

# **LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DES HOPITAUX PUBLICS : INTENTIONNALITE, MODE DE DIFFUSION ET ACTEURS**

**De**

**Naoual HAMMOUTI**

**Chercheuse, Département Economie et Gestion à la FSJES de Kénitra,  
Université Ibn Tofail- Kénitra.**

**&**

**Hindou BADDIH**

**Professeur d'Economie et de Gestion à la FSJES de Kénitra, Université Ibn  
Tofail- Kénitra.**

**&**

**Khalifa AHSINA**

**Professeur d'Economie et de Gestion à la FSJES de Kénitra, Université Ibn  
Tofail- Kénitra.**

## **Résumé:**

L'objet de cet article est de mettre la lumière sur le concept du changement organisationnel et en second lieu, de s'interroger sur la possibilité du changement organisationnel au sein des hôpitaux publics.

La problématique nous paraît importante à traiter, à une époque où le changement organisationnel devient un projet nécessaire pour le bon fonctionnement des organismes publics. Cette contribution s'articule autour de trois grands axes :

Le premier axe porte sur l'analyse du Changement Organisationnel, définition, processus de changement organisationnel et en fin une analyse permettant de bien cerner le changement.

Concernant le deuxième axe, il sera consacré aux variables explicatives du changement, nous allons étudier les variables agissant sur le processus de changement.

On va conclure notre contribution par le troisième axe intitulé le management stratégique au milieu public en donnant une réflexion sur les concepts et paradigmes du management

stratégique et les spécificités des activités du secteur public et des modes de gestion qui les caractérisent.

**Mots clés :**

Changement organisationnel, Management stratégique, Organisations publiques.

**Abstract :**

The purpose of this article is to shed light on the concept of organizational change and second, to consider the possibility of organizational change within public hospitals.

The problem seems important to treat, at a time when organizational change is a necessary project for the proper operation of government agencies. This contribution is based on three pillars:

The first area concerns Analysis of organizational change, definition, organizational change process and end an analysis to clearly identify the change.

On the second axis, it will focus on predictors of organizational change, we will study the variables acting on the process of change.

We will conclude our contribution by the third axis called strategic management environment by giving the public a reflection on strategic management concepts and paradigms and specifics of public sector activities and management methods that characterize them.

**Keywords:**

Organizational Change, Strategic Management, Public Organizations.

## Introduction

A l'heure actuelle, le thème de changement organisationnel ne fait pas encore l'unanimité des théoriciens. (Demers, 2003) Précise que, la diversité du vocabulaire et des modèles employés dans les articles et les livres consacrés au changement organisationnel donne l'impression d'une grande fragmentation. Ainsi, (Bernoux, 2004), explique que le caractère touffu et diversifié de cette littérature fait écho à l'« ambiguïté » et à la « banalité » du terme « changement », et aux multiples facettes sous lesquelles il peut être abordé (Bernoux, 2004). Et bien que le changement organisationnel ne soit pas en soi une question nouvelle, d'autres auteurs comme (Van de Ven et al, 1995) ont déjà fait la même remarque en affirmant que la littérature qui porte sur le changement organisationnel est nombreuse, mais que la plus part de ces recherches se sont essentiellement inscrites dans des courants de recherche intéressés par le contenu du changement, ainsi qu'à l'absence des théories du changement qui fassent l'unanimité. C'est pourquoi nous essayerons par la présente communication de révéler et clarifier les facettes du changement organisationnel. Pour ce faire, nous éluciderons au préalable les deux concepts clés qui lui sont intimement liés, à savoir le changement et le processus de changement.

### I- L'analyse du Changement Organisationnel

#### 1. Définition du changement organisationnel

Plusieurs auteurs ont défini le changement organisationnel différemment. En effet, nous retiendrons seulement les définitions qui explicitent mieux ce que nous voulons étudier dans le cadre de ce travail. Ainsi, il nous semble pertinent de partir de quelques définitions simples du changement pour arriver ensuite à une définition plus fine du changement organisationnelle.

D'abord, (Van de Ven & Poole, 1995, pp510-540) ont le défini comme étant «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». De son côté Guilhon (1998), considère le changement organisationnel comme le moyen qui traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée (Yatchinovsky, 1999), donc entre deux équilibres de l'organisation.

Ainsi, selon Grouard et Meston (1998) (p.98) le changement organisationnel est un « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations ». Quant à (p.20), Collette et al (1997), le changement organisationnel est « 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 »

#### 2. Le processus du changement organisationnel

La littérature foisonnante qui s'articule autour du processus de changement ne nous oblige pas de jouer le rôle d'arbitre entre les différentes interprétations données dans ce cadre. Mais plutôt de présenter des modèles qui se différencient essentiellement dans la conception du changement, dans la manière de l'introduire, au mode de gestion du changement ainsi

qu'aux rôles des différents acteurs dans sa mise en place, tels que le modèle du processus : planifié, politique, procédural, interprétatif et le modèle chaotique.

### **3. L'analyse du processus du changement organisationnel**

Le processus du changement organisationnel a toujours fasciné les théoriciens. Au fil du temps, de nombreuses façons de le concevoir et de l'étudier se sont développées. Chacune d'elles a essayé d'éclairer un aspect particulier. C'est pourquoi (Vandangeon, 1998a) précise dans ce cadre que, si même la conception donnée au changement peut paraître déterminée, elle ne trace guère un seul chemin à suivre.

## **II-Les variables explicatives du changement**

Cz point nous l'avons consacré à l'analyse du processus de changement sur la base des approches qu'on a développé dans le point précédent. A vrai dire, nous allons étudier les variables agissant sur le processus de changement et qui sont d'après (Vandangeon, 1998 a): l'intentionnalité du changement, son mode de diffusion au sein des organisations ainsi que les acteurs du changement.

### **1. L'intentionnalité du changement**

Différents travaux ont affirmé que le processus de changement doit prendre en compte l'intentionnalité et le rythme de ce changement (Gersick 1991, Miller 1982, Tushman et al. 1985).

Quant à l'intentionnalité, elle oppose le changement déterminé par une transformation de l'environnement (changement imposé) à celui résultant du choix des individus (changement volontaire). Cette catégorisation a été acceptée par certains auteurs notamment (Astley et Van de Ven, 1983; Mbengué, 1998; Guilhon, 1998), contrairement à d'autres qui ont précisé qu'il ne s'agit pas de deux alternatives contradictoires, mais deux dimensions indépendantes qui peuvent donc se combiner et se superposer (Hrebiniack et Joyce ; 1985). Quant à Guilhon (1998) et Hafsi & Fabi (1997), ils tranchent qu'il n'y a pas d'approche ou de modèle consensuel sur le changement organisationnel.

### **2. Le mode de diffusion du changement :**

Comme nous l'avons déjà signalé, le processus de changement se définit par deux variables : l'intentionnalité de changement qu'on a déjà évoqué et le mode et amplitude de diffusion que nous allons traiter dans ce qui suit. En fait, certains auteurs considèrent le traitement du changement selon une typologie comme superflu (Pichault, 1993). Contrairement à d'autres qui admettent la classification du changement par type comme un préalable à sa gestion et à sa conduite.

Dans l'optique de la typologie du changement selon son mode et sa nature, certains auteurs précisent qu'il s'agit de paliers différents (Fauvet, Buhler, 1992). Quant à d'autres, ils distinguent deux principaux types de changement, un premier radical et un deuxième incrémental, sur lesquels nous allons nous focaliser.

#### **2-1. Le changement radical**

Plusieurs auteurs réunissent sous le terme « changement radical », d'une part, la modification majeure, profonde ou généralisée équivalente à une rupture, et d'autres parts, la modification des composantes principales de l'organisation sans modifier le système dans sa globalité

(Barnett et Carroll, 1995; Durieux et Vandangeon, 1996 ; Hannan et Freeman, Mintzberg et al., 1999; Old, 1995; Romanelli et Tushman, 1994).

Comme le changement radical n'est pas seulement stratégique et structurel, mais aussi culturel et cognitif (Schein, 1985). Les valeurs fondamentales de l'organisation et son système de croyances et de présupposés, c'est à dire la culture de l'entreprise» (Allaire & Firsirotu, 1993, p104).

Selon Chanut-Guiheu & Meschi (2003), le changement brutal serait le passage d'un état 1 à un état 2. Plus explicitement, il serait le remplacement d'un état organisationnel jugé défavorable par un autre état plus satisfaisant et surtout persistant, car comme ça l'organisation peut assurer sa survie. Les auteurs rappellent aussi que ce passage se fait sur la base d'un diagnostic de la situation actuelle et ses dysfonctionnements. Tandis que réellement, ce diagnostic vise la définition de la situation future souhaitée.

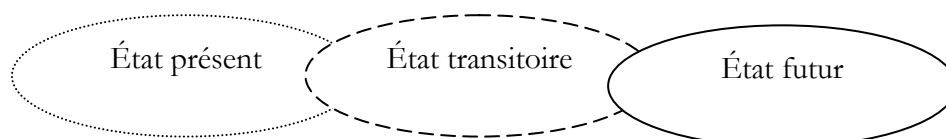
En dépit de son effet correcteur qui consiste à rendre l'état organisationnel plus favorable, le changement radical peut avoir selon Moch & Bartunek, 1987 ; Johnson & Scholes, 2000) un effet destructeur, vu que les anciens schémas cognitifs sont remplacés par des nouveaux.

Ainsi, vu son caractère global, ce changement peut se révéler coûteux et long. C'est pourquoi, Miller, (1982) Vandangeon, (1998a), recommandent de modifier le tout en même temps et très rapidement comme ça les coûts seront minimisés et les pratiques anciennes seront toutes remplacées définitivement par d'autres nouvelles.

En sus de ses limites qu'on vient de souligner, le changement brutal peut revêtir un aspect chaotique, Vandangeon & Durieux (1996) que ces auteurs l'ont expliqué par le fait que l'évolution de l'organisation n'est pas continue, elle s'établit étape par étape suivant des «cycles réguliers» composés de :

- Périodes relativement longues de changements incrémentaux et d'adaptation.
- Périodes relativement courtes de transformations radicales, discontinues durant lesquelles sont remis en cause la stratégie, le pouvoir, la structure et le mode de contrôle (Pettigrew, 1987; Tushman & Romanelli, 1985; Sheldon, 1980; Ramaprasad, 1982 ; Miller & Friesen, 1980).
- Périodes d'instabilité qui conduisent au renforcement du changement.

Dans ce même ordre d'idées, Thiétart & Forgues (1995) a dénommé ce processus de changement ainsi établi comme «processus de bifurcation» vu qu'il déplace l'organisation d'un état stable à un état chaotique en passant par un état intermédiaire. Par conséquent, ce processus traduit caractère dynamique non linéaire de l'évolution organisationnelle (Vandangeon & Durieux, 1996).



**Figure : Le processus de changement selon Beckard (1994).**

## 2-2. Le changement incrémental

D'après M. Thibaud 2002, le changement incrémental consiste à introduire d'une manière séquentielle des modifications sur la structure, les processus ainsi que les comportements, sans changer l'essentiel de l'organisation et ses activités. Ainsi, Lindblom (1959), précise que, le processus décisionnel du changement suit une démarche continue à caractère itératif et incrémental. Et que, l'étape de la décision du changement et celle de sa mise en oeuvre sont indissociables.

Ainsi, plusieurs auteurs ont distingué pour le changement incrémental entre celui à moteur réactif et l'autre à moteur proactif. Notamment, Johnson & Scholes (2000) qui ont déterminé chacun de ces types sur la base du rôle et importance des acteurs dans la conduite du changement.

### **III- Le management stratégique en milieu public**

Il ya quelque décennies, les établissements publics sont vu progressivement se transformer leurs objectifs et évoluer leurs modes de gestion. En effet, l'état s'est orienté à la promotion dans les administrations publiques des mécanismes de fonctionnement empruntés auprès des entreprises du secteur privé. Dès lors une question reste posée : comment les caractéristiques et missions originelles du service public seront affectées par les pratiques commerciales, gestionnaires et managériales du secteur privé ?.

En fait, plusieurs raisons peuvent expliquer cette orientation étatique. La première est d'ordre environnemental, quel soit environnement international, du fait que telle expérience est faite partout dans le monde, ou bien, environnement national, qui exerce une pression sur ces organisations pour améliorer leur mode de fonctionnement à cause par exemple de la récession des ressources, tensions fiscales, etc. La deuxième raison est d'ordre idéologique et théorique, qui suppose l'existence d'une analogie structurale et gestionnaire entre toutes les organisations, par conséquent, l'adoption des modes du secteur privé par celui public soit facile. Néanmoins, si on accepte cette deuxième raison et en confessant que l'utilité de ce mode de gestion commence à laisser son empreinte, cela ne peut pas se généraliser sur la totalité des fonctions de gestion publiques, surtout celles liées au management stratégique car les caractères distinctifs du secteur public rendent difficile tout transfert en matière de gestion stratégique.

En effet, ce point a pour objet d'étudier les spécificités du management stratégique au sein des organismes public pour comprendre la difficulté de transférabilité des modes de gestion du secteur privé à ce niveau.

#### **1. Réflexion sur les concepts et paradigmes du management stratégique**

Partant de la classification des approches de gestion stratégique faite par Mintzberg, en particulier l'école de configuration et de planification, qui considèrent la stratégie comme un processus organisé et planifié qui vise la transformation de l'organisation d'un type de structure et prise de décisions à un autre. Alors, nous pouvons rejoindre la confirmation faite par le même auteur que, la notion de changement est donc introduite dans la stratégie, H. Mintzberg [1973].

D'ailleurs, plusieurs impératifs stratégiques s'imposent aux organisations publiques. Notamment, l'adoption des comportements organisationnels proactifs, l'ajustement des activités et de du mode de fonctionnement aux transformations de son environnement, ainsi

que l'allocation optimales des ressources rares, etc. Donc, comme le précisent (Paquin, 1994 ; Saussois, 1996) la stratégie et le management stratégique sont applicables aux organisations publiques. Dans ce cadre et devant la multiplicité des choix, l'organisation doit traduire sa stratégie en un plan comportant les orientations à suivre et actions à mettre en place.

Toutefois, Mintzberg (1994) a démontré que la stratégie a de multiples aspects, en effet, il ne faut pas se limiter seulement au sens générique donné par Chandler (1962). Car, notamment l'aspect qui considère la stratégie comme une position et stratagème ne peut pas être valable au secteur public.

Enfin, pour comprendre la difficulté de la transférabilité en management stratégique il ne faut pas se limiter à la définition fonctionnelle de la stratégie, ce la ne peut sans aucun doute traduire tous les modèles de management stratégique applicables. Par contre, il faut mener une analyse approfondie. Tandis que nous allons, dans le cadre de ce travail, nous limiter à la conception générale du management stratégique qui sera exposée dans ce qui suit.

Pour ce faire, il convient d'abord de déterminer les caractéristiques et particularités du secteur public dans le côté stratégique afin de pouvoir analyser les modèles de management stratégique appliqués par les organisations publiques.

## **2. Spécificités des activités du secteur public et des modes de gestion qui les caractérisent**

Avant toute chose, il convient de signaler que les organisations peuvent mettre en œuvre le management stratégique selon deux postulats.

- ✓ Le cas où l'organisation est libre en matière d'actions stratégique, c'est-à-dire, elle peut choisir librement les domaines d'actions stratégiques ainsi que le mode de les réaliser.
- ✓ Le cas où l'organisation ne choisit pas la mise en œuvre du management stratégique en totale liberté, mais, sous la pression des contraintes qui menacent le développement de l'organisation.

En sus de révéler les hypothèses de mise en œuvre du management stratégique par les organismes public, il importe ainsi, d'évoquer les caractéristiques spécifiques du secteur public qui peuvent freiner la mise en œuvre de ce management.

## **3. Le cadre et le champ d'action des organisations publiques**

Selon (Paquin, 1994), l'organisation publique opère dans un contexte juridiquement et réglementairement rigoureux, dans la mesure où il fixe les missions que doit effectuer l'organisation, les ressources à allouer ainsi que la manière de les utiliser pour accomplir ses missions. Ainsi, même le choix de la structure organisationnelle et le style de gestion est influencé par ce contexte. Par conséquent, le paradigme fondamental de la stratégie, qui consiste à aligner l'organisation à son environnement, s'avère éloigné par ses objectifs de la logique publique de positionnement légal. Dans le même ordre d'idées, Ansoff (1968) précisent que les voies de développement stratégique (croissance, intégration, diversification, ....) ne peuvent pas être des marges de manœuvre stratégique pour les organisations publiques.



## Conclusion

Ce travail a permis de mettre en vue les principales approches d'analyse du processus du changement organisationnel et d'appréhender ce changement en termes de schémas cognitifs et interprétatifs en tant que moteurs possibles de transformation et en tant qu'objets de changement.

Plusieurs éléments ont été intégrés dans la compréhension du changement organisationnel tel que l'importance du contexte, en exposant l'approche managériale qui analyse le changement sous l'angle de l'organisation et de ses composantes.

On a tenté aussi de mettre en vue les variables pouvant expliquer le processus du changement en termes d'intentionnalité et d'ampleur. Qu'il soit imposé par l'environnement interne ou externe ou généré par une action volontaire ou encore diffusé d'une manière progressive ou brutale, le changement est une affaire d'individus dès lors qu'il s'insère au sein du système organisationnel où vivent et interviennent des acteurs en interaction. Il est alors nécessaire de s'intéresser aux rôles des différents acteurs organisationnels dans l'amorce, la mise en œuvre et la pérennité du processus du changement.

## Bibliographie :

- Aldrich, H. [1979], Organizations and environments, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- BATIFOULIER P, Théorie des conventions, édition Economica, 2001
- BAUMARD P., DONADA C., IBERT J. et Xuereb J-M., La collecte des données et la gestion de leurs sources, in : Méthodes de recherche en management, THIETART R. A. et coll., 2ème édition, Dunod, Paris, 2003, p. 224-256
- Beckard, R. [1975], Le développement des organisations, stratégies et modèles, Paris: Dalloz.
- CHARREIRE S. et DURIEUX F., Explorer et tester, in : Méthodes de recherche en management, THIETART R. A. et coll., 2ème édition, Dunod, Paris, 2003, p. 57-81
- DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S. et GRENIER C., « Validité et fiabilité de la recherche, in : Méthodes de recherche en management, THIETART R. A. et coll., 2ème édition, Dunod, Paris, 2003, p. 257-287
- GOMEZ P.-Y., « Modèle conventionnel des organisations et théorie des organisations », Cahier de recherche 97-03, E.M. Lyon, 1997
- HAFSI T et FABI B, Les fondements du changement stratégique, Ed Transcontinental Inc, Québec-Canada, 1997
- Morneau, G. (2005), Changement des pratiques de gestion à la Régie des rentes du Québec, entrevues menées par Benoît Lacasse. ENAP, février et mars 2005.
- PAQUIN.M., "La planification stratégique dans le secteur public", tiré de Management public: comprendre et gérer les institutions de l'Etat, Presses de l'Université du Québec, 1994.21



- PARENTEAU., R., " Le management public n'est pas le management privé", tiré de l'ouvrage: Management Public, comprendre et gérer les institutions de l'Etat, Presses de l'Université du Québec, 1994.
- PAYETTE.A., "Eléments pour une conception du management public", tiré de l'ouvrage Management Public, Presse universitaire du Québec, 1994.