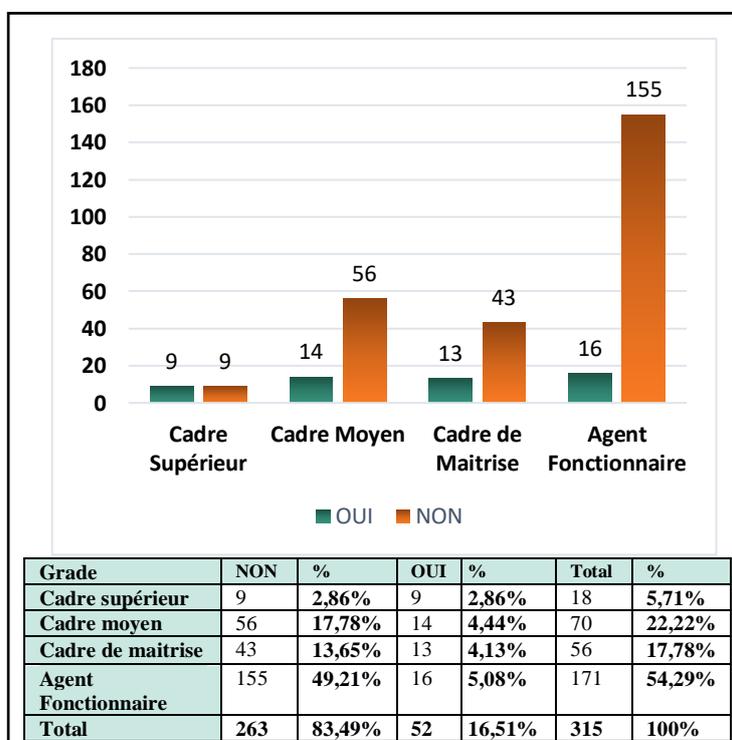
Pour le reste des membres interrogés, ils ont confirmé qu'ils ont bénéficié d'une simple action d'accompagnement soit par leur supérieur ou par un professionnel.

Figure 5. 18 : Etat descriptif de la variable d'accompagnement du changement



Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

Figure 5. 19 : Le croisement entre le grade et l'accompagnement du changement



Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS

Tableau 5. 24 : Test de relation entre l'accompagnement et le grade

Tests du khi-carré			
	Valeur	ddl	Sig
χ^2 Pearson	23,441 ^a	3	,000
a. 1 cellules (12,5%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,97.			
Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25			

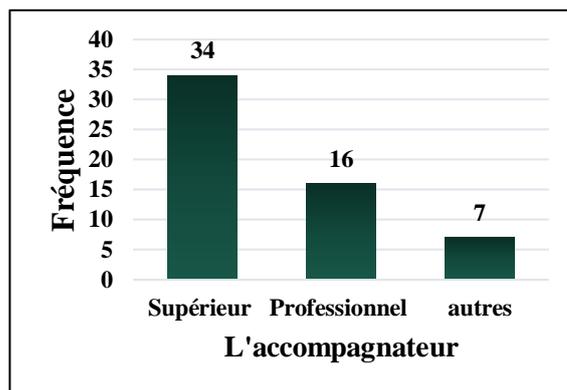
La discussion avec les membres de l'organisation sur les actions d'accompagnement nous a confirmé que seulement les cadres ont bénéficié d'un accompagnement, dans la mesure où ils sont les premiers acteurs de la modernisation, en excluant les simples agents fonctionnaires. Tous ces résultats apparaissent clairement dans la figure et le tableau ci-dessus.

Les résultats de test de khi deux indique qu'il existe vraiment une différence statistiquement significative en matière d'action d'accompagnement selon le grade, d'où la distribution de ceux qui n'ont pas bénéficié d'un accompagnement est centrée d'une façon assez importante sur les agents fonctionnaires. En comparaison entre ceux qui ont bénéficié d'un accompagnement, et ceux qui n'ont pas bénéficié d'un accompagnement selon leur grade, nous constatons que les fréquences des cadres supérieurs sont similaires, au contraire les cadres moyens, les cadres de maîtrise et les simples agents fonctionnaires, la plupart d'entre eux n'ont pas bénéficié d'un accompagnement.

De ce fait l'analyse suivante montre les fréquences de ceux qui ont affirmé qu'ils ont été accompagnés par leur supérieur et ceux qui ont été accompagné par un professionnel, soit d'une manière individuelle ou en groupe.

D'après l'analyse de ces données, il apparaît que la majorité des membres ont été accompagnés en groupe par leur supérieur, 16 personnes seulement parmi les 52 ont affirmé qu'ils ont été accompagnés par un professionnel, ces résultats montrent qu'il y avait quelques actions d'accompagnement adressés à quelques membres seulement, d'où les cadres supérieurs, surtout ceux qui sont membres dans le comité de pilotage du changement ont été accompagnés par un professionnel, par contre les autres membres ont été accompagnés par leurs supérieurs, ceci nous permet de conclure que l'action d'accompagnement était interne, elle n'est pas organisée sous un plan de gestion du changement, et elle concernait particulièrement les cadres qui sont en charge directe de la mise en œuvre de la modernisation.

Figure 5. 20 : Les fréquences de type d'accompagnateur



Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

Tableau 5. 25 : Distribution des fréquences selon le type d'accompagnement

	Individuel	En Groupe	Total
Individuel	15	2	15
En Groupe	2	39	39
Total	15	39	52

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

Ces résultats nous conduisent à poser le postulat qu'il existe une différence entre la moyenne d'adoption de la modernisation entre ceux qui ont été accompagnés et ceux qui n'ont pas été accompagnés, tout en confirmant l'influence du dispositif d'accompagnement sur l'adoption de la modernisation.

Tableau 5. 26 : Différence d'adoption de modernisation selon l'accompagnement

Les résultats du test de Mann-Whitney et du test de Kolmogorov-Smirnov sont significatifs, ils confirment que les deux groupes (les membres qui ont été accompagnés et ceux qui n'ont pas été accompagnés) se caractérisent par une forme de distribution différente, ce qui nous permet de constater qu'il existe une différence entre le rang moyen d'adoption de la modernisation entre les deux groupes. D'après le test de

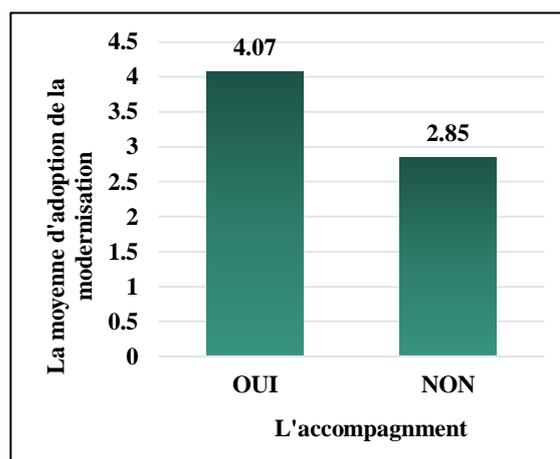
	Accompagnement	N	Rang moyen	Somme des rangs
Adoption	Non	263	139,04	36566,50
	Oui	52	253,91	13203,50
	Total	315		
Test de Mann-Whitney				
		Adoption de la modernisation		
U de Mann-Whitney		1850,500		
W de Wilcoxon		36566,500		
Z		-8,339		
Sig. Asymptotique (bilatérale)		,000		
Test de Kolmogorov-Smirnov				
Différences les plus extrêmes	Absolue	,618		
	Positif	,618		
	Négatif	,000		
Z de Kolmogorov-Smirnov		4,072		
Sig. Asymptotique (bilatérale)		,000		

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

Mann-Whitney le résultat est statistiquement significatif avec une Sig égale à 0,000 inférieur au niveau de signification 0.05. De ce fait nous pouvons confirmer que l'accompagnement a un effet significatif sur la moyenne d'adoption de modernisation, ceci est illustré dans la figure suivante.

La figure montre que les membres qui ont bénéficié d'un accompagnement ont eu une moyenne d'adoption de modernisation élevée par rapport à ceux qui n'ont pas bénéficié d'un accompagnement, mais 4,07 reste un taux d'adoption moyen, du fait que seulement une

Figure 5. 21 : La moyenne d'adoption de modernisation selon l'accompagnement



Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

minorité a affirmé qu'ils ont été accompagnés, il faut noter aussi que l'efficacité du support

d'accompagnement joue un rôle important dans l'augmentation ou dans la baisse de niveau d'adoption.

En vue de mesurer l'efficacité du dispositif d'accompagnement, nous avons adressé quelques questions à ceux qui ont bénéficié d'un accompagnement dans le cadre de la modernisation administrative (items ACC_4...ACC_8), ces questions portent sur l'étendue de la contribution du dispositif d'accompagnement dans l'adoption du processus de la modernisation.

Le tableau suivant montre l'effet de l'efficacité du support d'accompagnement sur la moyenne d'adoption de la modernisation.

Tableau 5. 27 : Analyse de régression linéaire entre l'efficacité d'accompagnement et l'adoption de la modernisation

Statistique descriptive						
		Moyenne	Ecart type		N	
Adoption		4,0673	,55597		52	
Accompagnement		3,8385	,76700		52	
Corrélation						
			Adoption	Accompagnement		
Corrélation de Pearson		Adoption	1,000		,373	
		Accompagnement	,373		1,000	
Sig. (Unilatéral)		Adoption	.		,003	
		Accompagnement	,003		.	
ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,195	1	2,195	8,088	,006 ^b
	de Student	13,569	50	,271		
	Total	15,764	51			
Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,029	,372		8,140	,000
	Accompagnement	,270	,095	,373	2,844	,006

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

Les résultats du tableau montrent qu'il existe une relation entre l'efficacité de l'accompagnement et la moyenne d'adoption de la modernisation, ceci apparait clairement à travers le test de corrélation de Pearson qui est significatif avec une sig =0.003<0,05.

Malgré l'existence d'une relation entre l'efficacité de l'accompagnement et la moyenne d'adoption de la modernisation, le coefficient de corrélation est inférieur à 0.5 ce qui indique que la relation est faible par rapport à la corrélation qui existe entre la moyenne d'adoption et les deux autres dispositifs « communication et formation ». Cette faiblesse de relation ne revient pas au fait que l'efficacité d'accompagnement n'a pas un effet sur l'adoption de la

modernisation, au contraire elle influe d'une manière directe sur l'adoption de la modernisation, ceci est confirmé par les résultats de la régression qui sont significatifs avec une Sig égale à 0,006, mais la faiblesse de corrélation est due au fait que cette minorité des membres qui ont bénéficié d'un accompagnement n'ont pas bien compris le sens de ce dispositif, d'où d'après leurs réponses et d'après les entretiens issus des conversation directes avec eux , ce dispositif s'est limité à l'assistance qu'il ont reçu en matière d'intégration des TIC, et que chacun d'eux a répondu selon sa compréhension de l'action d'accompagnement. Donc à partir de ces résultats, nous pouvons conclure que l'hypothèse H5c est validée.

2.2. Discussion des résultats et recommandations

2.2.1. Analyse critique et dynamique des processus de modernisation dans les OP algériennes

Suivant les résultats présentés ci-dessus, nous pouvons conclure que l'ensemble des hypothèses sont en général validées, seulement deux hypothèses ont été rejetés, il s'agit de celles liées à l'effet direct exercé par le climat organisationnel et le contenu du changement sur l'adoption de la modernisation. Le tableau suivant résume la vérification des hypothèses

Tableau 5. 28 : Vérification des hypothèses

Hypothèses	
H1 : La culture organisationnelle des organisations publiques Algériennes exerce un effet significatif sur l'adoption de la modernisation en tant que processus de changement organisationnel.	Validée
H2a : Le climat organisationnel des organisations publiques Algériennes exerce un effet significatif sur l'adoption de la modernisation en tant que processus de changement organisationnel.	Rejetée
H2b : Le climat organisationnel des organisations publiques Algériennes exerce un effet significatif sur la prédisposition au changement visant la modernisation.	Validée
H3a : La perception du contenu du changement dans les organisations publiques Algériennes exerce un effet significatif sur l'adoption de la modernisation en tant que processus de changement organisationnel.	Rejetée
H3b : La perception du contenu du changement des organisations publiques Algériennes exerce un effet significatif sur la prédisposition au changement visant la modernisation.	Validée
H4 : La prédisposition au changement au sein les organisations publiques Algériennes a un impact sur l'adoption de la modernisation.	Validée
Hm1 : La prédisposition au changement a un rôle médiateur entre le climat organisationnel et l'adoption de la modernisation.	Validée
Hm2 : La prédisposition au changement a un rôle médiateur entre le contenu du changement et l'adoption de la modernisation.	Validée
H5a : Les dispositifs de communication au sein des organisations publiques Algériennes exercent un effet sur l'adoption de la modernisation.	Validée
H5b : Les dispositifs de formation au sein des organisations publiques Algériennes exercent un effet sur l'adoption de la modernisation.	Validée
H5c : Les dispositifs d'accompagnement au sein des organisations publiques Algériennes exercent un effet sur l'adoption de la modernisation.	Validée

Source : Travail de la doctorante d'après les résultats obtenus

D'après les plans sectoriels de chacun des quatre ministères ayant fait l'objet d'analyse dans le cadre de cette thèse, le processus de la modernisation dans les organisations publiques Algériennes a été mis en œuvre en tant que processus de changement organisationnel, de manière incrémentale et progressive, en évitant les grands bouleversements qui peuvent influencer négativement le fonctionnement de l'organisation.

Suivant une approche incrémentale avec une continuité dans le temps, l'analyse du processus de modernisation dans les quatre ministères algériens nous a permis de faire correspondre le modèle du changement organisationnel visant à moderniser l'administration publique Algérienne au modèle de changement proposé par **Ben Said (2000)**¹ en prenant en considération ces trois phases :

➤ **La phase de conception du changement** : L'analyse du processus de la modernisation mené dans les organisations publiques algériennes dénote que l'implantation du changement a été entamée en prenant considération toutes les directions de ces ministères, ce qui correspond au modèle de **Ben Said (2000)**².

Cette phase représente la planification du changement, la bonne compréhension du contexte et la précision du besoin du changement au sein de chaque organisation.

En effet, la planification du changement est principalement contenue dans le plan national de simplification des procédures administratives et les plans sectoriels qui ont été consacrés à chaque ministère en coordination avec la direction générale de la fonction publique et de la réforme administrative DGFPPRA, mais au niveau interne de chaque ministère en tant qu'organisation publique, il n'y avait pas une bonne compréhension par les membres de la nature du changement.

Les conclusions issues de notre investigation montrent que la mesure du degré de compréhension s'avère un facteur indéniable. En effet, la majorité des membres ne comprennent pas à quoi sert la modernisation, ou même qu'ils n'ont pas été informés, ou leur compréhension de la modernisation se limite à l'intégration des TIC dans le travail gouvernemental, ce qui affirme que le besoin du changement n'a pas été bien compris et son contexte n'a pas été simplifié pour tous les membres, ce qui reflète le manque d'accomplissement sur le plan de la conception du changement.

¹ Ben Said, H. (2000). Gestion du changement dans l'administration publique en vue de sa modernisation : Études de cas canadiens et leçons pour le Maroc [Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M. Sc.)]. école des hautes études commerciales affiliée à l'université de Montréal.

² Ibid.

➤ **La phase de la conduite du changement** : cette phase est principalement conditionnée par la garantie d'une bonne gestion en utilisant différentes ressources, une stratégie adéquate et un processus d'apprentissage.

En effet, la mise en œuvre de la modernisation au sein des organisations publiques Algériennes n'a pas eu une véritable conduite de changement, l'étape de la gestion du changement au sein de chaque ministère a été caractérisée par un manque d'une certaine harmonie entre la stratégie, les ressources et les processus.

À partir de notre observation et de notre analyse, nous avons constaté l'absence d'un processus de communication en vue d'informer les membres sur les axes de la modernisation.

En outre, les analyses conduisent à noter la marginalisation du processus de l'apprentissage organisationnel qui, pourtant, permet aux membres d'adopter les nouvelles méthodes de gestion, les nouvelles connaissances et de nouveaux comportements, liés à la modernisation. A cet effet, même si les plans sectoriels ont prévu des sessions de formation au profit des fonctionnaires, la mise en action réelle des sessions de formation et d'accompagnement n'a concerné que quelques catégories des membres des organisations.

Additivement de ces trois dispositifs de la conduite du changement, nous avons aussi remarqué que l'implantation de la modernisation au sein de chaque ministère n'a pas été vulgarisée par des actions de changement organisationnel, en effet la mise en place des axes de la modernisation s'est déployée sous forme de décisions à appliquer strictement sans avoir préparé les éléments nécessaires pour son implantation. Par ailleurs, d'un ministère à l'autre nous avons remarqué l'absence d'un comité de conduite de changement, qui intègre et fait participer des gestionnaires et des professionnels pour bien mener le changement. A titre d'exemple, le ministère de l'enseignement supérieur et le ministère de la poste et des TIC ont constitué un comité chargé de planification des plans sectoriels mais ce comité n'avait pas en charge la conduite du changement. Il en est de même pour le ministère de l'intérieur et celui de la justice, qui ont opté pour la création d'une direction toute entière pour la modernisation sans pour autant mettre en place un comité de conduite du changement qui veille sur la bonne gestion des actions menées pour implanter la modernisation.

➤ **La phase des résultats** : cette étape représente l'évaluation des résultats obtenus et la vérification de la concrétisation des objectifs fixés, dans ce sens, et d'après notre analyse nous pouvons confirmer que les organisations publiques Algériennes ont réalisé un certain progrès, et que les plans sectoriels de chaque ministère ont marqué une évolution perceptible, mais il faut noter que ces résultats s'articulent autant autour de l'évolution technologique et de

l'intégration des TIC dans le travail gouvernemental qu'autour des autres axes de la modernisation.

La raison qui rend ces résultats peu satisfaisants, est la persistance de la culture bureaucratique qui domine l'administration publique Algérienne depuis longtemps, mais aussi la période qu'a pris le pays pour prendre conscience de la nécessité d'implanter les outils de la modernisation.

Dans le contexte de ces trois étapes, nous pouvons voir clairement que l'obstacle que confronte la modernisation dans les organisations publiques Algériennes est que sa mise en œuvre n'a pas été bien gérée. La faible conception, la négligence de l'importance de la conduite du changement et l'absence des éléments préparatoires de l'atmosphère du changement au sein de chaque organisation ont exercé une influence négative sur le déroulement de l'implantation de la modernisation, et à partir de là, le processus de modernisation a pris beaucoup de temps, tout en exprimant une lenteur pour être mis en place.

2.2.2. Approche prospective et suggestive des conditions, préalables et facteurs de réussite du changement organisationnel visant la modernisation

A partir la vérification de nos hypothèses et ainsi l'analyse critique et dynamique des processus de modernisation, il est aisé de conclure que certains facteurs et outils sont responsables de la faiblesse de l'adoption de la modernisation au sein des organisations publiques algériennes, en exprimant une lenteur dans la mise en œuvre du processus de modernisation en tant que changement organisationnel. Sur la base de ces facteur et dispositifs, nous essayons de suggérer des conditions et des préalables garantissant la réussite du changement organisationnel, et puis arriver à accélérer le processus de la modernisation de l'administration publique algérienne. Ces facteurs et outils sont :

➤ La culture organisationnelle

Les résultats obtenus confirment que la culture organisationnelle des organisations publiques Algériennes est un facteur ralentisseur du processus de modernisation, du fait qu'elle ne soit pas orientée vers l'ouverture, l'innovation et la prise en compte des évolutions qui se passent souvent dans le monde extérieur, cela veut dire que les fonctionnaires quel que soit leur grade, n'ont pas une culture qui stimule au changement, ce qui explique la faiblesse de leur adoption de la modernisation. En même temps, les résultats ont montré qu'il existe une relation positive entre la culture organisationnelle et l'adoption de la modernisation, ce qui signifie qu'à chaque fois que la culture organisationnelle s'oriente vers l'ouverture, la moyenne d'adoption de la modernisation augmente aussi, donc la culture organisationnelle joue un rôle de facteur

ralentisseur lorsqu'elle s'oriente vers la fermeture, et un rôle accélérateur lorsqu'elle s'oriente vers l'ouverture.

De ce fait, en vue d'accélérer le processus de modernisation au sein des organisations publiques algériennes, ces organisations gagneraient à favoriser l'esprit d'innovation entre les fonctionnaires, ceci pourrait se faire à travers la création de boîtes d'idées, de laboratoires, encourager l'initiative et la prise de risque, mettre en place des programmes permettant d'informer les fonctionnaires sur les changements qui se passent souvent dans le monde.

Dans ce cadre précis, il est également judicieux de créer une plateforme de collaboration et de participation gouvernementale, ce que nous avons proposé dans notre article « *L'innovation gouvernementale comme moteur de la modernisation de l'administration publique algérienne* »¹, dans la mesure où cette approche collaborative permet aux fonctionnaires d'être en lien interactif avec toute la société civile, de manière à pour s'adapter continuellement et à faire preuve d'innovation en matière d'adaptation des prestations et services offerts aux attentes et exigences des citoyens, ce qui cadre parfaitement avec l'approche de l'innovation dans le secteur public par les réseaux et la collaboration, préconisée par *Hartley (2005)*², *Sørensen & Torfing (2011)*³ et *Sørensen (2013)*⁴.

Dans ce contexte, la proposition de créer une plateforme de collaboration et de participation gouvernementale en Algérie ⁵ consiste à créer un espace de travail virtuel qui centralise les outils liés à la réalisation d'activités des organisations publiques et les mettre à la disposition des citoyens et toute la société civile, en mettant en commun de connaissances, de réseautage professionnel, de données publiques, qui permettent à améliorer la communication, la productivité et la coordination, et surtout de favoriser l'échange des idées novatrices pouvant servir d'une manière efficace le secteur public Algérien.

Cette initiative est un atout réel et efficace pour la modernisation de l'administration publique à travers l'utilisation optimale des TIC et la favorisation du sens de l'écoute et du partage. Elle se base sur trois principes à savoir :

¹ Mohammed Azizi, Y., & Hemissi, O. (2020). L'innovation gouvernementale comme moteur de la modernisation de l'administration publique algérienne. *Innovations*, N° 62(2), pp.45-73.

² Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money & Management*, 25, pp.27-34.

³ Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Améliorer l'innovation collaborative dans le secteur public. *Administration & Society*, 43(8), pp.842-868.

⁴ Sørensen, C. T. N. (2013). Is China Becoming More Aggressive? A Neoclassical Realist Analysis. *Asian Perspective*, 37(3), pp.363-385.

⁵ Mohammed Azizi, Y., & Hemissi, O. (2020), Op.cit.

- La transparence : consiste à faire la publication proactive des données, et la mise à disposition des citoyens des informations ouvertes d'intérêt public, tout en visant à accroître la confiance entre l'Etat et les citoyens.
- La collaboration : consiste à favoriser le sens participatif entre différentes parties prenantes publiques et privées, tout en visant à améliorer l'efficacité de l'État basée sur la bonne gouvernance
- La participation : consiste à favoriser le sens de l'écoute des citoyens et leur implication dans la prise de décisions et la résolution des problèmes, tout en visant à améliorer les politiques, les programmes et les services publics.

Parmi les préalables que nous avons proposé dans le cadre d'adoption d'une telle plateforme dans le secteur public algérien sont :

- La création d'un site gouvernemental doté de fonctionnalités qui assurent la présence des trois préalables (transparence, collaboration et participation).
- Favoriser la gestion des résistances de changement et les risques liés la sécurité et la véracité des informations.
- Favoriser le management de l'innovation, en garantissant la réussite de l'implantation de la plateforme par étapes :
- La mise en œuvre d'une campagne de communication et de sensibilisation pour mettre en évidence le bénéfice de la plateforme.
- Le développement et le test régulier de l'efficacité des aspects pratiques et techniques du site lors de la première phase de lancement pour éviter la perte de confiance des utilisateurs et assurer une relation interactive constructive et collaborative.
- Le test de l'applicabilité et la faisabilité de l'idée innovante dès sa première phase, pour éviter des conséquences néfastes lors de sa mise en application.
- Faire un feed-back sur les tests de la première application de la plateforme qui permettra ainsi le suivi de son plan d'exécution.
- La mise en œuvre progressive de la plateforme au niveau de quelques wilayas pilotes avant sa généralisation au niveau national.

➤ **Le climat organisationnel et la prédisposition au changement**

Les résultats de notre enquête confirment que le climat organisationnel (la participation dans la prise des décisions) au sein des organisations publiques algériennes est un facteur ralentisseur de l'adoption de la modernisation, du fait qu'il n'encourage pas l'adhésion et l'implication, comme il influence la prédisposition des fonctionnaires au changement, ce qui a leur tour influe l'adoption de la modernisation à être faible. Néanmoins les résultats ont confirmé aussi que

cette relation est positive, ce qui signifie que le climat devient un facteur accélérateur si les fonctionnaires sont impliqués dans le processus du changement, ce qui permet d'améliorer leur préparation à entreprendre le changement, et à faciliter son adoption.

Dans ce sens, la collaboration suggère que chaque directeur est censé travailler en équipe avec les membres de sa direction, prendre en considération leurs suggestions et idées, tout en les impliquant dans le processus de gestion lors de la prise de décision. C'est ainsi que leur résistance au changement se réduit et leur prédisposition au changement s'accroît, ce qui améliore évidemment l'adoption de la modernisation. Dans ce cadre, il est également nécessaire d'organiser des réunions périodiquement, d'informer les fonctionnaires sur les décisions prises et de prendre en considération leurs avis, en vue de parvenir à une décision collégiale qui augmentera le sens de la responsabilité et de l'implication.

➤ **Le contenu du changement et la prédisposition au changement**

La perception du contenu de la modernisation est aussi considérée comme facteur exerçant un effet notable sur le changement visant la modernisation au sein des organisations publiques Algériennes. Les résultats de cette recherche ont montré que la perception a une relation positive avec la prédisposition au changement, ce qui exerce une influence directe sur l'adoption de la modernisation. En effet, le fait que les fonctionnaires ne disposaient pas d'une bonne perception du contenu de la modernisation, leur prédisposition au changement s'est révélée moyennement bonne, ce qui a influé sur l'efficacité et la qualité du processus de la modernisation. Ainsi, en vue d'accélérer le processus de modernisation au sein des organisations publiques algériennes, il est nécessaire d'exposer et de décrire le contenu de la modernisation aux fonctionnaires avec des termes conduisant à une prise de conscience favorable, et mettant en évidence son utilité et les avantages engendrés par sa mise en œuvre. De ce fait, les fonctionnaires peuvent avoir une bonne perception, ce qui permet d'améliorer leur prédisposition à entreprendre le changement, et donc l'adoption de la modernisation comme processus de changement.

➤ **Les dispositifs de la conduite du changement (communication, formation, accompagnement)**

Concernant la gestion du processus de modernisation en tant que changement organisationnel, les résultats ont montré que les organisations publiques algériennes n'ont pas mis en place de véritables plans de communication pour informer leurs fonctionnaires, ni des plans de formation pour adapter et améliorer leurs compétences, ni un plan d'accompagnement pour encadrer et suivre les fonctionnaires lors de la mise en œuvre du changement, ce qui a eu un effet ralentisseur sur le processus de modernisation. Ces propositions sont essentiellement

soutenues par le fait que les membres qui ont été informés ou formés ou encore accompagnés, ont eux-mêmes affirmé que ces dispositifs n'ont pas été efficaces, ce qui a aussi influé sur l'adoption de la modernisation.

A cet effet, pour accélérer le processus de modernisation, et avant même d'évoquer les dispositifs du changement, il est primordial de mettre en place un comité de pilotage avec de larges prérogatives et un programme à la fois organisationnel et opérationnel pour gérer au mieux le changement au sein de chaque ministère. Ce comité devrait être composé non seulement des directeurs, mais aussi des professionnels dans la modernisation administrative et des professionnels dans la gestion du changement. Ensuite ce comité aura à lancer en premier lieu un plan de communication visant l'ensemble des fonctionnaires, pour ensuite déployer les différents supports et outils de pilotage et de conduite du changement (réunions, documents, séminaires, réseaux sociaux, des espaces de dialogue...).

En deuxième lieu, le comité aura également pour charge d'élaborer le programme de formation, pour impliquer d'une manière générale l'ensemble des fonctionnaires toutes catégories confondues, selon leur tâches et responsabilités dans le cadre de la modernisation.

Enfin ; et en vue d'assurer un encadrement adéquat aux fonctionnaires au cours de la mise en œuvre de la modernisation, le comité sera amené à programmer des séances d'accompagnement et d'apprentissage opérationnel. En plus des cadres internes de proximité, il serait aussi judicieux de mobiliser des professionnels pour suivre le déroulement des tâches pour entourer la démarche globale de la neutralité et de l'objectivité nécessaires à la réussite d'un tel processus de changement. Dans ce sens, il est aussi recommandé de mobiliser d'adopter une démarche de gestion de projets, tout en exploitant les avantages et facilités rendus accessibles grâce aux TIC, et ce, à travers les différents logiciels qui permettent d'accomplir les tâches prescrites dans le cadre de modernisation dans la rapidité et la fluidité nécessaires, tout en évitant les dissonances temporelles qui causent une lenteur du processus de modernisation.

Conclusion

Ce chapitre avait pour objet la présentation des résultats issus de notre enquête exploratoire via un questionnaire destiné aux fonctionnaires de 4 ministères ayant entrepris un processus de modernisation. Mais avant de présenter ces derniers, nous avons insisté en premier lieu sur la présentation de l'analyse exploratoire, ce qui nous a permis de confirmer l'unidimensionnalité de nos facteurs, et en deuxième lieu sur l'analyse confirmatoire à l'aide du logiciel Amos, en mettant en évidence tous les indicateurs à respecter.

L'analyse exploratoire et confirmatoire nous ont permis de purifier nos échelles de mesure en assurant leur fiabilité pour procéder au test des hypothèses, et c'est ainsi que les résultats ont montré qu'il existe un ensemble de facteurs de niveau organisationnel (culture, climat, contenu, prédisposition) et de facteurs de gestion du changement (levier de communication, formation et accompagnement) qui exercent un effet ralentisseur sur le processus de modernisation au sein des organisations publiques algériennes.

Au regard de ces résultats, nous avons entrepris de proposer quelques pistes de réflexion et d'amélioration en vue de pouvoir agir sur ces facteurs de manière plus ciblée et plus efficace. Ceci constituera un préalable à la conduite judicieuse du changement et contribuera à accélérer le rythme de la mise en œuvre du changement organisationnel visant la modernisation administrative.

Conclusion générale

Conclusion générale

Au cours des développements et des changements qui se produisaient dans le monde en permanence, les théories des organisations ont toujours tenté de contenir la forte turbulence de l'environnement, tout en cherchant les meilleures pratiques en mesure de s'adapter à ces turbulences et d'assurer leur survie. Dans la succession des écoles de pensées, l'administration publique traditionnelle a été un objet privilégié de recherche, aussi bien dans la littérature que dans les analyses empiriques. En effet, la rapidité de l'évolution de l'environnement, accentuée par les révolutions spectaculaires des TIC ont rendu ces organisations publiques de plus en plus inefficaces et ont rendu leurs prestations incompatibles avec les nouvelles exigences des citoyens, mettant ainsi en exergue la nécessaire révision des démarches et approches adoptées et ouvrant la voie aux nouveaux paradigmes administratifs.

C'est ce qui a donné naissance au nouveau management public qui s'est imposé comme nouvelle discipline visant à proposer de nouveaux paradigmes et de nouveaux mécanismes à même de gérer le secteur public en adoptant les différentes techniques et pratiques de gestion utilisées dans le secteur privé, tout en les adaptant au contexte spécifique des organisations publiques. En conséquence, plusieurs programmes de modernisation administrative se sont succédés, afin de garantir une gestion efficiente et optimale de la sphère publique.

Au cours de ces changements, l'Algérie a développé un fort mouvement de réforme et de modernisation des administrations publiques. La décentralisation, la libéralisation et la mise en concurrence de la fourniture des services publics constituent les axes les plus significatifs de ces réformes et d'une manière plus particulière, l'utilisation accrue des TIC dans le travail gouvernemental. Toutes ces réformes ont pour but de donner un nouveau souffle à l'administration publique algérienne, en aspirant à construire un Etat moderne fondé sur la performance de l'action, ainsi que la cohérence et la pertinence des politiques et activités entreprises par les pouvoirs publics.

Vue de l'importance de ces tentatives de réformes et de modernisations qu'a connu le pays, malheureusement à chaque fois l'Algérie se trouve dans une situation délicate, d'où la plupart des projets s'échouent ou bien prennent un grand temps pour être réalisés, ce qui rend les actions de réformes obsolètes, en créant un énorme retard dans le processus de modernisation.

Suite à ces retards, notre recherche avait pour ambition d'étudier le processus de la modernisation administrative en tant qu'un changement organisationnel dans les organisations publiques Algériennes, tout en essayant de savoir pour qu'elle raison le pays s'est rencontré

souvent par des obstacles qui ralentissent ou même empêchent sa modernisation, d'une façon que l'identification de ces ralentisseurs permettent à mieux agir pour accélérer ce processus.

En d'autres termes, cette thèse s'appuie sur les outils et mécanismes éprouvés dans le pilotage et la conduite du changement, d'une part, ainsi que sur les nouvelles approches et pratiques développées à travers le management des organisations publiques, d'autre part, pour suggérer quatre apports importants qui s'articulent principalement autour des axes d'amélioration continue de tout processus de changement, à savoir : le traitement du processus de modernisation administrative selon une approche de pilotage et de conduite d'un processus de changement, englobant ainsi les transformations qui touchent essentiellement les dimensions organisationnelles (stratégique, structurelle, technologique, ressources humaines, culturelle). Le second apport concerne l'analyse des différents plans sectoriels que l'Algérie a mis en œuvre depuis 2014 en coordination entre les ministères objet de cette recherche et la direction générale de la fonction publique et de la réforme administrative, dans le cadre de la mise en œuvre de la modernisation. Le troisième apport qui représente la pierre angulaire de notre travail de recherche a trait à l'identification des différents facteurs responsables de l'inefficacité et de la lenteur dans la mise en œuvre du processus de modernisation en tant que changement organisationnel. Et enfin, le dernier apport consiste en la suggestion de démarches et de mécanismes susceptibles de contribuer à l'accélération du processus de modernisation en agissant sur ces facteurs ralentisseurs.

Dans ce contexte, cette thèse vise à répondre à la problématique suivante : **Quels facteurs faut-il considérer pour surmonter la lenteur de la mise en œuvre des changements organisationnels visant à moderniser les organisations publiques en Algérie ?**

En vue de répondre à cette question principale, nous avons focalisé notre attention sur une vaste littérature qui nous a permis de mettre en évidence les évolutions de base de l'administration publique dans leur processus de changement visant leur modernisation, tout en insistant sur les axes de cette dernière et sur les conditions préalables et les mécanismes à mettre en œuvre pour sa réussite.

Ceci nous a conduits vers la description et l'analyse des différents modèles du changement organisationnel qui ont été adoptés dans le cadre de la modernisation administrative des organisations publiques de manière particulière, ce qui nous a permis de mettre en évidence le processus de modernisation en tant que changement organisationnel au sein l'administration publique.

Dans cette perspective, et à l'appui d'une analyse documentaire approfondie faite sur les différents plans de modernisation en Algérie, nous avons opté pour une démarche hypothético-

déductive comme cadre global de notre recherche ainsi que pour la méthode d'inférence causale en vue d'entreprendre le volet empirique de cette thèse sur des bases scientifiques avérées et adaptées à notre démarche. Ceci nous a donc permis d'émettre une première proposition sous forme d'hypothèses qui intègrent les différents facteurs pouvant être considérés comme des ralentisseurs ou influençant le processus de modernisation. Sur la base de ce socle conceptuel et de design de la recherche, notamment dans sa partie d'inférence statistique, nous avons construit notre modèle d'analyse, tenant compte de la spécificité des cas étudiés, des aspects culturels et environnementaux qui se sont avérés d'un impact certain sur le déroulement du processus de modernisation entrepris par les organisations publiques étudiées.

En effet, l'enquête qui a été menée au sein des quatre organisations publiques algériennes à savoir, le MICLAT, le MESRS, le MPTTN, et le ministère de la JUSTICE, nous a permis de tirer les premiers résultats sur les différents facteurs responsables de ce retard accusé par le pays dans la mise en œuvre du changement organisationnel visant la modernisation administrative.

Les résultats issus des tests de régressions linéaires et de la méthode des équations structurelles SEM, nous ont été d'un apport indéniable dans notre analyse visant à tester nos hypothèses, au travers de la mise en évidence d'une relation de cause à effet entre la faible adoption de modernisation au sein des organisations publiques algériennes, d'une part, et certains facteurs organisationnels ainsi que des facteurs liés à la conduite du changement d'autre part.

Les résultats ont montré que la culture et le climat organisationnel, la perception du contenu de modernisation ainsi que la prédisposition au changement jouent un rôle à la fois ralentisseur et accélérateur, selon qu'il s'agit de leur déploiement judicieux ou de leur marginalisation des acteurs concernés ou de certains facteurs préalables.

Les principales pistes de réflexion sont orientées vers l'ouverture et l'innovation, la favorisation de l'esprit participatif, la bonne et juste perception du contenu du changement, ainsi que l'impulsion de la prédisposition à s'inscrire dans une démarche d'adhésion et d'implication dans le processus de changement, considérées comme des conditions préalables à l'adoption de la modernisation comme voie de changement et d'amélioration continue.

Le rythme de la mise en œuvre du processus de modernisation est ainsi soit accéléré par ces facteurs soit ralenti, voire interrompu. Ainsi, la faiblesse de prise en charge de ces facteurs au sein des organisations publiques algériennes explique la faiblesse d'adoption de la modernisation et la lenteur de sa mise en œuvre.

Les résultats aussi ont montré que les organisations publiques n'ont pas accordé assez d'importance à la démarche de gestion du changement, ce qui apparaît notamment à travers l'absence des plans de communication, de formation et d'accompagnement, ce qui a influé négativement sur l'adoption de la modernisation, et causé une lenteur dans sa mise en œuvre.

Tous ces résultats ont permis de confirmer nos hypothèses qui affirment d'une manière générale l'existence d'un ensemble de facteurs responsables de la lenteur de la mise en œuvre de la modernisation au sein des organisations publiques algériennes à savoir : la culture organisationnelle fermée, le climat non participatif, la mauvaise perception du contenu de la modernisation et l'absence de prédisposition des fonctionnaires à adhérer au processus du changement.

Des 11 hypothèses posées, seulement deux hypothèses ont été rejetées, confirmant ainsi que, selon les membres des organisations étudiées, le climat organisationnel et le contenu du changement n'ont pas une influence directe sur l'adoption de la modernisation. Cependant, nos analyses approfondies mobilisant des variables médiatrices nous permettent de noter que ces deux facteurs exercent indirectement des effets sur le processus, et ce, par la médiation de la prédisposition des fonctionnaires au changement.

Les résultats issus de nos analyses exploratoires et confirmatoires nous ont également permis d'identifier les différents facteurs ralentisseurs de la mise en œuvre de la modernisation administrative dans les organisations publiques algériennes, et c'est sur cette base qu'il apparaît judicieux et profitable pour ces organisations de favoriser l'innovation, d'impliquer les fonctionnaires dans le processus de changement, ainsi que à modifier la perception des fonctionnaires de la modernisation comme une voie visant à améliorer leur statut socio-professionnel ainsi que l'efficacité de leur organisation dans l'accomplissement de ses missions de service public.

Sur cette base, nous avons suggéré une meilleure prise en compte des outils de communication, de formation et d'accompagnement en vue de mieux gérer le processus du changement visant la modernisation.

En dépit de ses apports, cette recherche présente des limites de différentes natures. Sur le plan conceptuel, l'absence d'échelles standardisées pour la mesure et l'évaluation de la vitesse de la mise en œuvre la modernisation nous a amené à construire notre propre échelle sur la base des outils utilisés pour la mesure de l'adoption du changement, tout en les adaptant à notre contexte de la modernisation qui se caractérise essentiellement par le rôle crucial du facteur humain.

Sur le plan méthodologique, nous n'avons pas pu utiliser la méthode de SEM sur toutes les variables de la recherche, et ce, du fait que certains facteurs étaient inclus dans le processus de préparation du changement, et que certains autres concernaient le processus opérationnel de la conduite du changement. La différence de la nature de mesure de chaque variable nous a obligé d'utiliser deux méthodes différentes.

Enfin, sur le plan pratique, nous considérons que notre recherche est limitée par la difficulté de disposer de données plus exhaustives sur le processus de mise en œuvre de la modernisation

au sein des organisations publiques algériennes, sachant que les responsables de certains ministères ont refusé de mettre à notre disposition les plans sectoriels ainsi que les bilans et rapports d'évaluation élaborés chaque fin d'année en coordination avec la DGFPPRA, ce qui justifie en substance l'importance accordée à la dimension temporelle.

En conséquence, nous pouvons considérer que même si cette recherche s'est limitée à l'étude et l'analyse de quatre cas des organisations publiques, les résultats obtenus sont aisément généralisables du fait que les caractéristiques et les facteurs de fonctionnement des autres organisations publiques sont similaires. De surcroît, notre investigation nous a conforté dans notre position, dans la mesure où ce sont seulement ces quatre ministères qui ont entrepris un processus effectif de mise en œuvre du processus de modernisation.

En outre, toujours sur le plan pratique, nous tenons à signaler les difficultés rencontrées dans la distribution du questionnaire et notamment dans la restitution du nombre distribué, en raison d'une part de l'hésitation de certains responsables à faire l'objet d'un travail d'investigation, et d'autre part des conditions draconiennes imposées dans le contexte de la situation sanitaire induite par la pandémie.

Cette thèse qui vise l'appréhension de la modernisation administrative en tant que changement organisationnel dans un contexte d'organisations publiques algériennes constitue de notre point de vue une contribution à la description et l'analyse d'un champ de recherche peu exploré et qui demeure largement ouvert à d'autres études. En effet, plusieurs axes de recherche nous semblent pouvoir être explorés :

- Dans quelle mesure les plans sectoriels de simplification des procédures administratives mises en œuvre par les ministères, contribuent-ils à l'amélioration de la performance de l'administration publique algérienne ?
- Quel est l'impact de la dimension culturelle dans un processus de changement favorisant l'innovation dans les organisations publiques algériennes ?
- Comment agir sur la dissonance temporelle et la dimension humaine lors de la mise en œuvre de la modernisation dans les organisations publiques algériennes ?
- Quels sont les facteurs communs et les facteurs distinctifs qui caractérisent les différentes expériences de modernisation menées dans les pays de l'Afrique du Nord en comparaison avec ceux spécifiques à l'Algérie

Bibliographie

Bibliographie

➤ **Livres, articles et thèses :**

- Adams, B. (1913). *The Theory of Social Revolutions*. Macmillan.
- Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. A. (1996). Development and Validation of TQM Implementation Constructs. *Decision Sciences*, 27(1), pp.23-56.
- Aim, R. (2014). *L'Essentiel de la Théorie des organisations 2014-2015, 7ème édition (7ème édition)*. Gualino.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, pp.263-295.
- Albouy, M. (1978). Modèles d'organisation et formes de pouvoir. *Revue économique*, 29(4), pp.730-753.
- Alessandri, S. (2001). Modeling corporate identity: A concept explication and theoretical explanation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6, pp.173-182.
- Allen, M. P. (Éd.). (1997). The problem of multicollinearity. In *Understanding Regression Analysis*, Springer US, pp.176-180
- Alvesson, M. (1993). *The Play of Metaphors*. SAGE Publications.
- Amar, A., & Berthier, L. (2007). Le nouveau management public : Avantages et limites. *Gestion et Management Publics*, 5, pp.1-14.
- Ansoff, H. I. (1989). *Stratégie du développement de l'entreprise : Une approche méthodologique du management stratégique dans le dernier quart du XXe siècle*. Les Ed. d'organisation.
- Appleby, P. H. (1952). *Morality and Administration in Democratic Government*. Louisiana State University Press.
- Argyris, C., & Schön, D. (1980). What is an organization that it may learn ? *Organisations as systems*. M. Lockett and R. Spear. London, Open University Press.
- Armenakis, A., Harris, S., & Mossholder, K. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46, pp.681-704.
- Atamer, T. (1980). *Choix des partenaires et modalités de transfert international de technologie : Étude du processus d'acquisition dans 22 entreprises turques, thèse de 3è cycle*. I.A.E, Grenoble 1980
- Auriac, J.-M., Cavagnol, A., Hoffbeck, G., Lemoine, F., & Walter, J. (1995). *Economie d'entreprise bts. Tome 1, connaissance de l'entreprise*. Casteilla.
- Autissier, D. (2007). *Méthode de conduite du changement*. Dunod.
- Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2003). *Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action (Nouvelle édition)*. Dunod.
- Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2013). *La Boîte à outils de la Conduite du changement*. Dunod.
- Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2016). Chapitre 9. Piloter une action de conduite du changement. *Strategie d'entreprise*, 4e éd., pp.235-263.

- Autissier, D., & Wacheux, F. (2006). *Manager par le sens : Les clés de l'implication au travail*. Ed. d'Organisation.
- Autissier, D., Vandangeon, I., & Vas, A. (2010). *Conduite du changement : Concepts-clés*. Dunod.
- Ayadi, F., & Daoud Elleuch, M. (2009). Les facteurs affectant la résistance des utilisateurs à l'adoption des TIC dans les établissements de santé privés. Actes du colloque AIM, Marrakech, Maroc.
- Bagozzi, R. P. (1980). *Causal Models in Marketing*. John Wiley & Sons Inc.
- Baquiast, J.-P. (1996). *Les administrations et les autoroutes de l'information. Vers la cyberadministration : Stratégies et pratiques*. Editions d'Organisation.
- Barabel, M., Meier, O., & Teboul, T. (2013). Chapitre 1. Les théories traditionnelles du management. *Management Sup*, 2e éd., pp.7-40.
- Baraldi, A. N., & Enders, C. K. (2010). An introduction to modern missing data analyses. *Journal of School Psychology*, 48(1), pp.5-37.
- Barlatier, P.-J., & Dupouët, O. (2016). *Michael L. Tushman—Entre adaptation et changement stratégique, quelle organisation pour l'innovation ? (1er édition)*. Éditions EMS.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Barnett, V., & Lewis, T. (1994). *Outliers in Statistical Data (3rd Edition)*. Wiley–Blackwell.
- Baron, J. N. (2004). Employing identities in organizational ecology. *Industrial and Corporate Change*, 13(1), pp.3-32.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research : Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp.1173-1182.
- Bartlett, M. S. (1950). Tests of Significance in Factor Analysis. *British Journal of Statistical Psychology*, 3(2), pp.77-85.
- Bartoli, A. (1997). *Le management dans les organisations publiques*. édition Dunod, paris.
- Bartoli, A., & Hervé, C. (2011). Le développement du management dans les services publics : Évolution ou révolution ? *Informations sociales*, n° 167(5), pp.24-35.
- Beaurivage, D. (2015). *Développement et validation du « Questionnaire de connaissances sur l'asthme » destiné aux patients adultes (QCA-PA) [Thèse de Maîtrise en administration et évaluation en éducation Maître ès arts (M.A.)]*. Québec, Canada.
- Becet, J.-M. (1997). *Les institutions administratives (4e éd édition)*. Economica.
- Bélanger, L. (1972). Les stratégies de développement organisationnel. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 27(4), pp.633-654.
- Belanger, L., & Jacques, J. (1994). Le changement organisationnel et le développement. *La dimension humaine des organisations*, 2, pp.357-386.
- Bélanger, L., & Mercier, J. (2006). *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*. Presses Université Laval.

- Belmihoub, M. C. (2005). La réforme administrative en Algérie : Innovations proposées et contraintes de mise en oeuvre. Forum Euro-Mediterraneen Sur Les Innovations Et Les Bonnes Pratiques Dans L'administration, Tunis, 15-17 juin.
- Belzile, B. (1964). A Behavioral Theory of the Firm, par Richard M. Cyert et James G. March, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1963, 332 pages. Relations industrielles / Industrial Relations, 19(3), pp.409-410.
- Ben Aissa, H. (2001). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? Conférence de l'AIMS.
- Ben Said, H. (2000). Gestion du changement dans l'administration publique en vue de sa modernisation : Études de cas canadiens et leçons pour le Maroc [Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M. Sc.)]. école des hautes études commerciales affiliée à l'université de Montréal.
- Berbaoui, K. (2016). La relation entre le climat organisationnel et le changement organisationnel : Une étude de cas de Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz Sonelgaz. Dirassat Université de Laghouat, Amar Telidji, 45, pp. 264-279 مجلة علاقة المناخ التنظيمي بالتغيير التنظيمي: دراسة حالة شركة الوطنية لتوزيع, دراسات, جامعة عمار تليجي الاغواط. برباوي, ك, الكهرباء و الغاز
- Bergson, H. (1992). Durée et simultanéité. PUF, coll. « Quadrige ».
- Bernier, L. (2012). « Entreprise publique », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, [en ligne],. www.dictionnaire.enap.ca
- Bertrand, Y., & Télé-université, U. du Q. (1991). Culture organisationnelle. Presses de l'Université du Québec.
- Besbes, A. (2006). Facteurs explicatifs de l'échec des changements organisationnels : Cas de entreprises engagées dans le PMN [Diplôme national d'expertise comptable]. Faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax (TUNISIE).
- Beyer, F. M. (2008). Travailler c'est lutter : Politiques de modernisation et engagements des sciences sociales. L'HARMATTAN.
- Bollen, K. A. (1989). Equations structurelles avec variables latentes (1ère édition). Wiley-Interscience.
- Bouckennooghe, D., & Devos, G. (2007). Psychological change climate as a crucial catalyst of readiness for change : A dominance analysis. Vlerick Leuven Gent Management School, Vlerick Leuven Gent Management School Working Paper Series, 2008.
- Bouckennooghe, D., Devos, G., & Broeck, H. (2009). Organizational Change Questionnaire–Climate of Change, Processes, and Readiness : Development of a New Instrument. The Journal of psychology, 143, pp.559-599.
- Boudarel, M. R. (2005). les vecteurs de l'évolution organisationnelle : Communication, confiance, compétences [Habilitation à diriger des recherches, UTC Compiègne].
- Bourque, J., École, H., Poulin, N., & Cleaver, A. (2006). Évaluation de l'utilisation et de la présentation des résultats d'analyses factorielles et d'analyses en composantes principales en éducation. Revue des sciences de l'éducation, N°2, (32), pp.325-344.
- Box-Steffensmeier, J. M., Brady, H. E., & Collier, D. (Éds.). (2008). Brady, Henry, 2008 Causation and Explanation in Social Science. In The Oxford handbook of political methodology: Vol. The Oxford handbooks of political science. Oxford University Press.

- Brickson, S. (2000). The Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes in Demographically Diverse Settings. *The Academy of Management Review*, 25(1), pp.82-101.
- Bullock, R. J., & Batten, D. (1985). Ce n'est qu'une phase que nous traversons : Un examen et une synthèse de l'analyse de phase OD. *Group & Organization Studies*, 10(4), pp.383-412.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock Publications.
- Burton, L. J., & Mazerolle, S. M. (2011). Survey Instrument Validity Part I: Principles of Survey Instrument Development and Validation in Athletic Training Education Research. *Athletic Training Education Journal*, 6(1), pp.27-35.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, Second Edition. Taylor & Francis.
- Caiden, G. (1968). Réforme administrative. *International Review of Administrative Sciences*, 34(4), pp.347-354.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture : Based on the competing values framework (Rev. ed)*. San Francisco, Calif. : Jossey-Bass.
- Campbell, J. J., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness (p. xiv, 546)*. McGraw-Hill.
- Campoy, E., Durrieu, F., Roussel, P., & Akremi, A. E. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et applications en gestion*. Economica.
- Carreau, S. (2010). *Etat-providence et paradigme de politique macroéconomique : Une étude de l'émergence et des réformes de l'assurance-chômage au Canada [Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en sociologie]*. Université du Québec à Montréal.
- Cattell, R. B. (1966). The Scree Test For The Number Of Factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1(2), pp.245-276.
- Cayet, T. (2010). *Rationaliser le travail, organiser la production*. Le Bureau international du Travail et la modernisation économique durant l'entre-deux-guerres. Presses universitaires de Rennes.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Beard Books.
- Chandler, A. (1989). *Stratégies et structures de l'entreprise*. Editions d'Organisation.
- Chaput, L., Renaud, F., & Lafrance, R. (2007). *Modèles contemporains en gestion : Un nouveau paradigme, la performance*. Presses de l'Université du Québec.
- Charih, M., & Lendry, R. (1997). *Politiques et management publics : L'heure des remises en question (1re éd.)*. Presses de l'Université du Québec.
- Chevallier, J. (1994). Identité, organisation, institution. In CURAPP (Éd.), *L'identité politique*. Presses universitaires de France, pp.239-251.
- Chevallier, J. (2003). La gouvernance, un nouveau paradigme étatique ? *Revue française d'administration publique*, no105-106(1), pp.203-217.
- Chevallier, J. (2004). L'état régulateur. *Revue française d'administration publique*, no111(3), pp.473-482.
- Chevallier, J. (2005). La reconfiguration de l'administration centrale. *Revue française d'administration publique*, no116(4), pp.715-725.

- Chonko, L., Jones, E., Roberts, J., & Dubinsky, A. (2002). The Role of Environmental Turbulence, Readiness for Change, and Salesperson Learning in the Success of Sales Force Change. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22, pp.227-245.
- Christensen, C. R., Andrews, K. R., Bower, J. L., & Learned, E. P. (1973). *Business policy : Text and cases*. R. D. Irwin.
- Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), pp.64-73.
- Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le Changement Organisationnel : Théorie et Pratique*. PUQ.
- Comrey, A. L. (1973). *A First Course in Factor Analysis*. Academic Press.
- Cordelier, B., & Marie-Montagnac, H. (2008). Conduire le changement organisationnel ? *Communication Organisation*, n° 33(1), pp.8-16.
- Corson, J. J., & Harris, J. P. (1981). *Public Administration in Modern Society*. Greenwood Press.
- Cote, J. A., & Buckley, M. R. (1987). Estimating trait, method, and error variance : Generalizing across 70 construct validation studies. *Journal of Marketing Research*, 24(3), pp.315-318.
- Crié, D. (2005). De l'usage des modèles de mesure réflectifs ou formatifs dans les modèles d'équations structurelles. *Recherche et Applications en Marketing*, 20(2), pp.5-27.
- Croom, S. (1999), *Research Methodology in operation management*, Eden Seminar, Brussels, February.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Ed. du Seuil.
- Davis, F., Bagozzi, R., & Warshaw, P. (1989). User Acceptance of Computer Technology : A Comparison of Two Theoretical Models. *Management Science*, 35, pp.982-1003.
- De Bourmont, M. (2012). La résolution d'un problème de multicolinéarité au sein des études portant sur les déterminants d'une publication volontaire d'informations : Proposition d'un algorithme de décision simplifié basé sur les indicateurs de Belsley, Kuh et Welsch (1980). *Comptabilités et innovation*, cd-rom. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00691156>
- Dejours, C. (1995). Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine du travail? *Le travail humain*, pp.1-16.
- Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité à changer : L'évolution de la littérature sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. *revue internationale de gestion*, 24(3), pp.131-139.
- Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Blanc, T. A. (2013). *Public Administration : An Action Orientation*. Cengage Learning.
- Denison, D. (1996). What Is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 21, pp.619-654.
- Derbali, A. (2014). *Théories des organisations*. Edilivre.
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale Development : Theory and Applications*. SAGE.

- DeVon, H. A., Block, M. E., Moyle-Wright, P., Ernst, D. M., Hayden, S. J., Lazzara, D. J., Savoy, S. M., & Kostas-Polston, E. (2007). A psychometric toolbox for testing validity and reliability. *Journal of Nursing Scholarship: An Official Publication of Sigma Theta Tau International Honor Society of Nursing*, 39(2), pp.155-164.
- Dibiaggio, L. (1999). Apprentissage, coordination et organisation de l'industrie—Une perspective cognitive. *Revue d'économie industrielle*, 88(1), pp.111-136.
- Dacey, A. V. (1989). *Introduction to the study of the law of the constitution* ((aussi une édition en 1902)). Macmillan.
- Diouri, A. (2014, mai 12). Vision et plan stratégique de réforme, d'innovation et de modernisation de l'administration et de l'ensemble des services du secteur public. Développement de la vision et du leadership stratégiques en vue de l'innovation et la modernisation de l'administration publique à la lumière de la vision nationale de développement économique et social. Conférence interrégionale des Ministres de la Fonction Publique et de la Modernisation du Secteur Public d'Afrique, des Pays Arabes et d'Amérique Latine, Marrakech-Maroc.
- Djouldem, M. (2003). Rhétorique, controverses et incertitudes dans la conduite de la modernisation de l'action publique. *Revue IDARA : « le changement dans l'administration »*, 13(25), pp.71-93.
- Dolan, S. L., Lamoureux, G., & Gosselin, E. (1996). *Psychologie du travail et des organisations*. Gaëtan Morin.
- Donaldson, S. I., & Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), pp.245-260.
- Drouvot, H., & Verna, G. (2014). Chapitre I. Le concept de technologie. In *Les politiques de développement technologique : L'exemple brésilien*, Éditions de l'IHEAL, pp.15-26.
- Dupuis, J. P., & Kuzminski, A. (1998). *Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise*. Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, pp.59-106.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), pp.239-263.
- Eberlein, B. (1999). L'État régulateur en Europe. *Revue française de science politique*, 49(2), pp.205-230.
- Eby, L., Adams, D., Russell, J., & Gaby, S. (2000). Perceptions of Organizational Readiness for Change : Factors Related to Employees' Reactions to the Implementation of Team-Based Selling. *Human Relations*, 53, pp.419-442.
- Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. (1996). Members' responses to organizational identity threats : Encountering and countering the Business Week rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), pp.442-476.
- Esman, M. J. (1988). The maturing of development administration. *Public Administration and Development*, 8(2), pp.125-134.
- Etzioni, A. (1971). *Les organisations modernes*. Duculot Bruxelles.p.33
- Everitt, B. S. (2002). *The Cambridge dictionary of statistics* (2nd ed). Cambridge University Press.

- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A.-M., & Lilien, G. L. (2009). *Market : Fondements et méthodes des recherches en marketing / Yves Evrard, Bernard Pras, Elyette Roux*. Dunod.
- Fayol, H. (1916). General principles of management. *Classics of organization theory*, 15(2), pp.57-69.
- Ferfara, M. Y., & Benabdellah, Y. (2003). Administration locale, décentralisation et gouvernance. *Revue IDARA : « le changement dans l'administration »*, 13(25), pp.149-158.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*, 2nd ed (p. xxxiv, 779). Sage Publications, Inc.
- Fiol, C. (2002). Capitalizing on Paradox: The Role of Language in Transforming Organizational Identities. *Organization Science - ORGAN SCI*, 13, 653-666.
- Forehand, G. A., & Von Haller, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), pp.361-382.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp.39-50.
- Frioui, M. (2001). *Cours de Politique Générale et Stratégie de l'entreprise*, DEM management, FSEG Tunis.
- Gant, G. F. (2006). The Concept of Development Administration. In E. E. Otenyo & N. S. Lind (Éds.), *Comparative Public Administration*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 15, pp.257-285.
- Gardès, N. (2018). Développement et validation d'une échelle de mesure de la compétence relationnelle du dirigeant et analyse de son impact sur l'accompagnement financier. *Finance Contrôle Stratégie*, 21-1, Article, pp.21-1.
- George, D., & Mallery, P. (2008). *SPSS pour Windows étape par étape : Un guide et une référence simples 15.0 Update (Huitième édition)*. Pearson.
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step : A simple guide and reference 17.0 update*. Allyn & Bacon.
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1985). The Effects of Sampling Error and Model Characteristics on Parameter Estimation for Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 20(3), pp.255-271.
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988). An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(2), pp.186-192.
- Gerbing, D. W., & Hamilton, J. G. (1996). Viability of exploratory factor analysis as a precursor to confirmatory factor analysis. *Structural Equation Modeling*, 3(1), pp.62-72.
- Ghandour, E. K., Gagnon, M.-P., Fortin, J.-P., & Simonyan, D. (2013, août 20). L'évaluation de la prédisposition organisationnelle à l'adoption du dossier de santé élec-tronique (DSE) chez les médecins de l'Est du Québec.
- Gibert, P. (1981). La nature du management public. *Cahiers Français*, 202, pp.69-72.
- Gioia, D., Schultz, M., & Corley, K. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, 25, pp.63-81.

- Giroux, N. (1991). La gestion du changement stratégique. *Revue Internationale de Gestion*, 16(2), pp.8-14.
- Gladden, E. N. (1949). *An Introduction to Public Administration*. Staples Press.
- Goodnow, F. J. (1900). *Politics and administration : A study in government*. Macmillan.
- Gouldner, A. W. (1954). *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Free Press.
- Grouard, B., & Meston, F. (1998). *L'entreprise en mouvement - 3ème édition - Conduire et réussir le changement : Conduire et réussir le changement (3e éd édition)*. Dunod.
- Grubbs, F. E. (1969). Procedures for Detecting Outlying Observations in Samples. *Technometrics*, 11(1), pp.1-21.
- Guilhon, A. (1998). Changement organisationnel est un apprentissage (Le). *Revue française de gestion*, n°120, pp.98-107.
- Gulick, L., & Urwick, L. (1937). *Notes on the theory of organization*. Columbia University. Institute of Public Administration.
- Gysler, D. (2009). *Théorie critique du paradigme gestionnaire : Une analyse de l'évolution des modes gestionnaires au sein de la sphère du travail*. Mémoire. Montréal (Québec, Canada) Université du Québec à Montréal, Maîtrise en sociologie.
- Hafsi, T., & Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Les éditions Transcontinental.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis (4th ed.) : With readings*. Prentice-Hall, Inc.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) : An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), pp.106-121.
- Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E., & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall.
- Hair, J., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (1st éd.)*. Sage Publications, Inc.
- Hall, S., & Gay, P. du. (1996). *Questions of Cultural Identity (Reprint édition)*. SAGE Publications Ltd.
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). *The organizational climate of schools*. Midwest Administration Center, University of Chicago.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution (Stated First Edition)*. Harpercollins.
- Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services : Past and Present. *Public Money & Management*, 25, pp.27-34.
- Hatchuel, A., & Segrestin, B. (2016). Henri Fayol et la théorie du chef d'entreprise : Une nouvelle figure de l'autorité au tournant du XXe siècle. *Entreprises et Histoire*, 2(83), pp.108-108.
- Helfer, J.-P., Kalika, M., & Orsoni, J. (2016). *Management stratégique—10e édition (10e édition)*. VUIBERT.
- Hemissi, O. (2014). Déterminants, Leviers et Supports de Conduite du Processus de Changement Organisationnel Cas d'un Etablissement de Service Public : « Algérie Poste »

- [Thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion]. École Supérieure de Commerce - ESC Alger.
- Hewaine, F. (2014). Le climat organisationnel et sa relation avec l'engagement organisationnel des employés de l'administration locale – étude de cas commune d'Ain Qashra [Magister]. université de sétif 2, هواين فوزية، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، -دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة.
- Hong, E., & Lee, Y. S. (2016). The mediating effect of emotional intelligence between emotional labour, job stress, burnout and nurses' turnover intention. *International Journal of Nursing Practice*, 22(6), pp.625-632.
- Hughes, O. E. (2003). *Public Management and Administration, Third Edition : An Introduction*. Palgrave Macmillan.
- Ibert, J. (2017). VII. Frederick E. Emery et Eric L. Trist – Des systèmes socio-techniques à l'écologie sociale des organisations. EMS Editions.
- Jack Walker, H., Armenakis, A. A., & Bernerth, J. B. (2007). Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), pp.761-773.
- Jaziri, R., & Garbaa, A. (2016). Les déterminants de la résistance au changement organisationnel : Le cas des universités tunisiennes. *Electronic Journal of Digital Enterprise (EJDE)*, eJDE-REM [Electronique], (Forthcoming), 16.
- Joffre, P., Lemire, L., & Rouillard, C. (2005). *Gestion privée et management public : Une perspective québécoise et française (1er édition)*. Editions EMS.
- Jolibert, A., & Jourdan, P. (2006). *Marketing Research : Méthodes de recherche et d'études en marketing*. Dunod.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success : The Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of Management Studies*, 42(2), pp.361-386.
- Joreskog, K. G. (1971). Simultaneous factor analysis in several populations. *Psychometrika*, 36(4), pp.409-426.
- Kaiser, H. F. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 23(3), pp.187-200.
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20, pp.141-151.
- Kaiser, H. F., & Rice, J. (1974). Little Jiffy, Mark Iv. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), pp.111-117.
- Kanter, R. M. (1984). *Change Masters*. Simon and Schuster.
- Karreman, D., & Alvesson, M. (2001). Making Newsmakers : Conversational Identity at Work. *Organization Studies*, 22(1), pp.59-89.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley.
- Kederouci, S. (2010). *Administration et performance Le cas de l'administration Algérienne [Mémoire de Magister en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et des Sciences Commerciales]*. Université de Tlemcen.
- Kennedy, C. (1995). *Toutes les théories du management*. MAXIMA Paris.

- Kibala Kuma, J. (2019). Estimation par la méthode du Maximum de Vraisemblance : Éléments de Théorie et pratiques sur Logiciel [Licence Congo - Kinshasa].
- Kline, R. B. (2005). Principles and practice of structural equation modeling, 2nd ed (p.xviii,366). Guilford Press.
- Koenig, G. (2000). « Changements organisationnels », Perspectives en Management Stratégique. Tome VI, Durand T., Koenig G., Mounoud E. (ed).
- Kondakci, Y., Zayim Kurtay, M., & Caliskan, O. (2013). Development and validation of readiness for change scale. *İlköğretim Online*, 12, 1.
- Kotter, J. (1995). Leading change : Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73, pp.259-267.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), pp.106-114.
- Laggoune, W. (2002). La réforme de l'administration : Une approche par la décentralisation. IDARA : « le changement dans l'administration », 13(23), pp.125-131.
- Langley, A., & Denis, J.-L. (2006). Neglected dimensions of organizational change : Towards a situated view. *New Perspectives on Organizational Change and Learning*, 136-161, cité par Lafleur, V. (2013). L'implantation de changements organisationnels en contexte pluraliste : Quatre études de cas en centre de santé et services sociaux (CSSS) [Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en sciences de la gestion]. université du Québec à Montréal.
- Lawler, E. E., Hall, D. T., & Oldham, G. R. (1974). Organizational climate : Relationship to organizational structure, process and performance. *Organizational Behavior & Human Performance*, 11(1), pp.139-155
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Le Moigne, J.-L. (1990). Epistémologie constructivistes et sciences de l'organisation. in Martinet A.-C. (Édition), *Epistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica.
- Le Moigne, J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. Presses universitaires de France.
- Lejeune, C., & Vas, A. (2011). Identité, changement et proximité organisationnelle. *Revue française de gestion*, n° 213(4), pp.171-187.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science : Selected theoretical papers* (Edited by Dorwin Cartwright.) (p. xx, 346). Harpers.
- Lewin, K. (1958). Décision de groupe et changement social. Maccoby, EE, Newcomb, TM et Hartley, EL, Eds., *Readings in Social Psychology* Holt, Rinehart, Winston, New York, pp.197-211.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22, 140, pp.5-55.
- Likert, R. (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*. Gauthier-Villars.

- Lipiansky, E. M., & Jean-Claude, R.-B. (1998). « Le soi en psychanalyse », *Identité : L'individu, le groupe, la société*, pp.35-39.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Livian, Y.-F. (1995). *Introduction à l'analyse des organisations*. Economica.
- Lorino, P. (2019). Herbert Simon : Pour un bilan raisonné du cognitivisme. *Projectics / Projectica / Projectique*, n°24(3), pp.79-92.
- Lussier, B. (2014). *Les facteurs influençant l'efficacité du marketing relationnel : Une approche dyadique [thèse]*. Université de Grenoble.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), pp.130-149.
- Mahi, M. A. (2016). *Le climat organisationnel et sa relation avec l'engagement organisationnel dans l'institution algérienne, magister, université Oran 2 faculté des sciences sociales [Magister]*. université Oran 2 faculté des sciences sociales (ماحي محمد الأمين، المناخ التنظيمي (وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية).
- Majone, G. (1997). From the Positive to the Regulatory State : Causes and Consequences of Changes in the Mode of Governance. *Journal of Public Policy*, 17(2), pp.139-167.
- Mardia, K. V. (1970). Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika*, 57(3), pp.519-530.
- Marrow, A. J. (1972). *Kurt Lewin : Sa vie et son oeuvre*. Éditions ESF.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations : Three Perspectives*. Oxford University Press, USA.
- Martinez, C. (1991). *L'action sur le contexte organisationnel dans le cadre de la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie [Phdthesis]*. HEC PARIS.
- Marty, F. (2011). *Le nouveau management public et la transformation des compétences dans la sphère publique*, pp.193-222.
- Maynard-Moody, S. W., & Musheno, M. C. (2003). *Flics, enseignants, conseillers : Histoires des premières lignes de la fonction publique (Illustrated edition)*. University of Michigan Press.
- Mcgregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise, Annotated Edition (Annotated edition)*. McGraw-Hill Professional.
- Meier, O. (2017). V. Frederick Winslow Taylor – Le management scientifique des entreprises. In *Les Grands Auteurs en Management*, EMS Editions, pp. 67-79.
- Melchor, O. H. (2008). *La gestion du changement dans l'administration des pays de l'OCDE : Un premier aperçu général*. Documents de travail sur la gouvernance publique, No. 12, éditions OCDE.
- Mercier, J. (2002). *L'administration publique : De l'école classique au nouveau management public*. Presses Université Laval.
- Merdinger-Rumpler, C., & Nobre, T. (2011). Quelles étapes pour la conduite du changement à l'hôpital ? *Gestion 2000*, Volume 28(3), pp.51-66.
- Merrien, F.-X. (2007). *L'État-providence: Vol. 3e éd.* Presses Universitaires de France.

- Merton, R. K. (1940). Bureaucratic Structure and Personality. *Social Forces*, 18(4), pp.560-568.
- Michel, A. P. (2003). Images du travail à la chaîne. Le cas Renault (1917-1939). *Études photographiques*, 13, pp.86-109.
- Midy, F. (1996). Validité et fiabilité des questionnaires d'évaluation de la qualité de vie : Une étude appliquée aux accidents vasculaires cérébraux (p. 38 p., Table, ref. bib. : 3 p. 1/4) [Research Report]. Laboratoire d'analyse et de techniques économiques (LATEC).
- Milano, P. (2017). VIII. Paul Roger Lawrence et Jay William Lorsch – Environnement, organisation, adaptation : La contingence structurelle. In *Les Grands Auteurs en Management*, EMS Editions, pp.113-128.
- Mintzberg, H. & Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13(S2), pp.39-59.
- Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations. Ed. d'Organisation.
- Mintzberg, Henri, Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). Transformer l'entreprise. *Gestion*, 24(3), pp.122-131.
- Mockle, D. (2006). La gouvernance publique et le droit. *Les Cahiers de droit*, 47(1), pp.89-165.
- Mohammed Azizi, Y., & Hemissi, O. (2020). L'innovation gouvernementale comme moteur de la modernisation de l'administration publique algérienne. *Innovations*, N° 62(2), pp.45-73.
- Morgana, L. (2012). Un précurseur du New Public Management : Henri Fayol (1841-1925). *Gestion et management public*, Volume 1/n°2(2), pp.4-21.
- Mousli, M. (2006). Taylor et l'organisation scientifique du travail. *Alternatives Economiques*, n°251(10), pp.83-83.
- Moutot, J.-M., & Autissier, D. (2013). *Méthode de conduite du changement - 3e éd. - Diagnostic - Accompagnement - Pilotage : Diagnostic - Accompagnement - Pilotage (3e édition)*. Dunod.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), pp.35-51.
- Naveeda, S. (2014). Business Process Reengineering and Organizational Structure : – A Case Study of Indian Commercial Banks. *SOCRATES*, 2(2), pp.126-138.
- Netemeyer, R., Bearden, W., & Sharma, S. (2003). *Scaling Procedures. Issues and Applications*. Sage.
- Nguyen, C. (2017). Mieux comprendre l'influence de la culture et du climat organisationnels sur les pratiques en sécurité de l'information [Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences en gestion]. HEC MONTRÉAL.
- Nigro, F. A., & Nigro, L. G. (1970). *Modern Public Administration (International 2 ed édition)*. Joanna Cotler Books.
- Nozick, R. (1974). *Anarchy, State, and Utopia*. Basic Books.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*, 2nd edition. Mcgraw-Hill College.
- O'Connor, E. S. (1995). Paradoxes of participation : Textual analysis and organizational change. *Organization Studies*, 16(5), pp.769-803.

- O'flannery, J. (2003). Xenophon's (the education of cyrus) and ideal leadership lessons for modern public administration. *Public Administration Quarterly*, 27(1/2), pp.41-64.
- O'Leary, R., Slyke, D. V., & Kim, S. (2010). *The Future of Public Administration Around the World : The Minnowbrook Perspective*. Georgetown University Press.
- Oliveira, M., & Bastos, L. (2001). Saúde, doença e burocracia : Pessoas e dramas no atendimento de um seguro saúde. *Narrativa, identidade e clínica*, pp.162-187.
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), pp.460-469.
- Oliver, R. L. (1993). Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *Journal of Consumer Research*, 20(3), pp.418-430.
- Olivier, L. (2014). Construction, déconstruction et réinvention de l'État providence. *Civitas Europa*, N° 33(2), pp.11-32.
- Osborne, D., & Gaebler, T. A. (1992). *Reinventing Government : How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*. Basic Books.
- Pearl, J., & Mackenzie, D. (2018). *The Book of Why : The New Science of Cause and Effect (1er édition)*. Basic Books.
- Perret, V., & Ramanantsoa, B. (1996). Un dirigeant-séducteur pour gérer le changement. *Revue française de gestion : hommes et techniques*.
- Pesqueux, Y. (2008). Un modèle organisationnel du changement ? *Communication Organisation*, n° 33(1), pp.86-92.
- Peterson, R. A. (1994). A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), pp.381-391.
- Pettigrew, A. M. (Éd.). (1987). *The Management of Strategic Change*. Oxford, England; Basil Blackwell.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying Organizational Change and Development : Challenges for Future Research. *The Academy of Management Journal*, 44(4), pp.697-713.
- Pettigrew, A., & Whipp, R. (1993). *Managing Change for Competitive Success (Reprint édition)*. Wiley-Blackwell.
- Pfiffner, J. M. (1960). Administrative Rationality. *Public Administration Review*, 20(3), pp.125-132.
- Pfiffner, J. M., & Presthus, R. V. (1960). *Public Administration (Fourth Edition)*. The Ronald Press.
- Philippeau, G. (1986). Comment interpréter les résultats d'une analyse en composantes principales ? (Institut technique des céréales et des fourrages, Éd.). ITCF, paris.
- Pimentel, J. (2019). Some Biases in Likert Scaling Usage and its Correction. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 45, pp.183-191.
- Pinot de Villechenon, F. (2006). *La mondialisation et ses effets : Nouveaux débats : Approches d'Europe et d'Amérique latine*. Editions L'Harmattan.
- Piotet, F., & Sainsaulieu, R. (1994). *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*. Les Presses de Sciences Po.

- Planchon, V. (2005). Traitement des valeurs aberrantes : Concepts actuels et tendances générales. *Biotechnologie, Agronomie, Société et Environnement*, 9.
- Plane, J.-M. (2019). Chapitre 2. Le management des relations humaines. *Management Sup*, 5e éd., pp.55-102.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research : A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *The Journal of applied psychology*, 88, pp.879-903.
- Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan, G., & Dandridge, T. C. (1983). *Organizational Symbolism*. JAI Press Inc.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), pp.879-891.
- Preacher, K., & Hayes, A. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, pp.717-731.
- Probst, G., Mercier, J. Y., Bruggimann, O., & Rakotobarison, A. (1992). *Organisation et Management, Tome 2, Gérer le changement organisationnel*. Editions d'organisation
- Quinet, C. (1994). Herbert Simon et la rationalité. *Revue française d'économie*, 9(1), pp.133-181.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management : Mastering the paradoxes and competing demands of high performance* (p. xxii, 199). Jossey-Bass.
- Quy, N. H. (2001). Time, temporal capability and planned change. *Academy of Management Review*, 26(4), pp.601-624.
- Ramakrishnan, T. K., & Raimol Ravi, K. (2017). Theories and concepts of public administration. Study material first semester core course : ps1c04 for m.a.political science University of calicut school of distance education.
- Ramdé, J. (2012). Utilisation des connaissances issues de la recherche en éducation Validation d'un questionnaire et proposition d'un modèle [Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.) en psychologie option recherche]
- Raoul, B. (2002). Un travail d'enquête à l'épreuve du terrain ou « l'expérience de terrain » comme relation en tension. *Études de communication. langages, information, médiations*, 25, pp.87-103.
- Reynaud, J.-D. (1989). *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*. A. Colin.
- Rondeau, A. (1999). Transformer l'organisation : Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail. *Gestion*, 24, pp.12-19.
- Rondeaux, G. (2008). La modernisation de l'administration publique : Gérer le changement par/avec/malgré les identités ? », *Lentic – HEC Ecole de Gestion de l'Université de Liège*, XIXe Congrès de l'AGRH, 9-12/11/2008.
- Rossignol, K., Rousseau, A., Valoggia, P., & Pichault, F. (2014). L'évaluation multidimensionnelle du changement : Le cas des organisations publiques. *Question(s) de management*, n° 7(3), pp.91-115.
- Roumilar, P. (1997). *Changement de l'organisation et ressource humaine*. Economica.

- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & Akremi, A. E. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et applications en gestion*. Economica.
- Sainsaulieu, R. (1995). *Sociologie de l'entreprise : Organisation, culture et développement*. Presses Sciences Po et Dalloz.
- Schein, E. H. (1970). *Organizational Psychology*. Prentice-Hall.
- Schein, E. H., Schneider, B., Mason, R. O., & Mitroff, I. (1985). *Culture organisationnelle et leadership : Une vision dynamique (1ère édition)*. Jossey-Bass.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), pp.19-39.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*, 2nd ed (p. xii, 498). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Séguin, F., Demers, C., & Hafsi, T. (2008). *Le management stratégique : De l'analyse à l'action*. Éditions Transcontinental.
- Self, D. R. (2007). Organizational change – overcoming resistance by creating readiness. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 21(5), pp.11-13.
- Selznick, P. (1949). *Tva et les racines de l'herbe; (First Edition)*. Univ. of California Press.
- Selznick, P. (1985). Focusing organizational research on regulation. *Regulatory policy and the social sciences*, 1, pp.363-367.
- Shen, H., & Li, H. (2019). Inférence causale avec classification erronée des variables de confusion. *congrès Méthodes pour les données non normales et classées incorrectement*.
- Silva, J. R. G. D. (2010). La dynamique identitaire entre organisations et individus. *Revue française de gestion*, n° 203(4), pp.185-204.
- Simon, H. A. (1957). *Administrative Behavior (2nd Revised edition)*. Collier Macmillan Ltd.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative Behavior : A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization (3e édition)*. Free Pr.
- Simoneau, C. (2008). *Influence du contexte organisationnel sur l'intégrité d'un programme de prévention des maux de dos en milieu hospitalier [Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires]*. Université du Québec à Montréal.
- Sinnassamy, C. (2014). *Management public*. BERGER LEVRAULT.
- Sloan, A. (1963). *My Years with General Motors (Reissue édition)*. Currency.
- Smith, A. (1881). *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des Nations*. Guillaumin et Cie.
- Sørensen, C. T. N. (2013). Is China Becoming More Aggressive? A Neoclassical Realist Analysis. *Asian Perspective*, 37(3), pp.363-385.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Améliorer l'innovation collaborative dans le secteur public. *Administration & Society*, 43(8), pp.842-868.
- Soufi, F. (2003). *l'administration et sa mémoire : Les traces du passé et la problématique actuelle de changement*. IDARA : « le changement dans l'administration », 13(25), pp.49-70.
- Stoker, G. (2006). Gestion de la valeur publique : Un nouveau récit pour la gouvernance en réseau? *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41-57, traduit par Lévesque,

- B. (2014). La nouvelle valeur publique, une alternative à la nouvelle gestion publique, pp. 351-367.
- Suderman, J. (2012). Using the Organizational Cultural Assessment (OCAI) as a Tool for New Team Development. *Journal of Practical Consulting*, 4(1), pp.52-58.
- Sułkowski, Ł. (2012). Elements of Organizational Culture – theoretical and methodological problems. *Management*, 16(2), pp.63-71.
- Svara, J. H. (1998). The Politics-Administration Dichotomy Model as Aberration. *Public Administration Review*, 58(1), pp.51-58.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*, 5th ed (p.xxvii,980). Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Tabachnick, B. G., Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. Allyn and Bacon.
- Tabet Aoul, W., & Zerrouki, M. amine. (2014). Culture Et Performance De L'administration Publique Algerienne : Cas De L'apc De La Wilaya De Tlemcen. *Congolaise de Gestion*, 19(1), pp.43-59.
- Taherdoost, H., Sahibuddin, S., & Jalaliyoon, N. (2014). Exploratory Factor Analysis; Concepts and Theory. In J. Balicki (Éd.), *Advances in Applied and Pure Mathematics*, Vol. 27, WSEAS, pp. 375-382.
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2019). *Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. De Boeck Superieur.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York, London, Harper & Brothers.
- Teneau Gilles. (2005). *La résistance au changement organisationnel: Perspectives sociocognitives / Gilles Teneau ; préface d'Yvon Pesqueux*. L'Harmattan.
- Teniou, A., & Benterki, A. (2014). Réformes de l'administration publique algérienne : Travers du passé et leçons internationales. *Dirassat iqtissadiya*, 1, pp.39-53.
- Thibaud, J.-P. (2002). L'horizon des ambiances urbaines. *Communications*, 73. pp.185-201.
- Thompson, B. (2004). *Exploratory and confirmatory factor analysis : Understanding concepts and applications*. American Psychological Association.
- Timur, B., & Tasar, F. (2011). In-Service Science Teachers' Technological Pedagogical Content Knowledge Confidences and Views about Technology-Rich Environments. *Center for Educational Policy Studies Journal*, 1, pp.11-25.
- Touraine, A. (1959). *Entreprise et bureaucratie*. *Sociologie du travail*, 1(1), pp.58-71.
- Touraine, A. (1965). *Sociologie de l'action*. Paris, Les Éditions du Seuil.
- Urbina, S. (2004). *Essentials of Psychological Testing*. John Wiley & Sons Inc.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), pp.510-540.
- Vandangeon-Derumez, I. (1998). *La dynamique des processus de changement [These de doctorat, Paris 9]*.

- Vas, A. (2005). La vitesse de propagation du changement au sein des grandes organisations. *Revue française de gestion*, no 155(2), pp.135-151.
- Vas, A., & Coeurderoy, R. (2004). dynamique organisationnelle et diffusion du changement : Analyse par modèle de survie de l'introduction d'un système de gestion intégré du travail. 13e conférence de l'AIMS, Normandie. Vallée de Seine 2,3 et 4 juin 2004.
- Vatier, R. (1960). Département, de l'entreprise et promotion des R.M. *l'Entreprise moderne*.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology : Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), pp.425-478.
- Waldo, D. (1955). *The Study of Public Administration*. Doubleday.
- Waller, S. (1999). *L'analyse documentaire : Une approche méthodologique*. ADBS éd.
- Walliser, B. (1972). Une grille d'analyse d'organisation sociale. *Économie et Prévision*, 6(1), pp.43-59.
- Wanberg, C., & Banas, J. (2000). Predictors and Outcomes of Openness to Changes in Reorganizing Workplace. *The Journal of applied psychology*, 85, pp.132-142.
- Wangari, K. (2015). *The Influence of Organizational Culture on Change Management in the Energy Sector : A Case of Kengen [Thesis]*. United States International University - Africa.
- Waszek, N. (2001). Aux sources de l'État social à l'allemande : Lorenz von Stein — et Hegel. *Revue germanique internationale*, 15, pp.211-238.
- Weber, M. (1919). *Le savant et le politique*. Presses Électroniques de France, 2013.
- Weber, M. (1921). *La domination légale à direction administrative bureaucratique*. collection Etudes.
- Weber, M. (1923). *Histoire économique*, 1991. Gallimard, Paris.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 67.
- Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). Une conception d'acteur social de l'identité organisationnelle et de ses implications pour l'étude de la réputation organisationnelle. *Business & Society*, 41(4), pp.393-414.
- White, L D. (1948). *Introduction to the Study of Public Administration*. Macmillan Co.
- White, Leonard D. (1948). *Introduction to the Study of Public Administration*. Macmillan Co.
- Willoughby, W. F. (1927). *Principles of Public Administration : With Special Reference to the National and State Governments of the United States*. Brookings Institution.
- Wilson, W. (1887). *The Study of Administration*. *Political Science Quarterly*, 2(2), pp.197-222.
- Woodward, A. E., Crissman, J. M., & Sauer, J. A. (1960). Investigations of the dynamic mechanical properties of some polyamides. *Journal of Polymer Science*, 44(143), pp.23-34.
- Woodward, J. (1980). *Industrial Organization : Theory and Practice*. Oxford University Press.
- Zheng, L., Plaisent, M., Zuccaro, C., & Bernard, P. (2019). *Introduction à la modélisation d'équations structurelles : AMOS dans la recherche en gestion*. PUQ.

Zid, R. (2006). Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions. Université du Québec à Montréal.

➤ **Documents et sites :**

Akka, (Abdelhakim), centre de personnalisation de la puce pour la signature électronique « mise en place de la solution technique (PKI : public Key Infrastructure) pour la personnalisation des puces, document interne fournis par la direction générale de la modernisation de la justice.

Akka, (Abdelhakim), consolidation de la réforme de la justice par intégration des TIC, document interne fournis par la direction générale de la modernisation de la justice.

Association française de normalisation. Vocabulaire de la documentation. Afnor, 1987

Bontems, T., & Fourcade, M.-L. (2012, septembre 11). Piloter le changement. Ecole qualité QUARES 2012. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01711976>

Centre de personnalisation de la puce pour la signature électronique, http://certification.mjustice.dz/certificat_electronique/?p=inauguration_centre_perso, consulté le (04/08/2020)

Gow, J.-I. (2012). « Réforme administrative », In Dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), L, le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique. [en ligne], www.dictionnaire.enap.ca

Guide méthodologique de simplification des procédures administratives, [en ligne], 2016, <https://www.mmsp.gov.ma/uploads/documents/Guide%20methodologique%20de%20simplification%20des%20procedures%20Administratives.2016.Vfr.pdf> (publiée 2016, consultée 02/02/2018).

Guide méthodologique de simplification et de numérisation des procédures administratives, Direction Générale de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative, document fournis par le ministère de la poste et des Télécommunications, des Technologies et du Numérique.

<https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/80> -- قراءة-كل-الأخبار/3540-حصيلة-نشاطات-وزارة-الداخلية-و-2020-محور-العصرنة-الجماعات-المحلية-و-التهيئة-العمرانية-لسنة-2020 (consulté le 20/03/2021).

<https://www.mjustice.dz/fr/modernisation-de-la-justice-2-2/>, (consulté le 27/07/2020)

<https://www.mpt.gov.dz/fr/content/principales-r%C3%A9alisations>, (consulté le 18/07/2020)

Journal officiel de la république algérienne n° 67, 10 Ramadhan 1425 journal officiel de la république algérienne n° 67 11 24 octobre 2004 .

Kask, O. (2008). Bilan sur les notions de « bonne gouvernance » et de « bonne administration » [Etude no 470], Commission européenne pour la démocratie par le droit (commission de venise), [en ligne], [https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL\(2011\)006-f](https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL(2011)006-f)

Kassambara, A. (2017). ACP - Analyse en Composantes Principales avec R: L'Essentiel. Méthodes des Composantes Principales dans R: Guide Pratique [en ligne]. <http://www.sthda.com/french/articles/38-methodes-des-composantes-principales-dans-r-guide-pratique/73-acp-analyse-en-composantes-principales-avec-r-l-essentiel/>

- Khemakhem, J. Conseiller à la Cour des Comptes, <http://www.leaders.com.tn/article/7088-administration-publique-et-bonne-gouvernance>, (page publiée le 1/12/2011, consultée le 21/01/2018).
- Kret, M., Domecq, S., Quenon, J.-L., & Vialle, S. (2019). Utilisation complémentaire des approches LISREL et PLS des modèles d'équations structurelles à la validation d'un questionnaire de culture de sécurité et de ses indicateurs – expérimentation clarté. . CCECQA – Comité de Coordination de l'Évaluation Clinique et de la Qualité en Aquitaine. [en ligne]. http://papersjds14.sfds.asso.fr/submission_158.pdf
- La contribution des Nations Unies à l'amélioration de l'administration publique : 60 ans d'histoire, [en ligne], https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/60%20Year%20History%20-%20Contribution%20of%20UN%20to%20Pub%20Admin_French.pdf
- le plan de modernisation des finances publiques du cameroun, revue de mise en œuvre 2009-2012, [en ligne], <http://bibliotheque.pssfp.net/index.php/reformes/gestion-publique/1186-plan-de-modernisation-des-finances-publiques-cameroun/file>.
- Manyaka, R. (2015). Development administration. [en ligne], <https://fr.slideshare.net/masango90/pub-301-development-administration-1>
- Modernisation au service de la qualité de la justice, document interne fournis par la direction générale de la modernisation de la justice.
- Organisation mondiale des douanes, "Outil de mise en œuvre de la Phase 2 du Programme Columbus", Recueil de l'OMD visant à développer le renforcement des capacités, [en ligne], http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/fr/pdf/topics/capacity-building/instruments-and-tools/wco-capacity-building-development-compendium_fr.pdf. (Publié en 2008).
- Perret, V. (2014). Rythme et processus de changement: Processus incrémental ou révolutionnaire. Dossier Management du Changement et TIC – DEA 128 FC – Promo 3. [en ligne], <https://www.yumpu.com/fr/document/view/12337073/rythme-et-processus-de-changement-processus-incremental-free>
- Pesqueux, Y. (2015). L'« école des relations humaines » (ou le « mouvement behavioriste ») [Working Paper]. HAL. <https://econpapers.repec.org/paper/halwpaper/halshs-01225917.htm>
- Politique gouvernementale dans le domaine de la justice, Septembre 2015 .
- Quelques éléments de droit définissant les Etablissements Publics à caractère administratif, fiche établie à partir du texte sur les statuts des E.P.A. et E.P.I.C. Légifrance, 08/12/2013, [en ligne], https://www.snes.edu/IMG/pdf/fiche_EPA.pdf.
- Rapport mondial sur le développement humain, publié par PNUD 1997 : 9, [en ligne], http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_1997_fr_complet.pdf.
- Rubrique générale de la lettre d'information, janvier 2010, [en ligne], http://babalex.org/IMG/PDF/Collectivités_territoriales.pdf.
- Schéma directeur de la réforme de l'Etat 2011-2015, [en ligne], http://www.servicepublic.gouv.sn/assets/textes/schema_directeur_reforme_etat.pdf, (publiée Août 2010)
- Zerouki, O., (le représentant de la Direction générale de la fonction publique et de la réforme administrative), <https://www.ennaharonline.com/وزارات-تسيير-بعقلية-بدائية-هي-في-واد-وال> (consulté le 20/02/2020)

Annexes

Annexes

Annexe N° 1 : Le modèle ICAP d'évaluation du changement

I = information

0 à 25 % non information

25 à 50 % information partielle

50 à 75 % information irrégulière

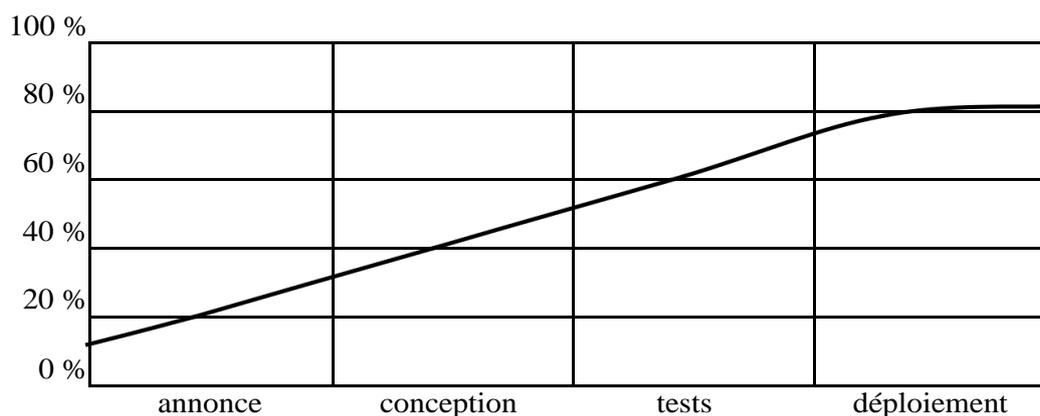
75 à 100 % information exhaustive

Questionnaire / information :

questions	réponses	points
Vous avez entendu parler du projet ?	Oui régulièrement	4
	Oui irrégulièrement	3
	Oui une seule fois	2
	Non jamais	1
Votre hiérarchie vous a-t-elle présenté le projet ?	Oui régulièrement	4
	Oui irrégulièrement	3
	Oui une seule fois	2
	Non jamais	1
Avez-vous reçu des informations concernant le projet ?	Oui régulièrement	4
	Oui irrégulièrement	3
	Oui une seule fois	2
	Non jamais	1
Avez-vous recherché des informations concernant le projet ?	Oui régulièrement	4
	Oui irrégulièrement	3
	Oui une seule fois	2
	Non jamais	1
TOTAL	Sur 16 x acteurs	

Pour obtenir le pourcentage (TOTAL : (16 x acteurs)) x 100 =

Courbe d'évolution du taux d'information :



Le taux d'information doit être de 25 % au début du projet pour initier sa visibilité. Puis il doit être de 50 % à la fin de la conception du projet s'il est technique ; en revanche, s'il est organisationnel ou culturel, il est préférable qu'il soit à 50 % dès la phase d'annonce de la mise en œuvre. Et enfin, il doit être à 80 % en fin de projet au risque de mettre en place un projet sans que les acteurs concernés soient informés.

C = compréhension

0 à 25 % compréhension absente

25 à 50 % compréhension souhaitée

50 à 75 % compréhension partielle

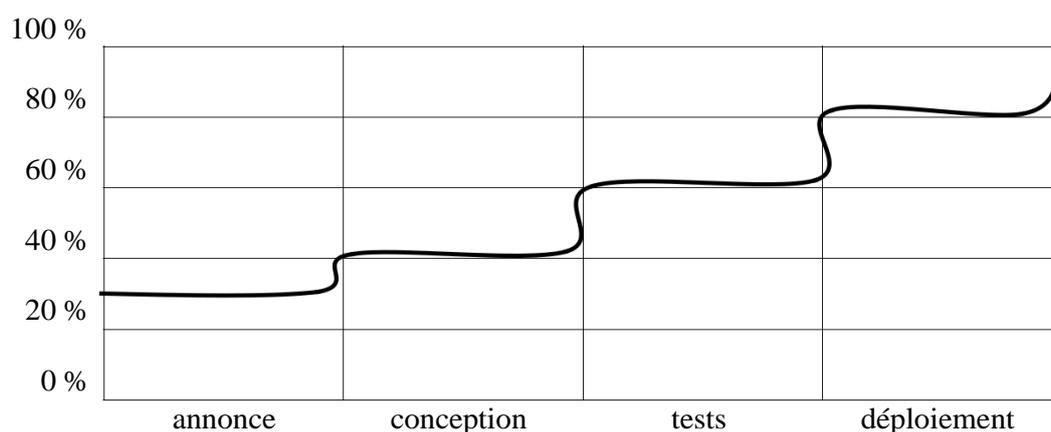
75 à 100 % compréhension exhaustive

Questionnaire / compréhension :

questions	réponses	points
Comprenez-vous les objectifs et les modalités du projet ?	Oui de manière exhaustive	4
	Oui de manière partielle	3
	Non mais j'aimerais	2
	Non pas du tout	1
Avez-vous sollicité des personnes ou des experts pour une meilleure compréhension du projet ?	Oui de manière exhaustive	4
	Oui de manière partielle	3
	Non mais j'aimerais	2
	Non pas du tout	1
Avez-vous une idée claire de ce qui changera pour vous ?	Oui de manière exhaustive	4
	Oui de manière partielle	3
	Non mais j'aimerais	2
	Non pas du tout	1
Vous êtes vous documenté(e) sur le projet et ses thématiques ?	Oui de manière exhaustive	4
	Oui de manière partielle	3
	Non mais j'aimerais	2
	Non pas du tout	1
TOTAL	Sur 16 x acteurs	

Pour obtenir le pourcentage (TOTAL : (16 x acteurs)) x 100 =

Courbe d'évolution du taux de compréhension :



A la différence du taux d'information, le taux de compréhension n'évolue pas linéairement, mais par seuil selon une courbe dite en escalier. Les acteurs sont dans un processus d'expérimentation. La compréhension qui en résulte n'est pas forcément immédiate. Ce taux doit progresser en fonction de l'avancée du projet avec la nécessité d'avoir au moins 60 % des personnes concernées qui comprennent partiellement ou exhaustivement avant les phases de tests et de déploiement. Les phases précédentes peuvent être confiées à des experts.

A = adhésion

0 à 25 % rejet

25 à 50 % adhésion faible

50 à 75 % adhésion partielle

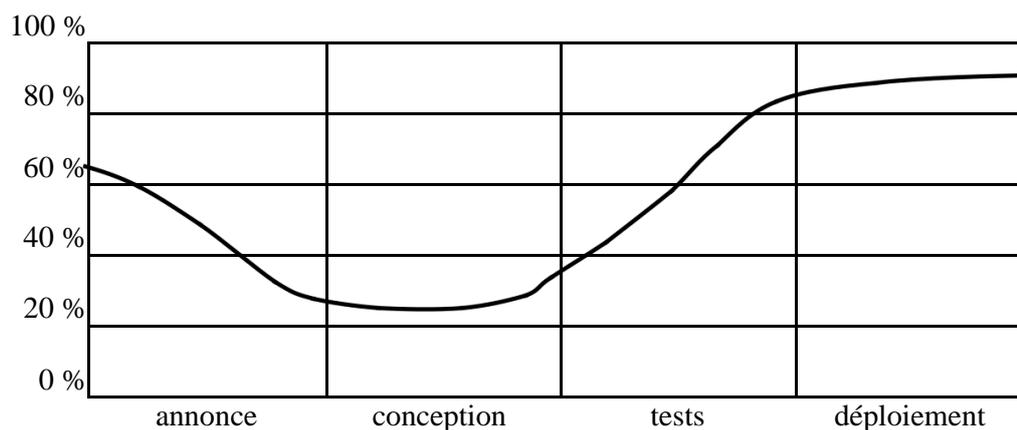
75 à 100 % adhésion forte

Questionnaire / adhésion :

questions	réponses	points
Pensez-vous que ce projet soit utile pour la collectivité ?	Oui complètement	4
	Oui dans l'ensemble	3
	Oui un peu	2
	Non pas du tout	1
Pensez-vous que ce projet soit utile pour votre activité ?	Oui complètement	4
	Oui dans l'ensemble	3
	Oui un peu	2
	Non pas du tout	1
Pensez-vous que ce projet soit bien accueilli par les personnes ?	Oui complètement	4
	Oui dans l'ensemble	3
	Oui un peu	2
	Non pas du tout	1
Pensez-vous que toutes les conditions soient réunies pour la réussite du projet ?	Oui complètement	4
	Oui dans l'ensemble	3
	Oui un peu	2
	Non pas du tout	1
TOTAL	Sur 16 x acteurs	

Pour obtenir le pourcentage (TOTAL : (16 x acteurs)) x 100 =

Courbe d'évolution du taux d'adhésion :



Le taux d'adhésion doit évoluer avec le projet mais il traverse une "vallée du désespoir" avant d'atteindre à nouveau un taux minimal requis. Il a donc une forme en U, car il doit au début soulever l'enthousiasme nécessaire au lancement du projet, puis il marque une baisse parfois légitime dans la modification du projet initial et de toute façon liée aux efforts fournis par les acteurs, mais il doit remonter rapidement pour éviter l'enlèvement.

P = participation

0 à 25 % désintéret

25 à 50 % participation faible

50 à 75 % participation partielle

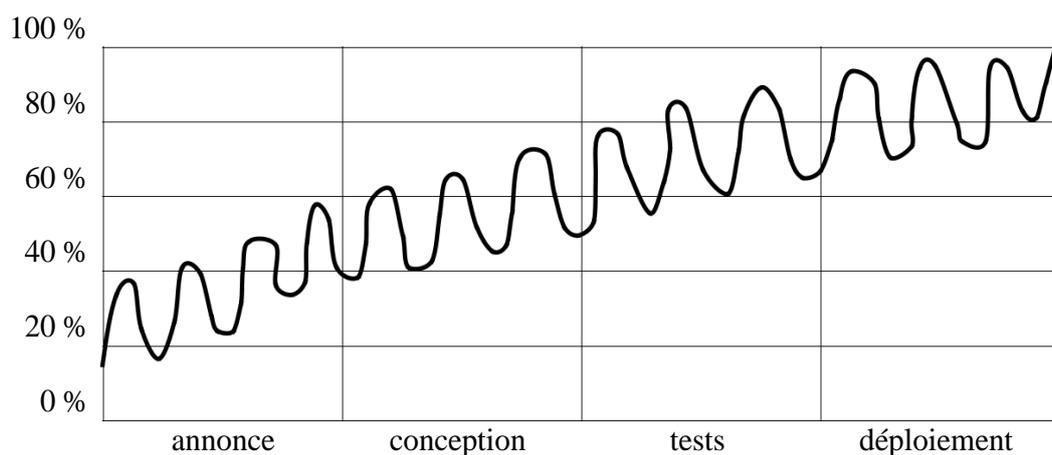
75 à 100 % participation forte

Questionnaire / participation :

questions	réponses	points
Avez-vous participé à des réunions sur le projet ?	Oui c'est une priorité	4
	Oui de manière partielle	3
	Non mais j'aimerais	2
	Non et ça ne m'intéresse pas	1
Avez-vous produit des diagnostics, analyses et propositions pour le projet ?	Oui complètement	4
	Oui dans l'ensemble	3
	Oui un peu	2
	Non pas du tout	1
Avez-vous envisagé une intégration des éléments du projet dans votre activité ?	Oui complètement	4
	Oui dans l'ensemble	3
	Oui un peu	2
	Non pas du tout	1
Avez-vous testé certains éléments du projet dans votre activité ?	Oui complètement	4
	Oui dans l'ensemble	3
	Oui un peu	2
	Non pas du tout	1
TOTAL	Sur 16 x acteurs	

Pour obtenir le pourcentage (TOTAL : (16 x acteurs)) x 100 =

Courbe d'évolution du taux de participation :



Le taux de participation a tendance à suivre une courbe en yoyo. Il faut donc veiller à une évolution régulière en évitant trop d'écarts dans les oscillations inévitables. En phase de test et déploiement il faut être entre 70 et 80 %.

Annexe N° 2 : Tableau d'opérationnalisation de la variable culture organisationnelle

La variable	Identifiant	Items	Outils de mesure
Culture organisationnelle	CUL_1	Votre organisation est un lieu dynamique dans lequel vous avez envie d'entreprendre de nouvelles choses.	L'outil de mesure OCAI (Cameron & Quinn, 2006)
	CUL_2	Les dirigeants de votre organisation incarnent plutôt l'esprit de l'innovation	
	CUL_3	Le mode de gestion de l'organisation se caractérise par la prise en compte des changements de l'environnement extérieur.	
	CUL_4	En tant que fonctionnaire dans cette organisation, vous trouvez que les fonctionnaires sont liés par leur engagement dans l'innovation, le développement et la recherche de l'excellence	
	CUL_5	En adaptation avec les différents changements (politiques, économiques, intellectuels et technologiques), votre organisation met l'accent sur l'acquisition de nouvelles ressources et des nouveaux défis, et l'exploration de précieuses opportunités	
	CUL_6	L'esprit d'initiative, la recherche de nouvelles opportunités et la proposition de nouvelles solutions sont valorisés.	
	CUL_7	Votre organisation définit le succès par le fait de satisfaire de façon permanente les nouveaux besoins des citoyens	
	CUL_8	Votre organisation définit le succès sur la base de la fourniture des services plus récents, plus modernisés adaptés au contexte des différents développements	
	CUL_9	Votre organisation cherche à réaliser l'intérêt public par le changement, l'innovation et l'application de nouvelles méthodes de gestion	

Source : travail de la doctorante

Annexe N° 3 : L'outil « OCAI » *The Organizational Culture Assessment Instrument*

1. Dominant Characteristics

Now Preferred

A. My school/district is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.		
B. My school/district is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks.		
C. My school/district is very results-oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement-oriented.		
D. My school/district is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.		
Total	100	100

2. Organizational Leadership

Now Preferred

A. The leadership at my school/district is generally considered to exemplify mentoring, facilitating, or nurturing.		
B. The leadership at my school/district is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovation, or risk-taking.		
C. The leadership at my school/district is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus.		
D. The leadership at my school/district is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency.		
Total	100	100

3. Management of Employees	<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A. The management style at my school/district is characterized by teamwork, consensus, and participation.		
B. The management style at my school/district is characterized by individual risk-taking, innovation, freedom, and uniqueness.		
C. The management style at my school/district is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement.		
D. The management style at my school/district is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships.		
Total	100	100
4. Organization Glue	<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A. The glue that holds my school/district together is loyalty, and mutual trust. Commitment to this organization runs high.		
B. The glue that holds my school/district together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge.		
C. The glue that holds my school/district together is the emphasis on achievement and goal accomplishment.		
D. The glue that holds my school/district together is formal rules and policies. Maintaining a smooth-running organization is important.		
Total	100	100
5. Strategic Emphasis	<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A. My school/district emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist.		
B. My school/district emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued.		
C. My school/district emphasizes competitive actions and achievement. Hitting achievement targets and producing high levels of growth is dominant.		
D. My school/district emphasizes permanence and stability. Efficiency, control, and smooth operations are important.		
Total	100	100
6. Criteria of Success	<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A. My school/district defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people.		
B. My school/district defines success based on the prevalence of innovative and cutting edge instructional practices.		
C. My school/district defines success on the basis test scores and value-added gains.		
D. My school/district defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling, and low-cost practice are critical.		
Total	100	100

Annexe N° 4 : Tableau d'opérationnalisation de la variable climat organisationnel

La variable	Identifiant	Items	Outils de mesure
Climat organisationnelle	• L'implication		(Hewaine, 2014; Mahi, 2016)
	CLI_1	Les fonctionnaires ne s'intéressent pas à leur travail.	
	CLI_2	Les fonctionnaires sont intrinsèquement motivées pour contribuer au succès de l'organisation.	
	CLI_3	Les interactions interpersonnelles au sein de l'organisation sont ennuyeuses.	
	CLI_4	Les fonctionnaires se sentent associés aux objectifs à long terme de l'organisation	
	• La structure organisationnelle		
	CLI_5	L'organigramme de votre organisation est flexible suivant le renouvellement des objectifs.	
	CLI_6	La structure organisationnelle de votre organisation contribue à accélérer le travail	
	CLI_7	Il y a une flexibilité dans le travail entre les niveaux administratifs	
	• La circulation de l'information		
	CLI_8	Les informations transmises au sein de votre organisation sont précises.	
	CUL_9	La communication entre les membres du personnel au même niveau est bonne.	
	CLI_10	La communication entre différentes directions est rapide.	
	CLI_11	Votre direction veille à ce que tous les employés soient informés de ses décisions.	
	CLI_12	Votre direction vous informe constamment de tous les changements qui se produisent au sein de l'organisation.	
	CLI_13	Vous pouvez être en contact avec les niveaux administratifs supérieurs sans entraves.	
	CLI_14	L'organisation utilise divers moyens (Internet, publication) pour transmettre des informations	
	CLI_15	L'organisation s'efforce de supprimer les barrières de communication entre ses fonctionnaires	
	• Participation à la prise de décision		
	CLI_16	Votre directeur vous encourage à exprimer votre avis et vous donne l'aide pour faire votre travail.	
	CLI_17	Vous avez le droit de participer dans la prise de décision au sein de l'organisation.	
	CLI_18	Vous pouvez parler sans restriction lors des réunions avec votre responsable	
	CLI_19	Vous avez le droit d'élaborer et de fixer les objectifs de votre organisation.	
CLI_20	Les problèmes de l'organisation sont résolus d'une manière collective et participative.		
CLI_21	Vous avez la capacité de prendre des décisions importantes dans la limite de votre responsabilité.		
CLI_22	Les fonctionnaires participent au processus d'évaluation de leur performance.		
CLI_23	Les suggestions des fonctionnaires sont prises en compte lors de la prise de décision.		

Source : travail de la doctorante

Annexe N° 5 : Tableau d'opérationnalisation de la variable contenu du changement

La variable	Identifiant	Items	Outils de mesure
Le Contenu du changement	CON_1	La modernisation permet d'améliorer votre performance au travail.	(Vas & Coeurderoy, 2004),(Venkatesh et al., 2003), (Jaziri & Garbaa, 2016)
	CON_2	La modernisation permet une meilleure prise en charge des attentes des citoyens	
	CON_3	La modernisation simplifie le travail	
	CON_4	La modernisation est faisable sans difficulté	

Source : travail de la doctorante

Annexe N° 6 : Tableau d'opérationnalisation de la variable de processus du changement

La variable	Identifiant	Items	Outils de mesure	
	La communication du changement		(Autissier & Moutot, 2013)	
	COM_1	Avez-vous entendu ou lu au sein votre organisation sur la modernisation administrative ?		
	COM_2	Par quel support de communication vous êtes informé sur la modernisation administrative ?		(Jaziri & Garbaa, 2016)
	COM_3	Vous avez reçu l'information concernant la modernisation administrative au moment adéquat		
	COM_4	Les informations que vous avez eu concernant la modernisation administrative étaient utiles.		
	COM_5	Ces informations ont répondu à vos questions concernant la modernisation administrative.		
	COM_6	Les supports de communication ont contribué à bien vous informer sur le processus de modernisation administrative.		(Ayadi & Daoud Elleuch, 2009)
	COM_7	Ces informations ont contribué à vous faire comprendre le processus de modernisation administrative.		
	COM_8	Ces informations ont contribué à vous faire accepter le processus de modernisation administrative		
	COM_9	Ces informations ont contribué à vous faire participer dans le processus de modernisation administrative.		
	La formation			
	FOR_1	Avez-vous bénéficié d'une formation dans le cadre de la modernisation administrative ?		
	FOR_2	La formation dont vous avez bénéficié est liée à votre domaine		
	FOR_3	La formation que vous avez suivie est suffisante.		
	FOR_4	Les responsables de la formation vous ont aidé à résoudre votre incompréhension autour la modernisation administrative		
	FOR_5	Les responsables de la formation vous ont aidé à résoudre votre incompréhension autour la modernisation administrative		
	FOR_6	Cette formation a contribué à vous informer sur le processus de modernisation administrative.		
	FOR_7	Cette formation a contribué à vous faire comprendre le processus de modernisation administrative		
	FOR_8	Cette formation a contribué à vous faire accepter le processus de modernisation administrative.		
	FOR_9	Cette formation a contribué à vous faire participer dans le processus de modernisation administrative		
	L'accompagnement au changement			
	ACC_1	Avez-vous été accompagné lors la mise en œuvre de la modernisation administrative ?		
	ACC_2	Qui était votre accompagnateur ?		
	ACC_3	De quelle manière vous étiez accompagné ?		

	ACC_4	Les séances d'accompagnement auxquelles vous avez assisté étaient bénéfiques pour vous ?	
	ACC_5	Les séances d'accompagnement auxquelles vous avez assisté ont contribué à vous informer sur le processus de modernisation administrative.	
	ACC_6	Les séances d'accompagnement vous avez assisté ont contribué à vous faire comprendre le processus de modernisation administrative.	
	ACC_7	Les séances d'accompagnement ont contribué à vous faire accepter le processus de modernisation administrative.	
	ACC_8	Les séances d'accompagnement ont contribué à vous faire participer dans le processus de modernisation administrative.	

Source : travail de la doctorante

Annexe N° 7 : Tableau d'opérationnalisation de la variable de prédisposition au changement

La variable	Identifiant	Items	Outils de mesure
La prédisposition au changement		• La communication du changement	(Bouckenooghe & Devos, 2007)
	PRED_1	Vous trouvez le changement qui vise la modernisation administrative est rafraîchissant	
	PRED_2	Vous avez un bon sentiment envers le changement qui vise la modernisation administrative	(Bouckenooghe et al., 2009)
	PRED_3	Vous considérez le changement qui vise la modernisation administrative comme un processus positif	
		• La formation	
	PRED_4	Vous êtes disposé à apporter une contribution significative au changement qui vise la modernisation administrative	
	PRED_5	Vous voulez consacrer votre temps au processus du changement qui vise la modernisation administrative	
	PRED_6	Vous êtes disposé à mettre votre énergie pour servir le processus du changement visant la modernisation administrative	
		• L'accompagnement au changement	
	PRED_7	Vous pensez que la plupart des projets de modernisation proposés pour résoudre les problèmes dans cette organisation ne sont pas efficaces.	
PRED_8	Généralement, les changements proposés dans le cadre de la modernisation dans cette organisation sont pour le mieux		
PRED_9	Vous pensez que la plupart des changements proposés dans le cadre de la modernisation ont un effet négatif sur les fonctionnaires		

Source : travail de la doctorante

Annexe N° 8 : Tableau d'opérationnalisation de la variable de l'adoption de la modernisation

La variable	Identifiant	Items	Outils de mesure
L'adoption du changement	ADO_1	Veillez préciser la quantité d'informations dont vous disposez sur le processus de modernisation administrative.	(Autissier & Wacheux, 2006)
	ADO_2	Veillez préciser le degré de votre compréhension du processus de modernisation administrative.	
	ADO_3	Veillez préciser le degré de votre acceptation du changement visant la modernisation administrative.	
	ADO_4	Veillez préciser le degré de votre participation dans le processus de modernisation administrative	

Source : travail de la doctorante

Annexe N° 9 : Les items de mesure de la prédisposition au changement ((Bouckenooghe & Devos, 2007)

Table 2 factor loadings of items on their respective constructs

	Items
Emotional component of readiness for change	
I find change refreshing	EMORFC1
I have a good feeling about the change	EMORFC2
I experience change as a positive process	EMORFC3
Intention component of readiness for change	
I am willing to make a significant contribution to change	INTRFC1
I want to devote myself to the process of change	INTRFC2
I am willing to put energy into the process of change	INTRFC3
Cognitive component of readiness for change	
Most change projects that are supposed to solve problems around here will not do much good*	COGRFC1
Overall the proposed changes are for the better	COGRFC2
I think that most of the changes will have an negative effect on the clients we serve*	COGRFC2
History of change	
Our organization has always been able to cope with new situations	HISTORY1
Past changes generally were successful	HISTORY2
Announced changes usually came to nothing in the past*	HISTORY3
Our company has proven to be capable of major changes	HISTORY4
Trust in top management	
The executive management fulfills its promises	TRUST1
The executive management consistently implements its policy in all departments	TRUST2
The two way communication between the executive management and the departments is very good	TRUST3
Participation in decision making	
Decisions concerning work are taken in consultation with the staff members who are affected	PARTD1
Changes are always discussed with the people concerned	PARTD2
Front line staff and office workers can raise topics for discussion	PARTD3
Our department provides sufficient time for consultation	PARTD4
Problems are openly discussed	PARTD5
It is possible to talk about outmoded regulations and ways of working	PARTD6
Quality of change communication	
I am regularly informed about how the change is going	QUALCOM1
Information provided on change is clear	QUALCOM2
Information concerning the changes reaches us mostly as rumors*	QUALCOM3
There is a good communication between project leaders and staff members concerning the organization's policy towards changes	QUALCOM4
We are sufficiently informed of the progress of change	QUALCOM5
It is clear how the objectives of change can be put into practice	QUALCOM6

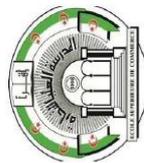
* reversed scoring

Annexe N° 10 : Description des dimensions de la prédisposition au changement (Bouckenoghe et al., 2009)

APPENDIX
Description of the Content of 10 Climate Dimensions (Continued)

Climate dimension	Description	Source
Support by supervisors	<i>Support by supervisors</i> is conceived as the extent to which employees experience support and understanding from their immediate supervisor. More specifically it measures their openness to reactions of their staff and their ability to lead them through the change process.	R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison, & D. Sowa, 1986; R. Eisenberger, F. Stinglhamer, C. Vandenberghe, I. Sucharski, & L. Rhoades, 2002
Quality of change communication	<i>Quality of change communication</i> refers to how change is communicated. The clarity, frequency, and openness determine whether communication is effective. Are the staff clear about how they must apply change in practice? Should they learn about changes through rumours?	V.D. Miller, J. R. Johnson, & J. Grau, 1994
Attitude of top management toward change	<i>Attitude of top management toward change</i> involves the stance top management is taking with regard to change. Does management support the change initiative? Are they actively involved in the change?	L. Carter, D. Ulrich, & M. Goldsmith, 2005; T. J. Covin & R. H. Kilmann, 1990
Readiness for change		
Emotional readiness for change	<i>Emotional readiness for change</i> is the affective reactions toward change.	S. Oreg, 2006; K. S. Piderit, 2000
Cognitive readiness for change	<i>Cognitive readiness for change</i> is the beliefs and thoughts people hold about the change. For example, what are the benefits or disadvantages caused by the change?	S. Oreg, 2006; K. S. Piderit, 2000
Intentional readiness for change	<i>Intentional readiness for change</i> is the extent to which employees are prepared to put their energy into the change process.	S. Oreg, 2006; K. S. Piderit, 2000

Annexe N° 11 : Le questionnaire



Ecole supérieure de commerce -ESC~ Questionnaire sur la modernisation administrative

Ce questionnaire est distribué dans le cadre d'un projet de Thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion

Facteurs et outils d'accélération du changement organisationnel visant la modernisation administrative

Cas : Les organisations publiques Algériennes

Doctorante : MOHAMMED AZIZI Yasmine

Directeur de thèse : Dr HEMISSI Omar

Madame, Monsieur ...

Dans le cadre d'identification des facteurs qui freinent le changement organisationnel visant la modernisation administrative, nous mettons à votre disposition ce questionnaire composé d'un ensemble de questions simples. Merci par avance pour votre précieuse contribution.

NB : Ce questionnaire a un objectif de recherche scientifique qui s'inscrit dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat. Il ne porte ni vos nom et prénom ni vos coordonnées. Il est totalement anonyme, car seuls les résultats statistiques des réponses recueillies sont exploités.

سيدي، سيدي ...
في إطار تحديد العوامل التي تعيق التغيير التنظيمي الهادف إلى التحديث الإداري، نضع تحت تصرفكم هذا الاستبيان المتألف من مجموعة من الأسئلة البسيطة. أنتم مدعوون إلى ملته بكل موضوعية، باختيار ما ترونه ملائماً ومفيداً وفق التعليمات. شكراً لكم مقدماً على مساهمتكم
ملحوظة: هذا الاستبيان هدفه البحث العلمي وهو جزء من إعداد أطروحة الدكتوراه. لا يحمل اسمك أو أي معلومات خاصة، إنه مجهول الهوية بالكامل، حيث تستخدم النتائج الإحصائية للإجابات التي تم جمعها فقط.

Établissement : école supérieure de commerce -ESC- Filière : sciences de gestion Spécialité : Management des organisations
E-mail : med.azizi.yasmine@gmail.com y_mohammedazizi@esc-alger.dz
Tel : 0775-34-48-01

1. Le contexte / السياق

1.1. Le contexte organisationnel

1.1. السياق التنظيمي

A. **Culture organisationnelle** : Dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes,

Veillez encadrer la bonne réponse

[1] = Pas de tout d'accord, [2] = Pas d'accord, [3] = Ni en désaccord ni d'accord, [4] = d'accord, [5] = Tout à fait d'accord.

أ. **الثقافة التنظيمية**: إلى أي مدى توافق على العبارات التالية، **يرجى وضع دائرة حول الإجابة المناسبة**

[1] = معارض تماما، [2] = معارض، [3] = محايد، [4] = موافق، [5] = موافق تماما.

المعيار	الجواب/ Réponse	1	2	3	4	5
1. تتمتع هيبتكم التنظيمية بالنشاط والديناميكية بحيث تحفزك على القيام بأمور جديدة.	1. Votre organisation est un lieu dynamique dans lequel vous avez envie d'entreprendre de nouvelles choses.	1	2	3	4	5
2. يجسد مدير و هيبتكم التنظيمية روح الابتكار	2. Les dirigeants de votre organisation incarnent plutôt l'esprit de l'innovation	1	2	3	4	5
3. تأخذ طريقة تسيير هيبتكم التنظيمية في الحسبان التغيرات البيئية الخارجية.	3. Le mode de gestion de l'organisation se caractérise par la prise en compte des changements de l'environnement extérieur.	1	2	3	4	5
4. كموظف في هذه الهيئة التنظيمية، تجد أن الموظفين يلتزمون بالابتكار والتطوير والسعي لتحقيق التميز.	4. En tant que fonctionnaire dans cette organisation, vous trouvez que les fonctionnaires sont liés par leur engagement dans l'innovation, le développement et la recherche de l'excellence	1	2	3	4	5
5. في سياق التكيف مع التغيرات المختلفة (السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية)، تركز هيبتكم التنظيمية على الحصول على موارد وتحديات جديدة، واستكشاف الفرص التمهية	5. En adaptation avec les différents changements (politiques, économiques, intellectuels et technologiques), votre organisation met l'accent sur l'acquisition de nouvelles ressources et des nouveaux défis, et l'exploration de précieuses opportunités	1	2	3	4	5
6. هيبتكم التنظيمية تعطي قيمة لروح المبادرة والبحث عن فرص واقتراح حلول جديدة.	6. L'esprit d'initiative, la recherche de nouvelles opportunités et la proposition de nouvelles solutions sont valorisés.	1	2	3	4	5
7. تحدد هيبتكم التنظيمية النجاح على أنه التلبية بشكل دائم للاحتياجات الجديدة للمواطنين.	7. Votre organisation définit le succès par le fait de satisfaire de façon permanente les nouveaux besoins des citoyens	1	2	3	4	5
8. تحدد هيبتكم التنظيمية النجاح بناءً على توفير خدمات أكثر حداثة تتلاءم مع سياق التطورات المختلفة	8. Votre organisation définit le succès sur la base de la fourniture des services plus récents, plus modernisés adaptés au contexte des différents développements	1	2	3	4	5
9. تسعى هيبتكم التنظيمية إلى تحقيق المصلحة العامة من خلال التغيير والابتكار وتطبيق أساليب تسيير جديدة.	9. Votre organisation cherche à réaliser l'intérêt public par le changement, l'innovation et l'application de nouvelles méthodes de gestion	1	2	3	4	5
10. التعلم هو هدف مهم لعمالك اليومي	10. L'apprentissage est un objectif important de votre travail quotidien	1	2	3	4	5

B. Climat organisationnel : Dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes,

Veillez encercler la bonne réponse

[1] = Pas du tout d'accord, [2] = Pas d'accord, [3] = Ni en désaccord ni d'accord, [4] = d'accord, [5] = Tout à fait d'accord.

ب. المناخ التنظيمي: إلى أي مدى توافق على العبارات التالية، **يرجى وضع دائرة حول الإجابة المناسبة**

[1] = معارض تماما، [2] = معارض، [3] = محايد، [4] = موافق، [5] = موافق تماما.

العبارات	Réponse/الجواب				
Les affirmations					
• L'implication					
11. Les fonctionnaires ne s'intéressent pas à leur travail.	1	2	3	4	5
12. Les fonctionnaires sont intrinsèquement motivés pour contribuer au succès de l'organisation.	1	2	3	4	5
13. Les interactions interpersonnelles au sein de l'organisation sont ennuyeuses.	1	2	3	4	5
14. Les fonctionnaires se sentent associés aux objectifs à long terme de l'organisation.	1	2	3	4	5
• La structure organisationnelle (Organigramme)					
15. L'organigramme de votre organisation est flexible suivant le renouvellement des objectifs.	1	2	3	4	5
16. La structure organisationnelle de votre organisation contribue à accélérer le travail.	1	2	3	4	5
17. Il y a une flexibilité dans le travail entre les niveaux administratifs.	1	2	3	4	5
• La Circulation de l'information					
18. Les informations transmises au sein de votre organisation sont précises.	1	2	3	4	5
19. La communication entre les membres du personnel au même niveau est bonne.	1	2	3	4	5
20. La communication entre différentes directions est rapide.	1	2	3	4	5
21. Votre direction veille à ce que tous les employés soient informés de ses décisions.	1	2	3	4	5
22. Votre direction vous informe constamment de tous les changements qui se produisent au sein de l'organisation.	1	2	3	4	5
23. Vous pouvez être en contact avec les niveaux administratifs supérieurs sans entraves.	1	2	3	4	5
• الإخراط					
11. الموظفون غير مهتمين بعملهم.	1	2	3	4	5
12. الموظفون لديهم دوافع جوهرية للمساهمة في نجاح هذه الهيئة التنظيمية.	1	2	3	4	5
13. التفاعل ما بين أفراد هيئتمك التنظيمية ممل.	1	2	3	4	5
14. يشعر الموظفون أنهم مرتبطون بأهداف الهيئة التنظيمية على المدى الطويل.	1	2	3	4	5
• الهيكل التنظيمي					
15. يمكن أن يتغير الهيكل التنظيمي لهيئتمك التنظيمية وفقا لتجديد الأهداف.	1	2	3	4	5
16. الهيكل التنظيمي لهيئتمك التنظيمية يساعد على سرعة إنجاز العمل.	1	2	3	4	5
17. هناك مرونة في العمل بين المستويات الإدارية.	1	2	3	4	5
• تداول المعلومات					
18. تتصف المعلومات المتداولة داخل هيئتمك التنظيمية بالدقة.	1	2	3	4	5
19. يتم التواصل بين الموظفين في نفس المستوى بصفة جيدة.	1	2	3	4	5
20. يتم التواصل بين مختلف المديرات بالسرعة.	1	2	3	4	5
21. تحرص مديريتك على أن يكون جميع الموظفين على دراية بقراراتها.	1	2	3	4	5
22. تعلمك مديريتك بشكل دائم بجميع التعيرات التي تحدث داخل هيئتمك التنظيمية.	1	2	3	4	5
23. يمكنك أن تكون على اتصال مع المستويات الإدارية العليا دون عوائق.	1	2	3	4	5

24.L'organisation utilise divers moyens (Internet, publication) pour transmettre des informations	1	2	3	4	5	24.تستخدم هيئتم التنظيمية وسائل مختلفة (الإنترنت، النشر) لنقل المعلومات
25.L'organisation s'efforce de supprimer les barrières de communication entre ses fonctionnaires	1	2	3	4	5	25.تسعى هيئتم التنظيمية جاهدة لإزالة الحواجز التي تعيق التواصل بين مسؤوليها
المشاركة في اتخاذ القرار						
• Participation à la prise de décision						
26.Votre directeur vous encourage à exprimer votre avis et vous donne l'aide pour faire votre travail.	1	2	3	4	5	26.يشجعك مديرك على التعبير عن رأيك ويساعدك على أداء عملك.
27.Vous avez le droit de participer dans la prise de décision au sein de l'organisation.	1	2	3	4	5	27.لديك الحق في المشاركة في اتخاذ القرار داخل هيئتم التنظيمية
28.Vous pouvez parler sans restriction lors des réunions avec votre responsable.	1	2	3	4	5	28.يمكنك التحدث مع مديرك بدون قيود أثناء الاجتماعات
29.Vous avez le droit d'élaborer et de fixer les objectifs de votre organisation.	1	2	3	4	5	29.لديك الحق في المشاركة في تطوير وتحديد أهداف هيئتم التنظيمية
30.Les problèmes de l'organisation sont résolus d'une manière collective et participative.	1	2	3	4	5	30.تُحل المشاكل التنظيمية بطريقة جماعية وتشاركية
31.Vous avez la capacité de prendre des décisions importantes dans la limite de votre responsabilité.	1	2	3	4	5	31.لديك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة في حدود مسؤولياتك
32.Les fonctionnaires participent au processus d'évaluation de leur performance.	1	2	3	4	5	32.يشارك الموظفون في عملية تقييم أداءهم.
33.Les suggestions des fonctionnaires sont prises en compte lors de la prise de décision.	1	2	3	4	5	33.تؤخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات

2. Le contenu / المحتوى .2

Dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes,

Veillez encercler la bonne réponse

[1] = Pas du tout d'accord, [2] = Pas d'accord, [3] = Ni en désaccord ni d'accord, [4] = d'accord, [5] = Tout à fait d'accord.

العبارات	الجواب/ Réponse					
34. La modernisation permet d'améliorer votre performance au travail.	1	2	3	4	5	34.تسمح عملية التحديث بتحسين أداءك في العمل.
35. La modernisation permet une meilleure prise en charge des attentes des citoyens	1	2	3	4	5	35.تسمح عملية التحديث بتلبية توقعات المواطنين بشكل أفضل
36. La modernisation simplifie le travail	1	2	3	4	5	36.تسمح عملية التحديث بتبسيط العمل
37. La modernisation est faisable sans difficulté	1	2	3	4	5	37.عملية التحديث قابلة للتنفيذ دون صعوبة

3. Le processus / العملية 3.

3.1. La communication du changement

Pour l'affirmation suivante, veuillez cocher la bonne réponse :

L'affirmation	Réponse/الجواب		العبارة
	Oui/ نعم	Non/ لا	
38. Avez-vous entendu ou lu au sein votre organisation sur la modernisation administrative ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل سمعت أو قرأت داخل هيئتم التنظيمية عن التحديث الإداري؟

Si oui Veuillez encercler la bonne réponse

[1] = Pas du tout d'accord, [2] = Pas d'accord, [3] = Ni en désaccord ni d'accord, [4] = d'accord, [5] = Tout à fait d'accord.

Si non passez directement à 4. La prédisposition au changement

Les affirmations

39. Par quel support de communication vous êtes informé sur la modernisation administrative ? (Cochez la bonne réponse)
(NB : plusieurs réponses possibles)

	Réponse/الجواب					العبارة
	1	2	3	4	5	
39. Par quel support de communication vous êtes informé sur la modernisation administrative ? (Cochez la bonne réponse) (NB : plusieurs réponses possibles)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المجلة الداخلية
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الوثائق
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المقالات
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الاجتماعات
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أخرى :

40. Vous avez reçu l'information concernant la modernisation administrative au moment adéquat.

	1	2	3	4	5	العبارة
40. Vous avez reçu l'information concernant la modernisation administrative au moment adéquat.						لقد تلقيت المعلومة المتعلقة بالتحديث الإداري في الوقت المناسب

41. Les informations que vous avez eu concernant la modernisation administrative étaient utiles.

	1	2	3	4	5	العبارة
41. Les informations que vous avez eu concernant la modernisation administrative étaient utiles.						المعلومات التي تلقيتها بشأن التحديث الإداري كانت مفيدة

42. Ces informations ont répondu à vos questions concernant la modernisation administrative.

	1	2	3	4	5	العبارة
42. Ces informations ont répondu à vos questions concernant la modernisation administrative.						المعلومات التي تلقيتها كانت كافية للإجابة عن أسئلتك حول التحديث الإداري

43. Les supports de communication ont contribué à bien vous informer sur le processus de modernisation administrative.

	1	2	3	4	5	العبارة
43. Les supports de communication ont contribué à bien vous informer sur le processus de modernisation administrative.						ساهمت هذه المعلومات في إعلامك عن عملية التحديث الإداري

44. Ces informations ont contribué à vous faire comprendre le processus de modernisation administrative.

	1	2	3	4	5	العبارة
44. Ces informations ont contribué à vous faire comprendre le processus de modernisation administrative.						ساعدتك هذه المعلومات على فهم عملية التحديث الإداري

45. Ces informations ont contribué à vous faire accepter le processus de modernisation administrative.

	1	2	3	4	5	العبارة
45. Ces informations ont contribué à vous faire accepter le processus de modernisation administrative.						ساعدتك هذه المعلومات على تقبل عملية التحديث الإداري

46. Ces informations ont contribué à vous faire participer dans le processus de modernisation administrative.

	1	2	3	4	5	العبارة
46. Ces informations ont contribué à vous faire participer dans le processus de modernisation administrative.						ساعدت هذه المعلومات في جعلك تشارك في عملية التحديث الإداري

3.2. La formation

Pour l'affirmation suivante, veuillez cocher la bonne réponse :

L'affirmation	Réponse/الجواب	
	Oui/ نعم	Non/ لا
47. Avez-vous bénéficié d'une formation dans le cadre de la modernisation administrative ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si oui Veuillez encrer la bonne réponse

[1] = Pas du tout d'accord, [2] = Pas d'accord, [3] = Ni en désaccord ni d'accord, [4] = d'accord, [5] = Tout à fait d'accord.

Si non passez directement à 3.3. L'accompagnement du changement

إذا كانت الإجابة بـ "نعم"، يرجى الإجابة على العبارات التالية بوضع دائرة حول الإجابة المناسبة
[1] = معارض تماما، [2] = معارض، [3] = محايد، [4] = موافق، [5] = موافق تماما
إذا كانت الإجابة بـ "لا"، يرجى الانتقال مباشرة إلى 3.3. مرافقة التغيير

العبارات	الجواب/ Réponse				
48. La formation dont vous avez bénéficié est liée à votre domaine.	1	2	3	4	5
49. La formation que vous avez suivie est suffisante.	1	2	3	4	5
50. Les responsables de la formation vous ont aidé à résoudre votre incompréhension autour la modernisation administrative	1	2	3	4	5
51. La formation que vous avez suivie vous a accordé une valeur ajoutée par rapport à vos compétences pré-requises pour la mise en œuvre de la modernisation administrative.	1	2	3	4	5
52. Cette formation a contribué à vous informer sur le processus de modernisation administrative.	1	2	3	4	5
53. Cette formation a contribué à vous faire comprendre le processus de modernisation administrative.	1	2	3	4	5
54. Cette formation a contribué à vous faire accepter le processus de modernisation administrative.	1	2	3	4	5
55. Cette formation a contribué à vous faire participer dans le processus de modernisation administrative.	1	2	3	4	5

2.3. التدريب

بالنسبة للعبارة التالية، يرجى وضع علامة (x) على الإجابة المناسبة:

العبارة	الجواب/ Réponse
47. هل تلقيت تدريب في سياق التحديث الإداري؟	<input type="checkbox"/>

3.3. L'accompagnement du changement

3.3.3. مراقبة التغيير

Pour l'affirmation suivante, veuillez cocher la bonne réponse :

بالنسبة للعبارة التالية، يرجى وضع علامة (x) على الإجابة المناسبة:

L'affirmation	Réponse/الجواب		العبارة
	Oui/ نعم	Non/ لا	
56. Avez-vous été accompagné lors la mise en œuvre de la modernisation administrative ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	56. هل حظيت بمراقبة أثناء تنفيذ التحديث الإداري؟

Si oui Veuillez encircler la bonne réponse

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" يرجى الإجابة على العبارات التالية بوضع دائرة حول الإجابة المناسبة

[1] = Tout à fait d'accord, [2] = d'accord, [3] = Ni en désaccord ni d'accord,

[4] = Pas d'accord, [5] = Pas du tout d'accord

تماما

Si non passez directement à 4. La prédisposition au changement

إذا كانت الإجابة بـ "لا"، يرجى الانتقال مباشرة إلى 4. الاستعداد للتغيير

Les affirmations	Réponse/الجواب					العبارات				
	1	2	3	4	5					
57. Qui était votre accompagnateur ?						57. من كان مرافقك؟				
58. De quelle manière vous étiez accompagné ?	Votre supérieur					مديرك				
	Un professionnel					خبير				
	Autre.....					أخر :				
59. Les séances d'accompagnement auxquelles vous avez assisté étaient bénéfiques pour vous ?	Individuellement					بشكل فردي				
	En groupe					بشكل جماعي				
	1	2	3	4	5	هل كانت جلسات الدعم مفيدة لك؟				
60. Les séances d'accompagnement auxquelles vous avez assisté ont contribué à vous informer sur le processus de modernisation administrative.	1					2	3	4	5	60. ساهمت جلسات الدعم التي حضرتها في إعلامك عن عملية التحديث الإداري
	1					2	3	4	5	
	1					2	3	4	5	
61. Les séances d'accompagnement vous avez assisté ont contribué à vous faire comprendre le processus de modernisation administrative.	1					2	3	4	5	61. ساعدتك جلسات الدعم التي حضرتها على فهم عملية التحديث الإداري
	1					2	3	4	5	
	1					2	3	4	5	
62. Les séances d'accompagnement ont contribué à vous faire accepter le processus de modernisation administrative.	1					2	3	4	5	62. ساعدتك جلسات الدعم التي حضرتها على تقبل عملية التحديث الإداري
	1					2	3	4	5	
	1					2	3	4	5	
63. Les séances d'accompagnement ont contribué à vous faire participer dans le processus de modernisation administrative.	1					2	3	4	5	63. ساعدت جلسات الدعم التي حضرتها في جعلك تشارك في عملية التحديث الإداري
	1					2	3	4	5	
	1					2	3	4	5	

4. الاستعداد للتغيير / La prédisposition au changement

Dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes,

Vous encerclez la bonne réponse

[1] = Tout à fait d'accord, [2] = d'accord, [3] = Ni en désaccord ni d'accord,
[4] = Pas d'accord, [5] = Pas du tout d'accord

إلى أي مدى توافق على العبارات التالية،
يرجى وضع دائرة حول الإجابة المناسبة

[1] = معارض تماما، [2] = معارض، [3] = محايد، [4] = موافق، [5] = موافق تماما

البيانات	الجواب/ Réponse				
بعد العاطفة					
• Dimension émotionnelle					
64. Vous trouvez le changement qui vise la modernisation administrative est rafraichissant	1	2	3	4	5
65. Vous avez un bon sentiment envers le changement qui vise la modernisation administrative	1	2	3	4	5
66. Vous considérez le changement qui vise la modernisation administrative comme un processus positif	1	2	3	4	5
بعد النية					
• Dimension intentionnelle					
67. Vous êtes disposé à apporter une contribution significative au changement qui vise la modernisation administrative.	1	2	3	4	5
68. Vous voulez consacrer votre temps au processus du changement qui vise la modernisation administrative	1	2	3	4	5
69. Vous êtes disposé à mettre votre énergie pour servir le processus du changement visant la modernisation administrative	1	2	3	4	5
بعد المعرفة					
• Dimension cognitive					
70. Vous pensez que la plupart des projets de modernisation proposés pour résoudre les problèmes dans cette organisation ne sont pas efficaces.	1	2	3	4	5
71. Généralement, les changements proposés dans le cadre de la modernisation dans cette organisation sont pour le mieux	1	2	3	4	5
72. Vous pensez que la plupart des changements proposés dans le cadre de la modernisation ont un effet négatif sur les fonctionnaires	1	2	3	4	5

5. L'adoption du changement / اعتماد التغيير / 5.

Pour les affirmations suivantes, veuillez cocher la bonne réponse :

بالنسبة للعبارة التالية، يرجى وضع علامة (x) على الإجابة المناسبة:

Les affirmations	Réponse/الجواب	المعلومات
<p>• Information</p> <p>73. Veuillez préciser la quantité d'informations dont vous disposez sur le processus de modernisation administrative. (Une seule réponse possible)</p>	<p>Beaucoup d'informations</p> <p>Quantité moyenne d'informations</p> <p>Peu d'informations</p> <p>Une seule information</p> <p>Aucune information</p>	<p>• المعلومات</p> <p>73. يرجى تحديد مقدار المعلومات التي لديك حول عملية التحديث الإداري. (إجابة واحدة ممكنة)</p>
<p>• Compréhension</p> <p>74. Veuillez préciser le degré de votre compréhension du processus de modernisation administrative. (Une seule réponse possible)</p>	<p>Compréhension excellente</p> <p>Compréhension bonne</p> <p>Compréhension moyenne</p> <p>Compréhension faible</p> <p>Aucune compréhension</p>	<p>• الفهم</p> <p>74. يرجى تحديد درجة فهمك لعملية التحديث الإداري. (إجابة واحدة ممكنة)</p>
<p>• Acceptation</p> <p>75. Veuillez préciser le degré de votre acceptation du changement visant la modernisation administrative. (Une seule réponse possible)</p>	<p>Très acceptable</p> <p>Plutôt acceptable</p> <p>Acceptable</p> <p>Plutôt pas acceptable</p> <p>Pas du tout acceptable</p>	<p>• القبول</p> <p>75. يرجى تحديد درجة قبولك للتغيير الذي يهدف إلى التحديث الإداري. (إجابة واحدة ممكنة)</p>
<p>• Participation</p> <p>76. Veuillez préciser le degré de votre participation dans le processus de modernisation administrative. (Une seule réponse possible)</p>	<p>Fort participation</p> <p>Participation moyenne</p> <p>Faible participation</p> <p>Une seule participation</p> <p>Aucune participation</p>	<p>• المشاركة</p> <p>76. يرجى تحديد درجة مشاركتك في عملية التحديث الإداري. (إجابة واحدة ممكنة)</p>

Vous êtes : Cadre supérieur Cadre moyen

Cadre de maîtrise fonctionnaire

Depuis combien d'années vous travaillez dans cette organisation ?ans

A quelle direction appartenez-vous ? :

Vous avez : Moins de 25ans Entre 25 et 35 ans Entre 35 et 45 ans

Entre 45 et 55 ans Plus de 55 ans

منصبك في المنظمة:

مدير أول مدير أوسط مشرف موظف

منذ كم سنة وانت تعمل في هذه المنظمة؟ عام

إلى أي مديرية تنتمي؟

كم عمرك؟: أقل من 25 سنة بين 25 و 35 سنة بين 35 و 45 سنة

بين 45 و 55 سنة فوق 55 سنة

Annexe N° 12 : La validité du questionnaire (coefficient Alpha de Cronbach)

La section		Alpha de Cronbach	Nombre d'items
2. Le contexte organisationnel		0,941	32
2.1. Culture organisationnelle		0,934	9
2.2. Climat organisationnel		0,896	28
Climat organisationnel	L'implication	0,440	4
	La structure organisationnelle	0,564	3
	La circulation de l'information	0,834	8
	Participation à la prise de décision	0,856	8
3. Le contenu de modernisation		0,857	4
4. Le processus		0,957	20
4.1. La communication du changement		0,980	7
4.2. La formation		0,988	8
4.3. L'accompagnement du changement		0,994	5
5. La prédisposition au changement		0,882	9
6. L'adoption du changement		0,844	4
La fiabilité du Questionnaire		0,955	69

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral),

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral),

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

Annexe N° 13 : La cohérence interne de la variable de culture organisationnelle

Les items de l'axe	Le coefficient de corrélation (Pearson)	La signification Sig (Bilatérale)	Modification
CUL_1	0,893**	0,000	Aucune modification
CUL_2	0,767**	0,000	Aucune modification
CUL_3	0,829**	0,000	Aucune modification
CUL_4	0,664**	0,000	Aucune modification
CUL_5	0,861**	0,000	Aucune modification
CUL_6	0,880**	0,000	Aucune modification
CUL_7	0,871**	0,000	Aucune modification
CUL_8	0,650**	0,000	Aucune modification
CUL_9	0,862**	0,000	Aucune modification

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral),

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral),

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

Annexe N° 14 : La cohérence interne de la variable du climat organisationnel

Les items de l'axe	Le coefficient de corrélation (Pearson)	La signification Sig (Bilatérale)	Modification
La circulation de l'information			
CLI_8	0,811**	0,000	Aucune modification
CLI_9	0,428*	0,018	Aucune modification
CLI_10	0,688**	0,000	Aucune modification
CLI_11	0,822**	0,000	Aucune modification
CLI_12	0,718**	0,000	Aucune modification
CLI_13	0,694**	0,000	Aucune modification
CLI_14	0,402*	0,028	Aucune modification
CLI_15	0,761**	0,000	Aucune modification
Participation à la prise de décision			
CLI_16	0,721**	0,000	0,681**
CLI_17	0,810**	0,000	0,846**
CLI_18	0,669**	0,000	0,715**
CLI_19	0,828**	0,000	0,838**
CLI_20	0,798**	0,000	0,839**
CLI_21	0,825**	0,000	0,864**
CLI_22	0,340	0,066	Item éliminé
CLI_23	0,635**	0,000	0,567*

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

Annexe N° 15 : La cohérence interne de la variable du contenu de la modernisation

Les items de l'axe	Le coefficient de corrélation	La signification	Modification
CON_1	0,892**	0,000	Aucune modification
CON_2	0,933**	0,000	Aucune modification
CON_3	0,682**	0,000	Aucune modification
CON_4	0,820**	0,000	Aucune modification

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

Annexe N° 16 : La cohérence interne de la variable du processus de changement

Les items de l'axe	Le coefficient de corrélation (Pearson)	La signification Sig (Bilatérale)	Modification
La communication du changement			
COM_3	0,912**	0,000	Aucune modification
COM_4	0,961**	0,000	Aucune modification
COM_5	0,917**	0,000	Aucune modification
COM_6	0,970**	0,000	Aucune modification
COM_7	0,951**	0,000	Aucune modification
COM_8	0,951**	0,000	Aucune modification
COM_9	0,949**	0,000	Aucune modification

La formation			
FOR_2	0,972**	0,000	Aucune modification
FOR_3	0,890**	0,000	Aucune modification
FOR_4	0,984**	0,000	Aucune modification
FOR_5	0,974**	0,000	Aucune modification
FOR_6	0,964**	0,000	Aucune modification
FOR_7	0,979**	0,000	Aucune modification
FOR_8	0,965**	0,000	Aucune modification
FOR_9	0,970**	0,000	Aucune modification
L'accompagnement			
ACC_4	0,986**	0,000	Aucune modification
ACC_5	0,988**	0,000	Aucune modification
ACC_6	0,988**	0,000	Aucune modification
ACC_7	0,988**	0,000	Aucune modification
ACC_8	0,992**	0,000	Aucune modification

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

Annexe N° 17 : La cohérence interne de la variable de la prédisposition au changement

Les items de l'axe	Le coefficient de corrélation (Pearson)	La signification Sig (Bilatérale)	Modification 1	Modification 2	Modification 3
PRED_1	0,747**	0,000	0,789**	0,819**	,800**
PRED_2	0,750**	0,000	0,781**	0,790**	,806**
PRED_3	0,841**	0,000	0,880**	0,912**	,910**
PRED_4	0,857**	0,000	0,866**	0,876**	,893**
PRED_5	0,850**	0,000	0,856**	0,855**	,880**
PRED_6	0,886**	0,000	0,891**	0,886**	,905**
PRED_7	0,328	0,328	Item éliminé	Item éliminé	Item éliminé
PRED_8	0,723**	0,000	0,743**	0,728**	Item éliminé
PRED_9	0,441*	0,015	,333	Item éliminé	Item éliminé

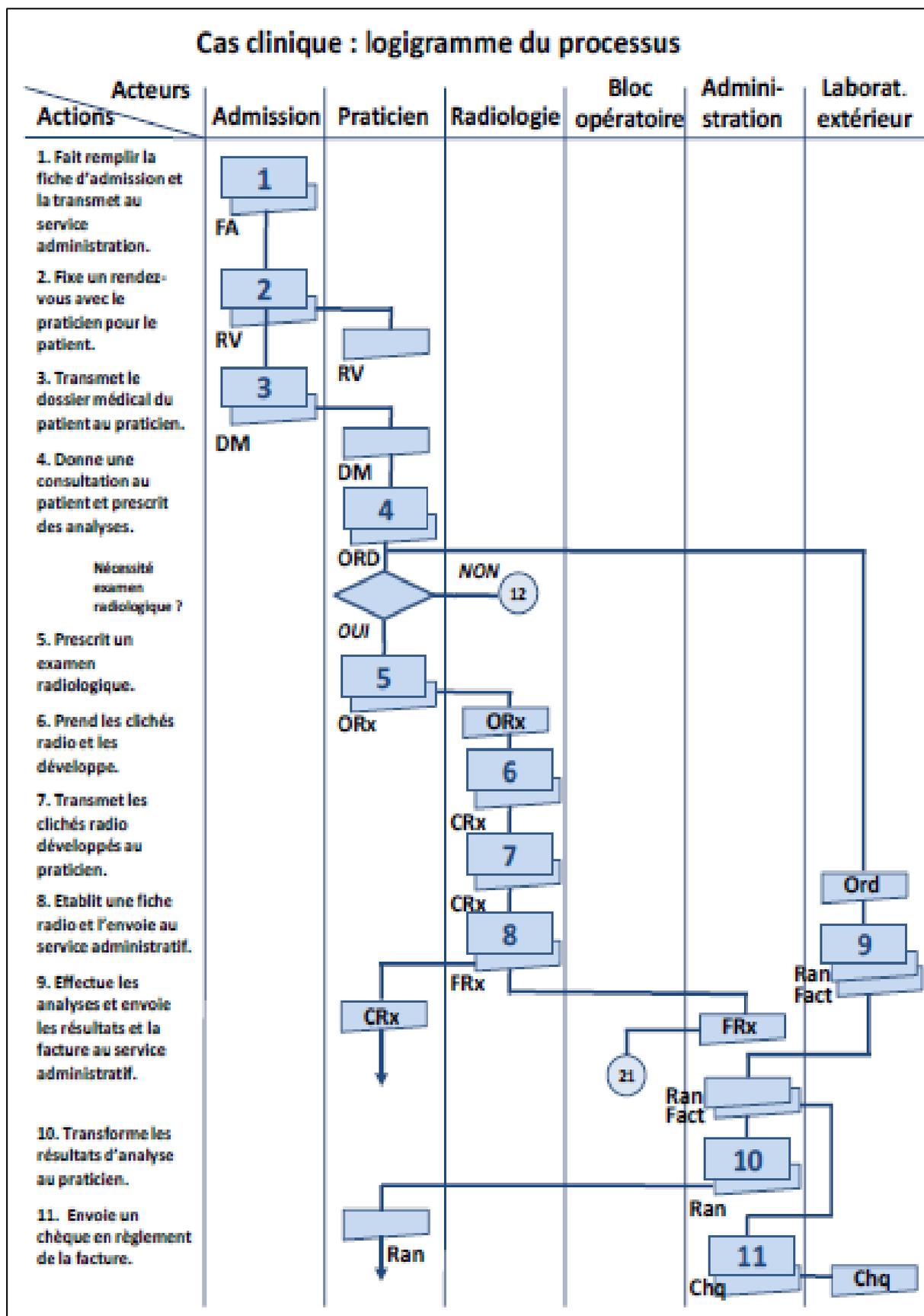
Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

Annexe N° 18 : La cohérence interne de la variable de l'adoption de la modernisation

Les items de l'axe	Le coefficient de corrélation	La signification	Modification
ADO_1	0,856**	0,000	Aucune modification
ADO_2	0,910**	0,000	Aucune modification
ADO_3	0,693**	0,000	Aucune modification
ADO_4	0,852**	0,000	Aucune modification

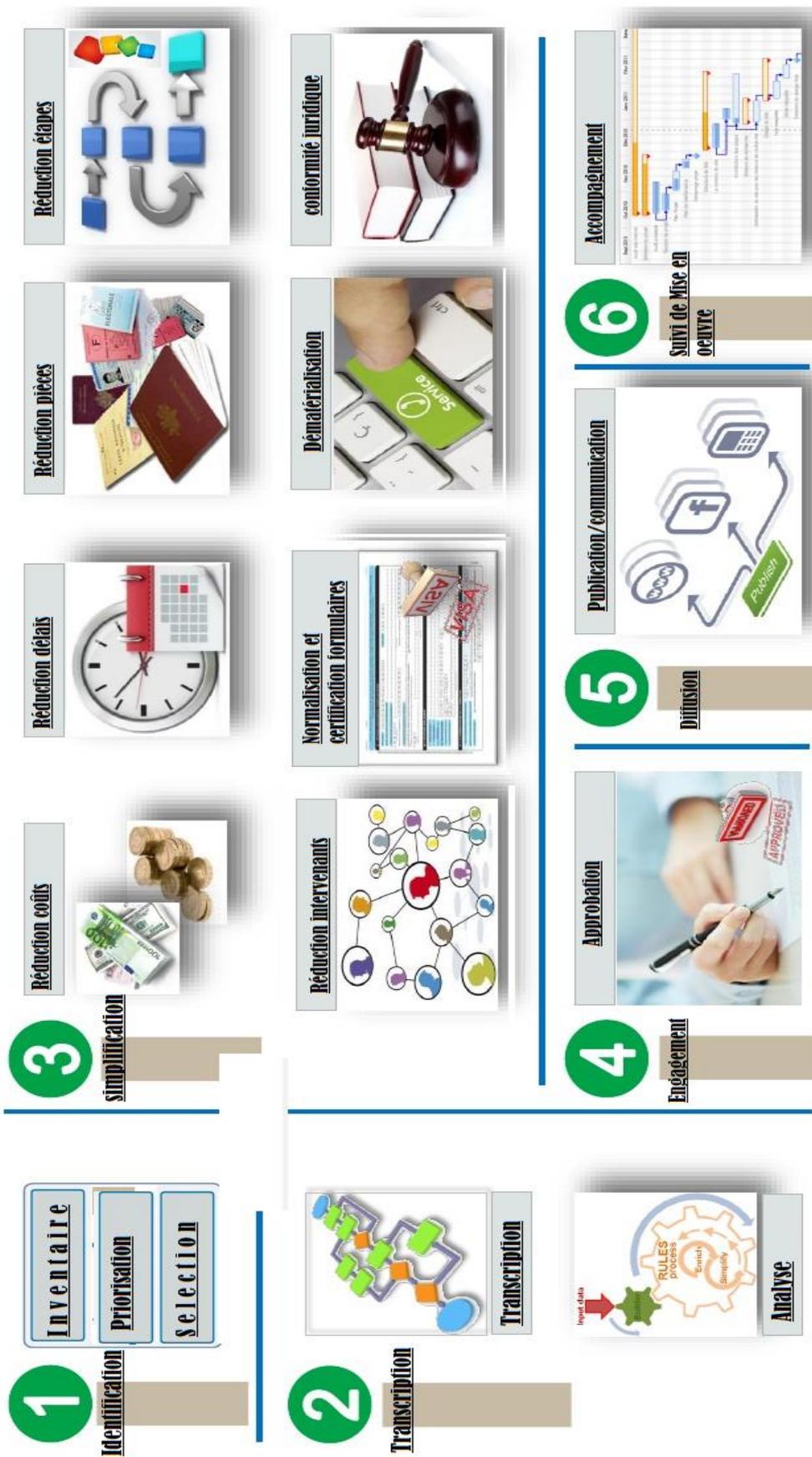
Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

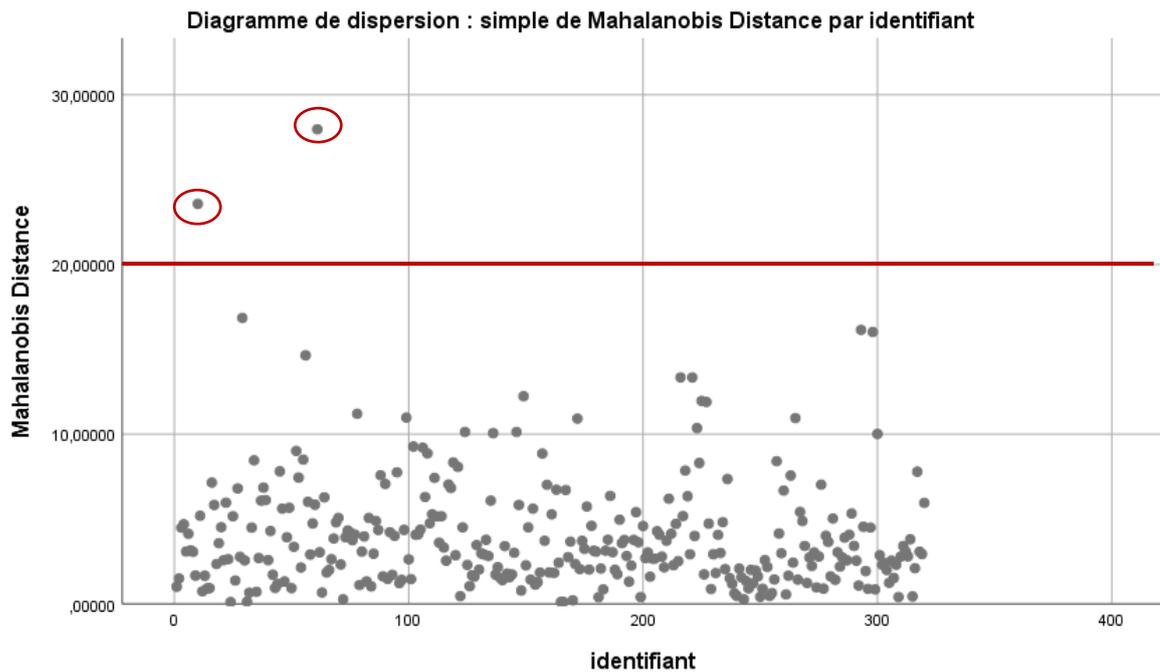
Annexe N° 19 : Logigramme du processus de simplification administrative (exemple)



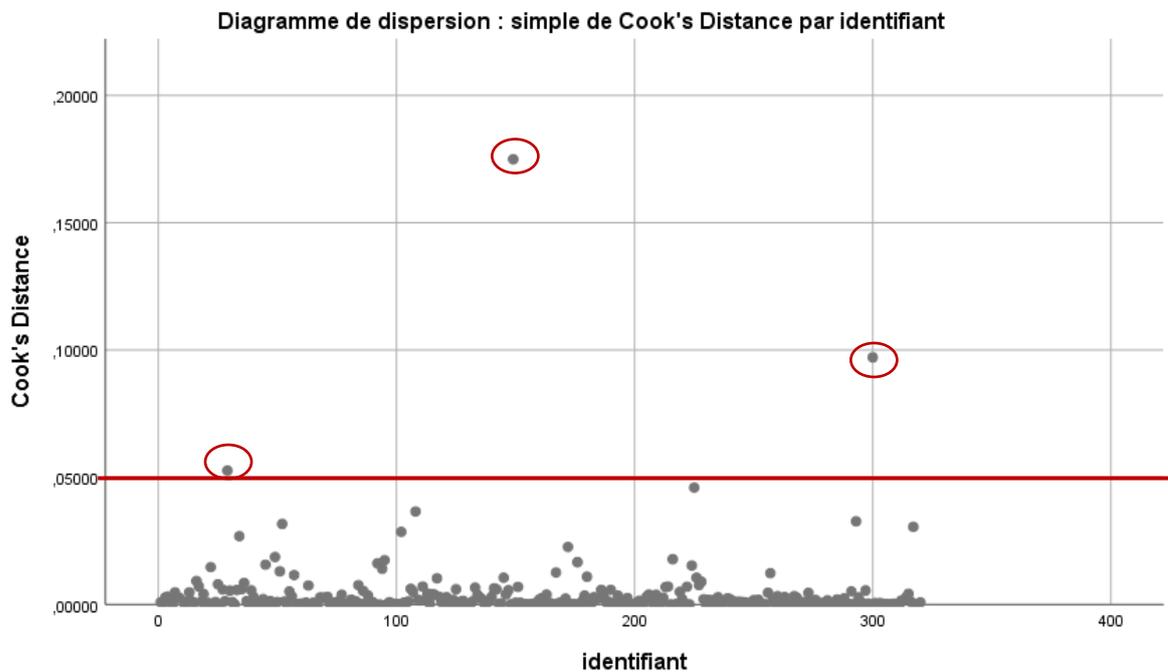
Annexe N° 20 : La démarche de la simplification des procédures administratives

DEMARCHE DU PROCESSUS DE SIMPLIFICATION DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES



Annexe N° 21 : Diagramme de dispersion de la distance de Mahalanobis (valeurs aberrantes)

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

Annexe N° 22 : Diagramme de dispersion de la distance de cook (valeurs influentes)

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

Annexe N° 23 : Mesure de la multicolinéarité (Tolérance et VIF) du modèle d'analyse

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	0,159	0,234		0,680	0,497		
	Culture organisationnelle	0,353	0,057	0,359	6,186	0,000	0,560	1,786
	Climat organisationnelle	0,116	0,060	0,114	1,949	0,052	0,549	1,822
	Contenu	0,027	0,068	0,021	0,393	0,694	0,632	1,581
	Prédisposition	0,377	0,063	0,324	5,935	0,000	0,632	1,583

a. Variable dépendante : Adoption de la modernisation

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

Annexe N° 24 : Les coefficients de symétrie et d'aplatissement

Culture organisationnelle					
	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
CUL_1	315	0,168	0,137	-1,228	0,274
CUL_2	315	0,235	0,137	-1,139	0,274
CUL_3	315	-0,053	0,137	-1,114	0,274
CUL_4	315	0,273	0,137	-0,947	0,274
CUL_5	315	0,128	0,137	-1,041	0,274
CUL_6	315	0,167	0,137	-1,198	0,274
CUL_7	315	-0,174	0,137	-0,807	0,274
CUL_8	315	-0,112	0,137	-0,979	0,274
CUL_9	315	-0,233	0,137	-0,953	0,274

Climat organisationnel « circulation de l'information »					
	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
CLI_8	315	-0,183	0,137	-1,035	0,274
CLI_9	315	-0,231	0,137	-0,982	0,274
CLI_10	315	-0,129	0,137	-1,143	0,274
CLI_11	315	-0,139	0,137	-1,232	0,274
CLI_12	315	0,069	0,137	-1,249	0,274
CLI_13	315	0,271	0,137	-1,250	0,274
CLI_14	315	-0,806	0,137	-0,136	0,274
CLI_15	315	-0,072	0,137	-0,907	0,274

Climat organisationnel « Participation à la prise de décision »					
	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
CLI_16	315	-0,292	0,137	-1,147	0,274
CLI_17	315	0,096	0,137	-0,961	0,274
CLI_18	315	-0,675	0,137	-0,585	0,274
CLI_19	315	0,045	0,137	-1,090	0,274
CLI_20	315	0,126	0,137	-1,034	0,274
CLI_21	315	-0,374	0,137	-0,888	0,274
CLI_23	315	-0,051	0,137	-0,928	0,274

Contenu du changement					
	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
CON_1	315	-1,091	0,137	1,319	0,274
CON_2	315	-0,743	0,137	0,604	0,274
CON_3	315	-0,939	0,137	0,972	0,274
CON_4	315	-0,134	0,137	-0,818	0,274

Prédisposition au changement					
	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
PRED_1	315	-0,911	0,137	0,598	0,274
PRED_2	315	-0,923	0,137	0,614	0,274
PRED_3	315	-0,813	0,137	0,473	0,274
PRED_4	315	-0,819	0,137	0,620	0,274
PRED_5	315	-0,701	0,137	0,211	0,274
PRED_6	315	-0,812	0,137	0,476	0,274

Adoption de la modernisation					
	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
ADO_1	315	-0,461	0,137	-0,666	0,274
ADO_2	315	-0,350	0,137	-0,369	0,274
ADO_3	315	-0,322	0,137	-0,679	0,274
ADO_4	315	-0,044	0,137	-1,337	0,274

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

Annexe N° 25 : Test de normalité multivariée du modèle (Mardia's coefficient)

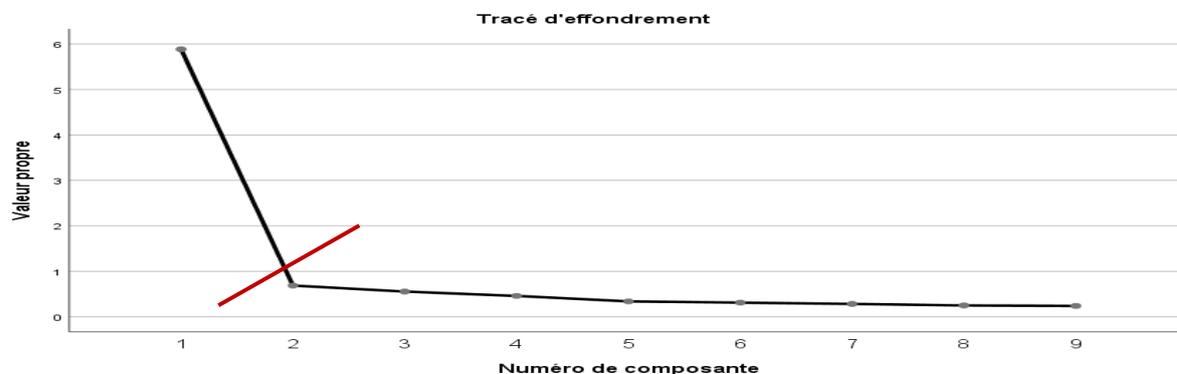
Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
ADO_4	1,000	5,000	-,044	-,318	-1,335	-4,835
ADO_3	1,000	5,000	-,320	-2,319	-,688	-2,491
ADO_2	1,000	5,000	-,348	-2,524	-,383	-1,386
ADO_1	1,000	5,000	-,459	-3,326	-,675	-2,444
PRED_6	1,000	5,000	-,808	-5,854	,450	1,630
PRED_5	1,000	5,000	-,698	-5,055	,189	,684
PRED_4	1,000	5,000	-,815	-5,906	,591	2,141
PRED_3	1,000	5,000	-,810	-5,866	,447	1,618
PRED_2	1,000	5,000	-,918	-6,655	,586	2,122
PRED_1	1,000	5,000	-,906	-6,566	,569	2,063
CON_3	1,000	5,000	-,935	-6,774	,938	3,398
CON_2	1,000	5,000	-,740	-5,361	,576	2,085
CON_1	1,000	5,000	-1,086	-7,866	1,279	4,635
CLI_23	1,000	5,000	-,051	-,368	-,932	-3,378
CLI_20	1,000	5,000	,125	,907	-1,037	-3,756
CLI_19	1,000	5,000	,044	,322	-1,092	-3,956
CLI_18	1,000	5,000	-,672	-4,871	-,595	-2,154
CLI_17	1,000	5,000	,096	,693	-,965	-3,496
CLI_16	1,000	5,000	-,291	-2,106	-1,148	-4,158
CUL_9	1,000	5,000	-,232	-1,683	-,957	-3,466
CUL_8	1,000	5,000	-,111	-,807	-,982	-3,558
CUL_7	1,000	5,000	-,174	-1,258	-,813	-2,945
CUL_6	1,000	5,000	,166	1,203	-1,198	-4,340
CUL_5	1,000	5,000	,128	,924	-1,043	-3,780
CUL_4	1,000	5,000	,272	1,971	-,951	-3,444
CUL_3	1,000	5,000	-,053	-,385	-1,115	-4,041
CUL_2	1,000	5,000	,234	1,697	-1,140	-4,130
CUL_1	1,000	5,000	,167	1,209	-1,228	-4,449
Multivariate					131,900	28,557

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par Amos 26

Annexe N° 26 : L'analyse en composantes principales de la culture organisationnelle

Construit (facteur)	Items	Qualité de représentation (Communauté)	Poids factoriels (Saturation « loading »)
Culture organisationnelle	CUL_1	0,685	0,828
	CUL_2	0,685	0,827
	CUL_3	0,590	0,768
	CUL_4	0,562	0,750
	CUL_5	0,717	0,847
	CUL_6	0,718	0,847
	CUL_7	0,626	0,791
	CUL_8	0,660	0,813
	CUL_9	0,642	0,801
Valeur propre		5,885	
Variance expliquée		65,393%	

Indice de KMO	0,938
Test de Bartlett Niveau de Signification (Khi-deux/ddl)	0,000 (1961,739/36)
Fiabilité de l'échelle (Alpha de Cronbach)	0,934



Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

Annexe N° 27 : L'analyse en composantes principales du climat organisationnel

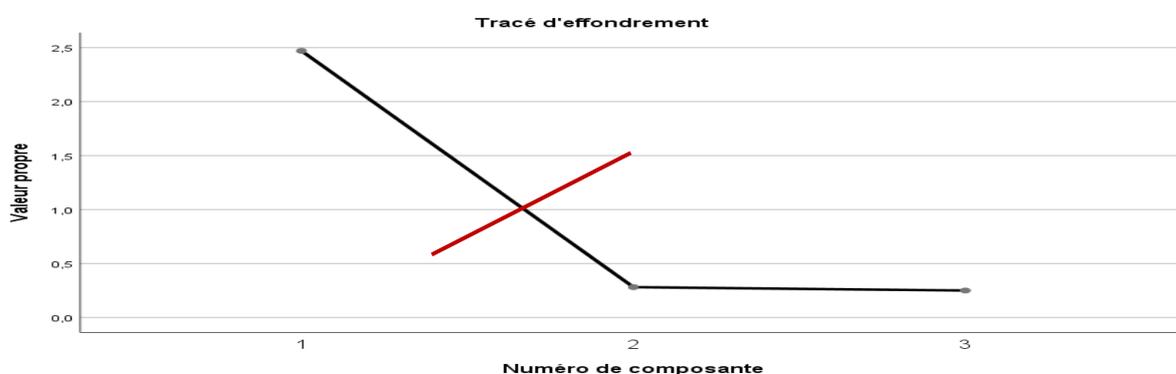
Construit (facteur)	Items	Qualité de représentation (Communauté)		Poids factoriels (Saturation « loading »)	
		Avant	Après	Avant	Après
Climat organisationnel	CLI_16	0,630	0,668	0,794	0,817
	CLI_17	0,671	0,692	0,819	0,832
	CLI_18	0,558	0,570	0,747	0,755
	CLI_19	0,714	0,727	0,845	0,852
	CLI_20	0,652	0,649	0,808	0,806
	CLI_21	0,483	Éliminé	0,695	Éliminé
	CLI_23	0,639	0,625	0,799	0,790
Valeur propre	4,347		3,929		
Variance expliquée	62,100%		65,490 %		
Indice de KMO	0,901		0,892		
Test de Bartlett Niveau de Signification (Khi-deux/ddl)	0,000 (1161,446/21)		0,000 (1004,335 /15)		
Fiabilité de l'échelle (Alpha de Cronbach)	0,897		0,894		



Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

Annexe N° 28 : L'analyse en composantes principales du contenu du changement

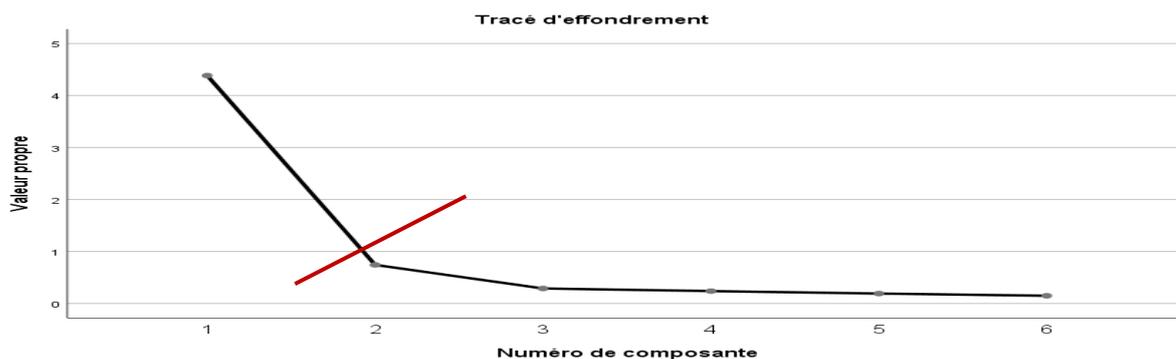
Construit (facteur)	Items	Qualité de représentation (Communauté)		Poids factoriels (Saturation « loading »)	
		Avant	Après	Avant	Après
Contenu du changement	CON_1	,761	,814	,872	,902
	CON_2	,789	,822	,888	,906
	CON_3	,817	,834	,904	,913
	CON_4	,405	Éliminé	,636	Éliminé
Valeur propre	2,772		2,470		
Variance expliquée	69,308 %		82,321 %		
Indice de KMO	,796		,750		
Test de Bartlett Niveau de Signification (Khi-deux/ddl)	0,000 (628,524 /6)		0,000 (547,579 /3)		
Fiabilité de l'échelle (Alpha de Cronbach)	,831		,892		



Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

Annexe N° 29 : L'analyse en composantes principales de prédisposition au changement

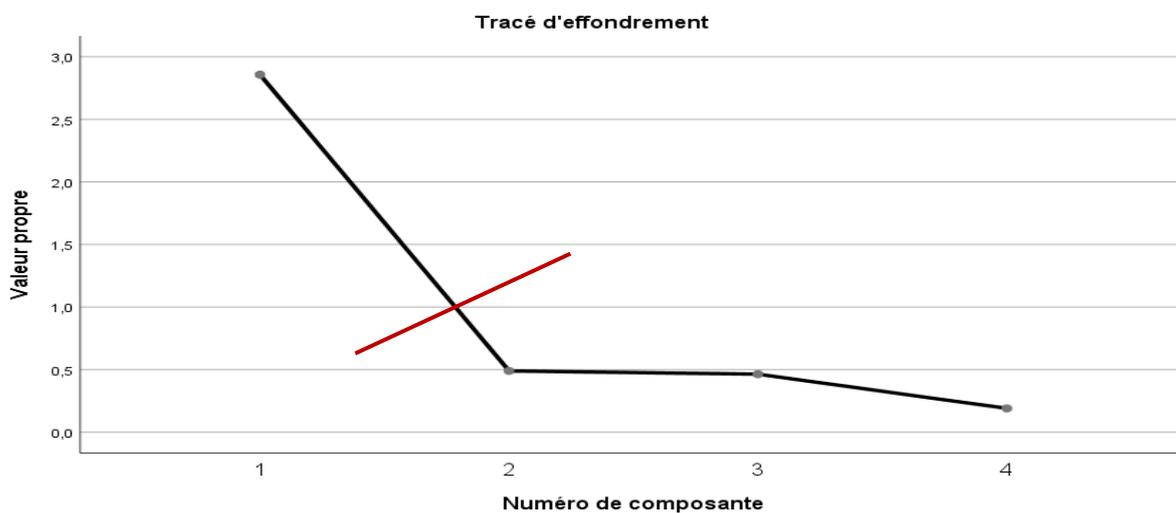
Construit (facteur)	Items	Qualité de représentation (Communauté)	Poids factoriels (Saturation « loading »)
Climat organisationnel	PRED_1	0,718	0,847
	PRED_2	0,708	0,841
	PRED_3	0,740	0,860
	PRED_4	0,773	0,879
	PRED_5	0,696	0,835
	PRED_6	0,748	0,865
Valeur propre	4,384		
Variance expliquée	73,070 %		
Indice de KMO	,866		
Test de Bartlett Niveau de Signification (Khi-deux/ddl)	0,000 (1564,589 /15)		
Fiabilité de l'échelle (Alpha de Cronbach)	,926		



Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

Annexe N° 30 : L'analyse en composantes principales d'adoption de modernisation

Construit (facteur)	Items	Qualité de représentation (Communauté)	Poids factoriels (Saturation « loading »)
Climat organisationnel	ADO_1	0,776	0,881
	ADO_2	0,814	0,902
	ADO_3	0,626	0,791
	ADO_4	0,640	0,800
Valeur propre		2,857	
Variance expliquée		71,417 %	
Indice de KMO		,784	
Test de Bartlett Niveau de Signification (Khi-deux/ddl)		0,000 (652,613 /6)	
Fiabilité de l'échelle (Alpha de Cronbach)		,860	



Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

Annexe N° 31 : Récapitulatif des paramètres estimés (Regression Weights) des différentes échelles de mesure par la méthode de Bootstrap

Construit	Item	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias	Estimate	Lower	Upper	P
Culture organisationnelle	CUL_1	,000	,000	1,000	,000	,000	1,000	1,000	1,000	...
	CUL_2	,043	,001	,958	-,001	,001	,959	,892	1,037	,001
	CUL_3	,049	,001	,811	-,001	,001	,811	,731	,893	,001
	CUL_4	,061	,001	,791	-,002	,001	,793	,694	,895	,001
	CUL_5	,053	,001	,975	-,001	,001	,976	,896	1,070	,001
	CUL_6	,053	,001	1,030	,000	,001	1,030	,949	1,124	,001
	CUL_7	,056	,001	,779	,001	,001	,779	,685	,869	,001
	CUL_8	,055	,001	,834	,000	,001	,834	,736	,919	,001
	CUL_9	,053	,001	,821	,002	,001	,819	,732	,908	,001
Climat organisationnel	CLI_16	,000	,000	1,000	,000	,000	1,000	1,000	1,000	...
	CLI_17	,063	,001	1,009	,001	,001	1,008	,919	1,127	,001
	CLI_18	,066	,001	,798	,004	,001	,795	,689	,903	,001
	CLI_19	,069	,001	1,055	,005	,002	1,051	,950	1,182	,001
	CLI_20	,077	,001	1,018	,002	,002	1,016	,906	1,155	,001
	CLI_23	,065	,001	,893	,003	,001	,890	,792	1,004	,001
Contenu du changement	CON_1	,000	,000	1,000	,000	,000	1,000	1,000	1,000	...
	CON_2	,068	,001	,968	,002	,002	,966	,862	1,091	,001
	CON_3	,061	,001	1,025	,000	,001	1,025	,934	1,142	,001
Prédisposition au changement	PRED_1	,000	,000	1,000	,000	,000	1,000	1,000	1,000	...
	PRED_2	,062	,001	,971	,002	,001	,970	,878	1,081	,001
	PRED_3	,051	,001	1,023	-,001	,001	1,024	,952	1,116	,001
	PRED_4	,092	,001	1,231	,006	,002	1,225	1,093	1,398	,001
	PRED_5	,088	,001	1,126	,005	,002	1,121	,985	1,283	,001
	PRED_6	,086	,001	1,159	,007	,002	1,152	1,029	1,313	,001
Adoption de la modernisation	ADO_1	,000	,000	1,000	,000	,000	1,000	1,000	1,000	...
	ADO_2	,046	,001	,947	,000	,001	,947	,875	1,026	,001
	ADO_3	,068	,001	,744	,001	,002	,743	,634	,858	,001
	ADO_4	,065	,001	,857	,002	,001	,855	,740	,956	,002

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

Annexe N° 32 : Récapitulatif des paramètres estimés (Standardized Regression Weights) des différentes échelles de mesure par la méthode de Bootstrap

Construit	Item	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias	Estimate	Lower	Upper	P
Culture organisationnelle	CUL_1	,027	,000	,804	,000	,001	,803	,752	,844	,001
	CUL_2	,026	,000	,809	,000	,001	,809	,765	,849	,001
	CUL_3	,034	,001	,710	,000	,001	,710	,650	,762	,001
	CUL_4	,037	,001	,709	-,001	,001	,710	,647	,770	,001
	CUL_5	,021	,000	,849	,000	,000	,849	,809	,880	,002
	CUL_6	,022	,000	,850	,000	,000	,849	,810	,883	,001
	CUL_7	,034	,001	,714	,000	,001	,714	,648	,764	,002
	CUL_8	,031	,000	,735	-,001	,001	,736	,680	,783	,001
	CUL_9	,030	,000	,739	,001	,001	,739	,687	,786	,001
Climat organisationnel	CLI_16	,033	,001	,734	-,001	,001	,735	,676	,784	,001
	CLI_17	,031	,000	,801	-,002	,001	,803	,751	,852	,001
	CLI_18	,043	,001	,627	,001	,001	,626	,547	,688	,001
	CLI_19	,029	,000	,822	,000	,001	,822	,769	,865	,001
	CLI_20	,034	,001	,787	-,001	,001	,788	,725	,840	,001
	CLI_23	,033	,001	,751	-,001	,001	,751	,693	,802	,001
Contenu du changement	CON_1	,028	,000	,843	,000	,001	,843	,788	,882	,002
	CON_2	,031	,000	,855	,001	,001	,855	,797	,902	,002
	CON_3	,028	,000	,874	,000	,001	,874	,822	,915	,001
Prédisposition au changement	PRED_1	,047	,001	,709	,002	,001	,708	,623	,779	,002
	PRED_2	,047	,001	,672	,001	,001	,671	,584	,739	,002
	PRED_3	,039	,001	,739	-,001	,001	,740	,671	,798	,001
	PRED_4	,022	,000	,935	,000	,000	,935	,896	,968	,001
	PRED_5	,033	,001	,799	,000	,001	,799	,739	,851	,001
	PRED_6	,034	,001	,835	,001	,001	,834	,769	,883	,002
Adoption de la modernisation	ADO_1	,024	,000	,870	,000	,001	,870	,827	,907	,001
	ADO_2	,022	,000	,923	,000	,000	,924	,883	,956	,001
	ADO_3	,047	,001	,656	,000	,001	,656	,569	,725	,001
	ADO_4	,043	,001	,661	,001	,001	,660	,579	,723	,002

Source : travail de la doctorante d'après les résultats de l'analyse faite par SPSS V.25

Table des matières

Table des matières

Remerciements	<i>i</i>
Sommaire	<i>ii</i>
Liste des figures	<i>iii</i>
Liste des tableaux	<i>iv</i>
Liste des annexes	<i>vi</i>
Liste des abréviations	<i>vii</i>
Introduction générale	2
Chapitre 1 : l'organisation publique à l'aune de la modernisation administrative	11
1. Les paradigmes de l'organisation et son évolution	11
1.1. La notion de l'organisation	11
1.1.1. Définition	11
1.1.2. Les modèles d'organisation	13
1.1.3. La typologie d'organisation	14
1.1.3.1. Les entreprises privées	14
1.1.3.2. Les organisations à but non lucratif (OBNL)	15
1.1.3.3. Les organisations publiques	15
1.2. L'évolution de l'organisation : de l'école classique à l'école économique	18
1.2.1. Les écoles traditionnelles de la théorie des organisations	19
1.2.1.1. L'école classique du management 1900-1930	19
1.2.1.2. Les comportementalistes : l'école des relations humaines 1930	25
1.2.2. Les autres Ecoles de la théorie des organisations	31
1.2.2.1. L'école de prise de décision 1940	31
1.2.2.2. L'école néo-classique 1945	33
1.2.2.3. L'école sociotechnique 1950	34
1.2.2.4. L'école de contingence 1960	35
1.2.2.5. L'école sociologique 1980	37
1.2.2.6. École économique 1980	38
2. L'administration publique : évolution et axes de modernisation	38
2.1. La notion de l'administration publique	39
2.1.1. Définition	39
2.1.2. Les missions de l'administration publique	43
2.1.2.1. Les missions régaliennes	43
2.1.2.2. Les missions de service au public	44
2.2. L'évolution de l'administration publique	45
2.2.1. L'évolution du rôle de l'Etat	45
2.2.2. Aperçu des tendances de l'administrations publique et son évolution	50

2.2.2.1. La phase classique traditionnelle (1900-1970) : l'Âge d'or de l'administration publique	51
A. La dichotomie politique/administrative 1900-1926	53
B. Les principes de l'administration publique (1926-1937)	54
C. L'administration publique comme science politique (1950-1970)	57
2.2.2.2. La phase moderne (1950 — présent) : de l'administration publique à la gestion publique, et de la gestion publique à la gouvernance	58
A. L'administration du développement (1950-1960)	59
B. La nouvelle administration publique (new public administration « NPA ») 1970	61
C. Le nouveau management public (new public management NPM) et le gouvernement réinventeur (reinventing government) (1980-1990)	62
D. Du gouvernement à la gouvernance (frome government to governance) 1990-présent	64
2.3. Les axes de la modernisation de l'administration publique	67
2.3.1. Le premier axe : l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers	68
2.3.1.1. La simplification et la modernisation des procédures et des formalités administratives	68
2.3.1.2. Moderniser de la politique d'accueil du public	68
2.3.1.3. Promotion de l'administration électronique	69
2.3.2. Le deuxième axe : la rénovation de l'organisation administrative	69
2.3.2.1. La réorganisation des structures de l'administration centrale	69
2.3.2.2. Approfondissement de la déconcentration et la décentralisation	70
2.3.3. Le troisième axe : l'amélioration de la qualité de la gestion publique	70
2.3.3.1. La modernisation de la gestion des ressources humaines	70
2.3.3.2. La réforme budgétaire et financière	71
2.3.3.3. La promotion de la culture de résultat	71
Conclusion	72

Chapitre 2 : La modernisation : un changement organisationnel au cœur de l'administration publique **74**

1. Le changement organisationnel et la modernisation administrative	76
1.1. Définition du changement	76
1.2. Définition du changement organisationnel	77
1.3. Bref historique du changement organisationnel	80
1.3.1. Fin de la 2ème guerre mondiale	80
1.3.2. Fin des années 70	80
1.3.3. Fin des années 80 jusqu'à la période actuelle	81
1.4. La modernisation administrative en tant que processus du changement organisationnel	82
1.5. Les types du changement organisationnel	88
1.5.1. La typologie selon les critères génériques du changement	88
1.5.2. La typologie selon les éléments constitutifs de l'organisation	91
1.5.2.1. Typologie par degré	91

A.	La logique d'amélioration	91
B.	La logique de rupture	92
1.5.2.2.	Typologie dimensionnelle	92
A.	Le changement de la stratégie	93
B.	Le changement de la dimension structurel	93
C.	Le changement de la dimension technologique	94
D.	Le changement de la dimension humaine	96
E.	Le changement de la dimension culturelle	98
1.6.	Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel	99
2.	<i>Les modèles théoriques et la dimension temporelle du changement organisationnel</i>	104
2.1.	Le cadre théorique de processus du changement organisationnel	105
2.1.1.	Le modèle de Kurt Lewin (1958)	107
2.1.2.	Le modèle de John Kotter (1996)	108
2.1.3.	Le modèle de COLLERETTE et al (1997)	110
2.1.4.	Le modèle de Vandangeon-Derumez (1998)	111
2.1.5.	Le modèle du changement planifié de Lippitt, Watson et Westey (1958)	113
2.1.6.	Le modèle intégrateur du changement planifié de Bullok et Batten (1985)	114
2.1.7.	Le modèle de congruence de Nadler et Tushman (1980)	115
2.1.8.	Le modèle d'implantation de la modernisation administrative en tant que changement organisationnel de BEN SAÏD (2000)	117
2.2.	La dimension temporelle du changement organisationnel	121
Conclusion		125
Chapitre 3 : Cadre conceptuel et méthodologie de la recherche		127
1.	<i>Le cadre conceptuel : proposition du modèle d'analyse et présentation des hypothèses</i>	127
<hr/>		
1.1.	Proposition du modèle d'analyse	127
1.2.	Présentation des variables et des hypothèses de la recherche	134
1.2.1.	La variable dépendante : la vitesse du processus de changement	134
1.2.2.	Les variables indépendantes	137
1.2.2.1.	Le contexte organisationnel	137
A.	La culture organisationnelle	139
B.	Le climat organisationnel	142
1.2.2.2.	Le contenu du changement	144
1.2.2.3.	Le processus : les dispositifs de la conduite du changement	145
1.2.3.	La variable médiatrice : la prédisposition au changement	148
2.	<i>La méthodologie de la recherche</i>	152
2.1.	La présentation de la méthode	153
2.1.1.	La posture épistémologique de la recherche	153
2.1.2.	L'analyse documentaire sous une approche exhaustive	156

2.1.3.	L'inférence causale _____	157
2.1.4.	Le terrain d'enquête et le choix de la population étudiée _____	158
2.2.	Présentation du questionnaire et choix des instruments de mesure _____	159
2.2.1.	Le questionnaire et le choix des instruments de mesure _____	159
2.2.1.1.	Le choix des instruments de mesure : les variables indépendantes _____	160
A.	Les instruments de mesure de la variable du contexte du changement _____	160
B.	Les instruments de mesure de la variable du contenu du changement _____	163
C.	Les instruments de mesure de la variable de processus du changement _____	164
2.2.1.2.	Le choix des instruments de mesure : la variable médiatrice « prédisposition au changement » _____	166
2.2.1.3.	Le choix des instruments de mesure : la variable dépendante « adoption de modernisation » _____	167
2.2.2.	Présentation de l'échelle de mesure utilisée _____	168
2.3.	Traitement du questionnaire : prétest et mode d'administration du questionnaire _	169
2.3.1.	Le prétest du questionnaire _____	169
2.3.2.	Le mode d'administration du questionnaire _____	174
2.3.3.	La méthode de traitement du questionnaire : la régression linéaire et modélisation par les équations structurelles _____	176
Conclusion	_____	180
Chapitre 4 : Le processus de modernisation dans les organisations publiques Algériennes		182
<hr/>		
1.	Processus de modernisation : présentation des cas _____	183
1.1.	Le cas du ministère de l'enseignement supérieur MESRS _____	183
1.1.1.	Le Processus de modernisation au sein du secteur de l'enseignement supérieur _____	183
1.1.2.	Chronologie des axes de modernisation administrative au sein du MESRS _____	185
1.1.2.1.	La constitution du comité sectoriel du MESRS _____	185
1.1.2.2.	Les plans sectoriels annuels de modernisation administrative du MESRS _____	186
A.	Le plan sectoriel annuel de 2015 _____	186
B.	Le plan sectoriel annuel de 2016 _____	187
C.	Le plan sectoriel annuel de 2017 _____	189
D.	Le plan sectoriel annuel de 2018 _____	189
1.2.	Le cas du ministère de la Poste MPTTN _____	191
1.2.1.	La modernisation au sein du secteur de la poste, Télécommunications, des Technologies et du Numérique _____	191
1.2.2.	Chronologie des axes de modernisation administrative au sein du MPTTN _____	193
1.2.2.1.	Le plan d'action 2000-2015 _____	193
1.2.2.2.	Le plan d'action 2015-2019 _____	195
A.	Le domaine des TIC _____	195
B.	Le domaine de l'activité postale _____	197
C.	En matière de mise à niveau du cadre juridique _____	200

D. En matière de coopération internationale _____	201
E. En matière de formation et le développement de la ressource humaine _____	202
F. En matière de communication et d'amélioration du climat social au sein des administrations et des entreprises relevant du Secteur _____	203
1.3. Le cas du ministère de la justice _____	204
1.3.1. La modernisation au sein du secteur de la justice _____	204
1.3.2. Chronologie des axes de modernisation administrative au sein du ministère de la justice _____	207
1.4. Le cas du ministère de l'intérieur et des collectivités locales MICLAT _____	214
1.4.1. La modernisation au sein du secteur de l'intérieur et des collectivités locales _____	214
1.4.2. Chronologie des axes de la modernisation administrative au sein du ministère de l'intérieur _____	216
2. La modernisation administrative dans les organisations publiques Algériennes en tant que processus de changement organisationnel _____	223
2.1. Le processus de simplifications et d'amélioration des procédures administrative _____	225
2.2. Les types de procédures administratives _____	228
2.2.1. Les procédures interministérielles d'administration générale : _____	228
2.2.2. Les procédures interministérielles _____	228
2.2.3. Les procédures ministérielles « métier » _____	229
2.3. Les domaines de la simplification des procédures administratives _____	229
Conclusion _____	233
Chapitre 5 : L'analyse du changement visant la modernisation au sein des organisations publiques Algériennes : Résultats et Perspectives _____	
1. Analyses préliminaires _____	236
1.1. La qualité des données _____	237
1.1.1. Les valeurs manquantes _____	237
1.1.2. L'engagement de la population _____	237
1.1.3. Traitement des valeurs aberrantes « outliers » et des variables influentes _____	238
1.1.4. L'évaluation de la multicolinéarité _____	240
1.1.5. La normalité de distribution des variables _____	240
1.2. La qualité des instruments de mesure _____	242
1.2.1. Le processus de purification à travers l'analyse factorielle exploratoire AFE _____	243
1.2.1.1. Les étapes de l'analyse factorielle exploratoire _____	244
A. La préparation de l'analyse _____	244
B. Respect des postulats _____	245
C. Le choix de la méthode d'extraction et de détermination du nombre de facteurs à extraire _____	246
D. Interprétation des facteurs _____	247
E. Analyse de fiabilité interne des instruments de mesure _____	247
1.2.1.2. Les résultats de l'AFE _____	248

A.	Purification du construit de culture organisationnelle (Annexe N°26)	248
B.	Purification du construit de climat organisationnel (Annexe N°27)	249
C.	Purification du construit de contenu du changement (Annexe N°28)	249
D.	Purification du construit de prédisposition au changement (Annexe N°29)	250
E.	Purification du construit d'adoption de modernisation (Annexe N°30)	250
1.2.2.	Analyse factorielle confirmatoire AFC	252
1.2.3.	La validité et la fiabilité des instruments de mesure	257
1.2.3.1.	Les indicateurs de la validité et de fiabilité des construits	257
1.2.3.2.	Les résultats de fiabilité et de validité des instruments de mesure	258
A.	L'échelle de mesure de la culture organisationnelle	258
B.	L'échelle de mesure du climat organisationnel	259
C.	L'échelle de mesure du contenu du changement	259
D.	L'échelle de mesure de prédisposition au changement	260
E.	L'échelle de mesure de l'adoption de la modernisation (variable endogène)	260
F.	La validité de modèle de mesure des variables exogènes	261
2.	<i>Dispositifs et préalables de renforcement du processus de modernisation : test d'hypothèses, discussion et recommandations</i>	261
2.1.	Le test des hypothèses de recherche et discussion	261
2.1.1.	Les éléments requis à la préparation du changement visant la modernisation administrative : test d'hypothèses	262
2.1.1.1.	Test et validation du modèle conceptuel	262
2.1.1.2.	Résultats du test des hypothèses relatifs aux éléments requis à la préparation du changement	263
A.	Les effets directs	265
B.	Les effets médiateurs	268
2.1.2.	Les dispositifs du changement visant la modernisation administrative : test d'hypothèses	270
2.1.2.1.	Effet de la communication du changement sur l'adoption de la modernisation	271
2.1.2.2.	Effet de la formation sur l'adoption de la modernisation	279
2.1.2.3.	Effet de l'accompagnement du changement sur l'adoption de la modernisation	284
2.2.	Discussion des résultats et recommandations	289
2.2.1.	Analyse critique et dynamique des processus de modernisation dans les OP algériennes	289
2.2.2.	Approche prospective et suggestive des conditions, préalables et facteurs de réussite du changement organisationnel visant la modernisation	292
	<i>Conclusion</i>	297
	<i>Conclusion générale</i>	299
	<i>Bibliographie</i>	305
	<i>Annexes</i>	325
	<i>Table des matières</i>	360
	<i>Résumé</i>	366

Résumé

Au cours des dernières années, et notamment à la lumière des évolutions spectaculaires de l'utilisation de plus en plus accrue des TIC dans le travail gouvernemental, la modernisation administrative en Algérie est devenue un objet d'étude d'une grande importance. Les transformations survenues dans le monde et, par conséquent, dans les modes d'exercice des mécanismes de gouvernance et de gestion des activités institutionnelles, ont ainsi engendré un changement substantiel, non seulement dans les branches d'activité économique, mais aussi dans le domaine de l'administration centrale et locale, du système judiciaire, de la Poste et des Télécommunications, des finances, de l'enseignement...etc. La prise de conscience de la nécessité des changements organisationnels induits par la modernisation a en effet accéléré le processus qui, faut-il le signaler, a tardé à opérer son ancrage, évitant ainsi les différents problèmes qui causent les dissonances temporelles de mise en œuvre de la modernisation.

Dans ce contexte, la présente thèse vise à étudier les orientations stratégiques, conditions, les mécanismes et les événements ayant caractérisé le processus de modernisation dans les organisations publiques algériennes, et ce, en vue d'identifier les différents facteurs responsables de la lenteur de la mise en œuvre du changement visant cette modernisation. Et sur cette base, nous proposons des approches et démarches déjà éprouvées afin d'accélérer ce processus et de l'entourer des précautions de son aboutissement.

Notre travail de recherche est édifié sur des bases théoriques qui ont pour but de présenter les différentes étapes de transformation et de conduite de l'administration publique vers sa modernisation, mais aussi de mettre en évidence le processus de la modernisation selon une optique de changement organisationnel tenant compte des exigences et des spécificités au sein des organisations publiques. Suivant une approche hypothético-déductive, soutenue par une méthodologie d'inférence causale, nous avons présenté nos hypothèses de recherche, et afin de les tester sur le plan pratique, une analyse documentaire est effectuée sur les processus de modernisation entrepris par quatre ministères Algériens (MICLAT, MPTTN, JUSTICE, MESRS), cette analyse est appuyée ensuite par un questionnaire comme outil d'investigation sur les conditions, les écueils et les paramètres ayant caractérisé le déroulement de ces processus. La méthode des équations structurelles "SEM", nous a ainsi permis de tester notre modèle d'analyse et de présenter nos résultats.

Enfin, les résultats statistiques d'enquête nous ont permis de conclure que la vitesse de la mise en œuvre du processus de modernisation dans les organisations publiques Algériennes est tributaire de différents facteurs ; à savoir : la culture organisationnelle, le climat organisationnel, la perception du contenu de modernisation par les fonctionnaires et leur prédisposition à faire le changement. Les dispositifs de la conduite du changement constituent également des facteurs à impact significatif sur la conduite de ces processus.

Mots clés : modernisation administrative, changement organisationnel, freins de modernisation, vitesse du processus de modernisation, l'adoption de la modernisation, accélération de modernisation.

Abstract

In recent years, and especially in the light of the spectacular evolution in the increasing use of ICT in government work, administrative modernization in Algeria has become a subject of study of great importance. The transformations that have taken place in the world and, consequently, in the modes of exercise of the mechanisms of governance and management of institutional activities, have thus engendered a substantial change, not only in the branches of economic activity, but also in the domain of central and local administration, the judicial system, Post and Telecommunications, finance, education... Awareness of the need for organizational changes induced by modernization has indeed accelerated the process which, it should be pointed out, has been slow to take root, thus avoiding the various problems that cause the temporal dissonances in the implementation of modernization.

In this context, the present thesis aims to study the strategic orientations, conditions, mechanisms and events that have characterized the process of modernization in Algerian public organizations, this is done in order to identify the different factors responsible for the slowness of the implementation of the change aimed at this modernization. And on this basis, we offer already proven approaches and procedures in order to accelerate this process and surround it with precautions for its completion.

Our research work is built on theoretical bases which aim to present the different stages of transformation and conduct of the public administration towards its modernization, but also to highlight the process of modernization according to an organizational change perspective taking into account the requirements and specificities within public organizations. Following a hypothetico-deductive approach, supported by a causal inference methodology, we presented our research hypotheses, and in order to test them practically, a documentary analysis is carried out on the modernization processes undertaken by four Algerian ministries (the Ministry of Interior, the Ministry of Post and Telecommunications, the Ministry of Justice and the Ministry of Higher Education), this analysis is then supported by a questionnaire as an investigation tool on the conditions, the pitfalls and parameters that have characterized the conduct of these processes. The "SEM" structural equation method thus allowed us to test our analysis model and present our results.

Finally, the statistical results of the survey allowed us to conclude that the speed of implementation of the modernization process in Algerian public organizations depends on various factors; namely: the organizational culture, organizational climate, public servants' perception of modernization content and their predisposition to make the change. The devices of change management also constitute factors with a significant impact on the management of these processes.

Keywords: administrative modernization, organizational change, Constraints to modernization, speed of the modernization process, adoption of modernization, acceleration of modernization.

ملخص

في السنوات الأخيرة، وخاصة في ضوء التطورات الدراماتيكية في الاستخدام بشكل متزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الحكومي، أصبح التحديث الإداري في الجزائر موضوعًا للدراسة ذو أهمية كبيرة. إن التحولات التي حدثت في العالم، وخاصة في أنماط ممارسة آليات الحوكمة وإدارة الأنشطة المؤسسية، قد أحدثت تغييرًا جوهريًا، ليس فقط في فروع النشاط الاقتصادي، ولكن أيضًا في المجال الإداري المركزية والمحلية، النظام القضائي، البريد والاتصالات، التمويل، والتعليم ... إلخ. إن الوعي بالحاجة إلى التغييرات التنظيمية التي يسببها التحديث قد أدى بالفعل إلى تسريع العملية التي يجب الإشارة إلى أنها كانت بطيئة في التجذر، وبالتالي تجنب المشكلات المختلفة التي تسبب التناثر الزمني في تنفيذ التحديث.

في هذا السياق، تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة التوجهات الاستراتيجية، الشروط، الآليات والأحداث التي ميزت عملية التحديث في المنظمات العمومية الجزائرية، وذلك من أجل تحديد العوامل المختلفة المسؤولة عن بطء تنفيذ التغيير الهادف إلى هذا التحديث. وعلى هذا الأساس فإننا نقترح مناهج وإجراءات مثبتة بالفعل من أجل تسريع هذه العملية وتطويرها بالاحتياجات اللازمة لتحقيقها.

إن عملنا البحثي مبني على أسس نظرية تهدف إلى عرض مختلف مراحل التحول وسلوك الإدارة العامة نحو تحديثها، ولكن أيضًا لتسليط الضوء على عملية التحديث وفقًا لمنظور التغيير التنظيمي مع مراعاة المتطلبات والخصوصيات داخل المنظمات العمومية. باتباع النهج الاستنتاجي الافتراضي، مدعومًا بمنهجية الاستدلال السببي، قدمنا فرضيات بحثنا، ومن أجل اختبارها عمليًا، تم إجراء تحليل وثائقي حول عمليات التحديث التي تقوم بها أربع وزارات جزائرية (وزارة الداخلية، وزارة البريد والاتصالات، وزارة العدل ووزارة التعليم العالي)، يتم دعم هذا التحليل من خلال استبيان كأداة استقصائية حول الظروف والمزلق والمعايير التي ميزت مسار هذه العمليات. وهكذا سمحت لنا طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية "SEM" باختبار نموذج التحليل الخاص بنا وتقديم نتائجنا.

أخيرًا، أتاحت لنا النتائج الإحصائية للتحقيق لاستنتاج أن سرعة تنفيذ عملية التحديث في المنظمات العمومية الجزائرية تعتمد على عوامل مختلفة وهي: الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي، تصور محتوى التحديث من قبل الموظفين واستعدادهم لإجراء التغيير. تشكل آليات إدارة التغيير أيضًا عوامل ذات تأثير كبير على إدارة هذه العمليات.

الكلمات المفتاحية: التحديث الإداري، التغيير التنظيمي، معوقات التحديث، سرعة عملية التحديث،

اعتماد التحديث، تسريع التحديث.