
Université Abderrahmane Mira



*Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion*

Département des Sciences de Gestion

*Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences de Gestion*

Option : Management des ressources humaines

Thème

*Le changement organisationnel et le
facteur humain dans le cas des
entreprises publiques Algériennes*

Présenté par :

M^{elle} HADDADI Leticia.

M^{elle} HAMANE Kahina.

Encadré par :

M^{me} SLIMANI Radia



Année universitaire

2019/2020

Remerciements

Nous remercions notre Dieu, clément, le miséricordieux de nous avoir guidé vers le droit chemin et de nous avoir accordé la bénédiction de s'instruire.

Nous tenons à remercier vivement M^{me} Slimani R, notre encadreur pour l'aide et l'orientation, qu'elle nous a accordé toute ses attentions tout au long de la réalisation de ce travail ainsi le temps qu'elle a bien voulu nous consacrer.

Nos remerciements à l'ensemble de nos enseignants pour leurs efforts et leurs précieux conseils durant notre cursus universitaire.

Enfin, nous adressons nos sincères remerciements à nos proches et nos amis qui nous ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à ma très chère mère qui a tant sacrifié pour m'éduquer et qui a fait de moi ce que je suis aujourd'hui, tu n'as jamais cessé de me soutenir, de m'encourager et de me consoler durant toutes les années de mes études.

Je t'en serai éternellement reconnaissante.

A mon cher grand-père maternel, que Dieu le tout puissant te préserve, t'accorde, bonheur, quiétude de l'esprit et te protège de tout mal.

A mes chers frères Adam et Alinais avec qui j'ai partagé tous les plus beaux moments de ma vie.

A mon amie Kahina sans qui ce travail n'aurait jamais abouti, je te remercie pour tous ces fous rires et magnifiques moments passés en ta compagnie.

Puisse le tout puissant vous donner santé, bonheur et longue vie afin que je puisse vous combler à mon tour.

Leticia

Dédicaces

En réalisant ce modeste travail, j'ai l'honneur de le dédier à ceux qui ont fait de moi ce que je suis aujourd'hui, sans eux je ne serai pas ici aujourd'hui.

Sans leur soutien, leurs conseils, leur bienveillance je ne serais pas arrivé à ce stade de ma vie, mes chers parents.

Je remercie ma mère qui a su déceler en moi ma prédestination, et qui a su me guider et m'orienter et encourager dans mes choix.

Je remercie mon père pour ses sacrifices et ses efforts qu'il m'a fourni.

A chers mes frères et mes sœurs, surtout ma sœur Soumia qui m'a aidé durant mon chemin

Sans oublier mes nièces, mes neveux et mes proches ainsi que mes amies.

A mon binôme, chère amie HADDAJ Leticia, avec qui j'ai passé de très bons moments tout au long mon chemin universitaire et qui m'a été souvent d'une aide considérable durant la réalisation de notre travail.

A mes enseignants pour leurs efforts durant mon cursus universitaire.

Kahina

Sommaire :

Introduction générale, contexte et problématique de recherche.....	1
Chapitre I : Généralités sur le changement organisationnel	6
Préambule	6
1- Définitions et historiques du changement organisationnel.....	7
1-1- Définition du changement organisationnel.....	7
1-2- Historiques du changement organisationnel.....	9
2- Typologie du changement organisationnel	12
3- Les acteurs du changement organisationnel et leurs rôles.....	14
4- Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel	17
5- Processus du changement	18
Conclusion.....	24
Chapitre II : La résistance aux changements organisationnels.....	25
Préambule	25
1- La définition de la résistance au changement.....	26
2- Les manifestations des acteurs face au changement.....	27
3- L'origine de la résistance au changement	30
4- Les formes de la résistance au changement.....	32
5- Les actions managériales dynamiques pour une gestion humaine de la résistance.....	33
Conclusion	39
Chapitre III : La gestion du changement et de la résistance dans les entreprises publiques Algériennes.....	40
Préambule	40
1- L'historique et l'évolution des entreprises publiques Algériennes	41
2- Les entreprises Algériennes publiques face aux changements organisationnels.....	44
2-1- Les fondements du changement organisationnel dans les entreprises Algériennes publiques.....	44

2-2- Les moteurs du changement organisationnel dans les entreprises Algériennes publiques.....	47
2-3- La gestion du changement organisationnel au sein des entreprises publiques Algériennes	49
3- La gestion de la résistance au changement dans les entreprises publiques Algériennes	53
3-1- Les mesures d'accompagnements des acteurs.....	54
3-2- La résistance au changement.....	56
Conclusion	58
Conclusion général	59
Bibliographie.....	61

Liste des tableaux

Tableaux 01 : évolution de la notion de changement organisationnel.....	11
Tableaux 02 : les capacités d'action du leader.....	15
Tableaux 03 : les différents niveaux des managers et leurs activités.....	16
Tableaux 04 : représentation des fiches de réponses.....	21
Tableaux 05 : la classification des manifestations des acteurs face au changement selon diffèrent auteurs.....	28

Liste des Figures

Figure 01 : les comportements face au changement.....	29
--	----

Liste des abréviations

ALCOST : Algérienne du Costume.

CA : Chiffre d'affaire.

COGRAL : Corps Gras Alger.

DG : Direction Générale.

ENIEM : Entreprise Nationale Des Industries De L'Électroménager.

EPB : Entreprise Portuaire de Bejaia.

ERG : Existence, Relatedness & Growth.

ERP : Entreprise Resource Planning.

FNAC : Fonds National de Développement de l'Apprentissage de la Formation.

GRH : La Gestion des Ressources Humaines.

OMC : Organisation mondiale du commerce.

PDG : Président Directeur Général.

PRI : Prime de Rendement Individuelle.

PRC : Prime de Rendement collective.

SGT : Statut Générale du Travailleur.

SMQ : Système de Management de la Qualité.

SNVI : Entreprise National des Véhicules Industriels.

UE : Union européenne.

Introduction générale

Les entreprises du monde entier évoluent dans un environnement de concurrence accrue et se livrent une véritable guerre économique, la mondialisation croissante des économies en est la principale cause, les marchés potentiels se multiplient et les concurrents aussi. Une entreprise qui sait agir et réagir très rapidement face aux diverses mutations et variations de cet environnement de concurrence et d'hostilité est une entreprise qui résiste, et cela se traduit en réalité par sa capacité à faire face au changement quel qu'il soit.

Ces changements sont devenus nombreux depuis les années 80, les plus fréquents touchent la technologie, le réengineering, les modifications dans les politiques et les stratégies, ils remettent constamment en question la façon de concevoir et de gérer et demandent souvent que l'on recherche ou invente de nouvelles façons de s'ajuster.

Le changement organisationnel constitue donc dans l'environnement des entreprises un sujet majeur et complexe et ce en raison de son caractère variable. Savoir changer¹ c'est aussi savoir s'adapter, se transformer, s'ajuster, se modifier, se développer, innover, évoluer..., au final cela représente un actif immatériel à construire, et à consolider coûte que coûte cela en va de la survie des entreprises².

De nombreux facteurs rentrent en jeu lorsqu'on parle de la réussite d'un projet de changement organisationnel, dont la dimension humaine, en effet d'après certains auteurs, c'est cette dimension intangible « *la ressource humaine* » qui représente la clé de voûte de la réussite du changement organisationnel, **Bareil**³ affirme que « *le changement organisationnel ne peut se réaliser sans l'apport des individus* », ce sont eux véritablement qui vont enrichir, améliorer, donner du sens aux choses et faire en sorte que les changements apportent les résultats escomptés, de ce fait les organisations doivent alors miser sur l'acteur comme facteur déterminant de leur transformation.

Ces acteurs sont des individus qui n'ont pas tous la même capacité d'adaptation au changement et n'ont pas la même façon d'interpréter les situations on peut donc s'attendre à des réactions divers et variés, et parmi ces réactions, la plus redoutée par les entreprises reste la résistance au

¹ BEAUDOIN P, « *La Gestion Du changement: Une approche Stratégique pour l'entreprise en mutation* », édition libre expression, Montréal, 1990, Page 43 ;

² AUTISSIER D, MOUTOT. J .M, « *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, pilotage* », 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2013 ;

³ BAREIL Céline, « *Gérer le volet humain du changement* », Les Editions Transcontinental, Montréal, 2004, Page 21 ;

changement, d'ailleurs souvent perçu comme une réaction négatif toutefois selon certains auteurs tel que *collerette, Delisle et Perron*⁴, la manifestation et l'expression des résistances ne constituent pas nécessairement un obstacle au changement elles apparaissent plutôt d'une certaine manière comme une voie d'accès permettant la compréhension des aspects du changement qui posent le plus problème aux salariés.

Qu'il soit volontaire ou non, globale ou marginale le changement aboutie forcément vers une rupture de rythme, d'habitude voire de bouleversement de l'ordre établie, et touche tous les niveaux de l'organisation ainsi que tous ses acteurs d'une manière direct ou indirecte, il apparaît donc nécessaire de mettre en place une conduite de changement permettant une adaptation et une réhabilitation de l'entreprise tout en intégrant des actions managériales dynamiques pour une gestion humaine de la résistance efficace.

À la lumière de ce que nous venons de présenter nous avons choisi de mener notre étude sur les entreprises Algériennes publiques, ces entreprises actuellement sont contraintes de développer un nouveau management plus approprié à l'évolution de leurs environnements, (ex: La levée des barrières douanières, la libération du marché national, l'accord d'association avec l'UE et la future adhésion de l'Algérie à l'OMC), d'adapter leurs modes organisationnels aux nouvelles exigences du marché ce qui se transcrit par une vague de restructuration, de bouleversement de leurs organisations et de mise en place de nouveaux comportements organisationnels adaptés aux situations qu'elles rencontrent. Il faut savoir que les entreprises Algériennes ont connu de vaste programme de réformes depuis 1986, des réformes dans le plan consistait à prendre un ensemble de mesures d'actions et de décisions touchant non seulement au système de gestion des entreprises, aux moyens de production, la modernisation des outils et des produits mais aussi la nature de la propriété des entreprises, malgré l'effort considérable qui a été engagé les résultats obtenus restent dérisoires, donc un cas des plus intéressants qui nous laissent nous interroger sur la façon qu'on eut ces entreprises Algériennes publiques de gérer les changements organisationnels ainsi que de gérer l'aspect humain face aux divers changements subis.

C'est dans ce contexte que nous allons essayer de répondre à la question suivante :

Comment les entreprises Algériennes publiques ont-elles conduit les changements organisationnels, et comment ces dernières ont-elles accompagné les individus tout au long de ces changements introduits ?

⁴ COLLERETTE P, DELISLE G et PERRON R, « *Le changement organisationnel: Théorie et pratique* », Presse de l'Université du Québec, Montréal, 1997 ;

Introduction générale

De cette question principale découle les questions secondaires ci-après :

- Quelles sont les variables à l'origine du déclenchement d'un changement, dans les entreprises Algériennes publiques?
- Comment les individus se comportent-ils face au changement introduit par les entreprises publiques Algériennes ? Ont-ils eu des attitudes de résistances face au changement ?
- Les entreprises publiques Algériennes ont-t-elles mis en place des mesures d'accompagnement (formation, communication...) pour faciliter l'intégration des individus et gérer leurs résistances ?

Les hypothèses :

H01 : Les changements organisationnels introduits au sein des entreprises Algériennes étatiques ont été imposés par les pouvoirs publics et menés d'une manière mécanique ce qui a engendré des blocages dans la réalisation du projet.

H02 : L'absence des mesures d'accompagnement pour expliquer aux acteurs les actions menées et les faire adhérer dans le projet peut être à l'origine de certains comportements de résistances.

H03 : la non prise en considération du comportement de résistance est à l'origine de l'échec de certain projet de changement organisationnel dans les entreprises publiques Algériennes.

L'objectif de notre travail :

Notre travail de recherche va consister à comprendre comment et pourquoi les entreprises Algériennes publiques ont entamé un changement organisationnel, et si ces changements apporter ont pu modifier le comportement des salariés, ont-ils réellement bénéficié d'un quelconque plus ? ou bien ces changements apportés ont seulement créé des obstacles dans leurs travaux. La résistance sera donc un sujet central de notre étude, nous allons notamment nous intéresser à la gestion de ce comportement de résistance, sont-t-elles traités de manières efficaces ? ou au contraire totalement misent de côté par l'organisation et les conséquences résultant de cette négligence.

Méthodologie de recherche :

Initialement la méthodologie adoptée fut de réaliser notre travail en deux temps, d'abord poser un cadre théorique pour notre thème à travers un processus de documentation et de recherche bibliographique, puis passer à l'étude empirique en menant :

- Des observations sur le terrain, concernant les réactions et les comportements des employés en notre présence.
- Une enquête par questionnaire et par des entretiens semi-directifs auprès des différents acteurs touchés par les changements.

Mais malheureusement la situation actuelle dans laquelle le pays est plongé, crise sanitaire et confinement dû au **COVID 19**, ont poussé les entreprises à surveiller de près leurs effectifs et à interdire les stages en leur sein. Par conséquent cela s'est répercuté sur notre travail avec la suppression du 2^{ème} axe c'est à dire l'étude sur le terrain remplacé par un 3^{ème} chapitre dans lequel nous allons revenir sur quelques travaux de recherche sur le changement organisationnel, effectués dans les entreprises publiques Algériennes en établissant un parallèle avec les deux premiers chapitres abordant la littérature en générale sur le changement organisationnel.

Plan du travail :

Pour éclaircir certains points relatifs à l'objet de notre étude, nous avons réparti notre travail en trois chapitres ;

Le premier chapitre aborde des généralités sur le changement organisationnel, il s'intéresse aux écrits recensés sur le changement, on y retrouve les définitions et l'historique du changement organisationnel suivi des typologies, des acteurs et leurs rôles puis nous allons nous concentrer sur les moteurs et logiques du changement et enfin nous aborderons les étapes du processus du changement organisationnel.

Le deuxième chapitre est consacré à la résistance aux changements organisationnel, ce dernier porte sur la définition de la résistance aux changements et les manifestations des acteurs ainsi que les origines et les formes de la résistance aux changements et enfin sur les pratiques de la gestion des ressources humaines dans l'implantation d'un changement telle que la communication interne, les pratiques d'accompagnement et de mobilisation ...

Vu la situation actuelle du **covide-19** nous n'avons pas pu réaliser un stage pratique afin de fournir des informations concrètes sur le terrain, c'est pourquoi un **troisième chapitre** sera intégré dans le but de donner ce qui est censé être pratiqué sur le terrain, sur la base des travaux effectués par d'autres chercheurs. Ce chapitre présentera tout d'abord un historique sur

Introduction générale

l'évolution économiques des entreprises publiques Algériennes ainsi que l'évolution de la fonction ressources humaines puis il y aura une seconde partie qui portera sur comment les entreprises Algériennes publiques font face aux changements organisationnels ? Et enfin la toute dernière partie qui concernera la gestion de la résistance au changement dans les entreprises publiques Algériennes.

CHAPITRE I

Généralités sur le changement organisationnel.

Préambule :

Un environnement instable comme celui dans lequel les entreprises et les organisations Algériennes évoluent, font qu'elles sont soumises à des fluctuations, à des forces auxquelles seule un processus d'adaptation, et de changement permanent peuvent les sauver d'une situation dangereuse.

Cela ne peut se faire, que si nos organisations arrivent à comprendre la notion de changement et maîtriser les leviers du changement organisationnel, savoir actionner et mettre en marche les bons instruments afin de pousser la machine vers une opportunité ou au contraire afin de limiter le plus possible les dégâts causés par une menace d'une quelconque situation.

Notre thème de recherche s'articule sur le changement organisationnel spécialement la résistance qu'elle engendre chez les salariés, ce premier chapitre a pour objectif d'aborder les fondamentaux sur le sujet du changement avec les définitions, l'historique, la typologie, les causes d'un changement, les acteurs, ainsi que le processus de mise en œuvre d'un changement organisationnel.

1. Définitions et historiques du changement organisationnel

La notion de changement organisationnel comme nous la connaissons aujourd'hui est le fruit de tant d'années d'études effectuées par des experts venant de différentes écoles de pensées, c'est donc un sujet des plus riches, issu d'une longue histoire et disposant d'autant de définitions que d'auteurs ayant étudiées la chose.

1.1. Définitions du changement organisationnel

La notion de changement organisationnel est loin d'être simple à définir, la littérature foisonne de définitions parfois complémentaires les unes aux autres parfois complètement contradictoires entre elles, et pour cause dans les sciences de gestion le mot « *changement* » est considéré comme étant polymorphe⁵, c'est-à-dire qu'il englobe de nombreuses significations, « *changer* » c'est à la fois s'ajuster, s'adapter, se transformer, s'améliorer...

Il est donc nécessaire de revenir dans un premier temps sur la définition de la notion de changement, puis dans un second temps à la définition du concept de changement organisationnel.

1.1.1 La notion de changement

Selon **Autissier et Moutot**⁶ le changement est : « *une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès* ».

Grouard et Meston⁷, quant à eux remarquent que « *le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie* ». **Hafsi et Fabi**⁸, soulignent que « *le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne qui génère un stress organisationnel* ».

Le changement c'est donc une rupture d'équilibre, et des modes de fonctionnement dû à l'environnement interne et externe de l'organisation, l'existant devient alors obsolète obligeant cette même organisation à s'adapter et à évoluer, la faisant passer d'une situation inadéquate à une autre en accord avec les nouvelles exigences de l'environnement.

⁵ AUTISSIER D, MOUTOT J-M, « *Méthode de conduite du changement* », 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2013 ;

⁶ Idem, Page 06 ;

⁷ GROUARD B, MESTON F, « *L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement* », édition DUNOD, Paris, 1998, Page 06 ;

⁸ HAFSI T, FABI B. (1997), « *Les fondements du changement stratégiques* », éditions Transcontinental, Montréal, 1997, Page 98 ;

1.1.2 Le concept de 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 organisationnel. Ainsi, selon **Grouard et Meston**⁹, le changement organisationnel est un « *processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* ».

Pour **Collerette et al**¹⁰, 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* ».

Nous constatons à travers ces définitions que la plupart des auteurs s'accordent sur l'idée que le changement organisationnel représente un processus, un chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée.

Ainsi, pour **Chandler**¹¹, le changement est un phénomène imposé uniquement par l'environnement. Il insiste sur le rôle de l'environnement et de la crise dans la décision de changement. Selon lui, à chaque étape de l'histoire correspond une forme optimale de l'organisation (structure mono-produit, multi-produit...) qui semble répondre aux contraintes imposées par l'environnement (contexte externe). De même, cet auteur met en avant une nature du changement radicale ou révolutionnaire, c'est-à-dire passe par une courte période de rupture.

Par opposition, **Pettigrew A**¹², qui considère que le, changement ne peut être uniquement le résultat de la pression environnementale. Il met l'accent sur le poids du contexte interne (les relations de pouvoir, de la culture d'entreprise) et du caractère progressif du processus du changement. Ce dernier propose une nature du changement incrémentale ou évolutionnaire, c'est-à-dire où la transformation se fait de façon progressive. D'après lui, il faut que l'entreprise ait conscience du besoin de transformation et que ses membres, en particulier les dirigeants, s'en préoccupent.

⁹ GROUARD, MESTON, « *L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement* », *op.cit.*, p. 98 ;

¹⁰ COLLERETTE et AL, « *Le changement organisationnel: Théorie et pratique* », Presse de l'Université du Québec, Montréal, Page 20 ;

¹¹ Cité par : AUTISSIER D, VANDANGEON-DERUMEZ I, VAS A, « *conduite du changement : concepts Clés* », édition DUNOD, Paris, 2010, P 200 ;

¹² Idem ;

Le changement organisationnel est donc un processus résultant de pression à la fois environnemental mais également de pression interne à l'organisation, que la transformation peut se faire de façon radical mais aussi de façon évolutionnaire.

Baranski L¹³, affirme « qu'il s'agisse d'une révolution ou d'une simple évolution, qu'il soit généralisé à l'ensemble de l'entreprise ou localisé à certaines de ses directions ou services, Le changement va en tout état de cause entraîner une modification des modes de fonctionnements internes, des relations entre les acteurs de l'entreprise, des habitudes de travail. Que l'on se situe sur un changement à dominance structurelle, organisationnelle, technologique, ou culturelle, chaque acteur va, à un moment donné, être concrètement concerné par le changement et va devoir agir. Évolution des savoirs, des savoirs – faire, des savoir – être, des attitudes et des comportements : le changement exigera par voie de conséquence une évolution inévitable de la part de chacun des collaborateurs de l'entreprise. Et de la personne à l'organisation, c'est la culture de l'entreprise, dans son ensemble, qui va se trouver modifiée »

Le changement organisationnel peut concerner un ou plusieurs éléments de l'organisation, il touche non seulement les systèmes et sous-systèmes de l'entreprises mais a un impact sur les individus non des moindres, puisque comme l'explique bien **Baranski** le changement organisationnel touche tous les aspects qui compose un salarié c'est-à-dire son comportement, ses attitudes, ses savoirs, ses compétences et même les relations qu'il entretient avec les autres membres de l'organisation et à plus large échelle transforme la culture de l'entreprise.

La définition du concept de changement organisationnel, n'a pas cessé de s'enrichir et de s'affiner au fil des années, et cela se comprend puisque le monde des organisations a été et est toujours confronté à différentes situations au cours des quels, il doit se remettre en question en adoptant de nouvelles visions apportant toujours un plus au thème du changement organisationnel, ce qui nous à mener au 2^{ème} titre.

1.2. L'historique du changement organisationnel

Les tous premiers travaux connu concernant la notion de changement sont ceux de **Lewin** avec son ouvrage apparu en **1947** retraçant ses expérimentations sur les changements de comportements alimentaires des américains lors de la deuxième guerre mondiale, des écrits

¹³ CARTON Gérard-Dominique, « éloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel », édition village mondial, Paris, 1999, Page 19 ;

qui sont d'ailleurs toujours d'actualité. Depuis, de nombreux auteurs se sont succédés au fil des décennies afin de traiter ce thème.

Et c'est dans **les années 60** avec la théorie de la contingence (*Burns et Stalker, 1961, Chandler, 1989, Woodward, 1965*) qui explique pourquoi le dirigeant doit mettre en cohérence les caractéristiques stratégiques, culturelles et organisationnelles de son entreprise avec les caractéristiques de son environnement, ainsi en adaptant les paramètres organisationnels de l'environnement le dirigeant contrôle et maîtrise l'évolution de son environnement. Il apparaît clairement que cette théorie a bien été pensée dans un contexte socio-économique croissant et stable, et a vite montré ses limites dans un contexte de récession et de décroissance, comme ce fut le cas **au début des années 70**, nommée aussi la période de mort ou de la transformation, selon (*Demers, 1999*) le changement organisationnel est lié à un processus discontinu et révolutionnaire et qui est vu comme une crise dans la vie de l'organisation, il faut alors anticiper les évolutions à venir, analyser le contexte organisationnel pour le confronter aux caractéristiques à venir de l'environnement, fixer des objectifs de développement à moyen et long terme pour ensuite réaliser des choix en matière de stratégie et les décliner en plans d'action annuel (*Steiner, 1979*) ce changement ne peut être conduit que par un leader visionnaire « super héroïque » capable de maîtriser le processus de changement et de mobiliser l'ensemble des acteurs de l'organisation sur son projet.

Une fois encore cette théorie est remise en cause montrant son inefficacité dans un environnement de plus en plus concurrentiel (l'arrivée notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale) et de moins en moins prévisible **dans les années 80** des auteurs tel que *Quinn (1980)* et *Smith (1986)* montrent que des ajustements peuvent aussi conduire progressivement à la transformation globale de l'organisation critiquant ainsi la nécessité d'un changement radical.

A partir des années 90 et à ce jour le changement fait partie intégrante de la réalité des organisations et de leur quotidien, il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation (*Nonaka 1994*) le défi qui se présente alors aux organisations est d'être en mesure de construire des pratiques systématiques permettant de gérer l'auto-transformation, nécessaire à l'amélioration continue des activités ainsi que le développement de nouvelles activités. *Melin et Whittington (2003)* défendeur de la stratégie

CHAPITRE I

Généralités sur le changement organisationnel

comme pratique souligne l'importance des interrelations entre les acteurs, les structures, et les systèmes pour mieux comprendre la formation de la stratégie.

Le tableau ci-dessous retrace les différentes évolutions de la notion du changement organisationnel :

Tableau N°01 : évolution de la notion de changement organisationnel.

Les périodes	Le contexte socioéconomique	Définition du changement
Fin de la 2eme guerre	✧ Croissance et stabilité économique.	✧ Synonyme de progrès. ✧ De développement organisationnel. ✧ De croissance et d'adaptation.
Fin dès l'années 70	✧ Récession et croissance. ✧ crise pétrolière 1973.	✧ Processus discontinu et révolutionnaires. ✧ Événement dramatique. ✧ Une crise dans la vie de l'organisation.
Fin des années 80 à ce jour	✧ Crise de toute nature. ✧ Concurrence accrue. ✧ Précarisation de l'emploi.	✧ La seule chose prévisible. ✧ Une réalité quotidienne. ✧ Un processus continu. d'apprentissage qui permet l'innovation. ✧ l'affaire de tous les nombres de l'organisation.

Source : RIM Zid, « comprendre le changement organisationnel », mémoire en vue de l'obtention d'un magister en organisation du travail, université de Québec, Montréal ;

2. Typologie du changement organisationnel

L'analyse du concept de changement organisationnel dans la littérature désigne plusieurs types qui peuvent être classés selon plusieurs critères, et chaque changement peut être traité et accompagné d'une manière spécifique. Vu la diversité de ses typologies en prend les travaux de *Giroux (1991)* et *Grouard et Meston (1998)* et *Watzlawick.P.*

- *Giroux (1991)*¹⁴ propose de qualifier le changement en fonction de son étendue, de sa profondeur, et son rythme.

a. Selon l'étendue nous distinguons :

Globale : qui touche toutes les activités et les unités de l'organisation en commençant par la direction et vise une modification interne qu'externe comme le changement stratégique.

Partielle : qui touche une portion de l'organisation et une partie de l'organisation et une partie de ses unités afin d'améliorer *le statu quo* tout en préservant la stratégie, la culture et la structure précédents. Ce type de changement s'avère insuffisant pour modifier la performance de l'organisation et survient suite à la coopération et la coordination entre les groupes mettant en évidence un consensus autour du processus du changement.

b. Selon la profondeur nous distinguons :

Majeure : le changement marque une grande différence avec le passé, avec une rupture et une discontinuité apparente. Il modifie le contenu de la stratégie, les processus, la culture organisationnelle et la performance de l'organisation. Il tient à assurer un nouvel équilibre.

Marginale : l'apport du changement est un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation.

c. Selon le rythme : c'est traiter de la dynamique du changement organisationnel, nous distinguons le rythme :

Lent : il consiste en une démarche graduelle pour assurer, par la suite, un nouvel équilibre.

Rapide : il s'agit d'un redressement et une révolution contre une situation passée.

¹⁴ Cité par : AUTISSIER D, VANDANGEON-DERUMEZ I, VAS A, « *conduite du changement : concepts clés* », *op.cit.*, page 11,12 ;

- **Grouard et Meston (1998)¹⁵**: ils ont donné deux types de changements ; le changement provoqué et le changement subi.
 - a. **Le changement provoqué, ou changement choisi** : est celui qui est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, a priori, d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci. Généralement, le changement provoqué est perçu comme étant plus confortable et plus efficient. Il est plus confortable parce que les acteurs ont plus de marge de manœuvre et ont plus de temps pour gérer les changements. Généralement, ce type de changement ne se heurte pas à des formes de blocages très contraignantes.
 - b. **Le changement subi ou imposé** : « est celui qui est engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci ». Pour ce qui est du changement subi, les acteurs ont moins de marge de manœuvre. Ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leurs fins. Dans la plupart des cas, ils sont contraints de faire plus dans un laps de temps le plus court possible. C'est alors la survie de l'entreprise qui en dépend.
- **Watzlawick. P¹⁶** fait apparaître deux types de changements:
 - a. **Le changement de type 1** : ce changement conduit la personne à adopter une nouvelle stratégie sans remettre en cause les schémas fondamentaux sur lesquels il **fonctionne**. Dans ce cas, les diverses modifications qui ont lieu à l'intérieur d'un système ne bousculent en rien ce système. L'équilibre n'est pas rompu, l'action n'interfère pas dans son fonctionnement. Le système reste stable.

¹⁵Cité par : RIM Zid, « *comprendre le changement organisationnel* », mémoire en vue de l'obtention d'un magister en organisation du travail, université de Québec, Montréal, octobre 2006, Page 23 ;

¹⁶ Cité par : PESQUEUX Yvon, « *Du changement organisationnel* », article 2015. halshs-01235164, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01235164>, Page13 ;

- b. *Le changement de type 2* : il agit directement sur les structures et l'ordre interne du groupe. Le système s'en trouve transformé. Ce changement suppose une remise en cause des cadres et schémas fondamentaux, le plus souvent par une intervention extérieure, la personne restant en général prisonnière de ses cadres de référence.

3. Les acteurs du changement organisationnel et leurs rôles

Les acteurs dans le changement jouent un rôle très important, la réussite d'un changement est liée à leurs implications mais généralement les individus n'acceptent pas le changement facilement, ils sont comme étant un moteur de changement et ils subdivisent en trois catégories :

Leader ou sponsor : c'est une personne qui a des caractères et des capacités d'influence et de communication, sur son groupe dans le but de réaliser des objectifs et avoir une vision commune. Son rôle dans la conduite du changement en premier lieu c'est analyser l'action de changement, en situation donc c'est connaître le changement susceptible. Cette étape permet de comprendre la dynamique d'action de changement dans des environnements multi acteurs, multi périodes et multi contextes et avoir une discussion avec la situation qui permet aux acteurs de créer des connaissances sur la situation et mettre en place une équipe de conduite de changement qui s'appuiera sur des relais. Le leader comme initiateur ou comme suiveur du changement¹⁷.

¹⁷ Cité par : SOPARNOT R, « le management du changement », édition Vuibert, Paris, 2010, Page 104,105 ;

Ce tableau résume les capacités d'action du leader :

Tableau N°02 : résumé des capacités d'action du leader.

Capacité d'action	Exemples de faire constitutifs
vigilance	Connaitre les parties prenantes, organiser la veille
compréhension	Organiser le traitement des données de l'environnement
argumentation	Traduire les données dans le langage économique de la valeur
conception	Sélectionner les actions, planifier, construire les coordinations, les dispositifs d'action
Mise en œuvre	Définir les tactiques, négocier les ressources, organiser les dispositifs d'action de suivi
communication	Concevoir les dispositifs et les supports d'échange pour faciliter la compréhension, des collaborateurs
charisme	Partager les réseaux, dialogue sur les convictions, prendre position sur les problèmes difficiles
inspiration	Formuler les défis, apporter le sens de l'action, procurer un encouragement continu
Stimulation	Organiser la créativité et les échanges sur les évènements inédits et les ruptures
Considération	Développer un contact individualisé et une aide au développement personnel, à l'autonomie.

Source cité par : SOPARNOT R, « le management du changement », édition Vuibert, Paris, 2010, Page105

Les managers intermédiaires : depuis longtemps, de nombreux travaux de recherche ont souligné l'importance du management intermédiaire dans la mise en œuvre du changement, généralement ils font vivre le changement en assurant un rôle de liaison des agents opérationnels et autres utilisateurs avec une mise en œuvre des orientations définies par les stratégies en s'assurant notamment que les ressources sont correctement allouées et contrôlées, en surveillant la performance et le comportement du personnel, on peut dire qu'ils sont des facilitateurs ou des préparateurs du changement. Mais quelques auteurs considèrent que le rôle de ces managers se transforme dans le changement organisationnel comme **Barlett et Ghoshal (1997)**¹⁸ pour eux il existe trois niveaux : operating level c'est un niveau de fonctionnement. Senior level c'est un niveau supérieur et top level qui est un haut niveau.

¹⁸ Idem, Page 124 ;

CHAPITRE I

Généralités sur le changement organisationnel

Le tableau ci-dessous récapitule les différents niveaux des managers en montrant leurs activités :

Tableau N°03 : les différents niveaux des managers et leurs activités.

	Operating level	Senior level	Top level
Changement de rôles	De la mise en œuvre opérationnelle à la capacité d'entreprendre	Du contrôle administratif à l'aide au développement	De l'allocation de ressources à la conduite du changement
Apport principal de la position	Assurer la performance en se focalisant sur la productivité, l'innovation et la croissance à l'intérieur des équipes de la direction des entités opérationnelles	Apporter les capacités de ressources et de synergies de la grande organisation aux équipes de direction des entités opérationnelles	Insuffler l'idée d'un cap, d'un engagement et d'un enjeu à l'ensemble de l'organisation
Activités clés	Définir des opportunités d'affaire attirer et développer les ressources et les compétences Gérer le progrès continu au sein de l'unité	Développer les capacités des personnes et soutenir leurs activités Relier les connaissances, les compétences et mutualiser les expériences et les bonnes pratiques entre les unités Gérer les tensions entre la performance à court terme et l'ambition à long terme	Institutionnaliser au sein de l'organisation un ensemble de valeurs et des normes de nature à renforcer la confiance et la coopération Développer un projet d'entreprise et une ambition collective partagée

Source : transformation des rôles managériaux, d'après Barlett et Ghoshal (1997)¹⁹

Les intervenants externes : sont des consultants ou des experts qui sont venus de l'extérieur de l'organisation, ils sont comme des correcteurs de changement ils peuvent être à l'origine de la prise de conscience de la nécessité d'un changement et aussi de véritables acteurs du changement. L'entreprise fait appel à un intervenant externe lorsque qu'il y'a des difficultés à gérer le changement ou des conflits et un manque de compétence ou d'expertise, un besoin de nouvelles idées dans l'implication de son changement. Les consultants externes peuvent aider à

¹⁹ Idem, Page 125 ;

formuler la stratégie de changement ou planifier son déploiement ils sont également employés des sollicitateurs : ils assurent l'intégration, animent des réflexions de groupe portant sur les objectifs du changement et les actions mises en œuvre.

4. Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel

Selon la littérature le changement organisationnel trouve sa source à la fois dans l'environnement Contexte externe comme au sein de l'entreprise, contexte interne.

4.1 Le contexte externe

Le changement à souvent pour origine l'environnement (*Chandler 1972*)²⁰, Chaque crise dû à l'environnement constituent des points de rupture, poussant l'entreprise à ajuster sa stratégie comme sa structure. Ces facteurs d'évolution sont multiples, mais nous n'en retiendrons que les trois plus importants :

1. **Les technologies** : les innovations technologiques provoquent deux effets importants le premier étant qu'elles rendent obsolète les technologies en place dans l'organisation le deuxième étant qu'elles améliorent l'efficacité et l'efficience des processus des firmes. Pour ces 2 raisons accéder aux nouvelles technologies est impératif pour les organisations au risque de se faire doubler par les concurrents. Ainsi ce crée un changement qui est liée à l'intégration de la technologie dans le système d'organisation.
2. **La mondialisation des marchés** : Il est courant d'évoquer le village mondial pour le qualifier, si cela signifie que les entreprises voient leur nombre de clients potentiels augmenter substantiellement il en est de même pour leurs concurrents sous l'effet d'une concurrence désormais internationale, les entreprises modifient le plus souvent leur stratégie compétitive, leur système d'offres, leur structure...etc.
3. **Les déréglementations** : se réfère à la limitation de l'intervention de l'état dans la vie économique.

Exemple : L'Union européenne a ainsi promulgué de nombreuses lois qui ont déréglementé certains secteurs comme la téléphonie, la distribution des énergies, les transports aériens...etc.

²⁰ Cité par : SOPARNOT R, « *le management des entreprises : stratégie, structure, organisation* », édition DUNOD, Paris, 2009, Page 179 ;

Toutes ces lois et décisions incitent les entreprises à renouveler leur stratégie et leur organisation car des concurrents et des produits nouveaux apparaissent, des guerres de prix se déclenchent et des rapprochements s'opèrent.

4.2 Le contexte interne

Seuls, les facteurs externes ne suffisent pas à expliquer l'impulsion des changements, le contexte interne, composé de **la structure, la culture et les relations de pouvoir**²¹, joue un rôle déterminant dans la perception et l'interprétation des facteurs externes. Les managers sont ceux qui en dernière instance et sous l'influence du contexte interne interprètent les événements, leur accordent ou non de l'importance et opèrent un choix, sans cette interprétation les entreprises adopteraient toutes des changements similaires.

5. Processus du changement

C'est une pratique managériale qui met en disposition des méthodes et des outils qui permettront de gérer la transition menant d'une situation initiale vers une destination souhaitée, cette conduite à des objectifs et des buts à cibler, mais pour la réussite de cette implantation il faut avoir une démarche et des techniques avec outils nécessaires et on peut établir trois phases :

A. La phase de diagnostic : La phase de diagnostic est une phase très importante, pendant laquelle se font l'analyse et la préparation du projet, *selon Colson (2005)*²² cette phase est celle qui requiert le plus de temps, par rapport à la phase de mise en œuvre qui doit être rapide. Cette phase consiste à comprendre le type de changement, l'organisation, son contenu, sa culture, ses normes sociales, les acteurs et les parties prenantes afin d'identifier les leviers de changement et limiter les risques de résistance.

*Charpentier (2004)*²³ décrit un modèle de diagnostic qui comporte trois opérations principales : la description, l'analyse et la prescription. La préparation consistera dans le repérage des problèmes qui se posent dans l'organisation et qui justifient le changement, une description et une analyse systématique de ces problèmes doivent être menées, avec la participation des agents et aboutir à la formulation de propositions.

²¹ Idem, Page 180 ;

²² Cité par : AUBERT-LOTARSKI A, DESIRE N & DOROTHEE K, « agir en situation complexe –note de synthèse I- la conduite du changement », Institut d'Administration scolaire Méthodologie et formation Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation Université de Mons-Hainaut, Page 13 ;

²³ Idem, Page 13 ;

*Autissier et Moutot (2003)*²⁴ montré 03 outils pour la mise en place de cette phase : le dimensionnement et positionnement d'une équipe conduite du changement, grille d'analyse des propositions des prestataires externes et troisième outils est les plannings conduit du changement.

- **Le dimensionnement et positionnement d'une équipe conduite du changement** : cet outil permet d'identifier la largeur et la profondeur du changement et déterminer son niveau ainsi que la configuration de la conduite du changement à partir de la configuration de trois types : soutien, déploiement et intégration. Pour but d'accompagner et réduire, planifier le changement.
- **Grille d'analyse des propositions des prestataires externes** : lorsque l'entreprise a un nombre de poste de conduite faible et ne suffit pas aux besoins d'un projet et pour éviter de gérer d'une manière permanente des compétences qui ne leur servent qu'à certains moments, les entreprises sous traitent souvent la conduite à des prestataires externes spécialisé. Le choix de ce dernier consiste à partir d'un besoin, à rédiger un cahier des charges et faire un appel au offre ainsi il faut proposer une grille qui regroupe une stratégie du changement, les acteurs et les actions du changement, cette grille est utilisée pour demander des précisions et orienter le travail et la méthodologie de l'équipe de conduite de changement.
- **les plannings conduit du changement** : dans un projet il faut planifier pour avoir une structure des actions et la lisibilité d'un changement passe par la production d'un planning, nous pouvons identifier trois plannings pour la conduite mais chacun a un but différent, nous avons premièrement le planning des phases qui décompose les différentes phases de la conduite du changement au regard des étapes du projet qu'elles accompagnent deuxièmement le planning des livrables qui précise les différentes phases. Ce planning permet d'associer des livrables à des phases et de montrer ce qui produit réellement la conduite de changement et dernièrement nous avons la phase de fonctionnement qui définit les grands moments des dispositifs en place par l'équipe de la conduite pour la réalisation de sa mission.

B. La phase de déploiement : il s'agit d'appliquer la planification établie, en veillant au respect des engagements divers et en ayant conscience que la motivation des agents doit

²⁴ Cité par : AUTISSIER D, MOUTOT J-M, « *pratiques de la conduite du changement* », édition DUNOD, paris, 2003, Page 184,185, 188, 191 ;

continuellement être entretenue, en expliquant l'objet et la méthodologie du projet en apportant les réponses appropriées aux questions des agents, en repérant et informant des changements apparus²⁵. C'est une phase d'action qui identifie deux actions :

- **Action instrumentalisées** : sont des activités formalisées et bien connu de la conduite du changement (la communication et la formation),
- **Les actions bien managériales** : la participation, implication, accompagnement. Cette phase consiste à identifier le type de changement (imposée, co-construit...), *Autissier et Moutot (2003)*²⁶ ont montré quatre outils de déploiement : la définition d'un positionnement avec un slogan, les transparents clés, les fiches réponses, la grille de repérage des changements organisationnels.
- **La définition d'un positionnement avec un slogan** : un positionnement est une image que les personnes auront du projet et à laquelle elles se référeront pour analyser les messages de celui-ci. Il aide l'entreprise à appréhender le projet et résumer sa complexité et généraliser son point de vu par les employés pour qu'ils ne le prennent pas d'une manière émotionnelle. Pour procéder la définition d'un positionnement, on liste les messages que l'on veut faire passer, les point positifs et les points négatifs à partir d'une séance *brainstorming organisé* pour trouver un slogan qui va porter ce positionnement, dans le but de l'utiliser sur les supports informationnels ou dans les différentes réunions. Pour avoir une cohérence et une intégration des groupes, et éviter la ressaisie des informations et garantir une modernité au travail.
- **Les transparents clés** : il nécessite la mise en cohérence des présentations faire une communication très courte qui vise des personnes qui ne connaissent pas les aboutissant du projet présenté.
- **Les fiches réponses pour sécuriser les utilisateurs** : les intéressés se posent de nombreuses questions du fait de la transformation en cours. L'absence de lisibilité et de compréhension est une des principales raisons d'échec des projets, lorsque les agents sont confrontés à une situation à laquelle ils n'obtiennent aucune réponse ils

²⁵ Cité par : AUBERT-LOTARSKI A, DESIRE N & DOROTHEE K, « *agir en situation complexe –note de synthèse 1- la conduite du changement* », Institut d'Administration scolaire Méthodologie et formation Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation Université de Mons-Hainaut, Page 15 ;

²⁶ Cité par : AUTISSIER D, MOUTOT J-M, « *pratiques de la conduite du changement* », op.cit., Page 194, 195, 196 ;

CHAPITRE I

Généralités sur le changement organisationnel

peuvent penser que les responsables du projet ne savent pas leur répondre et son incompetent et il faut éviter ces perceptions négatives.

Tableau N°04 : représentation des fiches de réponses :

FICHE REPONSE	Thème:	Phase :
Rédacteur de la fiche :		Date :
QUESTION :		
REPONSE :		
DOCUMENT DE REFERANCE :		
Validation Resp.de :		Validation de resp. conduite du changement

Source : Cité par : AUTISSIER D, MOUTOT J-M, « pratiques de la conduite du changement », DUNOD, paris, 2003, page 199 ;

- **Une grille de repérage des changements organisationnels :** cette grille est réalisée à l'occasion des différents ateliers, doit être rempli par les gens des métiers ou dans certains cas par les responsables du changement, elle est composée par dix questions :
- **Les processus vont-ils être vus ?**
 - **Les procédures vont-elles évoluer ?**
 - **Les circuits d'information vont-ils être modifiés ?**
 - **Les prérogatives de pouvoir vont-elles évoluer ?**
 - **Les postes actuels vont-ils évoluer ?**
 - **Les indicateurs de pilotage devront-ils changer ?**
 - **La structure d'emploi va-t-elle évoluer ?**
 - **Les modes de contrôle vont-ils évoluer**
 - **Les structures vont-elles modifiées ?**
 - **Les valeurs culturelles vont-elles être concernées ?**

C. La phase du pilotage : Le pilotage, quant à lui, agit de façon transversale, en mettant en place des outils d'observation permanente, des changements issus du projet. Il se base sur le recueil d'indicateurs quant à la connaissance du projet, aux possibilités et à la volonté d'action des agents. L'analyse de ces indicateurs permet d'apporter les

ajustements nécessaires, en appliquant des dispositifs d'accompagnement (formation, réunion, ...), permettant de maintenir le cap. En fin de processus, le pilotage procède à la pérennisation du changement, en s'assurant de l'autonomie des agents, en capitalisant l'expérience acquise dans le processus de transformation.

Une réalisation de différentes actions de conduite nécessite un travail de coordination et de pilotage. La mise en tension d'un dispositif de conduite du changement passe par la suivi de la planification et la réalisation des actions communes sur le plan de formation et l'implication et une coordination par des bonnes personnes, et pour mesurer ses actions il faut connaître le niveau de la compréhension, de la motivation et de l'adhésion, cette phase facilite et assure la gestion de changement d'un projet et induit la mise en œuvre d'un projet de transformation avec une limitation des facteurs de résistance. Il existe trois outils pour la réalisation de cette phase : faire une liste des failles pour recenser suffisamment tôt les dérives et suivre les acteurs de pouvoir et les indicateurs de performance.

- **Faire une liste des failles** pour recenser suffisamment tôt les dérives, elle est faite par catégories d'acteurs ou bien d'une manière générale pour toute la population concernée afin d'apprécier l'importance des dérives, il est conseillé de préciser les émetteurs, mais également le nombre de personnes de cette catégorie par rapport à l'ensemble pour apprécier l'ampleur des dérives relevées. La recherche des failles est façon d'apprécier la manière avec laquelle les différents bénéficiaires perçoivent la mise en application des solutions dans leur contexte de travail.
- **Suivi les acteurs de pouvoir** : sont des acteurs clés ou les acteurs pivot cette population doit faire l'objet d'une attention toute particulièrement la première étape de la gestion de cette population est son identification. Après avoir identifié les acteurs clés, il faut définir pour chacun d'eux les actions en termes de réunions, de rendez-vous, de participations, sur toute la durée du projet pour obtenir leur adhésion. Il y a trois catégories de ces acteurs :
 - La première catégorie à un faible pouvoir et un niveau d'intérêt faible.
 - La deuxième catégorie caractérise des personnes qui sont intéressées mais ils n'ont pas un pouvoir de décision.
 - La troisième catégorie définit des acteurs à fort pouvoir de décision qui sont en dehors du projet.

- Dernière catégorie est celle des acteurs qui sont impliquée avec un pouvoir de décision fort.
- **Suivi les indicateurs de performance** : ils permettent de matérialiser l'évolution du changement mais également d'orienter les utilisateurs vers des nouvelles fonctionnalités qui sont à leur disposition. Leur définition permet de mesurer des actions concrètes des processus concernés. Ces indicateurs peuvent être permanents et introduits dans les différents tableaux de bord de l'entreprise.

La conduite du changement aide à réduire les perturbations et impacts sur la productivité, limiter l'ampleur de la phase la plus critique suivant le démarrage et a pour but d'atteindre le niveau stable final le plus rapidement possible.

Conclusion :

Suite à toutes les recherches effectuées synthétisées dans ce premier chapitre , on ne peut que conclure que le concept de changement organisationnel n'est pas si simple à traiter et en encore moins à mettre en place au vu des nombreux facteurs à prendre en considération (humain, technique, stratégique...etc.), ainsi les définitions changent en fonction de l'angle de vu dans lequel on se place, chaque courant à développer son propre model et mit en évidence ses propres outils de déploiement de la démarches changement organisationnel.

Mais l'aspect le plus crucial au bon fonctionnement et la réussite d'un projet changement organisationnel reste l'aspect humain et ces comportements, la plus importante étant la résistance au changement, cella même qui nous intéresse ce qui nous a poussé à consacrer tout un chapitre pour l'étudier.

CHAPITRE II

La résistance aux changements organisationnels

Préambule :

Lorsque les individus d'une entreprise subissent un changement organisationnel, ils se retrouvent face à une situation nouvelles, ils sont déstabilisés, touchés dans leurs façon de travailler, ils perdent leurs repères et « le lendemain hypothétique » crée en eux une peur de l'avenir²⁷, et c'est dans ces situations désapprouvées par l'individu que née la résistance.

Cette résistance se traduit sous différentes formes, suivant un processus de trois étapes allant de l'indifférence en passant par la fuite pour arriver à la confrontation, c'est sur cette dernière étape que l'entreprise choisit soit de subir ou bien de gérer dans une logique d'action et d'anticipation²⁸ la résistance générée par le facteur humain.

Or nos entreprises évoluent dans un environnement qui change constamment, ainsi savoir gérer les résistances devient une obligation pour ces organisations puisque l'on reconnaît de plus en plus que le succès d'un projet de changement dépend en grande partie de la collaboration et de l'adhésion de plusieurs groupes d'acteurs²⁹.

Ce chapitre représente la deuxième partie de notre thème de recherche, et qui abordent justement cet aspect qu'est la résistance face au changement et son impact sur la ressource humaine, ainsi que l'importance d'une bonne gestion de cette dernière, il est alors nécessaire de revenir sur certaines notions, la toute première étant la définition de la résistance au changement.

²⁷ TENEAU G, « *la résistance au changement organisationnel, perspectives sociocognitives* », préface d'Yvon PESQUEUX, édition L'Harmattan, Paris, 2005, Page 07 ;

²⁸ CARTON Gérard-Dominique, « *Éloge du changement organisationnel, guide pour un changement personnel et professionnel* », 3ème édition Pearson, Paris, 2011, Page 01,02 ;

²⁹ BAREIL C, « *le cadre intermédiaire, un acteur souvent négligé* », publier le 02 juin 2008, collaboration spécial La presse ;

1. La définition de la résistance au changement

Que signifie la « résistance » ? : Sa première signification provient des sciences physiques et signifie le phénomène physique qui s'oppose à une action ou un mouvement, par contre la résistance d'un matériau signifie sa dureté sa fermeté et sa solidité³⁰.

Selon Autissier et Moutot (2007): « le changement nécessite de faire accepter le risque de perdre un existant connu pour un avenir incertain » face à cette situation, les acteurs ne sont pas toujours disposés à changer leurs habitudes et peuvent développer ce qui est appelé de la résistance au changement »³¹.

Ainsi le changement nécessite une transition, c'est-à-dire un passage entre une situation A et une situation B durant cette période de transition l'individu est tiraillé entre son désir de poursuivre son mode de fonctionnement connu et maîtrisé (situation actuelle et passée) et l'attrait d'un futur prometteur et meilleur (situation nouvelle), qui signifie ou désigne la résistance.

La résistance au changement est définie *d'après Dolan, Lamoureux et Gosselin (1996 page 486)* comme étant « l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail »³². Donc la résistance au changement c'est lorsque l'individu désigne tout un comportement, ou toute une attitude indiquant le refus de soutenir ou d'apporter une modification à un projet de changement dans les organisations.

Pour sa part de Hafsi (dans Hafsi, Séguin et Toulouse, 2003 page 649) note que personne n'oserait dire : « J'aimerais résister au changement, parce qu'on le pourchasserait, comme l'ennemi de la société, comme celui qui l'empêche de s'adapter, une sorte d'handicapé qu'il faut extirper, annihiler! » C'est dire combien le concept de résistance est mal perçu et à quel point il est malvenu en période de changement!³³

³⁰ Article cité par VAS A, « la résistance au changement », disponible sur site internet <https://www.lalibre.be/economie/entrepris-startup/la-resistance-au-changement-51b89780e4be9db9b13b9c> publié le 07-01-2008 ;

³¹ Cité par : SOPARNOT R, « le management du changement », op.cit., Page 155 ;

³² Cahier produit par : BAREIL C, « la résistance au changement : synthèse et critique des écrits », cahiers du CÉTO n°04-10, HEC Montréal, 2004; Page 03 ;

³³ Idem, Page 04 ;

2. Les manifestations des acteurs face au changement

Les différents courants de recherche ont démontré que les réactions face au changement sont beaucoup plus nuancé et ne se résume pas simplement aux « résistances actives et passive », et qu'il convient d'explorer une gamme plus au moins vaste de comportements plausibles à l'égard d'un changement allant de la résistance active voir même au soutien et à l'acceptation pour mieux cerner la réalité vécue par les acteurs.

Soparnot (2010)³⁴ nous présente un tableau résumant les classifications de ces attitudes face au changement selon chaque auteur :

³⁴ SOPARNOT R, « *le management du changement* », op.cit., page 159 ;

CHAPITRE II

La résistance aux changements organisationnels

Tableau N°05 : la classification des manifestations des acteurs face au changement selon différents auteurs.

Auteurs (années)						
Collerette et Schneider (1996)	Indifférence	Opposant actif	Opposant passif	Ambivalent	Supporteur passif	Supporteur actif
Herscovitch et Meyer (2002) ; Meyer et al. (2007)	Résistance active	Résistance passive	Conformité résigné	Coopération	Soutien actif/ champion	
Orth (2002)	Résistance active	Résistance passive	Soutien actif	Soutien passif		
Lapointe et Rivard (2005)	Résistance agressive	Résistance active	Résistance passive	Apathie	Neutralité	Adoption
Boffo (2005)	Pratiques rebelles	Pratiques limitées	Pratiques conformistes	Pratiques sophistiqués		
Chreim (2006)	ambivalence	Opposition/évitement	Conformité résigné	Acceptation		
Autissier et Moutot (2007)	Opposant	Passif	Actif			
Soparnot (2009)	Combattant	Observateur	Conformiste	Opportuniste		

Source : SOPARNOT R, « le management du changement », édition Vuibert, 2010, P 159;

CHAPITRE II

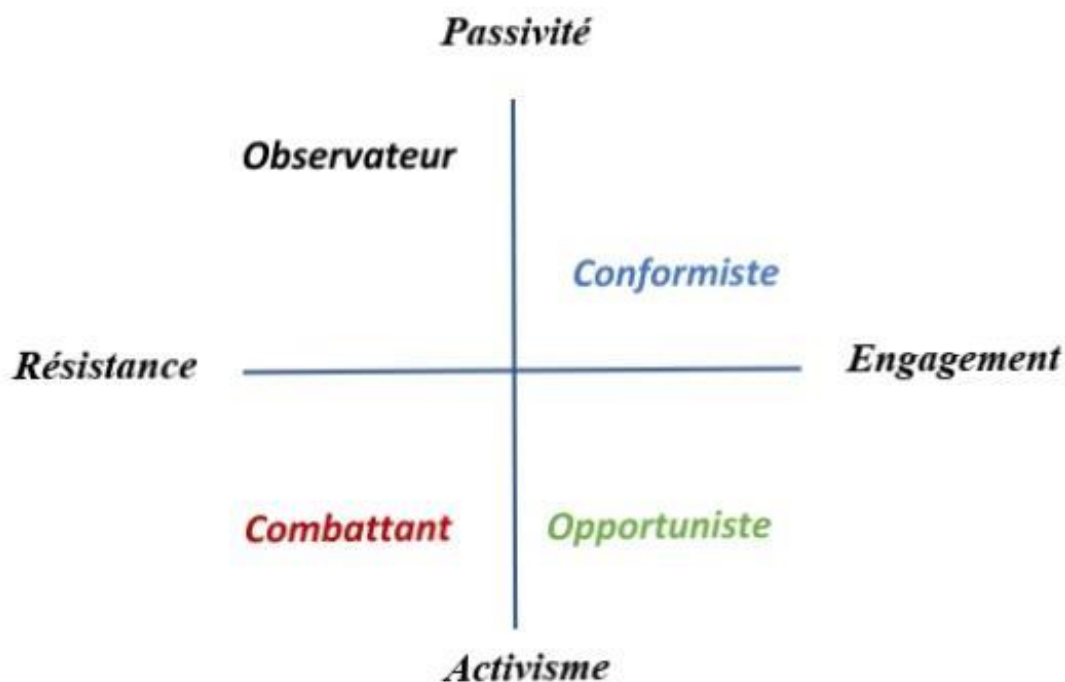
La résistance aux changements organisationnels

Nous nous sommes arrêté sur la classification de *Soparnot*³⁵ étant la plus récente, dans lequel l'auteur dit : « en réalité, face au changement, les comportements sont multiples », et que l'idée que tous les humains par nature n'aime pas le changement et facilement critiquable, or certains individus ont une surprenante propension aux réformes, et que d'autres les réclament même activement.

Soparnot identifie quatre comportements face au changement, ils s'analysent en fonction :

- 1) Du degré d'engagement dans la réforme (le comportement est plus au moins positif vis-à-vis du projet).
- 2) Du degré d'activisme (le comportement est plus au moins visible).

Figure N°01 : les comportements face au changement.



Source : SOPARNOT R, « le management des entreprises : stratégie, structure, organisation », édition DUNOD, Paris, 2009, P 190 ;

- **Les opportunistes** : ou « les agents du changement » sont ceux qui portent le projet de changement qui le défendent et le supportent parce qu'ils perçoivent des bénéfices personnels, ils s'en font les promoteurs.

³⁵ SOPARNOT R, « le management des entreprises : stratégie, structure, organisation », op.cit., Page 190 ;

CHAPITRE II

La résistance aux changements organisationnels

- **Les conformistes** : ils ne font pas obstacle au processus de changement et adoptent les comportements requis, indifférent, ils ne défendent pas la réforme.
- **Les observateurs** : ils ne s'engagent pas dans le changement, ils sont neutres et en situation d'attente, ils aligneront leurs comportements sur celui des opportunistes si le changement est un succès ou sur celui des « combattants » s'il échoue.

Les conformistes et les observateurs ne sont pas des agents de changement parce-que leurs comportements ne sont pas en faveur de sa diffusion.

- **Les combattants** : « *les résistants purs* » adoptent une position de remise en cause, ils s'engagent contre le projet et leur comportement est orienté vers le maintien du *statu quo*.

Cette classification d'un point de vue managériale, permet d'identifier les poches de résistance et d'initier des actions managériales adaptées à chaque catégorie, l'enjeu pour les réformateurs est alors d'obtenir un effet de masse critique grâce aux opportunistes qui en font la promotion cela produit un effet de contamination sur les autres catégories notamment les observateurs. Il en résulte une marginalisation des comportements de résistance, le changement peut alors devenir réalité.

3. L'origine de la résistance au changement

Sont des variables individuelles liées à la résistance ou le degré d'acceptation de changement, ou l'ensemble des traits de personnalité et degré d'engagement envers l'organisation et le niveau de confiance en la direction.

Selon **Kanter (1985)**³⁶, les « récepteurs » résistent au changement pour des raisons sensées et prévisibles telles que :

- ✧ **La perte de contrôle** qui met en exergue que trop de choses sont faites vers les gens et trop peu sont faites par eux.
- ✧ **La trop forte incertitude** par manque d'information touchant aux étapes suivantes et aux actions futures.
- ✧ **Le manque d'information** lorsque les décisions sont exposées sans préparation ni background.

³⁶ Cité par : VAS A, « *La résistance au changement revisitée du top management à la base : Une étude exploratoire* », 2000, Page 06 ;

CHAPITRE II

La résistance aux changements organisationnels

- ✧ **Les coûts de confusion** quand il y a trop de choses qui changent simultanément, de routines qui sont interrompues.
- ✧ **Le sentiment de perdre la face** quand la nécessité de changer donne aux gens le sentiment qu'ils sont stupides par rapport à leurs actions passées, surtout envers leurs pairs.

3.1. Les origines collectives

Oreg (2006) a démontré qu'un environnement social négatif face au changement augmente la résistance comportementale et affective d'un individu³⁷.

Lapointe et Rivard (2005) ont relevé que la résistance passerait d'un niveau individuel à un niveau global avec le temps³⁸.

Le comportement d'un acteur à l'égard du changement doit être appréhendé par rapport au système social dans lequel s'insère (**Mayo, 1993**)³⁹, l'influence de groupe le changement peut briser l'équilibre créé par les normes de groupes.

3.2. Les origines culturelles

Toute entreprise revêt en effet une dimension symbolique. Qui lui est propre et la différencie des autres. Ces symboles forment la culture de l'entreprise, définie comme l'ensemble des valeurs grâce auxquelles les membres d'une organisation acquièrent une identité collective (**Thévenet, 1986**).⁴⁰

Les variables culturelles peuvent causer la résistance au changement, de même que les dimensions collectives, associées aux valeurs, aux rites et à l'histoire de l'organisation. Plus le changement a des implications fortes sur ces facteurs, plus la résistance risque d'être élevée.⁴¹

3.3. Les origines politiques

La perte de pouvoir et d'influence font souvent en sorte de créer de la résistance chez un destinataire qui a le plus à perdre. Un cadre qui estime qu'il va perdre son équipe lors d'une décentralisation de son service peut sembler résister. Ces pertes de pouvoir, d'autorité et des

³⁷ Cité par : SOPARNOT R, « *le management du changement* », op.cit., Page 161 ;

³⁸ Idem, Page 16 ;

³⁹ Cité par : SOPARNOT R, « *les effets stratégiques de changement organisationnel sur la résistance des individus* », dans recherche en sciences gestion, article disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-recherche-en-sciences-de-gestion-2013-4-page-23.htm> ,2013/4 (N 97), page 28 ;

⁴⁰ Idem, Page 29 ;

⁴¹ Cahier produit par : BAREIL C, « *la résistance au changement : synthèse et critique des écrits* », cahiers du CÉTO n°04-10, HEC Montréal, 2004, page 08 ;

CHAPITRE II

La résistance aux changements organisationnels

ressources humaines, financières et des responsabilités peuvent entraîner chez certains gestionnaires, des luttes impitoyables pour conserver un statu quo.⁴²

3.5. Les origines liées à la mise en œuvre du changement

Les causes liées à une mise en œuvre du changement déficiente constituent très souvent la cause majeure des échecs, dus aux résistances. Malheureusement, les organisations ne suivent pas toutes les conditions et les prescriptions et c'est souvent ce qui engendre de la résistance au changement. Comme l'indique **Rondeau (2002)**, « *le succès d'une transformation n'est pas qu'une question de disposition positive des acteurs concernés, il faut aussi développer les capacités individuelles et organisationnelles nécessaires à sa réalisation, l'habilitation permet d'équiper les acteurs pour réaliser le changement* ». La démarche de transformation, lorsqu'elle est absente, peut mener le destinataire à résister au changement. S'il n'est pas bien préparé, s'il n'accepte pas le changement, il résistera.⁴³ Donc en premier lieu il faut avoir un mode d'introduction du changement et une disponibilité des ressources. En deuxième lieu l'orientation des employés avec une sensibilisation sur ce changement et une communication avec un temps d'adaptation.⁴⁴

3.6. Les origines liées au système organisationnel

La résistance au changement peut aussi provenir du système organisationnel, lui-même inerte et peu réceptif au changement. Dès lors, le destinataire perçoit l'inertie et les difficultés de l'organisation à s'y adapter; ce qui engendre de la résistance. Il existe plusieurs déterminants de l'organisation qui influencent sur l'employé comme la structure et l'intégration interne, culture et valeurs inertie organisationnel, leadership : haute direction et cadres, contexte et environnement, capacité à changer⁴⁵.

4. Les formes de la résistance au changement

Selon **Vas (2005)**⁴⁶ ce qu'il faut savoir c'est que parfois la résistance au changement ne vient pas seulement des destinataires du changement, c'est-à-dire les employés qui **résistent explicitement** qui se traduisent par des comportements liés à **l'action ou à l'inaction** tels que :

⁴²Idem, page 08 ;

⁴³ Idem, page 08 ;

⁴⁴ Idem, page 06 ;

⁴⁵ Idem, page 09 ;

⁴⁶Cité par : SOPARNOT R, « *le management du changement* », op.cit., Page 165 ;

CHAPITRE II

La résistance aux changements organisationnels

- ✧ Le déni.
- ✧ L'indifférence.
- ✧ L'inertie.
- ✧ Le blocage de l'information.
- ✧ Les rumeurs.
- ✧ L'obéissance aveugle.
- ✧ Le refus.
- ✧ La procrastination.
- ✧ La répression, le sabotage, les grèves.

Mais également des accompagnateurs telle que les cadres intermédiaires et même parfois des stratèges du changement ; des membres de la haute direction mais avec **des attitudes plus tacites** :

- ✧ Inertie.
- ✧ La non-allocation des ressources.
- ✧ Promotion d'une solution concurrente ...

5. Les actions managériales dynamiques pour une gestion humaine de la résistance

Pour contrer ou surmonter la résistance au changement la littérature offre différentes prescriptions générales dont les tactiques de formation, de communication, de participation, l'implication, l'aide et le soutien, la négociation, le marchandage, la manipulation, allant même jusqu'à la coercition implicite et explicite, toutes ces tactiques représentent des pratiques de mobilisation pour susciter la participation des salariés au projet du changement organisationnel nous avons retenus les plus exploiter dans le domaine de la ressources humaines.

5.1. La communication interne ; clé de voute des pratiques d'accompagnement et de mobilisation

La communication est définie comme étant « *un dispositif de transmission d'un sens au moyen d'un langage traité par un média* »⁴⁷, la communication au sein des organisations, joue deux fonctions **la première** étant la fonction à visée informative ; on transmet sans se soucier de la nature et de la qualité du feedback, ce mode repose sur le monologue et use d'un discours à

⁴⁷ AUTISSIER D, MOUTOT. J .M, « *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, pilotage* », 3ème édition DUNOD, paris, 2013, Page 112 ;

CHAPITRE II

La résistance aux changements organisationnels

forte consonance managériale, et **la seconde** avec une fonction à visée participative ou on recherche la contribution des individus par l'instauration d'un dialogue avec comme moyen la recherche d'un consensus autour d'objectifs communs, ces deux fonctions peuvent être complémentaires.

Diffuser l'information c'est faciliter la prise de décision, c'est aussi faciliter le contrôle car elle permet d'établir clairement les tâches, les rôles, les objectifs, les responsabilités et l'autorité.

A terme la communication pour objectif d'encourager le rendement et favoriser l'adhésion du plus grand nombre au changement en les rassurant sur le bien-fondé du projet pour que celui-ci se réalise dans les meilleures conditions.

5.2. Le consulting

Est un Terme issu de l'anglais, « consulting » qui peut se traduire par « consultation » ou « conseil », le consultant dispose de capacités lui permettant de proposer et de décider de comment lancer un changement organisationnel tout en aidant à sa mise en œuvre, par l'apport de solutions concrètes aux problématiques rencontrées tout au long de l'exécution du projet de changement organisationnel.

Se faire accompagner d'un consultant extérieur dans une démarche de transformation n'est pas une obligation, loin s'en faut. Certains dirigeants se débrouillent très bien tout seuls. Mais dans certains cas, cela peut présenter un intérêt certain :

- **Apports de méthodes et d'expérience ;** Le consultant, lui, passe d'une transformation à l'autre. Il est donc bien plus « spécialisé », cette spécialisation lui permet d'acquérir des connaissances, issues de sa formation, de ses réflexions, de ses lectures, mais surtout une expérience acquise dans des contextes multiples et variés.
- **Accéder à d'autres réalités que la sienne :** Le consultant est extérieur à l'entreprise. Il n'est pas acteur du changement et peut donc beaucoup plus facilement être neutre. Il est idéalement placé pour accéder aux représentations des autres parties prenantes de la transformation et, ce faisant, pour aider le dirigeant à accéder à d'autres représentations que la sienne.
- **Favoriser la solidarité et la cohésion de la coalition dominante :** Toute transformation nécessite d'être pilotée par une coalition dont l'influence est suffisante pour porter le projet à bon port. Plus les compétences de cette coalition sont nombreuses

CHAPITRE II

La résistance aux changements organisationnels

et variées, plus elle sera puissante. Mais plus il y aura potentiellement de tensions et de conflits entre ses membres.

Le consultant jouera alors un rôle important de régulation et, le cas échéant, de résolution des conflits. C'est un « team builder » particulièrement bien placé pour favoriser la solidarité et la cohésion au sein de l'équipe, pour l'aider à dépasser les intérêts individuels de chacun de ses membres et, ce faisant, lui permettre de "jouer collectif". Bref, former un tout supérieur à la somme de ses parties !

5.3. Le coaching

On confond parfois « consulting » et « coaching », bien que ces deux notions se distinguent nettement.

Là où le consultant apporte une solution concrète à la problématique rencontrée par son client en appliquant une méthode qu'il maîtrise parfaitement, le coach a davantage un rôle d'accompagnement ; c'est une aide pour comprendre et/ou mettre en œuvre le changement désiré en fonction du degré de résistance des salariés lorsque ces dit salariés éprouvent beaucoup de difficultés à comprendre et expliciter le changement.

Tout changement s'appuie sur trois pôles :

1. La culture.
2. L'organisation, les processus, les modes de fonctionnement du plus global au quotidien.
3. Les comportements, les pratiques, et les compétences.

Et le coaching ne sera efficace que s'il agit sur ces trois leviers c'est-à-dire :

1. Travailler sur les représentations et les croyances.
2. Ajustements des modes opératoires.
3. Mise en œuvre concrète des nouveaux comportements.

Cette pratique s'applique généralement aux cadres d'entreprises qui part leurs positions les conduit à prendre des décisions qui engagent l'organisation ce qui induit à son tour des effets sur les personnes qui occupent un échelon intermédiaire dans la ligne hiérarchique.

5.4. La formation ; l'un des premiers leviers mobilisés dans le projet de changement organisationnel

La formation a pour rôle de transmettre un savoir théorique et/ou pratique, nous distinguons trois niveaux de contenu :

- ✧ Le niveau conceptuel : développe les références théoriques.
- ✧ Le niveau méthodologique : développe des enseignements de méthodes et techniques directement applicable.
- ✧ Le niveau fonctionnel : sert à la transmission de savoirs opérationnels liés aux fonctionnalités techniques d'un outil ou de normes.

Les formations peuvent être dédiées à l'un des trois niveaux ou bien les traiter simultanément, par lesquelles les acteurs se verront disposer de connaissance et savoir indispensable à la tâche de transformation qui leur est confiée, elles permettent au personnel touché par le changement de mieux s'adapter et contribue à réduire son niveau d'anxiété et les résistances par rapport au changement.

Définir un plan de formation dans un projet de changement, c'est définir un programme qui correspond simultanément aux besoins des utilisateurs et aux impératifs de changement.

5.5. La motivation levier d'animation du projet de changement organisationnel :

La motivation est un ensemble de forces énergétiques provenant aussi bien **de l'intérieur de l'être humain** dite la motivation intrinsèque liée au moteur personnel de la personne, à ce qui la pousse de l'intérieur à se tourner vers telle ou telle activité. Elle relève de l'individu, de son histoire, de sa personnalité et de son fonctionnement, elle est façonnée par les situations communes et particulières qu'il a rencontrées au cours de son existence, **que de son environnement** dite la motivation extrinsèque liée quant à elle à des incitations extérieures qui peuvent amener l'individu à se motiver pour obtenir un élément extérieur au travail lui-même : une prime, une promotion, une marque de reconnaissance individuelle ou sociale.

Donc la motivation se distingue par trois éléments, l'orientation vers tel ou tel objet, l'intensité de l'effort fourni et la persistance dans l'effort face aux obstacles rencontrés. Est motivé celui qui s'oriente fortement et continuellement vers la réussite d'un objectif donné et ne se laisse pas abattre facilement par les difficultés. La motivation n'est donc pas un trait de la personnalité,

CHAPITRE II

La résistance aux changements organisationnels

elle est un processus, il est donc impératif aux organisations de comprendre ce processus et de savoir comment le déclencher pour pouvoir faire face aux résistances.

Nombres de théories sur la notion de motivation ont été développées, toutes donnent aux entreprises différents moyens de susciter une motivation chez les salariés, utile notamment lorsqu'une entreprise est confrontée à un changement organisationnel.

Il existe quatre grands types de théories sur la motivation⁴⁸ :

- **Les théories dites de contenu.** Elles proposent une analyse des différents besoins des individus, qui vont les pousser à agir de façon à satisfaire leurs attentes. Elles expliquent par quoi telle personne sera motivée et indiquent donc des éléments pouvant être offerts à différents types de population, tant en termes d'organisation du travail qu'en termes de récompenses. Elles ont toutes été regroupées au niveau de l'individu, puisqu'elles traitent des attentes de celui-ci.

Parmi ces théories, les plus célèbres sont :

- La pyramide des besoins de *Maslow*.
 - La théorie ERD d'*Alderfer*.
 - La théorie bifactorielle d'*Herzberg*.
 - La théorie de la motivation par l'accomplissement de *McClelland*.
- **La théorie du renforcement.** Il s'agit d'une théorie behavioriste qui expose comment renforcer ou affaiblir des comportements au moyen de récompenses dont l'obtention motive et de punitions à éviter.
 - **Les théories dites de processus.** Elles tentent d'expliquer comment fonctionne la motivation, selon quels mécanismes, en se plaçant plutôt au plan cognitif ; elles proposent donc une réflexion sur les éléments à mettre en place pour assurer un fonctionnement optimal des mécanismes de motivation. Elles sont présentées au niveau de l'organisation.

Parmi ces théories, les plus célèbres sont :

- La théorie de l'équité d'*Adams*.
- La théorie des attentes de *Vroom*, puis celle de *Porter* et *Lawler*.

⁴⁸ ALEXANDRE-BAILLY Frédérique, BOURGEOIS Denis, GRUERE Jean-Pierre, RAULET-CROSET Nathalie, ROLAND-LEVY Christine, « *comportements humains & management* », 4^e édition Pearson, Montreuil, 2013 ;

CHAPITRE II

La résistance aux changements organisationnels

- **Les théories interactionnistes.** Elles mettent l'accent sur la relation, dans le processus motivationnel, entre l'individu et le contexte où il évolue. Elles sont exposées au niveau de l'individu. Les auteurs principaux sont ici *Lewin et Nuttin*.

Si elles sont toutes intéressantes, chacune prise isolément est insuffisante pour traiter totalement la question de comment utiliser la motivation comme levier de mobilisation de la ressource humaine ? Il faut donc les connaître toutes et les utiliser de façon complémentaire.

5.6. L'implication des employés dans un projet de changement organisationnel

La notion d'implication est étroitement liée à celle de la motivation, Selon *O'Reilly et Chatman(1986)*⁴⁹ l'implication : « *c'est l'attachement psychologique ressenti par un individu pour une organisation, il reflète le degré d'intériorisation et d'adoption des caractéristiques et des perspectives d'une organisation* », il est donc impératif pour les organisations lors d'un changement organisationnel de créer une appropriation profonde du changement par les différents acteurs, en les faisant participer et en les impliquant énormément dans le projet, cela ne peut se faire que si les employés se sentent épanouies dans l'organisation en leur donnant ;

- ✧ La liberté de paroles (la capacité d'exprimer leurs idées et points de vue, faire part de leurs craintes).
- ✧ Les pousser à la créativité.
- ✧ Donner aux salariés l'opportunité de progresser et de s'améliorer, et le droit à l'erreur.
- ✧ Accompagner les salariés tout au long du processus du changement organisationnel et leur fournir continuellement des feedbacks.
- ✧ Privilégier la transparence sur les différentes étapes du processus de changement organisationnel

Tous cela créera chez les salariés un attachement particulier pour leur travail, et ils adhéreront petit à petit au projet, se l'approprieront et enfin s'engageront totalement.

⁴⁹ DAOUUD BEN ARAB Sonda, « *l'implication organisationnelle : levier pour la performance financière ? Une étude dans le contexte tunisien* », in : [http://www.unifr.ch/rho/argh2001/articles/pages 41.pdf](http://www.unifr.ch/rho/argh2001/articles/pages%2041.pdf).

Conclusion :

Au final nous comprenons que la résistance au changement fait partie intégrante de l'être humain, c'est naturel et inné chez lui puisque le changement renvoie directement à ses peurs les plus profondes celle de ne pas être à la hauteur, de ne pas avoir sa place dans l'organisation, vivre dans l'incertitude, alors l'individu luttera contre ce changement chacun à sa façon avec ses propres armes et finalement acceptera à l'issue d'un long processus, pourtant la résistance est aussi utile que nécessaire sur différents points de vue⁵⁰, psychologiquement, elle permet d'évacuer le stress, d'objectiver la réalité vécue et celle qui est imposée, sur le plan opérationnel, Remettre en cause un changement c'est permettre une amélioration sur le fond et la forme.

D'un point de vue éthique et humain, la résistance et en l'occurrence un garde-fou contre l'abusif, l'arbitraire, l'inconséquence et l'irresponsabilité, elle permet également de réguler les abus de pouvoir ou de domination statutaire.

Ne pas prendre en compte la résistance ou simplement minimiser son impact, d'un point de vue stratégique c'est refuser un avenir durable pour l'organisation.

Ce chapitre résume les différents comportements que peut avoir un employés face à un changement organisationnel et les origines de ses manifestations, aux travers de nos recherches nous avons découvert que la résistance au changement peut apparaitre sous deux formes, à la fois passif et actif qu'elle vient du destinataire du changement mais qu'elle peut venir également des initiateurs, qu'il existe une multitude diverse et varier de leviers à disposition des organisations pour comprendre, appréhender et contrer la résistance au changement à adapter selon chaque situation.

⁵⁰ CARTON Gérard-Dominique, « *Éloge du changement organisationnel, guide pour un changement personnel et professionnel* », op.cit., Page 11 ;

CHAPITRE III

La gestion du changement et de la résistance dans les entreprises publiques algériennes

Préambule :

Le statut de l'entreprise publique Algérienne a subi plusieurs modifications depuis l'indépendance ce qui est dû à la fragilité de l'économie Algérienne, cela a impacté négativement la croissance et l'évolution des entreprises publiques. Pour y faire face l'Etat a cherché des solutions à travers le changement et la transformation de ses organisations avec des restructurations dans ce secteur.

Le changement organisationnel était considéré comme un moyen de sauvetage et de rafraîchissement de la dynamique des entreprises publiques algériennes pour perfectionner et équilibrer leurs activités mais l'implantation d'un plan de changement nécessite des conditions pour éviter les échecs, par exemple comprendre : qu'est-ce-que le changement ? Comment l'employé peut résister, et accepter ce changement ?

Dans ce chapitre, nous tenons à répondre à nos hypothèses énoncées dans la problématique. Nous allons donner une idée sur l'historique et l'évolution des entreprises publiques algériennes. En effet, nous allons expliquer dans ce chapitre comment les entreprises publiques Algériennes font face à ce changement, ses fondements et ses moteurs aussi que sa gestion dans le secteur public. Enfin on va aborder la gestion de la résistance au changement dans les entreprises Algériennes publiques.

1. L'historique et l'évolution des entreprises publiques Algériennes

Pour pouvoir comprendre le fonctionnement des entreprises publiques Algériennes et leurs comportements actuel face aux changements organisationnels, il convient de revenir sur un bref rappel de leurs histoires, à la fois sur leurs évolutions économiques mais également sur la partie qui nous intéresse le plus c'est-à-dire l'évolution de **la fonction Ressources Humaines** fortement liée, et façonnée par celle de l'économie du pays.

Nos entreprises semblent avoir traverser 4 grandes phases d'évolutions :

Avec la 1^{ère} phase qui débute **de l'indépendance jusqu'en 1978** caractériser par une Algérie indépendante socialiste, une période consacrée essentiellement à la construction de l'Etat et de ses institutions de base, où l'entreprise étatisée est placée au centre du régime socialiste Algérien, pour la fonction Ressources Humaines, mise en place embryonnaire d'un système administratif consistant à combler les cases vides des organigrammes, et assurer la fonction administration.

À partir de 1970 un programme d'investissement est focalisé sur le secteur pétrolier et l'industrie lourde avec des investissements massifs, de création de grandes sociétés nationales puissantes qui produisent, recrutent, distribuent des revenus, transportent, soignent, construisent des crèches et des logements... donnant vie ainsi à la fin des années 1970 à de gigantesque entreprise national fonctionnant comme des démembrements de l'État au même titre que la wilaya ou la commune, leurs missions sont plus sociales qu'économiques. Ceci, font d'elles souvent des terrains d'enjeux politiques.

En matière de gestion des Ressources Humaines, la fonction est alors vue comme une fonction sociale complète, comprenant les aspects professionnels (recrutement, paie, promotion, participation) autant que sociaux (logement, transport, médecine, vacances, etc.).

La 2^{ème} phase apparait clairement à partir **de 1978 et se termine en 1988**, cette phase est marquée par la promulgation de la loi n° 78-12 du 5 août 1978 relative au SGT (Statut Général du Travailleur), et la gestion de la Ressource Humaine en est fortement impactée puisque la dynamique d'autonomie de la période précédente est freinée.

L'Etat propriétaire des entreprises publiques Algériennes et premier employeur du pays, entend régler de manière uniforme les relations qui l'unissent à ses employés.

Autant dire que toute la politique de la gestion de l'entreprise lui échappe, puisqu'elle est élaborée à l'extérieur, il n'en demeure pas moins que la fonction RH s'est dotée pour la période concernée, d'un certain nombre d'instruments, d'outils et de méthodes de gestion.

C'est une période également marquée par la toute première réforme de 1982 avec la restructuration organique des entreprises publiques, cette opération a été focalisée sur la réduction de la taille des entreprises publiques. L'argument avancé par les pouvoirs publics était de réduire le gigantisme des entreprises pour mieux maîtriser leur gestion, en réalité un pouvoir de négociation énorme a été donné aux directeurs généraux et aux travailleurs de ces grandes entreprises, que la tutelle (les ministères) voyait comme une véritable menace à l'emprise qu'ils avaient sur elles ainsi, à la fin de 1982, la restructuration industrielle a donné naissance à la création de 375 entreprises nouvelles. Quatre ans après la restructuration organique, et avant même de l'achever, la réforme dite « *autonomie de gestion d'entreprise* » a été lancée. L'objectif visé par cette réforme selon les pouvoirs publics, est de préparer la transition du modèle socialiste, au modèle d'économie de marché, une réforme qui marque la fin de la 2^{ème} phase d'évolution des entreprises publiques Algériennes et le début de la 3^{ème} phase **de 1988 à 1995**, cette réforme a pris place dans un contexte de crise financière dû à l'effondrement dramatique du cours pétrolier en 1986, ce qui mena l'Etat à avoir recours au crédit externe qui a été vu comme l'unique solution pour faire face aux financements des approvisionnements dont l'économie Algérienne est fortement dépendante.

La loi de 1988 va non seulement redonner aux entreprises l'espace décisionnel qui aurait toujours dû être le leur, mais plus encore, il s'interdit toute ingérence dans leurs affaires et se désengage de toute responsabilité directe que lui conférait la propriété des entreprises, le Statut Général du Travailleur est aboli, des lois sociales nouvelles, celles de 1990, sont édictées, par lesquelles l'Etat se contente de définir les règles du jeu et de fixer les grandes limites, aux partenaires sociaux de codifier, de donner corps à leurs relations dans un cadre totalement négocié.

Malgré les changements opérés avec la promulgation des lois sur l'autonomie des entreprises en 1988, ces derniers n'ont pas eu les effets escomptés, dans les faits la loi n'a jamais été appliquée et ce pour plusieurs raisons ; la 1^{ère} étant que l'État continue

de s'ingérer dans la gestion des entreprises publiques par injonction, le fonctionnement bureaucratique des fonds de participations et à l'incapacité des membres des conseils d'administrations des entreprises publiques de jouer leur rôle et au fait que la majorité des administrateurs sont des représentants du gouvernement ayant une connaissance limitée de la réalité des entreprises.

Et c'est dans ce contexte, c'est-à-dire avec une grande partie des entreprises publiques qui se retrouvent dans une situation de difficultés financières et de quasi-blocage vis à vis des banques que débute la dernière phase **de 1995 à nos jours** les pouvoirs publics mettent en place en 1996 un dispositif comme une forme nouvelle de restructuration et de soutien aux entreprises publiques engagées sous le contrôle de holdings dite dispositif Banques- entreprises. Ce dispositif a pour objectif de permettre aux banques d'intervenir plus activement dans l'accompagnement des entreprises publiques et d'alléger les obstacles majeurs qui freinaient l'activité des entreprises.

La fonction RH se voit petite à petit évoluer avec de nouvelles révisions des niveaux et formes de rémunération en cas de baisse d'activité :

- Des substitutions à la PRI/PRC par une rémunération variable indexée sur le rendement à la pièce ou au C.A.
- Des dispositions de mise au chômage technique ou de réduction du temps de travail en vue de réduire ou d'éviter des licenciements.
- Le cadre légal incitatif (avec la création et la mise en œuvre le 10/11/1998 du FNAC « Fonds National de Développement de l'Apprentissage et de la Formation Continue » d'une part et l'option stratégique décidée par les organismes employeurs d'investir de manière significative dans la formation d'autre part, ont permis de repositionner le volet formation en tant qu'axe prioritaire de revalorisation des Ressources Humaines.

La concertation sociale, à tous les niveaux, est devenue une pratique largement mise en œuvre et a souvent permis de concilier les aspirations de chacun des partenaires sociaux. On observe une tendance très nette au dialogue et à la négociation et un recul assez marqué des conflits collectifs de travail.

La Situation actuelle se caractérise par un retrait de l'Etat avec une volonté affirmée de privatisation de pans entiers du secteur public économique, exception faite des entreprises dites stratégiques, la dégradation et la pénurie d'emploi, les premières mesures de compression d'effectifs, l'institution de l'assurance chômage, le recentrage

des entreprises publiques sur leurs métiers de base avec son corollaire de délestage d'activités accessoires, la gestion «centralisée» des salaires, ont amené l'entreprise et, à travers elle la fonction RH, à accorder un intérêt particulier (compétitivité oblige), à la détermination d'effectifs normatifs et à un suivi pointilleux de la gestion maîtrisée des salaires.

2. Les entreprises Algériennes publiques face aux changements organisationnels

L'histoire nous montre bien que les entreprises publiques Algériennes ont été confronté à de multiples réformes, qui les ont toutes contraintes à subir des changements tant sur le plan structurel que sur le plan social.

Ces réformes, ces changements ont façonné les entreprises Algériennes publiques telle que nous les connaissons aujourd'hui.

2.1. Les fondements du changement organisationnel dans les entreprises Algériennes publiques

En premier lieu nous allons revenir sur la nature des changements opérées au sein des entreprises publiques, comme nous l'avons exposé dans le chapitre un, il existe plusieurs types de changement qui peuvent être classés différemment selon chaque auteur et sur la base de plusieurs critères, pour cela nous allons nous appuyer sur des travaux menés au sein de quelques entreprises publiques afin de mettre en pratique la théorie, par ordre chronologique :

Nous avons les travaux de recherches de **Boukrif M** (2008)⁵¹, mener sur 8 entreprises publiques Algériennes portant sur le thème de « *Ingénierie et pilotage du changement organisationnel* », où il répond à la question suivante : Dans le cas des restructurations des entreprises publiques, s'agit-il d'une réforme ou d'une refonte de l'entreprise ? en s'appuyant sur la classification donnée par **Watzlawick.P** avec le changement de type 1 et le changement de type 2, il en conclue que⁵² : « *L'analyse des changements organisationnels subis par les entreprises publiques étudiées et l'ampleur des transformations qu'elles ont connues pour se conformer aux exigences de la*

⁵¹ BOUKRIF M, « *Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : Cas de les réforme des entreprises publique algériennes* », thèse de doctorat, spécialité : Science de Gestion, Université A. MIRA Béjaïa, 2008 ;

⁵² Idem, Page 173 ;

restructuration nous incite à conclure que la démarche suivie en Algérie est une combinaison maladroite des deux démarches : Une refonte de l'entreprise dans le cadre de la restructuration organique sans réunir les conditions d'une telle opération, suivie d'une réforme successive à partir de 1987 par une intervention externe. »

Le Cas de l'E.P.B illustre bien ses propos, elle a été créée conformément aux textes législatifs relatifs à la restructuration industrielle et en application du décret n°82-285 du 14 Août 1982, par remplacement de l'Office National des Ports (ONP), de la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et d'une partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN), c'est donc un changement organisationnel de type 1 « *une réforme* » là où le patrimoine détenu par l'ONP, la SO.NA.MA et par l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, les activités, les structures et les moyens ainsi que le personnels liés à la gestion et aux fonctionnements de ceux-ci ont été jumelés pour donner naissance à l'Entreprise Portuaire de Béjaïa (EPB) . Puis en 1988 conformément aux lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 et les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre1988, distinguant ainsi les activités commerciales des activités du service public, par la suite avec des textes législatifs et réglementaires relatifs à la privatisation des entreprises publiques. Il s'agit de l'exécution des amendements de la loi 98-05 du 25 Juin 1998, modifiant et complétant, l'ordonnance 76/80du 23 Octobre 1976), et le décret 99-1999 du 18 août 1999 fixant le statut type de l'Autorité Portuaire. Le but de cette restructuration vise la libéralisation des activités commerciales, afin de les soumettre aux lois de la concurrence et exhorter ainsi l'amélioration de la qualité des services offerts aux usagers et clients de ce secteur, donc un changement organisationnel de type 2.

Nous allons ensuite passer aux travaux de *Slimani R* (2015), effectué au sein de l'entreprise publique ALCOST Béjaïa portant sur « *Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP* » apportant des informations plus récentes sur la façon dont les entreprises publiques Algériennes appréhendent le changement organisationnel.

Au cours de l'enquête effectuée, elle précise⁵³ que l'implantation du Système de Management de Qualité et du Progiciel de Gestion Intégré sont des changements à la fois **choisis**, par la direction générale en vue d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise, mais également **imposé et brutal**, afin de répondre aux exigences de son environnement externe sans prendre en considération l'avis des employés. Cette implantation de nouveaux outils a transformé **radicalement** le mode de fonctionnement de l'entreprise, qui n'est plus en adéquation avec l'évolution de son environnement marquant ainsi une rupture avec les pratiques anciennes, les valeurs, les règles et à métamorphoser le comportement des salariés.

Les travaux d'AIDOU M Mohamed Faouzi. M portant sur le « *Pilotage du changement organisationnel : enseignements tirés de quelques entreprises de la région de l'Ouest Algérien* » quant à lui, a réalisé son cas pratique sur trois grandes entreprises publiques Algériennes :

- **L'entreprise Eau Minérale de Saida (E.M.S).**
- **L'entreprise SARL Hispano Algérienne de l'Alimentation (H.A.AL).**
- **La Société des Ciments de Saida (S.C.I.S).**

Prenant exemple de la première entreprise étudiée⁵⁴, elle a été rachetée en 2008 par le groupe *Yaici* avec la volonté de relancer la prestigieuse marque Saida et de la replacer dans son positionnement originel en faisant en sorte de rendre le produit Saida disponible et plus compétitif en plus d'assurer la préservation de ce patrimoine national au travers d'un vaste programme de mise à niveau technique et technologique. Aussi, le groupe *Yaici* a pour ambition de contribuer au développement économique et social de la région. Il s'agit d'une restructuration provoquée par la nouvelle direction de l'entreprise (E.M.S) qui a marqué un tournant dans son histoire et qui a provoqué des changements tant au niveau du fonctionnement de l'entreprise, sa structure, son organisation ... que sur les attitudes des salariés qui voient leurs habitudes de travail bousculer, nous pouvons conclure que ce changement organisationnel est choisi et non subi et touche la globalité de l'organisation, avec l'instauration de nouveaux processus, en modernisant les structures, en établissant une autre culture organisationnelle, et se veut

⁵³ SLIMANI R, « *Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : Cas de l'entreprise publique ALCOST Béjaïa* », thèse de magister, spécialité : Gestion des entreprises, Université A. MIRA Béjaïa, 2015, Page 135 ;

⁵⁴ AIDOU M F, « *Pilotage du changement organisationnel : enseignements tirés de quelques entreprises de la région de l'Ouest Algérien* », thèse de doctorat, spécialité : Sciences Economiques, Université Abou Bakr BELKAID –TLEMCEM-Page 138 ;

rapide afin de pouvoir assurer un nouvelle équilibre pour l'entreprise et une meilleure performance.

Alors que pour la seconde entreprises⁵⁵ le changement (l'introduction d'un nouveau produit à savoir MARITIMO (thon en morceaux) que l'entreprise a lancé en 2015) opéré ne touche qu'une partie de l'organisation c'est donc un changement organisationnel partiel et marginal puisqu'il ne représente qu'une amélioration de la situation actuelle.

2.2. Les moteurs du changement organisationnel dans les entreprises Algériennes publiques :

Les organisations algériennes ont beaucoup souffert d'une rigidité gênante et elles s'adaptent mal aux nouvelles exigences. Les tensions entre l'ancien modèle organisationnel et le nouveau concernent le plus souvent la décentralisation du pouvoir décisionnel dans le milieu du travail ; cela implique que les cadres supérieurs doivent délaisser au profit des travailleurs.

Durant l'implantation d'un plan de changement les entreprises publiques Algériennes se basent sur des facteurs qui renforcent la réussite de ce changement.

Un projet de changement a besoin des facteurs et des moteurs pour qu'il réussisse. Pour le cas des entreprises publiques, ils existent plusieurs moteurs qui contribuent à la réussite de ce changement. Ces moteurs peuvent être en interne ou en externe de l'entreprise.

➤ Les moteurs internes :

- **La culture :** est un capital humain, avantage concurrentiel et un actif stratégique, l'idéologie est un instrument de survie qui permet l'adaptation plus facile et une résolution des problèmes auxquels l'organisation est souvent confrontée. Selon *Hafsi.T*, la culture peut être comme une arme concurrentielle pour les entreprises algériennes. Elle permet de remplacer le contrôle formel par une idéologie commune⁵⁶.
- **La structure :** est un moyen de régulation de la relation entre l'entreprise et l'État devait assurer un juste équilibre entre les obligations de l'État et les objectifs de gestion fixés aux entreprises. Pour cela, il doit préciser les

⁵⁵ Idem ; Page 173 ;

⁵⁶MELBOUCI Leila & MALIKI Samir Baha-Eddine, « ce qu'il faut savoir pour réussir le changement organisationnel des entreprises Algériennes », université de Tlemcen, avril 2005, page 218 ;

obligations de l'État envers l'entreprise et les obligations de l'entreprise envers l'État⁵⁷.

- **La relation de pouvoir :** les pouvoirs publics se doivent d'activer ces instruments en vue d'assurer la cohérence entre le développement des entreprises et le développement national. Il s'agit aussi d'œuvrer par le biais de ces instruments pour assurer l'efficacité et la rentabilité des entreprises et renforcer le rôle de régulation que l'État est appelé à jouer⁵⁸.
- **L'expérience :** si une entreprise se situe dans un environnement instable, elle aura des compétences et une expérience pour s'adapter aux changements et une flexibilité. L'apprentissage lui permettra de considérer avec plus de force certains éléments révélateurs d'un changement. L'entreprise algérienne a œuvré dans un environnement dynamique et a cumulé de l'expérience. Elle a donc des atouts pour réussir le changement⁵⁹.

➤ Les moteurs externes :

- **L'environnement externe :** « l'environnement de l'entreprise est défini par tout ce qui se situe en dehors : la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents etc. ». ⁶⁰L'environnement de l'entreprise algérienne se caractérise par la turbulence car était incertain, complexe et dynamique. Cette turbulence de l'environnement s'est accentuée durant la période allant de 1990 à 2007 à cause, entre autre, de l'entrée en vigueur de l'accord d'association avec l'Union Européenne en septembre 2005 et la mise en place de plusieurs politiques encourageant l'investissement national privé et étranger. Ces adaptations ont augmenté la complexité, l'incertitude et le dynamisme de l'entreprise publique de production (L. Melbouci, 2007 b)⁶¹.

Le problème des entreprises algériennes ne réside ni dans les moyens techniques, ni dans les savoir-faire mais dans la volonté, capacité et aptitude des dirigeants d'accepter d'abord et mener ensuite les changements. Ces derniers

⁵⁷ BOUKRIF M, « ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas des réformes des entreprises publiques algériennes », thèse de doctorat, spécialité : science de gestion, université de A. MIRA bejaia, 2008, page 113 ;

⁵⁸ Idem, page 113 ;

⁵⁹ MELBOUCI Leïla & MALIKI Samir Baha-Eddine, « *ce qu'il faut savoir pour réussir le changement organisationnel des entreprises Algériennes* », op.cit., page 218 ;

⁶⁰ Bruecker, R, « *stratégies organisationnelles* », édition Economica, 1995, p.26 ;

⁶¹ Leila Melbouci, « *l'entreprise algérienne face à quel genre d'environnement ?* », article de Direction et Gestion « *La Revue des Sciences de Gestion* », 2008/6 n° 234, Page 82 ;

pourraient signifier pour eux la perte du pouvoir. A cet effet, les efforts et les défis seront à relever dans le domaine des ressources humaines notamment dans le recrutement sur la base des critères de compétence des jeunes dirigeants dynamiques.

2.3. La gestion du changement organisationnel au sein des entreprises publiques Algériennes :

Le changement touche tous les aspects de l'entreprise, néanmoins la réaction de l'entreprise diffère selon la nature de la mutation. *Autissier et Moutot (2013)* considèrent que l'un des objectifs du pilotage du changement, qui est considéré comme un levier de productivité, est de préparer les individus au changement pour que leur temps d'apprentissage soit le plus bref possible.⁶²

L'entreprise publique économique devait être maîtresse de ses affaires. Elle prend en charge directement ses affaires. Elle redevient, ainsi selon ce dispositif, également maîtresse de son organisation interne et du choix de son réseau de distribution et aussi de sa relation avec les banques. Le contrôle externe se fait uniquement par le biais des commissaires aux comptes, seuls habilités à vérifier ces comptes⁶³.

Dans cette partie on va voir ce qu'est passé réellement dans les entreprises publiques et comment ces dernières font face au changement et la façon de le piloter, sans oublier la gestion du facteur humain. Et pour ces entreprises publiques le changement passe par des phases. Avant tout un changement il faut élaborer un plan d'un nouveau système et étudier la situation de l'entreprise, son positionnement dans le marché afin de prendre une décision. Mais la décision est prise soit par l'Etat pour des raisons politiques ou à l'intérieur de l'entreprise par un PDG ou bien un responsable pour résoudre quelques problèmes ou régler un dysfonctionnement. Classifier un mode de pilotage du changement revoit à plusieurs critères⁶⁴ :

- L'origine de la décision ;

⁶² AIDOU M, « *Pilotage du changement organisationnel : enseignements tirés de quelques entreprises de la région de l'Ouest Algérien* », thèse de doctorat, spécialité : séance de gestion, université Abou Bakr BELKAID – TLEMCEM, 2017-2018, page 77 ;

⁶³ BOUKRIF M, « *ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas des réformes des entreprises publiques algériennes* », thèse de doctorat, spécialité : science de gestion, université de A. MIRA bejaia, 2008, page 113 ;

⁶⁴ Idem, page 174 ;

- L'importance accordée au temps, (l'existence ou non d'un plan d'action avec des échéances qui sera globalement respecté) ;
- Degré de participation et d'implication des acteurs dans le processus du changement ;
- Importance accordée à l'opération de légitimation, de justification, et au climat de confiance ;
- Degré de planification du changement : plan de pilotage et de mise en œuvre ;
- L'importance accordée aux attentes du corps social et ses attitudes a priori par rapport au changement. La prise en charge des inquiétudes et préoccupations du personnel pendant le processus de changement ;
- L'existence ou non de mesures d'accompagnements : Communication, formation, intéressement, coaching.

Nous allons utiliser plusieurs recherches effectuées au sein des entreprises algériennes publiques. En prend des exemples sur entreprises publiques algériennes : ENIEM et ALCOSTE.

L'entreprise ENIEM : l'environnement instable et les nouvelles technologies poussent cette entreprise a lancé des changements. Pour répondre à notre questionnement on a utilisé les travaux de recherche de *Asmani Arezki et Dr. Chikhi Khedidja (2018)* sur le thème « *G.R.H et changement organisationnel dans l'entreprise publique algérienne : illustration à travers l'entreprise industrielle "ENIEM"* » qui a mis l'accent sur la place de la G.R.H dans le changement organisationnel de l'entreprise industrielle ENIEM, et d'après les résultats de l'enquête montre que 15,7% des interrogés qui sont au courant. 84,3% qui ne sont pas du tout informés sur la procédure des changements organisationnels.

Les questions qui ont été posé et leurs résultats :

- Le niveau de passassions de l'information de la direction générale. 12,9% souvent reçoit l'information de la direction générale, 31,4% reçoit rarement les informations de cette dernière et 55,7% du personnel ne reçoit aucune information de la direction générale.
- La vision du personnel de la préoccupation de l'entreprise de la GRH. 14,3% seulement du personnel qui estime que l'entreprise se préoccupe véritablement de la gestion des ressources humaines, contre, 85,7% qui estime que l'entreprise ne se préoccupe pas véritablement de la GRH.

- La perception du personnel par rapport à l'existence de la GRH. A partir des données recueillies, nous avons 32,9% pour qui la GRH n'existe pas, au niveau du discours. Contre, 67,1% pour qui la GRH réside beaucoup plus au niveau du discours car pour eux, ils ne voient pas une réelle implication ou une véritable GRH au sein de l'entreprise.
- Réalité de développement des ressources humaines lors des changements organisationnels 12,9% du personnel qui estime qu'il y a un véritable développement des ressources humaines lors des changements organisationnels. En contrepartie, nous avons 87,1% qui avancent qu'il n'y a pas de véritable développement des ressources humaines.

Au cours de l'enquête effectué, ils précisent que :

La diffusion d'information est un créneau faible pour cette entreprise. De ce fait, nous pouvons dire que cette asymétrie informationnelle est la cause principale des changements non réussis et douloureux du fait, de la non diffusion et accompagnement pendant les changements.

Un manque de contact entre les membres constitutifs de l'organisation et la direction générale, chose qui nuit sur le moyen et long terme au fonctionnement de l'entreprise de manière générale et à la réussite du changement organisationnel de manière particulière.

Le problème de l'entreprise réside dans un point et qu'il y a beaucoup de progrès qu'il faut faire dans ce volet pour améliorer la vie sociale et contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise. En effet, cet élément est partagé en majorité par toutes les sphères et catégories socio-professionnelles de l'entreprise. Il n'existe pas une réelle implication et un véritable développement des ressources humaines.

ENIEM a évolué et a procédé à des changements organisationnels qui sont plutôt dictés du fait du statut de l'entreprise. D'où on ne peut lui incomber la qualité de la prise en charge de la ressource humaine ; Néanmoins, il y a lieu de mettre l'accent sur la

nécessité de prendre en urgence la gestion des ressources humaines en tout processus de changement organisationnel.⁶⁵

ALCOST : En prend l'entreprise ALCOST qui a fait un changement majeur (l'implantation d'un système ERP). Cette entreprise s'est engagée dans un processus de modernisation pour améliorer son mode de fonctionnement. Nous avons prendre les travaux de recherche de *Slimani R* sur le thème « *Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP Cas de l'entreprise publique ALCOST Béjaïa* », la direction a imposé directement l'ERP sans justifier son choix, ni exposer d'autre alternative possible. Ces résultats concordent avec les résultats de l'enquête menée auprès des différents utilisateurs sur la question concernant la justification de ce choix, où 65% ont déclaré (non ou plutôt non) la direction n'a pas justifié son choix, le reste des interrogés soit 35% déclare que la direction a justifié ce choix.

La justification de choix de l'ERP pour les utilisateurs (13% oui, 22% plutôt oui, 26% plutôt non, 39% non)

- **Existe-t-il un plan de mise en œuvre de l'ERP dans votre entreprise (échancier, étapes d'implantation...)? (26% oui, 74% non)**

Les résultats de l'enquête montrent que la décision de l'implantation de l'ERP était imposée par la direction sans explication, ni justification. L'enquête menée a montré l'existence d'un plan de mise en œuvre du changement. Cependant, ce dernier reste enfermé au niveau de la direction. Il n'est pas diffusé aux différents acteurs concernés.

L'enquête menée par entretien auprès des différents pilotes montre que, les rôles ne sont pas clairement définis au sein de groupe de pilotage, concernant leur méthode de travail il s'agit de réaliser un diagnostic sur le plan technique pour voir les difficultés et les insuffisances de l'outil et écouter les suggestions des utilisateurs d'ajout ou de modification de certaines options de ce progiciel. Après l'étude de leurs suggestions, les pilotes se réunissent et contactent le cabinet informatique accompagnateur pour voir de la possibilité ou non de répondre à leur demande d'ajout ou de modification de ces

⁶⁵ ASMANI A et Dr. CHIKHI Khedidja, « *G.R.H et changement organisationnel dans l'entreprise publique algérienne : illustration à travers l'entreprise industrielle "ENIEM"* », Revue d'Etudes Economiques et Financières (ISSN: 1112-7961), Publié: 10/01/8102, page 289 ;

options de progiciel. Les pilotes déclarent qu'hormis les tâches et les décisions liées à la personnalisation et au paramétrage de progiciel, ces derniers, n'ont aucune liberté d'action. Ils ne sont pas intégrés dans le processus de décision.

Les résultats de l'enquête ont révélé que la mise en œuvre du changement induit par l'implantation de l'ERP se fait en dehors des utilisateurs et des cadres pilotes qui ont pour seul rôle à jouer, celui de fournir l'information et d'appliquer les instructions décrites, le facteur humain n'est pas pris en compte dans le processus de mise en œuvre.

Le mode de mise en œuvre et de pilotage du processus de changement est un mode mécanique caractérisé par des actions menées seulement sur les aspects techniques en ignorant le facteur humain, d'où l'absence de toute sorte de mesures d'accompagnement des acteurs concernés. Ce qui renvoie à une vision taylorienne de l'entreprise qui s'est traduite ainsi, par la résistance du personnel de l'entreprise au processus de mise en œuvre⁶⁶.

Pour la réussite d'un plan d'un changement il faut prendre en considération ses causes soit en interne ou en externe et nous pouvons souligner que la gestion des ressources humaines occupe une place déterminante au sein de l'entreprise et sa prise en charge dans tout processus de changement est indispensable.

3. L'accompagnement des acteurs et la gestion de la résistance au changement dans les entreprises publiques algériennes

Comme l'explique *Autissier et Moutot*⁶⁷ « un projet de changement entraîne différentes formes de résistances qu'il est important de détecter et de traiter pour ne pas qu'elles entravent le bon déroulement du projet, elles peuvent être plus ou moins visible et détectable, elles peuvent être contenues dans le système de valeur de l'entreprise ou bien être le fait d'individus isolés », la résistance reste une conséquence inévitable d'un projet de changement dans une entreprise, à ce titre il est primordial de cerner et de traiter ces résistances afin d'augmenter les probabilités de succès d'un projet.

⁶⁶ SLIMANI R, « *Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : Cas de l'entreprise publique ALCOST Béjaïa* », thèse de doctorat en science de gestion, université de A. Mira Bejaïa, 2015, page 144 ;

⁶⁷AUTISSIER D. et MOUTOT J-M, « *Méthode de conduite du changement* », op.cit., Page 167 ;

Nous avons pu constater dans le chapitre précédent qu'il existe plusieurs outils et actions d'accompagnements capable de réduire voir de maîtriser ces résistances, cette partie du chapitre trois va nous permettre de voir ce qui est réellement pratiqué dans les entreprises publiques Algériennes en terme de gestion de la résistance, y'a t'il prise en considération de la résistance et existe-t-il des mesures d'accompagnements des acteurs toute au long du projet du changement organisationnel ?

Pour pouvoir répondre à nos questionnements, comme dans les autres parties du chapitre trois, nous allons utiliser plusieurs travaux de recherches effectués au sein des entreprises Algériennes publiques.

3.1 Les mesures d'accompagnements des acteurs

Il semblerait qu'il y est une forte tendance à la non prise en considération de l'humain dans l'élaboration de projet de changement dans la plupart des entreprises publiques, cela est liée au méthodes tayloriennes encore fortement utilisées, consistant à centraliser la réflexion au niveau d'une seule personne et à parachuter ensuite les décisions sous forme d'instruction et de directive, la ressource humaine exécute seulement, une telle situation engendre souvent de la démotivation, à terme de la résistance.

Cela se démontre bien au sein de l'entreprise ALCOST⁶⁸, les résultats de l'enquête ont montré que 39% des utilisateurs ont déclaré qu'ils ne font que le nécessaire pour l'implantation de l'ERP, sans plus ; et 35% ont déclaré qu'ils accomplissent des tâches liées au changement seulement lorsqu'ils sont obligés de le faire.

Pour la mise en place des mesures d'accompagnement du facteur humain face au changement dans l'entreprise ALCOST nous constatons d'après les résultats de l'enquête réalisée ce qui suit :

- Qu'il y a un manque flagrant de communication autour du projet, en amont ou en aval peu d'employés sont au fait de ce qui se passe réellement ou même ne serai s'informer de l'impact de l'ERP/SMQ sur leurs travaux.
- La direction accorde peu d'intérêt aux employés, puisque aucune mesure d'implication, de motivation, de participation n'est mise en place.
- La formation quant à elle représente la seule mesure d'accompagnement du projet de changement.

⁶⁸ SLIMANI R, « Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : Cas de l'entreprise publique ALCOST Béjaïa », op.cit., Page 143, 144, 145, 146, 147 ;

Le manque de communication toute au long du projet, l'absence de participation des employés au projet se rajoute à cela des programmes de formation qui ne sont pas adaptés puisque malgré les efforts de l'entreprise ceux qui ont bénéficié d'une formation ne sont pas satisfait, et les autres sont malgré tout obligé d'utiliser l'ERP sans être former.

L'analyse des leviers mobilisés dans le cadre de l'entreprise publique ALCOST, montre clairement l'absence d'une prise en charge du capital humain, ce qui a conduit à une résistance qui s'est manifestée par le manque d'implication des acteurs dans le processus de mise en œuvre.

Les études menaient par **Boukrif**⁶⁹ au début des années 2000 montre bien que les difficultés des entreprises publiques Algériennes dans la gestion du capital humain lors d'un projet de changement organisationnel, ne date pas d'aujourd'hui. Les résultats de l'enquête, concernant les 8 entreprises enquêtées montrent une similitude avec ceux de l'entreprise ALCOST.

Pour la mise en place des mesures d'accompagnement du facteur humain face au changement nous constatons d'après les résultats de l'enquête réalisée ce qui suit :

- Un manque de communication autour des projets de restructurations.
- Les mesures d'accompagnements sont effectuées sur un nombre d'employés très restreint (le coaching, mesure d'intéressement...etc.).
- L'absence d'implication des différents acteurs dans le processus de restructuration dans toute les entreprises publiques.
- Pour les programmes de formation, il semble également que dans la plupart des entreprises publiques cela reste accordé un nombre de salariés très limité.

Des résultats qui nous font conclure que presque aucunes mesures de mobilisation de la ressource humaines n'est correctement appliquées, en sachant pertinemment qu'aucun processus du changement ne peut avoir lieu sans la mobilisation du facteur humain. Des résultats alarmants qui nous laisse entrevoir l'aboutissement des projets mis en place.

⁶⁹ BOUKRIF M, « Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : Cas de les réforme des entreprises publique algériennes », op.cit., Page 187, 188 ,189, 190, 191, 192, 193, 194 ;

3.2 La résistance au changement

L'absence de toute sorte de mesures d'accompagnement des acteurs concernés, est dû à un mode de mise en œuvre et de pilotage mécanique du processus de changement qui se caractérise par des actions menées seulement sur les aspects techniques en ignorant le facteur humain, ce facteur même qui finit par résister au changement.

Il existe divers comportements face au changement allant de **la résistance active** par la manifestation de l'opposition au changement à celle de **passive** allant même à un comportement opportuniste (voir tableau N°05), toujours par le biais des recherches effectuées au sein des entreprises publiques, il semblerait que l'on retrouve à la fois de la résistance active et passive.

3.2.1 La résistance active : qui se manifeste essentiellement par **des journées de manifestation et de grèves**, exemple avec les journées de protestation décidées au niveau de la zone industrielle de Rouïba, suite au rassemblement des syndicalistes de la zone de Rouïba, organisé par l'union locale où les 500 participants ont évoqué le marasme social provoqué par l'absence de plan de relance de leur entreprises, une marche a été organisée avec une journée de protestation.

Les travailleurs de l'Entreprise des corps gras d'Alger (COGRAL), filiale du groupe ENCG, ont lancé plusieurs actions de protestation contre « le bradage » de leur entreprise en 2006. Selon eux, le processus de privatisation de leur entreprise n'a pas respecté les procédures en vigueur. Elle a été imposée sans cautionnement des travailleurs.

Les travailleurs, du Groupe ANABIB de la filiale Tubprofil quant à eux ont déclenché un mouvement de grève le 7 avril 2007. Ce mouvement a été rejoint par les travailleurs de l'unité PAF, PTS et l'unité d'Oran pour dénoncer la privatisation de leur entreprise.

Egalement sous **forme de turn-over** comme ce fut le cas de Au niveau de l'EPB, En Mai 2005, suite à l'arrivée du texte d'application donnant le 9 janvier comme date butoir de restructurer les ports, le service social a enregistré 67 demandes de départ à la retraite anticipée, soit une augmentation de 335% par rapport au départ de l'année 2004.

Le cas de l'entreprise SNVI, Les départs définitifs à la retraite ou ailleurs sont passés de 268 en 2002 à 398 en 2003, suite à la décision de restructurer prise par les pouvoirs publics. Soit une augmentation de plus de 145%.

Sous forme de demande **de changement de poste** avec le cas de l'entreprise ALCOST en 2015, a affecté la mise en œuvre du projet car la formation et l'intégration de nouveaux arrivés dans leur poste prend du temps. Ce qui a aggravé la situation et a créé plus de retard dans le projet de changement.

3.2.2 La résistance passive : elle se traduit dans les entreprises publiques par une lenteur dans la mise en œuvre des décisions prises par les pouvoirs publics (des retards considérables allant jusqu' à 7ans et plus), cela s'est répercuté sur les entreprises par des situations de blocage vis-à-vis de leurs banques (plus de 5124 cas de contentieux).

La résistance passive apparait également sous forme d'un refus de la part des employés d'utiliser les nouvelles pratiques managérielles, des nouveaux outils technologiques... en s'accrochant aux anciennes méthodes comme ce fut observé durant l'enquête menée dans l'entreprise ALCOST.

Conclusion

Ce chapitre nous a servi à mettre en évidence à travers les théories du changement organisationnel le fonctionnement des entreprises publiques Algériennes, lorsqu'elles font face à n'importe quel type de changement.

L'histoire même des entreprises publiques Algériennes s'est forgé sur différents changements organisationnels subis depuis l'indépendance du pays, que ce soit avec la restructuration organique en passant par la loi de l'autonomie des entreprises jusqu'au projet de privatisation de ces dernières.

Des changements toujours imposés par les pouvoirs publics, dont les moteurs sont à des fins purement politiques et sans jamais prendre l'avis des cadres dirigeants, tout cela s'est traduit par un mode de pilotage mécanique donc typiquement Taylorienne ou la participation des employés, la communication autour des projets, la formation afin d'acquérir de nouvelles compétences en adéquation avec les changements effectués n'existe pratiquement pas.

Des changements brutaux à la fois pour les gestionnaires mais aussi pour les ouvriers qui se sentent stresser, délaissés par la situation et comme les mesures d'accompagnements sont très peu exploitées par les dirigeants, la résistance apparaît sous toute ses formes, grèves, protestation, lenteur administrative, le rejet des nouvelles méthodes de travail ... toujours dans un seul but celui de créer des blocages afin de protéger ses acquis.

S'approprié le changement et le comprendre par tous les acteurs est une des clés de la réussite du projet changement organisationnel et cela se fait au travers de différentes variables indépendantes⁷⁰ telle que la planification du changement organisationnel, la formation, la communication et surtout la gestion de la résistance, absente dans la mise en œuvre des changements organisationnels dans les entreprises publiques Algériennes voilà la principale source d'échec des projets de changement.

⁷⁰ Cité par : AIDOU MF, « Appropriation du changement : quel rôle pour la conduite du changement organisationnel ? Cas de l'entreprise Eau Minérale de Saida (E.M.S) », Revue Organisation & Travail, Volume 8, N°3, 05/01/2020, Page 155 ;

Conclusion générale

Le but premier de notre travail de recherche est de comprendre comment les entreprises publiques Algériennes font face au changement organisationnel, de par la gestion du changement organisationnel mais aussi de par la gestion du capital humain qui rappelons-le est nécessaire à la réussite de n'importe quel projet de changement, pour ce faire nous nous sommes penchés sur le concept de changement organisationnel et de la résistance au changement en général dans la littérature, puis sur le changement organisationnel dans les entreprises publiques Algériennes, et plus particulièrement sur les facteurs déclencheurs et la nature des changements, les leviers mobilisés et les modes adoptés dans la mise en œuvre de ces changements, et nous nous sommes intéressés aux attitudes que peuvent adoptés les acteurs lors de la mise en place d'un projet de changement organisationnel.

En effet les entreprises publiques Algériennes ont effectivement connu un nombre de changement organisationnel depuis l'indépendance qui se sont tous presque soldés par un échec, les recherches ont démontré que plusieurs facteurs nécessaires à la réussite d'un projet de changement ont été négligée à la fois par les pouvoirs publics qui concevaient ses changements dans un but politique et non à des fins économiques mais également par les dirigeants des entreprises, eux même étant influencé par des années de dirigisme et marquer dans leurs façons de faire par le taylorisme, perçoivent tout processus de mutation et de changement comme une véritable remise en cause de leurs acquis et de leur position dans la hiérarchie sociale, voilà qui justifie la situation catastrophique actuelle des entreprises publiques Algériennes, des entreprises vulnérables, incapables de faire face à la crise économique engendrée par la baisse du prix de pétrole.

L'analyse des travaux de recherches nous a permis, également, de constater que dans les entreprises les entreprises publiques Algériennes de manière récurrente, que le plan de pilotage du changement est soit inexistant (cas rare), soit bien mis en place mais n'est pas suivis et respecter par la plupart des acteurs et pour cause et c'est là que rentre en jeux un autre point essentiel, ces plans de pilotage ont été réfléchis et décidés en l'absence des acteurs concernés et contre leurs volontés. Rajouter à cela un mode de mise en œuvre et de pilotage du processus mécanique ou seul l'aspect financier et technique et pris en considération. Il est également important de souligner que la direction générale de ces entreprises ne communique presque jamais avec ses employés sur les/le changement/s opérés, cela démontre clairement que la ressource humaine n'est pas la priorité lors de la mise en place d'un projet de changement.

Conclusion générale

Seule des plans de formations sont adoptées par les directions générale parce qu'elle représente une obligation imposée par la loi pour les entreprises publiques Algériennes, sinon rares sont d'autres mesures d'accompagnements instaurer.

Cela nous permet de confirmer nos deux premières hypothèses, la plupart des changements effectués sont le résultat de décision des pouvoirs publics imposés de manière autoritaire sans implication des acteurs de l'entreprise publique, et que c'est bien ce mode de pilotage typiquement taylorien qui est à l'origine des différents blocages lors de la réalisation du projet de changement. Effectivement si aucune action de mobilisation des acteurs n'est menée par l'entreprise un fort sentiment de désengagement née chez les employés et à terme la résistance apparaîtra sous divers forme mais toute dans un seul but, faire voler en éclat le projet de changement.

Comme souligner précédemment, aucun projet de changement organisationnel quel qu'il soit ne peut se permettre d'ignorer l'aspect humain, l'échec des programmes de restructuration des entreprises Algériennes en est le parfait exemple, toutes les grèves et les manifestations engendrées, les blocages internes venant majoritairement des salariés mais pas que, puisque les dirigeants eux inconsciemment agissent contre le changement, prouvent qu'une mauvaise gestion de la résistance est fatal à tous les efforts fait dans les autres aspects d'un changement, ce qui nous permet également de confirmé notre troisième hypothèse celle que la non prise en considération du comportement de résistance est à l'origine de l'échec de certain projet de changement organisationnel dans les entreprises publiques Algériennes.

Bibliographie

Ouvrage :

- 1- ALEXANDRE-BAILLY Frédérique, BOURGEOIS Denis, GRUERE Jean-Pierre, RAULET-CROSET Nathalie, ROLAND-LEVY Christine, « *comportements humains & management* », 4^e édition Pearson, Montreuil, 2013 ;
- 2- AUTISSIER D, MOUTOT J-M, « *pratiques de la conduite du changement* », édition DUNOD, paris, 2003 ;
- 3- AUTISSIER D, MOUTOT J-M, « *Méthode de conduite du changement* », 3^e édition DUNOD, Paris, 2013 ;
- 4- AUTISSIER D, VANDANGEON-DERUMEZ I, VAS A, « *conduite du changement : concepts Clés* », édition DUNOD, Paris, 2010 ;
- 5- BAREIL Céline, « *Gérer le volet humain du changement* ». Les Editions Transcontinental, Montréal, 2004 ;
- 6- BRUECKER R, « *stratégies organisationnelles* », édition Economica, 1995 ;
- 7- BEAUDOIN P, « *La Gestion Du changement: Une approche Stratégique pour l'entreprise en mutation* », édition libre expression, Montréal, 1990 ;
- 8- CARTON Gérard-Dominique, « *Éloge du changement organisationnel, guide pour un changement personnel et professionnel* », 3^e édition Pearson, Paris, 2011 ;
- 9- CARTON Gérard-Dominique, « *éloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel* », édition village mondial, Paris, 1999 ;
- 10- COLLERETTE P, DELISLEG et PERRON R, « *Le changement organisationnel: Théorie et pratique* », Presse de l'Université du Québec, Montréal, 1997 ;
- 11- GROUARD B, MESTON F, « *L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement* », édition DUNOD, Paris, 1998 ;
- 12- HAFSI T, FABI B. (1997), « *Les fondements du changement stratégiques* », éditions Transcontinental, Montréal, 1997 ;
- 13- SOPARNOT R, « *le management des entreprises : stratégie, structure, organisation* », édition DUNOD, Paris, 2009 ;
- 14- SOPARNOT R, « *le management du changement* », édition Vuibert, Paris, 2010 ;
- 15- TENEAU G, « *la résistance au changement organisationnel, perspectives sociocognitives* », préface d'Yvon PESQUEUX, édition L'Harmattan, Paris, 2005 ;

Thèses et mémoires :

- 1- AIDOUD M F, « *Pilotage du changement organisationnel : enseignements tirés de quelques entreprises de la région de l'Ouest Algérien* », thèse de doctorat, spécialité : Sciences Economiques, Université Abou Bakr BELKAID –TLEMCEM, 2017/2018 ;
- 2- BOUKRIF M, « *Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : Cas de les réforme des entreprises publique algériennes* », thèse de doctorat, spécialité : Science de Gestion, Université A. MIRA Béjaïa, 2008 ;
- 3- SLIMANI R, « *Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : Cas de l'entreprise publique ALCOST Béjaïa* », thèse de magister, spécialité : Gestion des entreprises, Université A. MIRA Béjaïa, 2015 ;
- 4- RIM Zid « *comprendre le changement organisationnel* », mémoire en vue de l'obtention d'un magister en organisation du travail, université de Québec, Montréal, octobre 2006 ;

Articles et Revues :

- 1- AIDOUD MF, « *Appropriation du changement : quel rôle pour la conduite du changement organisationnel ? Cas de l'entreprise Eau Minérale de Saida (E.M.S)* », Revue Organisation & Travail, Volume 8, N°3, 05/01/2020 ;
- 2- ASMANI A et Dr. CHIKHI Khedidja, « *G.R.H et changement organisationnel dans l'entreprise publique algérienne : illustration à travers l'entreprise industrielle 'ENIEM'* », Revue d'Etudes Economiques et Financières (ISSN: 1112-7961), Publié: 10/01/8102 ;
- 3- AUBERT-LOTARSKI A, DESIRE N & DOROTHEE K, « *agir en situation complexe –note de synthèse 1- la conduite du changement* », Institut d'Administration scolaire Méthodologie et formation Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation Université de Mons-Hainaut, 2007 ;
- 4- BAREIL C, « *le cadre intermédiaire, un acteur souvent négligé* », collaboration spécial La presse, publier le 02 juin 2008 ;
- 5- BAREIL C, « *la résistance au changement : synthèse et critique des écrits* », cahiers du CÉTO n°04-10, HEC Montréal, 2004 ;
- 6- MELBOUCI Leila, « *l'entreprise algérienne face à quel genre d'environnement ?* », article de Direction et Gestion « *La Revue des Sciences de Gestion* », 2008/6 n° 234 ;

Bibliographie

- 7- MELBOUCI Leila & MALIKI Samir Baha-Eddine, « *ce qu'il faut savoir pour réussir le changement organisationnel des entreprises Algériennes* », université de Tlemcen, avril 2005 ;
- 8- PESQUEUX Yvon, « *Du changement organisationnel* », article 2015. halshs-01235164 , <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01235164> ;
- 9- SOPARNOT R, « *les effets stratégiques de changement organisationnel sur la résistance des individus* », dans recherche en sciences gestion, article disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-recherche-en-sciences-de-gestion-2013-4-page-23.htm> ,2013/4 (N 97) ;
- 10- VAS A, « *La résistance au changement revisitée du top management à la base : Une étude exploratoire* », 2000 ;

Résumé :

Le changement organisationnel fait partie intégrante de la vie des organisations, et ce pour plusieurs raisons, soit pour conserver un équilibre, pour être plus performantes ou encore pouvoir faire face à la concurrence. Notre travail de recherche a pour objectif d'analyser le changement organisationnel selon les écrits de différents auteurs, mais également aborder l'aspect le plus contraignant à gérer pour les organisations: la résistance aux changements.

Une fois le cadre théorique établi nous nous sommes penchés sur le cas des entreprises publiques Algériennes, et leurs gestions des changements organisationnels auxquels elles ont été confrontées par le passé, il en est ressorti plusieurs constatations la première étant que la ressource humaine est fortement négligée durant tout le processus du changement organisationnel que ce soit dans l'élaboration du plan de pilotage, c'est-à-dire qu'aucune mesure d'accompagnement n'est envisagée, deuxième constatation, aucun plan de communication sur le changement n'est correctement appliqué, les salariés ne sont donc pas impliqués dans le processus, un processus exécuté de façon totalement mécanique, est la finalité c'est que la majorité du personnel résiste au changement introduit ce qui a eu pour conséquence que là plus part des changements opérés se sont soldés par des échecs.

ملخص:

التغيير التنظيمي هو جزء لا يتجزأ من حياة المنظمات ، لعدة أسباب ، إما للحفاظ على التوازن ، لتكون أكثر كفاءة أو لتكون قادرة على مواجهة المنافسة. يهدف بحثنا إلى تحليل التغيير التنظيمي وفقاً لكتابات المؤلفين المختلفين، ولكن أيضاً لمعالجة الجانب الأكثر تقييداً للمؤسسات لإدارة مقاومة التغيير.

بمجرد وضع الإطار النظري ، نظرنا في حالة المؤسسات العامة الجزائرية ، وإدارتها للتغييرات التنظيمية التي واجهتها في الماضي، ظهرت عدة ملاحظات ، أولها أن الموارد البشرية تم إهمالها بشدة أثناء عملية التغيير التنظيمي بأكملها ، سواء في تطوير خطة الإدارة ، أي أنه لا يتم النظر في أي إجراء دعم ، الملاحظة الثانية ، لا توجد خطة اتصال بشأن التغيير يتم تطبيقه بشكل صحيح ، وبالتالي لا يشارك الموظفون في العملية ، وهي عملية تتم بطريقة ميكانيكية بالكامل ، والهدف هو أن غالبية الموظفين يقاومون التغيير الذي تم إدخاله والذي أدى إلى وجود جزء أكبر من التغييرات التي تم تشغيلها انتهى بالفشل.