

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université A.MIRA-BEJAIA



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales
Département des sciences de gestion

MÉMOIRE
EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE
MASTER

Domaine : Sciences économiques, de gestion et commerciales

Filière : Sciences de gestion

Spécialité : Management des ressources humaines

Thème

**La conduite du changement au sein de l'entreprise : le rôle des
managers RH. Cas de l'entreprise CO.GB LABELLE**

Préparé par :
M^{elle} Mouhoub Nadia

Encadré par :
Dr Zidelkhil Halim

Année Universitaire : 2020 / 2021

Remerciements



Aucune œuvre humaine ne peut se réaliser sans la contribution d'autrui. Il est donc important pour nous d'adresser nos sincères remerciements à toutes les personnes qui nous ont permis de réaliser notre mémoire.

En préambule à ce mémoire nous remerciant ALLAH qui nous aide et nous donne la patience et le courage d'accomplir ce Modeste travail.

On tient précisément à exprimer nos profondes gratitudees aux personnes suivantes :

- * Docteur Zidelkhalil Halim, mon encadreur pour son aide précieuse, ses précieux conseils pleins d'orientations pédagogiques et sa disponibilité durant toute la période du travail.*
- * L'ensemble du personnel de L'entreprise Labelle, pour son soutien et son accueil en particulier, M^r Abdeli. K.*
- * Il ne sera jamais assez de remercier suffisamment le personnel du (université de Bejaïa, faculté des Sciences économiques des sciences de gestion et des sciences commerciales.) pour leur soutien, compréhension, accompagnement et gentillesse durant notre cursus d'étude.*
- * je n'oublie pas mes parents pour leurs contributions, leur soutien et leur patience.*

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches et amies, qui nous ont toujours encouragées au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci à tous et à toutes.




DEDICACES

*Même si parfois les mots semblent fades à côté de la profondeur des sentiments, du profond de mon cœur, je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chers, il faut pourtant les concrétiser en dédicaces, pour honorer tous ceux qui m'ont aidé à franchir ce pas vers l'avenir ;
Je dédie ce modeste travail en premier Lieu*

- ❖ *À mes chers parents pour leur soutien.*
- ❖ *À mes chères sœurs et amis.*
- ❖ *À toute ma famille.*
- ❖ *À mon encadreur Zidelkhal H.*
- ❖ *À toute la promotion MRH ; 2021.*

Nom et prénom

Mouhoub Nadia



Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : aspects de bases sur le changement organisationnel

Section 01 : Historique et typologie du changement organisationnel.

Section 02 : Les facteurs suscitant le changement organisationnel.

Section 03 : Les différentes approches du changement organisationnel.

Section 04 : Stratégies et leviers du changement organisationnel.

Section 05 : Etapes et processus de collaboration.

Chapitre II : le cadre méthodologique des résistances au changement

Section 01 : Résistances au changement.

Section 02 : les facteurs et origines des résistances au changement.

Section 03 : transformation et adaptation au changement organisationnel.

Section 04 : les styles du changement.

Section 05 : les actions managériales du facteur humain pour une gestion du changement.

Chapitre III : cas pratique

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil : C.O.G.B La Belle.

Section 02 : Analyses et interprétations de données de « CO.G. B La Belle ».

Conclusion générale.

Bibliographie

Annexes

Table des matières

LISTE DES TABLEAUX

Listes des tableaux :

- **Tableau N°1** : L'organisation.
- **Tableau N°2** : synthèse de l'historique du changement.
- **Tableau N°3** : synthèse des différents types de changement.
- **Tableau N°4** : les diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel.
- **Tableau N°5** : Le processus de deuil.
- **Tableau N°6** : matrice de relations de collaboration, Hattori et Lapidus.
- **Tableau N°07** : la répartition de personnel de "La Belle" selon le critère de sexe.
- **Tableau N°08** : la répartition de la population de "La Belle" selon l'indicateur d'âge.
- **Tableau N°09** : la répartition de la population de "La Belle" selon l'indicateur : niveau d'instruction.
- **Tableau N°10** : la répartition de l'échantillon dans "La Belle" selon le poste occupé.
- **Tableau N°11** : la répartition de la population d'étude de "La Belle" selon la catégorie socioprofessionnelle.
- **Tableau N°12** : la répartition de la population mère selon le moyen adéquat pour reconnaître l'entreprise CO.GB Labelle.
- **Tableau N°13** : répartition de la population de "La Belle" selon la reconnaissance de l'entreprise.
- **Tableau N°14** : la répartition de la population selon les supports utilisés pour connaître l'entreprise "La Belle".

LISTE DES FIGURES

Liste des figures :

- ❁ **Figure N°01** : organigramme sur l'historique et l'évolution de la "C.O.G. B LABELLE".
- ❁ **Figure N°02** : L'organigramme général de COGB Labelle.
- ❁ **Figure N°03** : Le département des ressources humaines.
- ❁ **Figure N°04** : Diagramme circulaire du personnel de "La belle" selon le critère de sexe.
- ❁ **Figure N°05** : Diagramme représentatif du personnel de La Belle selon l'indicateur d'âge.
- ❁ **Figure N°06** : Diagramme du personnel de La Belle Selon l'indicateur niveau d'instruction.
- ❁ **Figure N°07** : Diagramme représentatif de la répartition de l'échantillon de La Belle selon l'indicateur du poste occupé.
- ❁ **Figure N°08** : Diagramme caractérisé par la répartition de la population de "La Belle" selon l'indicateur socioprofessionnelle.
- ❁ **Figure N°09** : Diagramme représentatif de la répartition de population de "La Belle" selon les indicateurs : outils de l'information.
- ❁ **Figure N°10** : Diagramme représentatif de la répartition de la population de "La Belle" selon l'indicateur de reconnaissance de l'entreprise.
- ❁ **Figure N°11** : Diagramme représentatif de la répartition de la population dans "La Belle" selon les supports utilisés.

TABLEAU DES ABRÉVIATIONS

N°	ABREVIATION	SIGNIFICATION
04	ENA	Entreprise nationale de sucre
05	DO	Développement organisationnel
06	ADO	Approche développement organisationnel.
07	KPI	Key performance indicator.
08	F	Filiale.
10	C.O.G.B	Corps gras de Bejaia.
11	SPA	Société par action
12	SIAN	Société industrielle de l'Afrique du nord
13	ENCG	Entreprises nationales des cors gras
14	EPE	Entreprise public économique.
15	UP	Unité productive.
17	T/J	Tonne/jour.
20	DRH	Direction des ressources humaines
21	ENCG	Entreprise nationale des corps gras.
22	SOGEDIA	Société de gestion et de développement des industries alimentaires
23	Gr	Gramme.
24	R/H	Ressources humaines.

L'entreprise à l'ère de la concurrence accrue doit répondre à des influences internes et externes décisives afin d'assurer ses parts de marché et sa survie. Ces influences sur le plan économique sont caractérisées par de profondes mutations qui exigent de l'entreprise une vraie organisation de ces fonctions ce qui devrait occuper une place plus prépondérante dans l'organigramme de l'entreprise. Car ces fonctions jouent un rôle stratégique. Dans un environnement de concurrence accrue l'entreprise doit être au cœur de toute manifestation d'organisation moderne. Plusieurs disciplines et acteurs se sont penchés sur ce phénomène (Collerette et Al, 1997 ; Handy, 1995)¹. Depuis les années 80 les entreprises ont effectué des transformations majeures, ces changements sont nombreux, les plus fréquents touchent la technologie, le ré-engineering, les modifications dans les politiques et les stratégies.

Ce concept de changement est largement répandu, mais celui-ci reste souvent mal défini. La question qui se pose est de savoir de quel changement s'agit-il en fait. A vrai dire de nombreux changements peuvent façonner l'environnement des entreprises, notamment ceux les plus fréquemment mentionnés dans la littérature comme les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux. Ils mettent constamment en question la façon de concevoir et de gérer et ils demandent souvent que l'on cherche ou que l'on invente de nouvelles façons de s'ajuster

Tout changement comporte son lot de contradiction car il concerne à la fois les variations externes qui sont liées à l'environnement externe de l'entreprise (le marché, la technologie, la concurrence) et les changements internes qui sont propres au système et à la politique interne à l'organisation. Ces changements définissent la vie des organisations. Selon les concepts contingents et systémiques, se sont une solution qui permet à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation à son environnement dont elle dépend

De nombreux facteurs rentrent en jeu lorsqu'on parle de la réussite d'un projet de changement organisationnel d'où la dimension humaine (la dimension intangible selon certains acteurs) qui représente la clé de voûte de la réussite du changement organisationnel. D'après Bareil (2004, p 21) : « *le changement organisationnel ne peut se réaliser sans l'apport des individus* ». En effet ce sont eux qui vont enrichir, améliorer et donner du sens aux choses et de faire en sorte que les changements apportent les résultats escomptés.

¹ Nous expliquerons en détail ces différents changements dans le chapitre I.

Afin de rejoindre leur nouvel objectif, les organisations doivent miser sur l'acteur comme facteur déterminant de leur transformation (conception volontariste du changement par opposition à la conception déterministe). 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, et malgré leur rôle dans le changement, les organisations se sont davantage préoccupées de la façon d'introduire le changement que la façon de le gérer, par ailleurs les changements organisationnels ont multiplié les réorganisations, les coupures de postes et accru l'effritement des conditions de travail, ce qui a mis en péril la santé des travailleurs, plus particulièrement leur santé mentale (Vinet et al, 2003) .

À travers de ce contexte, il est donc important que l'entreprise mette en place des mesures pour maîtriser son environnement incertain face à ces changements. Parmi ces mesures, évaluer les différentes fonctions et tâches qui constituent l'organigramme de l'entreprise dont le but de tirer des outils de prévention permettant de mesurer leurs performances, de suivre le processus du changement organisationnel dans le temps et de la maintenir à son meilleur niveau.

L'évaluation de ces différentes fonctions et tâches pour suivre la cadence du changement au niveau de l'organisation devient ainsi une décision stratégique qui a un impact crucial sur la performance globale de toute organisation. Cette décision vise à créer et maintenir un réseau fiable et efficace qui s'adapte aux changements : micro, méso et macro afin de produire une approche institutionnelle plus dynamique dans un environnement incertain.

Pour concrétiser cette logique d'étude notre choix se porte sur l'entreprise LABELLE de Bejaia afin d'étudier ces mécanismes, sa façon de réagir face à leur environnement et ces stratégies maintenues pour faire face aux difficultés relatives au changement organisationnel. En d'autres termes, nous voudrions répondre à cette problématique suivante: **Comment procède l'entreprise LABELLE en matière du changement organisationnel et quel est le rôle managérial de la fonction R/H lors de ce dernier ?**

Pour y répondre, un certain nombre de questions secondaires sont posées auxquelles nous essayerons d'apporter des réponses tout au long de notre développement telles que :

- Quelles sont les techniques permettant à l'entreprise de maintenir son processus de changement organisationnel ?
- Comment évaluer la performance de la fonction R/H de l'entreprise face au changement organisationnel ?

Nous posons deux l'hypothèse comme suit :

H1 : L'entreprise LABELLE possède une stratégie d'organisation et un système basé sur le contrôle des différentes fonctions de l'organigramme. Aussi, elle possède une fonction managériale très importante pour faire face à ces changements organisationnels.

H2 : les changements organisationnels implique des résistances es salariés ce qui contraint la société LABELLE à ne pas adopter une stratégie organisationnelle spécifique et réduit l'efficacité de l'apport managérial de la fonction RH.

Ce présent travail sera basé sur une recherche documentaire. Une consultation des ouvrages, internet... ainsi que sur une enquête au sein de l'entreprise d'accueil LABELLE, dans lequel nous utiliserons les entretiens et l'observation.

Nous allons scinder notre travail en trois chapitres, Le premier concernera les aspects de bases définissent le changement organisationnel et les aspects qui l'entourent.

Dans le deuxième chapitre nous allons développer notre sujet puisque nous le dédierons à systématiser le cadre méthodologique de la résistance organisationnel.

Le troisième chapitre sera pratique ; consacré à la présentation de l'entreprise LABELLE et dans ce chapitre que nous allons donner un aperçu sur l'évaluation de la performance managériale de la fonction R/H et son rôle pour déterminer les aspects du changement organisationnel au sein de l'entreprise LABELLE.

CHAPITRE I

ASPECT DE BASE SUR LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

CHAPITRE I

ASPECT DE BASE SUR LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Le travail et les études sont nos principales occupations dans la vie. Durant la phase active, à chaque fois que nous pensons passer la même routine quotidienne, une information, une idée, une nouvelle technique rentre dans cette routine ce qui développe les tâches, les situations et améliore la capacité à réagir. Ainsi le changement, ne peut être exclu de la vie des individus, de la vie même des organisations car il est constamment présent.

L'organisation, est constamment en mutation pour suivre ou s'adapter aux changements qui s'opèrent autour d'elle. Les mutations internes et externes s'intègrent dans l'organisation par les différents processus de gestion et en particulier par le processus organisationnel

Le changement n'est jamais une alternative, mais plutôt une nécessité pour anticiper une menace de l'environnement, voir même une opportunité ainsi le changement organisationnel peut être vu soit comme étant une menace de l'environnement.

Dans ce présent chapitre, nous tenterons de tracer des aspects autour de la notion du changement organisationnel puis les facteurs suscitant le changement organisationnel et enfin nous Les différentes approches du changement organisationnel et ses stratégies et leviers. Enfin nous étalerons les différentes étapes et processus de collaboration.

Section 01 : historique et typologie du changement organisationnel

1-1-Définitions de l'organisation

-Définition N°01 : De manière immédiate et appliquée à la gestion, trois sens peuvent être attribués au mot organisation.

Sens 1 : l'activité d'organiser, qui consiste notamment à élaborer une structure, des procédures, un ordre propre au système.

Sens 2 : l'organisation est le cadre que représente pour ses membres l'état d'un système après l'acte d'organiser, notamment en termes de structures et de culture.

Sens 3 : l'organisation est une institution sociale en tant que système organisé.

Tableau N° 1 : L'organisation

Activité (acte d'organiser)	Cadre de référence (étape après l'acte organiser)	Institution système
<p>Structurer, (ré) organiser, Se comporter de telle manière qu'on réalise un ordre.</p> <p>C'est-à-dire : Créer des règles, formaliser des relations entre humains, mais aussi entre humains et machines.</p> <p>Définir des valeurs, les comportements souhaités, les objectifs.</p> <p>Conduire le personnel en : - groupant les tâches - créant des unités - structurant les relations - guidant le</p>	<p>Réseaux de relations et d'interactions, structures et processus formels et informels, qui sont créés, consciemment ou non, pour atteindre un but et des objectifs.</p> <p>C'est-à-dire : Des relations et des interactions entre individus, informations, machines, ... Des éléments culturels spécifiques à chaque système, concrets ou symboliques.</p> <p>Un ensemble d'instruments : - organigramme - diagramme de fonctions - schéma de flux - charte d'entreprise - système de valeurs - etc.</p>	<p>Système sociotechnique composé d'individus, de moyens techniques, de matériels réunis en vue d'un but, et d'objectifs.</p> <p>C'est-à-dire : Un système né formellement ou informellement. Un système composé d'acteurs jouant différents rôles, remplissant diverses activités.</p> <p>Une institution : -entreprise -hôpital -département administratif -parti politique -organisation non gouvernementale -etc.</p>

comportement des collaborateurs - etc.		
soit aussi : ORGANISER	l'organisation	de l'organisation

Source : Réal Romuald MBIDA Master Administration des Entreprises ;(2003).

-Définition N°02 : Une organisation est un groupe d'individus (une unité) qui structure, ordonne et pilote des ressources (matérielles, humaines, financières) afin d'atteindre un but commun.

On distingue plusieurs types de groupe :

- Les groupes institutionnels (la famille, la classe, le bureau)
- Les groupes informels (un groupe d'amis)
- Les groupes de travail.
-

1-2-Définition du changement

Certains auteurs ont défini le changement comme étant le passage d'un état à un autre. Durant le temps ils ont abordé des questions comme vers quoi changer ? Et quoi changer ?

Le changement peut se définir comme la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et le développement de son environnement (Fabre et al en 2007), pour ces auteurs : une organisation se modifie du fait d'un changement dû à la nécessité de s'adapter à un environnement instable. Le changement entraîne une transformation voulue ou subit.

Pour « collerette », « Delisle » et « Perron » (1997), il s'agit de tous passage à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable.

« CROZIER » et « FRIEDBERG » 1977, proposent d'abord de considérer le changement comme un problème sociologique et le définissent ensuite comme un phénomène systémique car portant sur la transformation d'un système d'action, mettant en pratique de nouveaux rapports humains de nouvelles formes de contrôle social, et enfin considèrent le changement un apprentissage de nouvelles formes d'action collective.

A la base de ces définitions nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments complémentaires. Cependant, nous voulons cibler davantage le

concept de changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous allons nous attarder dans le cadre de ce travail.

1-3-Le changement organisationnel

1-3-1 Définition du changement organisationnel

Plusieurs définitions peuvent être pour le changement organisationnel, un concept qui est largement défini, nous retiendrons ceux qui nous paraissent plus pertinentes.

D'après Crouard et Meston (1998, p98) : « *le changement organisationnel est le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* ».

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

1-3-2-Les composantes du changement organisationnel

La littérature scientifique des dernières décennies soutient que le changement organisationnel est un « phénomène complexe, peu prévisible, qui requiert un large éventail d'agents et de pilotes du changement dont les rôles et l'implication peuvent varier dans le temps ».

Le changement peut être défini comme une « modification, circonscrite dans le temps et l'espace, d'un ou de plusieurs paramètres organisationnels ». Selon Pettigrew (1987), le contexte, le contenu et le processus de changement représentent trois facettes indissociables du changement. Elles permettent une analyse multidimensionnelle du phénomène de changement. Cette perspective permet également la considération d'éléments souvent négligés dans les études de changement, soit les contextes multiples, les niveaux d'analyse, le temps, l'histoire, le processus et l'action.

Les trois composantes du modèle de Pettigrew correspondent au contenu, au processus et au contexte interne et externe. Ces trois composantes seront définies ci-dessus :

1-3-2-1-Contenu du changement

Le contenu du changement est perçu comme le changement lui-même ; il est souvent associé au « quoi » du changement. Le changement peut concerner les stratégies, structures, cultures, technologies.

Il est spécifique à l'organisation et renvoie au changement mis en œuvre. Le contenu peut être associé à l'écart entre la situation initiale et la situation finale. La situation finale, ou le point d'arrivée, est observable lorsque les effets du changement peuvent être mis en évidence. L'importance de cet écart est une caractéristique fondamentale du changement visant à atteindre un idéal organisationnel.

La plupart des auteurs font une distinction entre les changements qui entraînent des transformations fondamentales importantes (changements radicaux ou révolutionnaires) et les changements convergents (mineurs ou incrémentiels).

1-3-2-2- Processus du changement

Le processus du changement renvoie aux actions, aux réactions et aux interactions des acteurs qui déplacent l'organisation actuelle vers un état futur (Pettigrew, 1987). Le processus de changement est vu comme une séquence d'actions et d'évènements continus et interdépendants qui sont utilisés pour expliquer les origines, la continuité et les résultats des phénomènes observés (Pettigrew, 1987).

Il y a plusieurs façons pour établir un changement organisationnel dans une entreprise. Commençons par présenter le modèle de Lewin (1958), puis le modèle de Collerette et al (1997).

Le modèle de Lewin : K Lewin a mené plusieurs recherches sur le comportement des américains, son processus classique il se trouve dans la plupart des ouvrages qui traitent du changement organisationnel. Ce processus de changement est divisé en trois principales étapes : le dégel ou la dé cristallisation, la transition, et enfin le regel ou la recristallisation (Lewin, 1958).

➤ **Le dégel ou la dé cristallisation :** il s'agit de la période pendant laquelle les habitudes et traditions sont brisées, est le moment d'établir une bonne relation, d'acquérir une crédibilité, d'adopter un esprit d'ouverture. C'est aussi l'étape où prennent naissance la motivation et le désir du changement. L'Agent de changement doit s'assurer de bien établir les contacts, entretenir de bonnes relations, acquérir une certaine crédibilité, cultiver un esprit d'ouverture chez les employés, il doit assurer ces tâches auprès de l'unité administrative qui subit le changement.

➤ **La transition :** correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements. Durant cette phase les individus investissent l'essentiel de leurs énergies.

➤ **Le regel ou la recristallisation** : est la phase du changement proprement dit. Pendant cette phase le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs, comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser.

Le modèle de collerette et al (1997) : la base de ce modèle est d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Le modèle est constitué de quatre phases : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration ces phases rejoignent celles de Lewin.

L'éveil représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions, il s'agit donc d'une opération de tirage. C'est à ce moment-là que l'individu accepte ou refuse de mettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

-La désintégration consiste à « déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative » (Collerette et al 1997, p26). Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement, mais plutôt c'est dans ces deux phases de l'éveil et de désintégration les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent d'être réceptifs ou réfractaires, aussi à ce moment des alliances et des coalitions commencent à se former entre les membres des groupes.

-La phase de reconstruction : l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. IL est entraîné de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception de monde. Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Cependant nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final.

-La phase de l'intégration correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, « les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et fond désormais de plus en plus partie des habitudes ». La figure suivante apparaît les trois phases proposées par Lewin, et le modèle de Collerette et al (1997).

1-3-2-3-Contexte de changement

Certaines approches allouent un rôle mineur au contexte, en considérant celui-ci « comme un lieu (...) stable [et] exhaustivement descriptible ». D'autres considèrent qu'il est une composante essentielle à l'analyse du changement. Le contexte du changement renvoie aux caractéristiques de l'environnement interne et externe de l'organisation (Walker et al., 2007) et des acteurs liés au changement.

-Le contexte interne : renvoie aux structures, à la culture organisationnelle et au contexte politique dans lesquels l'organisation se situe (Pettigrew, 1987). Il comprend les caractéristiques propres à l'organisation et les facteurs organisationnels internes pouvant comprendre le niveau de professionnalisme, les attitudes managériales face au changement, les tensions entre les acteurs, les connaissances techniques et le contexte historique de l'organisation. Nous retrouvons également dans le contexte interne les pressions qui émergent des acteurs qui sont insatisfaits du contexte actuel.

-Le contexte externe : Le contexte externe fait référence à l'environnement social, économique, politique et compétitif dans lequel l'organisation opère et pouvant influencer le changement. Cela peut inclure, sans s'y limiter, les pressions des concurrents, la réglementation gouvernementale et les changements législatifs et technologiques. Typiquement, les organisations ont peu de contrôle sur les forces du contexte externe, mais doivent malgré tout s'y adapter.

-Acteurs : Les acteurs sont présents tant dans le contexte interne que dans le contexte externe. Ils sont notamment caractérisés par leurs croyances et leur pouvoir. Une croyance peut être une valeur propre à l'individu ; c'est une façon particulière d'envisager différents aspects du réel, et cette conception du réel résulte d'un choix, conscient ou non, parmi plusieurs possibilités. Elles conditionnent en partie les attitudes et comportements à l'égard du changement ; leurs croyances peuvent varier au cours du processus de changement.

1-4- Historique du changement organisationnel

Demers (1999) énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel et stratégique.

Tableau N°2 : synthèse de l’historique du changement

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Les principales perspectives théoriques
1-Fin de la 2 ^{ème} guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	-Synonyme de progrès, de développement organisationnel, de croissance et d’adaptation	-Théorie de la croissance de cycle de vie, de la configuration, de développement organisationnel
2.fin des années 70	Récession et décroissance : -Crise pétrolière 1973 -Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale	-Processus discontinu et révolutionnaire -Evènement dramatique -Une crise dans la vie de l’organisation	-Approche de l’écologie des populations -Approche configuration elle -Théorie culturelle et cognitive -Théorie de l’équilibre ponctué
1-Fin des 80 jusqu’à la période actuelle	Crises 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 membres de l’organisation	-Théories de l’apprentissage -Théories évolutionnistes -Théorie de la complexité (théorie du chaos) -Les approches constructivistes

Source : université du Québec à Montréal, service des bibliothèques (2006).

1^{er} période : la période qui suit la deuxième guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d’adaptation. En effet ces années glorieuse d’après-guerre ont été marquées par une croissance miraculeuse, et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu’au milieu des années 70. Le changement ici est synonyme de progrès puisqu’est favorable et prévisible et que le processus de changement est global et continu. Les changements qui ont marqués cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d’adaptation (Demers, 1999), les changements organisationnels les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies, par ailleurs l’organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants.

2eme période : la fin des années 70, nommées aussi la période de mort ou de la transformation(Demers1999). Elle aussi dite période de l’ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux

crises pétrolières de 1970 et 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. A ce moment-là surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'Etat. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crises dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer. A la différence de la première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

3eme période : la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution (Demers, 1999). Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu. 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. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.

1-5-Typologie du changement

La diversité des définitions du concept de changement, nous fait apparaître plusieurs types du changement organisationnel auquel les entreprises algériennes font face, ces changements peuvent être brefs ou profonds, rapide ou violents, consensuels ou imposés. Grouard et Meston (1998) donnent deux types de changement, ceux qui sont provoqués et ceux qui sont subis. Le changement provoqué ou choisi., est celui qui est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent pas, donc à priori, d'action de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, la technologie utilisée est performante, le changement est décidé soit pour améliorer la situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci, le changement subit 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

Le changement provoqué est perçu comme étant plus confortable et plus efficace. 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, 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 leur fin. 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.

Le changement imposé, on peut dire qu'il peut tout autant exister dans des entreprises fortement hiérarchisées que dans des organisations plus ouvertes au dialogue. Pour le mener à bonne fin, l'adhésion des personnes concernées est toujours requise et cela, dès le commencement du projet.

Le changement radical « un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce », un tel type de changement est nécessaire afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'incohérences et de réduire les coûts liés au passage d'une configuration à une autre. Ce changement est généralement initié par des dirigeants dans les situations de crise. Johnson (1966) de son côté définit le changement radical comme un changement dans le système des valeurs de base d'une entreprise.

D'autres acteurs parlent de changement planifié par opposition à changement spontané ou non planifié, selon eux le changement planifié est celui qui « vise à des objectifs précis pour ce qui est de son contenu, bien que ceux-ci ne soient pas toujours atteints. Ils soutiennent un projet explicite, des intentions formulées sont absentes la plupart du temps »

Tableau N°03 : synthèse des différents types de changement.

Auteur(s)	Type de changement
-Grouard et Meston (1998)	-Le changement provoqué et le changement subi
-Demers (1999) -Johnson (1996)	-Le changement radical
-Dupuis et Kuzminski (1998)	-Le changement planifié et le changement spontané
-Demers(1999)	L'apprentissage et l'évolution

Section 02 : Les facteurs suscitant le changement organisationnel

Après avoir traité l'historique et les différentes typologies du changement organisationnel ; nous allons voir quels sont les facteurs causant et influençant à ce changement organisationnel. En trouve deux facteurs principaux sont : les facteurs externes et les facteurs qui sont interne à l'organisation :

2-1-Les facteurs externes

Les facteurs externes sont Associés à l'environnement dont l'organisation dépend, ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent. Grouard et Meston (1998) ont identifiés six principaux facteurs qui sont aussi des motifs de changement : le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

➤ Rondeau (1999) parle de quatre forces qui façonnent l'environnement des entreprises aujourd'hui : les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux.

➤ Dans la plupart des ouvrages qui traitent du changement organisationnel, ces éléments sont essentiels et présents

➤ Nous présentons dans le tableau N°4 ci-dessous, le modèle de Rondeau qui traite des diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel

Tableau 04 : les diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel.

Sources de nature économique -Mondialisation des économies -Accroissement de la concurrence -Evolution d'une économie de masse vers une économie du savoir	Sources de nature technologique -NTIC -Echange de données (EDI, etc.) -Système de gestion intégrés-ERP -Gestion du savoir
Sources de nature politique -Déréglementation des marchés -Précarité des structures de contrôle	Sources de nature sociale -Diversification de la main-d'œuvre -Déclin des traditions et de la hiérarchie -Croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux

Source : Rondeau (1999).

A partir de cette présentation qui explique les principales sources du changement organisationnel, on comprend les changements économiques associés aux phénomènes de la mondialisation des économies et à l'accroissement de la concurrence qui forcent les organisations à mieux se positionner stratégiquement afin de tirer le maximum de leur situation, mais il est nécessaire de préciser qu'elles sont à l'origine de pression sur les organisations qui doivent poursuivre, contrôler leurs coûts. Parmi la stratégie d'ajustement adoptées par les organisations afin d'accroître leur flexibilité, et diminuer leur dépense, nous retrouvons la rationalisation, la décroissance l'aplatissement des structures ou l'impartition.

Une autre source qui est l'évolution de l'environnement politique, en effet la déréglementation des marchés et la diminution de la structure de contrôle de l'Etat (comme c'était le cas en Algérie en 1989) ont également servi à mettre en cause les anciennes manières de gérer l'organisation. bien les changements technologiques qui modifient souvent la configuration des organisations et l'aménagement du travail. D'évidence, la nouvelle technologie rendent possible le développement de nouvelles formes de travail telles que le télétravail, le travail à distance, etc.

Enfin l'évolution de la société conjuguée à l'avancement des nouvelles technologies à contribuer à la transformation des organisations. C'est ainsi que les années 80 ont eu pour effet d'accroître l'incertitude chez elles.

Alors, par soucis de flexibilité, elles ont développé une stratégie qui consiste à réduire leur main d'œuvre et à diminuer leur engagement social, plus spécialement en matière de sécurité d'emploi. Dès lors ; les emplois qui sont créés sont de plus en plus de caractère précaire.

Nous pouvons déduire que ces transformations sont associées à des pressions externes à l'organisation elle-même. Ce contexte dans lequel celles-ci naviguent peut devenir une source de transformation. Mais aussi avec l'association avec des facteurs internes qui sont aussi organisations, et des réactions différentes même dans des organisations du même secteur.

2-2-Les facteurs internes

Ce sont des facteurs associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation toute entière ou dans un de ses sous-systèmes. Ils sont reliés aux facteurs externes qui agissent comme déclencheurs de changement. On distingue deux facteurs

Chapitre I : Aspects de bases sur le changement organisationnel

internes qui sont mobile de changement : le premier est le développement de l'entreprise et sa croissance, le deuxième est la vision du dirigeant.

Section 3 : Les différentes approches du changement organisationnel

Le changement organisationnel peut prendre plusieurs notions selon l'approche choisie. Nous distinguons l'approche classique, psychologique, sociologique, politique, évolutionniste et psychanalytique du changement et stratégique.

3-1-Le changement dans la pensée classique

Ces principes s'inspirent de l'approche taylorienne fondée sur une conception rationnelle de l'organisation de travail : « l'entreprise taylorienne se veut un lieu où le travail est organisé de manière rationnelle à travers l'étude des tâches menées de manière scientifique, ou l'organisation décomposée du travail dans l'atelier est soumise aux consignes des organisateurs, relayés par la hiérarchie. Une fois l'organisation scientifique a été mise au point, toute autonomie est enlevée aux ouvriers et tout véritable échange entre la direction et les ouvriers est inutile. Formellement l'atelier taylorien peut fonctionner sans que les exécutants se parlent ». Cette approche adopte une vision mécaniste de l'organisation et assimile l'entreprise à une machine. L'apport de Taylor est d'avoir perçu la nécessité d'une répartition nouvelle du travail en tâches élémentaires, facile à superviser et déterminer ensuite, la manière optimale (the one best way) d'accomplir une tâche donnée

Les travailleurs doivent être scientifiques sélectionnés, certains sont plus aptes à accomplir des tâches que d'autres, les ouvriers sont exclus du processus de décision, c'est les dirigeants qui imposent leurs décisions aux salariés. Du côté des ouvriers ce modèle est de rapport hiérarchique du type demande réponse, sans dialogue direct.

Ce modèle développe une conception rationnelle du changement par lequel l'organisation se transforme pour atteindre plus d'efficacité et un meilleur rendement. Ainsi la vision mécaniste du taylorisme fait privilégier les structures centralisées très rigides et limite leurs capacités à intégrer le changement.

La démarche du changement repose sur des méthodes et des techniques supposées être adaptables aux objectifs fixés. En d'autre mot on doit étudier le changement avant de les implanter et de leurs appliquer des méthodes déjà prouvées. Ce type de démarche se caractérise par des phases parfaitement identifiées et sensées se succéder théoriquement les unes après les autres. La démarche est linéaire et le changement doit être respecté, le changement donc est planifié au travers d'une progression maîtrisée.

Le changement organisationnel est déduit d'un diagnostic sur les causes des situations problèmes et des dysfonctionnements, il est abordé selon une perspective strictement technique, comme une succession d'étapes qui si elles sont bien planifiées font le succès de l'opération. Cette approche néglige l'aspect humain et ne croit pas à la créativité de l'ouvrier. D'ailleurs les plans de formation pour aider les ouvriers à assimiler facilement leurs nouvelles tâches sont absents, elle anticipe en aucun cas la capacité des ouvriers à développer des stratégies face aux changements et par conséquent à résister et à freiner le projet de changement. Cette approche rationnelle est devenue incompatible avec l'environnement actuel de plus en plus mouvant, complexe et incertain et qui ne laisse pas le temps à l'entreprise de penser à s'organiser pour faire face au changement. De plus cette approche se contente uniquement de répondre à la question « quoi changer ? », et elle omet la question principale qui est « comment changer ? ». L'échec des changements définit à partir de l'approche rationnelle est souvent évoqué, les résultats ont montrés que ceux-ci échouaient à atteindre les objectifs de transformation attendus ; soit les démarches sont abandonnées au cours de mise en œuvre, ou les comportements escomptés ne sont pas adoptés.

Malgré les critiques à l'égard de l'approche classique, de nombreuses entreprises calquent encore leur organisation sur ce modèle, ces principes restent appliqués à nos jours, notamment dans le fonctionnement et la gestion du changement dans les entreprises algériennes.

3-2-Les approches psychosociologiques du changement

Ces approches sont fondées sur la critique de l'approche classique. Elles proposent une autre vision de l'organisation et du changement, on trouve l'école des relations humaines, les travaux de Kurt Lewin et l'approche de développement organisationnel(DO).

❖ **L'école des relations humaines :** les auteurs de l'école des relations humaines ; Elton Mayo et ses collaborateurs considèrent à partir leurs expériences à l'usine de Western Electric de Hawthorne, qu'un travail de groupe et plus performant et plus efficace qu'un travail individualisé et segmenté. Ils déduisent l'importance du climat psychologique sur le comportement des travailleurs, ils soulignent qu'il faut comprendre une organisation comme un système social dans lequel les motivations et les sentiments des travailleurs ne peuvent être compris qu'à partir des relations qu'ils peuvent entretenir avec leurs supérieurs et les divers groupes.

Les acteurs de cette approche ont une conception du changement assez proche de celle de l'école classique, ils considèrent que le changement est fondé sur le couple stimulus-réponse ou les travailleurs jouent un rôle passif dans le processus du changement, en réagissant à des dispositifs dont la conception et la maîtrise leurs échappent. On ne cherche pas à impliquer l'employé dans le travail mais plutôt à contrôler ce côté humain pour mieux l'intégrer aux plans et aux prévisions de la direction. Comme le confirme BERNOUX PHILIPPE : « l'école des relations humaines se présente comme un immense effort de connaissance du groupe pour mieux le connaître et mieux rationaliser sa conduite. En faisant cela, elle donne la preuve qu'elle considère l'individu et le groupe comme un élément d'un mécanisme d'ensemble, comme un rouage qu'il faut connaître mais auquel on ne confère aucune capacité de décision »

❖ **Les travaux de KURT Lewin :** Les travaux de Lewin montrent que le groupe est l'unité de base de l'analyse. Dans ses travaux il aborde le changement comme un épisode à part dans la vie des organisations, perturbateur, mais qu'il est possible de contrôler, de manager, notamment lorsque l'on s'appuie sur les groupes en présence dans l'organisation. Il considère que la discussion et la prise de décision en commun améliorent le degré d'implication des individus et peuvent susciter un mouvement collectif du changement des comportements au sein d'un groupe. Il explique les résistances au changement par l'attachement des individus aux normes du groupe. Et que sur ces normes qu'il faut agir, pour diminuer les résistances et obtenir des changements collectifs.

Dans cette optique le changement est perçu comme un phénomène interne qui consiste à passer d'une situation quasi-stationnaire vers une autre. Ce qui fait que ce type de changement est valable seulement dans le système ultra-stable, ce qui n'est pas le cas de l'environnement des organisations

3-3-L'approche de développement organisationnel(ADO)

Une approche développée aux États-Unis et au Canada. Elle s'appuie sur les travaux de Kurt Lewin, sur leurs dimensions humanistes et participatives.

La vision du changement selon le courant du développement organisationnel est systémique c'est un effort planifié à long terme fondé sur la modification des attitudes et des comportements des individus, à travers un travail réalisé au niveau de groupe. Il s'intéresse aux problèmes de motivation, de pouvoir, de communication, de normes culturelles, de

résolution de problèmes, de fixation d'objectifs, de relations interpersonnelles et entre groupe, et de gestion des conflits, en utilisant les techniques suivantes :

✚ Des questionnaires permettant de déterminer les attitudes des membres de l'organisation, suivis de la restitution des résultats (feedback)

✚ Des groupes de formation animés par un formateur dont le rôle est d'aider le groupe à déterminer ses objectifs

✚ La construction d'équipe est le processus de diagnostic du mode de fonctionnement d'un groupe

Le développement organisationnel regroupe lors un ensemble de techniques du changement organisationnel élaboré pour répondre au besoin de la direction générale de maîtriser le déroulement du changement, s'assurer de l'adhésion de personnel et éviter les résistances

3-4-L'approche sociologique

L'approche sociologique considère que le changement n'est ni une étape logique d'un développement humain inéluctable, ni l'imposition d'un modèle d'organisation sociale meilleure parce que plus rationnel, ni même le résultat naturel des luttes entre les hommes et de rapport de force ; comme c'était le cas dans les théories statiques marxistes et libérales. Mais il est plutôt un problème sociologique car ce sont les hommes qui changent comme une collectivité et non individuellement dans leurs relations et leur organisation sociale, comme le confirme CROZIER et FRIEDBERG « quand nous disons que le changement doit être considéré comme un problème sociologique, nous voulons dire que ce sont les hommes qui changent et non seulement ils ne changent pas passivement, mais ils changent dans leur collectivité et comme une collectivité : non pas individuellement mais dans leurs relations les uns avec les autres et dans leur organisation sociale ».

Ainsi le changement est vu comme un phénomène systémique, CROZIER et FRIEDBERG confirme que : « pour qu'il y ait changement, il faut que tout un système d'action se transforme, c'est-à-dire que les hommes doivent mettre en pratique de nouveaux rapports humains, de nouvelles formes de contrôle sociale ». D'après ces deux auteurs ce qui doit changer ce n'est pas les règles, mais la nature même de jeu pour trouver un modèle de régulation qui intègre toutes les contradictions. De ce fait pour que ces changements puissent s'accomplir, il faut que les rapports de forces leur soient favorables et des capacités

suffisantes soient disponibles au moins potentiellement (capacités cognitives, capacités relationnelles, modèles de gouvernement).

3-5-L'approche politique

Le modèle politique repose sur une vision hétérogène de l'organisation. Celle-ci est présentée par CROZIER et FRIEDBERG (1977) comme le royaume des relations de pouvoir, de l'influence, du marchandage et du calcul. Ils proposent leur modèle qu'ils appellent l'analyse stratégique, ils considèrent que l'individu adopte des comportements opportunistes, dans sa quête de satisfaire ses intérêts, chaque individu développe sa stratégie personnelle, joue son propre jeu dans le cadre du système d'action dont il fait partie, et cherche à augmenter son pouvoir en utilisant sa marge de liberté et en essayant de mettre en œuvre sa stratégie afin d'accroître son influence. Le changement organisationnel selon ce courant dépend alors de l'équilibre du pouvoir entre les différentes parties, il peut être stoppé où émerger par des conflits entre intérêts divergents

3-6-L'approche évolutionniste

Selon VAN DE VEN A et HUBER G « le changement émerge, se développe, croit et se termine au cours du temps ». Le courant évolutionniste se base sur l'insuffisance des théories classiques à expliquer la réussite ou l'échec des firmes². Il part de l'hypothèse que l'information est toujours incomplète et la rationalité des acteurs limitée

Le fondement théorique de ce courant s'appuie sur l'héritage de la paléontologie et de la biologie, il reprend le raisonnement de LAMARK³ et de DARWIN⁴ sur l'évolution des espèces. L'approche évolutionniste permet d'appréhender le changement organisationnel au niveau de l'industrie, à travers l'écologie des populations qui donne une version organisationnelle de la théorie darwinienne de la survie, puis au niveau de l'entreprise à travers l'économie évolutionnaire. Les tenants de ce courant cherchent à expliquer la manière

² La conception déterministe conçoit les entreprises comme « des entités passives, ou plutôt réactives aux stimuli de l'environnement, les réactions étant fortement structurées par le contexte environnemental » (Perret, 1996, p. 3).

³ Pour Lamarck l'évolution des espèces est le résultat de deux lois :
La première stipule que les changements des milieux et la tendance adaptative ont pour effet de modifier les besoins des espèces vivants et par conséquent de modifier leur comportement. Cela entraîne l'usage de certaines parties de l'organisme et le non-usage de certains autres. L'usage ou le non usage ayant un développement positif ou négatif sur le développement des organes
La deuxième loi énonce que les modifications obtenues, consécutives à l'influence du milieu deviennent héréditaire et se transmettent aux générations futures.

⁴ Le résultat de deux Pour Darwin, l'évolution est éléments : la variation et la sélection.

dont les conditions économiques, sociales et politiques influencent le nombre et la diversité des organisations, ils tentent de comprendre comment elles influencent la naissance, la survie et la disparition des entreprises. L'unité d'analyse ici est la population d'organisation, c'est-à-dire l'ensemble des entreprises présentes dans une industrie. Ce courant considère que le changement dans les organisations est dû à un processus de sélection effectué par l'environnement, les organisations ont du mal à concevoir et mettre en œuvre des changements suffisamment rapide pour répondre aux demandes de l'environnement. La sélection naturelle va donc éliminer les entreprises les moins performantes d'un environnement donné.

Ces deux courants évolutionnistes (écologie des populations⁵ et économie évolutionnaire⁶) permettent d'étudier le changement à deux niveaux différents

3-7-Les courants psychanalytiques

Les courants psychanalytiques soulignent que les mécanismes psychiques sont déterminants pour expliquer les comportements et définir les conduites d'actions visant à aider les individus à surmonter un changement.

Le premier intervenant ELLIOTT Jaque découvre la dimension inconsciente du changement. Il démarre d'une étude réalisée à la Glacier Metal Compagny, dont le but est de trouver une solution au conflit qui oppose les ouvriers à la direction, suite à la décision de changer le mode de rémunération (le paiement par pièce). Il a constaté que le changement fait réveiller chez les individus des anxiétés jusque-là.

Les travaux de KETS DE VRIES M et MILLER D sont centrés sur les dirigeants, ils se proposent d'analyser ces derniers à partir des grilles d'analyse issues de la psychanalyse afin de mettre à jour ce qui est latent. Leur approche permet de déterminer dans quelle mesure les prises de décisions et les pratiques de management subissent l'effet de fantasmes ou de comportement échappant à la perception consciente. Ces deux auteurs s'intéressent aux individus en situation de changement, ils estiment que lors d'un changement les individus passent par un processus de deuil, ils affirment que « comme dans le cas de la perte d'un être cher pour un individu, les salariés de l'entreprises doivent apprendre à oublier les anciennes

⁵ L'écologie des populations a comme but principale de décrire et expliquer les variations d'abondance des espèces dans le temps et dans l'espace. C'est la dynamique des populations.

⁶ Courant parfois appelé, par la littérature francophone, évolutionnisme.

Chapitre I : Aspects de bases sur le changement organisationnel

manières d'être et de procéder, et s'engager dans une sorte de processus de deuil pour pleurer le passé ». Le tableau suivant présente le processus de deuil.

Tableau N°05 : Le processus de deuil

Etapes du processus	Manifestation chez l'individu	Manifestation dans l'organisation
Peur	Paralysie entrecoupée de moment d'effolement et de colère	Stupeur et désorientation
Incertitude	Recherche de ce que l'on a perdu, refus de la réalité, fureur irrationnelle accompagnée de fureur et de tristesse	Survalorisation du passé et de ses logiques connues, réaction négatives
Renoncement	Rejet des anciennes façons de penser et d'agir, redéfinition de soi, examen de conscience se traduisant par désorganisation et le désespoir	Redéfinition de la situation s'accompagnant d'une exploration encore hésitante de la nouvelle réalité
Acceptation	Acceptation de la nouvelle réalité avec reconstruction des représentations	Acceptation de la nouvelle réalité et projection dans le futur, ouverture vers l'avenir

Selon les courants psychanalytiques, l'inconscient peut perturber le comportement des individus notamment, et la crise peut révéler des problèmes psychologiques tel que la difficulté des individus à se communiquer, ainsi la thérapeutique peut être individuelle.

Les auteurs de cette approche expliquent le changement uniquement en terme psychanalytique⁷, et négligent la dimension économique et sociale. Ce qui fait que leur approche n'est pas appropriée à la demande du changement exprimée par la direction, ils projettent le processus du changement au niveau individuel sans prendre en considération que le changement ne peut être la somme des changements individuels dans l'organisation.

⁷ Un processus constitué d'un travail psychique qui va permettre à l'individu d'accepter certains éléments refoulés et de dégager de ces mécanismes de défense et donc changer son univers représentatif.

3-8-Le changement dans la pensée stratégique

Pour survivre l'organisation doit faire face à son environnement, elle est appelée à s'adapter, à changer de repères et de stratégies. Sa réussite dépend alors de sa capacité à adapter sa stratégie et sa vision en fonction de la situation et donc de bien gérer le changement stratégique et de le faire durer « WHIPP R » et « alii » définissent le changement stratégique comme « une rupture dans les règles du jeu (provisoire) établies dans l'organisation ». Ces règles sont pour BONIS J (1988) par nature collectives et d'essence politique et culturelle.

Le changement stratégique selon TICHY (1983) affecte les trois systèmes qui composent l'organisation : les systèmes techniques, politiques et culturels, il présente un modèle de gestion du changement stratégique fait de trois composantes inter-reliées : la gestion culturelle ; elle vise à influencer le sens donné au changement, notamment par une vision évocatrice, une communication claire et fiable, une reconnaissance du succès. La gestion technique permet de donner une assise rationnelle et concrète au changement elle se repose sur la planification rigoureuse des opérations. La gestion politique nécessite de connaître et d'encourager les protagonistes du changement tout en neutralisant ses opposants, et d'introduire des individus favorables au changement dans les postes clés.

L'auteur de cette approche apporte une vision intégrale de l'organisation, mettant en relief l'étroite relation qui existe entre les différents types de changement.

Le contexte du changement stratégique diffère d'une organisation à l'autre, pour le comprendre il est important d'analyser à la fois les aspects internes et externes du changement, en prenant en compte les situations environnementales et le rôle des acteurs concernés » par le changement. Le changement stratégique de l'organisation est parmi les changements les plus risqués, pour éviter de vaincre des crises une gestion stratégique appropriée permet d'ajuster l'organisation.

Partant de l'analyse de ces différentes approches, deux grandes approches contradictoires peuvent être identifiées : l'approche « déterministe » et l'approche « volontariste »

L'approche déterministe considère que les entreprises sont des entités passives, elles ne font que réagir aux stimuli de l'environnement, le changement de ces organisations est uniquement une réponse aux pressions de l'environnement externe. Nous retrouvons dans cette vision l'approche classique et évolutionniste.

La vision volontariste met en exergue le rôle des choix stratégiques des acteurs comme moteur du changement au sein de l'organisation. Dans cette approche réside le DO, l'école sociologique des organisations, et l'approche politique.

Les organisations, sont des systèmes ouverts, en relation et en interaction avec leur environnement, elles sont donc en permanence invitée à réagir, à s'adapter, et à se transformer face aux transformations, à tous changements induit au sein de l'organisation, les individus adoptent des réactions différentes qui sont dans la plupart du temps des réactions négatives, ils n'arrivent pas à ancrer des changements vraiment profonds et durables dans leur vie professionnelle, ils reviennent constamment à leurs anciennes pensées, et habitudes, à leur ancien comportement, et à leurs anciennes additions. Ils ont souvent l'impression de revenir à leurs anciens systèmes, malgré tous leurs efforts fournis dans la réussite de ce changement, en fait il y a une force invisible, puissante qui se cache derrière ce mécanisme, qui ne vit que pour empêcher les individus d'évoluer, cette force est la résistance au changement.

L'organisation qui remet en question son fonctionnement, est obligée de savoir gérer les résistances, car le succès d'un projet de changement dépend en grande partie de la collaboration et de l'adhésion de plusieurs groupes d'acteurs. Dans cette partie de ce travail, nous abordons la question de résistance au changement, et son impact sur les ressources humaines, et l'importance d'une bonne gestion de cette résistance. Qu'est-ce que la résistance.

L'analyse linguistique et documentaire révèle diverses origines au mot résistance. En latin l'origine du mot « résister » signifie s'arrêter. Le sens premier du mot résistance est attribué d'abord aux choses. Sa signification provient des sciences physiques et signifie le phénomène physique qui s'oppose à une action ou un mouvement. Lorsqu'elle est appliquée aux personnes, la résistance signifie la qualité physique par laquelle on supporte aisément la fatigue ou les privations et qui permet de soutenir un effort intense ou prolongé, une personne peut être résistante à la fatigue comme par exemple en voyage.

En contexte organisationnel, la résistance est synonyme de blocage, de frein, et opposition, d'où vient sa signification traditionnelle.

La résistance au changement est donc une réaction foncièrement négative à l'égard du changement, et considérée comme une vérité.

Section 4 : Stratégies et leviers du changement organisationnel

Nous pouvons dégager quatre styles principaux d'autorité appliquée aux stratégies de changement :

4-1-Les stratégies

4-1-1-La stratégie autoritaire

Le projet est décidé, le processus de mise en œuvre est unilatérale, l'information donnée est souvent parcimonieuse. Cette stratégie permet une grande rapidité d'action et a le mérite d'être claire. Risque d'opposition frontale si l'opposition est forte où alignement d'acteurs passifs avec une adhésion réduite, la pérennité du changement sans l'envie du changement est faible.

4-1-2- La stratégie de persuasion

Le projet est présenté, sa finalité claire et vantée à travers une communication forte est prometteuse. La conviction, la consultation des différentes parties, voir la séduction sont de mise pour faire adhérer l'ensemble des acteurs. Stratégie efficace si les enjeux du changement portent sur mieux être individuel. En revanche risque d'une passivité identique à la stratégie autoritaire car peut d'implication de leur part dans la réflexion amont.

4-1-3- La stratégie de négociation

Les acteurs recherchent ensemble un compromis entre d'un côté les intentions des promoteurs du changement et de l'autre les points de vue des parties prenantes concernées. Le processus le plus lent permet d'obtenir une forte adhésion et implication de l'ensemble des acteurs. Risque d'avoir un objectif final légèrement différent de l'objectif initial. Stratégie intéressante a couplé avec la stratégie de persuasion.

4-1-4-La stratégie participative

Une information large est donnée est l'avis de tous est sollicitée pour obtenir à un projet consensuel. Le processus plus lent encore risque de ne pas permettre d'aboutir à un objectif clair et répondant aux besoins de l'entreprise.

Cette stratégie peut être utilisée au tout début du processus de changement pour obtenir un maximum d'information sur la situation actuelle face au changement. A ne pas négliger pour obtenir dans les phases suivantes une adhésion plus fort.

4-2- Les leviers du changement

L'organisation dispose de quatre principales composantes qui représentent chacune un levier d'action possible:

4-2-1-Le levier humain

Le management fait référence au mode et à la stratégie de gestion des ressources humaines. Dans ce cadre de la conduite d'un processus de changement, ce levier doit être actionné en priorité car il est à l'origine de l'initialisation du processus et influence fortement le succès de son implantation. Il importe donc à la fois de veiller à ce que les composantes de ce levier participent à la responsabilisation et à l'implication du management et d'en connaître les points forts et les limites.

4-2-2-Le levier structurel

La structure se définit la manière dont les ressources d'une entreprise sont organisées. Elle établit la répartition en direction, division, département ou service ainsi que la localisation de chaque entité. Elle précise le cadre dans lequel se situe chaque ressource (homme, machine...) de même que les relations existant entre chaque niveau de la structure et le rôle de la structure. En définitive, la structure segmente l'entreprise et la divise en parties.

Cette segmentation et cette division de l'entreprise sont en pratique génératrices de nombreuses difficultés qui se situent aussi bien au sein de chaque partie que des relations entre les parties, c'est-à-dire au niveau des interfaces. Les problèmes d'interfaces sont donc particulièrement importants entre les grandes fonctions de l'entreprise (commerciale, production, recherche, administrative...).

4-2-3-Le levier système de gestion ou de processus

Le système définit la manière dont les flux circulent formellement ou informellement dans la structure : flux d'information, de matière de produit, d'argent de ressources humaines ... La réactivité d'une entreprise face à son environnement est très dépendante de ses systèmes (encore appelés processus) qui influent directement sur ces prises de décision, sa fluidité et sa capacité de mobilisation. Les systèmes sont donc extrêmement présents dans l'exercice d'une activité. Leur fonctionnement mobilise en effet une grande partie de l'énergie des entreprises. Les systèmes jouent un rôle important dans le niveau de performance que se fixent les entreprises. Au cœur de tout changement soit parce que le changement concerne directement un système, soit parce que le changement implique d'agir sur des systèmes et les interactions

qui existent entre eux pour permettre ensuite de changer la structure, la culture et/ou le mode de management. On distingue cinq systèmes de base :

- Les systèmes financiers et administratifs : processus de facturation, de gestion de la marge, d'allocation, des ressources, de dépenses...
- Les systèmes de production : gestion de stock...
- Les systèmes économiques et commerciaux : processus d'innovation, de développement de nouveau produit...
- Les systèmes culturels et humains : processus de formation, d'information, de communication, de recrutement, d'évaluation, de gratification, de responsabilisation, de délégation...
- Les systèmes décisionnels processus de préparation et de prise de décisions

4-2-4-Le levier physique et technique

Le levier physique correspond aux avantages concurrentiels liés aux choix logistiques et situationnels : présence d'une filiale dans un pays, siège social dans un capital européen, usine située dans une zone riche en compétence humaine...

Le levier technique quant à lui correspond aux avantages concurrentiels liés à l'avance technologique et au savoir-faire technique permettant d'une part d'optimiser les coûts d'autre part d'offrir un meilleur produit fini (en termes qualitatifs ou quantitatifs) : fabrication entièrement automatisée, composants plus performants, brevets, licences...

Section 05 : Étapes et processus de collaboration

5-1-Les étapes du changement organisationnel

La conduite d'un changement organisationnel est un processus à la fois long, complexe et progressif. Changer nécessite en effet une analyse approfondie de la situation de l'entreprise, une définition de ses besoins, des négociations avec les parties prenantes, l'élaboration d'un plan d'action, un accompagnement des équipes, un suivi de l'évolution des actions déployées...Au cours de cette section on découvre les 4 grandes étapes qui caractérisent tout projet de conduite du changement, sont citées comme suite :

Étape 1 – Le diagnostic organisationnel : Avant d'envisager de modifier quoi que ce soit dans une organisation, il est essentiel d'en comprendre le fonctionnement, la culture et les valeurs, de prendre connaissance de sa situation actuelle et d'avoir une vision précise des différents acteurs qui la composent. Cette pêche aux informations, qui permet de détecter les dysfonctionnements et les premiers axes d'amélioration, peut être effectuée par différents biais.

À l'issue de cette étape, il s'agit en fait de répondre à la question suivante : pourquoi l'organisation dit-elle changer ? Les outils de découverte, de diagnostic et de visualisation sont : mind-mapping, approche Gemba, diagramme Ishikawa, les 5 pourquoi, 7S de McKinsey, schéma fonctionnel...etc.

Étape 2 – La définition d'une stratégie de changement : Après le « pourquoi », place au « comment » avec une étape dont la finalité est de trouver des solutions permettant d'atteindre l'objectif fixé, c'est-à-dire passer d'un état A (situation actuelle) à un état B (situation cible).

Les outils de réflexion et de prise de décision de cette étape sont : brainstorming, arbre de décisions, diagramme de Pareto, plan d'action, matrice de Goldratt...etc.

Étape 3 – Le pilotage du changement : Les actions ont été décidées, les ressources définies, les objectifs communiqués, les équipes mobilisées... Il est désormais temps de déployer le plan de conduite de changement.

Outre le fait de s'assurer que le plan d'action est bien respecté, le rôle du responsable de projet est aussi d'accompagner les équipes en les aidant à franchir les obstacles et dénouer les inquiétudes qui pourraient à un moment ou un autre perturber la réalisation de leur mission. Pour évaluer l'impact des actions mises en place et déterminer si les objectifs ont bien été atteints et dans quelle mesure ils l'ont été, il est essentiel de définir une série d'indicateurs

clés de performance (ou KPI), qui peuvent être suivis dans un tableau de bord. En fonction de l'évolution de la situation, des actions correctives et réajustements peuvent éventuellement être entrepris.

Au bout de cette étape ; les outils du pilotage sont : KPI, tableau de bord, management visuel, cycle PDCA, méthode Kanban, diagramme de Gantt...etc.

Étape 4 – La célébration du changement et son ancrage dans l'entreprise : Même si l'expert chargé du pilotage du projet de transformation est régulièrement amené à communiquer avec la direction pendant toute la durée du processus, tout projet de conduite du changement doit logiquement se terminer sur un reporting final, marquant la transformation effective de l'organisation.

Ayant pour fonction de mettre en lumière les résultats de la stratégie de changement adoptée par l'entreprise, ce document ne doit surtout pas passer sous silence les actions qui n'auraient éventuellement pas fonctionné comme prévu, afin de maintenir les collaborateurs dans un état de vigilance et leur permettre de conserver leur motivation.

Pour consolider les nouvelles pratiques et ainsi ancrer le changement à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation, il est également important de fêter dignement l'atteinte des objectifs en compagnie des équipes, quel que soit le rôle qu'elles aient pu jouer au cours du projet.

Pour concrétiser cette étape il faut faire un appel aux outils du reporting qui sont : Oracle Report, Cognos, Pentaho, SAP Crystal Reports, Microsoft Excell, Power BI, Bime Analytics, Business Object...etc.

5-2-le processus de collaboration

La collaboration se définit comme « une mesure prise pour impliquer une forme positive de travail en association avec les autres pour arriver à une forme de bénéfice mutuel ». L'étude de Singh et al. (2010) conclue que la collaboration des acteurs est essentielle pour énérgisé le processus de changement. Cette étude explique l'importance de la collaboration initiale institutionnelle ainsi que le développement de relations de collaboration avec les différents partenaires tout au long du processus de changement.

Le niveau de collaboration peut toutefois varier selon « Ivey » et « al » ; identifient un continuum de collaboration interprofessionnelle selon les différents niveaux d'intensités de

collaboration comme : la pratique parallèle, l'échange d'information, la consultation, la coordination, l'équipe multi professionnelle et l'équipe interprofessionnelle.

Selon la matrice «d'Hattori » et « Lapidus » (2004) nous permet de qualifier la collaboration en quatre types de dynamique de relations : l'adversité, la compétition, la coopération et la collaboration. La collaboration est associée au plus haut niveau. Ces types de relations sont déterminés par des qualificatifs observables chez les acteurs, soit : le niveau de confiance, le niveau de motivation, la vision, l'attitude et les résultats potentiels (Hattori et Lapidus, 2004). La matrice d'Hattori et Lapidus (2004) est présenté dans le **tableau N°06** et leur explication.

Tableau N° 06 : matrice de relations de collaboration, Hattori et Lapidus.

Type de relation	Niveau de confiance	Motivation	Vision	Attitude	Résultats potentiels
Collaboration	Fort investissement	Dans l'intérêt de l'ensemble	Synergie	Responsable	Innovation révolutionnaire
Coopération	Orientation vers les résultats	Pour des résultats réussis	Gagnant – gagnant	Disposé	Succès préconçu
Compétition	Prudent	Bien paraître	Gagnant dans les règles	Astucieux	Compromis
Adversité	Méfiant	Ne pas perdre	Gagner à tout prix	Impitoyable	Imprévisible

Source : Hattori et Lapidus (2004).

Selon Hattori et Lapidus (2004), les relations de collaboration représentent un investissement des acteurs dans le projet de changement. Les acteurs visent à trouver la meilleure solution qui va satisfaire l'ensemble des parties. Ils ont un sens de l'engagement et une attitude responsable envers le projet de changement. Les relations de coopération visent également à soutenir le processus de changement. Les acteurs sont alors disposés à participer sans toutefois se sentir responsables du projet de changement. Les acteurs en relations de compétition sont méfiants envers les autres parties. Ils sont disposés à atteindre un résultat potentiel mais en souhaitant favoriser leur position. Les acteurs seront astucieux dans leurs interventions afin de gagner le plus de terrain sur l'autre partie. Les acteurs en relations adversaires sont impitoyables. Ils veulent retirer ce qui est bon pour eux à tout prix. Ils sont prêts à nuire à l'autre partie pour gagner.

Les caractéristiques observables associées à chacun des types de relations identifiés dans cette matrice permettent de qualifier le niveau de collaboration entre les acteurs. La prochaine

Chapitre I : Aspects de bases sur le changement organisationnel

section présente le modèle conceptuel émergeant de cette revue de littérature qui sera utilisé dans le cadre de cette recherche.

CHAPITRE II

LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE DES RÉSISTANCES AU CHANGEMENT

CHAPITRE II

LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE DES RÉSISTANCES AU CHANGEMENT

Nous avons défini le changement comme le passage d'un état d'équilibre à un autre de déséquilibre, avec l'ambition de rejoindre un nouvel état d'équilibre qui soit plus satisfaisant. Cette quête d'état d'équilibre fait que les destinataires réagissent d'une certaine façon aux phénomènes qui risquent de leur faire perdre leur équilibre premier et les amener à résister à tout changement. Nous voulons préciser que ses réactions sont bien légitimes. Il ne faut pas les considérer comme des réactions négatives, ce qui se produit malheureusement trop souvent. Au contraire, il faut bien les comprendre afin de pouvoir les utiliser comme des leviers de changement.

Donc, l'étude du changement organisationnel constitue un problème central à la fois pour les théoriciens et les praticiens en management. Le besoin des managers de mieux comprendre les moteurs et les freins du changement et les études récentes traitant d'un grand nombre de théories sur le changement et passant en revue plusieurs études empiriques mettent d'ailleurs en exergue le besoin de plus de travaux dans ce domaine de changement organisationnel. Aussi tant de discours managérial que la littérature académique présente le phénomène de résistance au changement comme l'une des causes principales des échecs et comme un frein inévitable aux changements. La résistance est décrite comme un phénomène irrationnel, contre-productif, mené par une minorité de travailleurs au détriment de l'évolution de l'entreprise.

Nous tenterons dans le cadre de ce chapitre de cerner le concept de résistance, ses raisons et ses formes d'apparition ainsi que les catégories d'acteurs chez qui elle se présente. Bien que le concept de résistance semble connu et familier, l'objectif de cette étude est de revisiter, par une analyse menée aux différents niveaux hiérarchiques de l'organisation. Nous approcherons cette notion par le biais d'une étude de cas dans une entreprise de (citer la forme juridique et secteur d'activité de l'entreprise) taille en profonde mutation.

Dans ce chapitre suivant, nous allons d'abord définir les résistances au changement et essayer de comprendre leurs significations et ces facteurs de résistance au changement...

Section 01 : Résistances au changement

1-1- Définition de la résistance au changement

Coch et French (1948), dans leurs travaux au sein de l'usine de Harwood Manufacturing sur l'attitude des travailleurs face aux changements dans les méthodes de production, expliquent la résistance au changement par des facteurs émotionnels, qui génèrent des sentiments d'agression et de frustration chez les employés et impliquent des comportements indésirables, ces auteurs par leur recherche ont forgé le concept de « la résistance au changement »⁸, qui a été étudié et repris maintes fois par différents auteurs. Kurt Lewin (1951) renvoie l'idée que : toute modification apportée à l'équilibre d'un système entraîne au sein de celui-ci, l'apparition de phénomène qui tendent à s'opposer à cette modification et à en annuler les effets. Collerette et al (1997) définissent la résistance au changement comme « l'expression implicite ou explicite de réaction de défense à l'endroit de l'intention de changement »

Bareil et Savoie (2002) la définissent comme « l'expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition de nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucune doute le bête noir de tous ce qui véhiculent des idées de changement »

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 représentée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail ».

Le concept de résistance au changement, est généralement mal perçu par les individus, malvenu en période de changement dans les organisations. Séguin et Toulouse (2003) que personne n'oserait dire : « j'aimerais résister au changement, parce qu'on le pourchasserait,

⁸ La résistance traduit la propriété d'un composant à s'opposer au changement.

comme l'ennemi de la société, comme celui qui l'empêche de s'adapter, une sorte d'handicapé qu'il faut extirper, annihiler ! ».

Toutefois, instaurer un changement est difficile, car les gens se sentent naturellement à l'aise dans leur quotidien, le changement des habitudes et des pratiques individuelles nécessite un effort supplémentaire qui n'est pas inné chez la plupart d'entre eux, ce qui les pousse, à adopter des stratégies d'évitement qui entraînent la résistance. Cette dernière est considérée comme une attitude naturelle des employés face au changement, et qu'il ne faut pas être considérée comme négative, car sans résistance il n'y aura pas de changement, et que l'expression de résistance ne constitue pas un obstacle au changement, mais plutôt un accès permettant la compréhension des aspects du changement.

- Comme nous pouvons le constater, le concept de résistance au changement est un concept complexe, englobant des réalités à la fois psychologiques, sociologiques, politiques, économiques ou culturelles, pour ne citer que celles-là. Par conséquent, il faut rester prudent lorsque l'on aborde la résistance comme un concept unique et global. Il convient plutôt de s'intéresser aux objectifs à la fois collectifs et individuels à l'origine de cette résistance. Dans la majorité des cas, il semble que le but recherché soit de maintenir autant que possible le statut quo dans l'organisation.

1-2- les formes de résistance au changement

Les acteurs peuvent adopter plusieurs comportements pour résister au changement, qui se traduisent comme des formes de résistance. Carton (1997) dans son ouvrage intitulé « Eloge du changement », a tenté de catégoriser les formes de résistance, il présente quatre formes principales de résistance : l'inertie, l'argumentation, la révolte ou le sabotage qu'il définit comme suit :

L'inertie consiste en une absence de réaction au changement. Les personnes caractérisées par l'inertie laissent entendre qu'elles acceptent le changement, mais tentent d'en différer l'application. L'inertie est rationalisée en évoquant la prudence, en prétendant la nécessité de demander des avis objectifs, ...

L'argumentation est la forme privilégiée de la résistance et constitue la voie royale d'accès à l'intégration du changement. Un changement non argumenté n'est pas intégré. Il s'agit de la forme la plus productive et utile de résistance. L'argumentation peut se concevoir comme une

négociation sur le fond et la forme du changement. Elle obéit à un besoin naturel des individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure.

La révolte une réaction forte qui survient lorsqu'il y a incapacité pour un individu d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé. L'acteur agit soit contre le changement lui-même soit contre ses acteurs, soit les deux à la fois. Elle se manifeste sous forme d'action syndicale, de demande de mutation, de recours à la hiérarchie, de grève, ...

Le sabotage est plus pernicieux et manipulateur que la révolte. Il prend souvent la forme d'accès de zèle dont le but est de démontrer la stupidité du changement, d'embarrasser le promoteur du projet. Le sabotage est fonction de la relation hiérarchique et plus généralement du pouvoir qui lie l'individu au promoteur du changement. Il est le reflet d'une soumission apparente au premier degré et d'une révolte au second degré ; ainsi, nous constatons que la résistance peut prendre plusieurs formes qui vont de la simple méfiance à l'égard du changement à une résistance farouche. Nous distinguons la résistance passive et active.

➤ **La résistance passive**

Cette forme intègre l'inertie et l'argumentation. Dans cette forme, les acteurs ne se déclarent pas ouvertement contre le changement et n'ont pas un avis clair sur lui, ils s'emploient silencieusement, sans rentrer dans une confrontation directe, mais activement à bloquer le projet du changement en entretenant les règles de l'ancien système, en valorisant ces dernières et en mettant en évidence les problèmes et difficultés que posent le changement.

➤ **La résistance active**

Certains acteurs s'affichent ouvertement contre le changement et font de leurs mieux pour le bloquer et le faire échouer. Leur résistance sera sous forme de révolte ou de sabotage. Cette forme de résistance s'installe quand il y a absence d'argumentation ou lorsque les arguments présentés ne permettent pas à l'acteur d'ajuster sa réalité au changement proposé, et qui le pilote n'a pas su lui rendre ce changement acceptable par apport à sa réalité. Cette résistance s'exprime souvent par la démission, l'action prud'homale, l'action syndicale, demande de mutation, le recours à la hiérarchie, le départ volontaire, la retraite anticipée, la grève.

Ces formes de résistance peuvent être due au manque d'effort fourni par les initiateurs du changement pour justifier, argumenter, et surtout légitimer le changement envisagé, elles se manifestent quand il y a absence de raison forte qui peut remettre en cause la situation existante et justifier ainsi l'introduction d'un changement. Donc il faut montrer l'intérêt du changement et le justifier.

Section 02 : les facteurs et origines des résistances au changement

2-1-Les facteurs des résistances au changement

Il existe des différences individuelles dans la perception des risques liés au changement, ce qui est interprété comme un risque par une personne peut être perçu comme un avantage par une autre personne, en effet Boneu et al (1992) identifient deux types de facteurs de résistance au changement : les facteurs psychologiques et les facteurs stratégiques.

Parfois les changements peuvent entraîner des pertes d'estime de soi, de relations affectives avec les collègues. Elles peuvent être associées à la perte d'un proche dont la disparition provoque une souffrance. Lorsqu'un changement arrive dans une organisation, certaines personnes peuvent entrer dans une phase de deuil, car le changement leur fait perdre des acquis et des avantages.

Pour ce qui est des facteurs stratégiques de résistances au changement, ils sont relatifs à la perte ou à la transformation des intérêts et des buts que chacun trouve dans le changement. Ainsi, les acteurs peuvent avoir des buts contraires à ceux des décideurs et pour cela s'opposer au changement. D'après Boneu et al (1992), plus il y a divergence entre les buts des acteurs et ceux de l'organisation, plus le lancement d'un changement révélera difficile.

D'autres facteurs peuvent caractériser les résistances au changement, Collerette et al, (1997) regroupent les résistances au changement en trois catégories : les résistances liées à l'individu, celles liées au système social, et les résistances liées au mode d'introduction du changement. Les deux catégories de résistances liées à l'individu, et celles liées au système social ne sont pas différentes des facteurs psychologiques. De la même façon, les facteurs stratégiques de résistance sont complémentaires aux résistances liées aux modes d'instruction du changement. Plus en détail nous revenons sur chacune de ces catégories de Collerette et al (1997), afin de mieux comprendre les facteurs de résistance au changement.

2-1-1- Les résistances reliées à l'individu

Pour toute personne changer, c'est aller vers l'inconnu, remplacer leur ancienne habitude par de nouvelles, c'est aussi quitter un mode de travail et adopter un autre. Pour cela toutes ces personnes résistent à toute tentative de changement, elles préfèrent souvent garder leur statut, car elles sont contraintes de changer

Pour l'individu, le travail constitue une part nécessaire de son identité, il lui permet d'acquérir un ensemble de valeurs et de croyances, lorsqu'il y survient des changements, ceux-ci entraînent une remise en question de l'identité professionnelle ; ces changements peuvent occasionner des problèmes de perturbation de l'identité chez l'individu, c'est surtout son identité professionnelle qui est touchée dans ce cas, il peut douter de lui-même, se sentir perdu, stressé, voir sa situation se déstabilise, car il perd son existence sociale.

Lorsqu'un changement de produit, l'individu se sent perdu, menacé par la perte des avantages et objectifs qu'il considérait comme acquis, cependant, son comportement par rapport à cette perte dépend de son degré d'identification à son organisation. Les employés au sein de l'organisation sont encouragés par le leader à faire une série d'identification avec différents aspects de l'organisation, cette forme d'identité est dite l'identité acquise, elle est souvent reliée à la position socioprofessionnelle. Selon Gaulejac (2003, p174) : « *les identités professionnelles produisent des sentiments d'appartenance à des collectifs qui rassemblent tous ceux qui ont suivi les mêmes études, passés des diplômes équivalents, qui exercent des métiers similaires ou qui occupent les mêmes fonctions* ». C'est l'organisation donc et ses leaders, par des moyens symboliques, matériels, qui permettent de satisfaire les besoins de l'employé, afin qu'il arrive à voir sa propre identité en terme de contexte de travail.

Les individus n'acceptent pas souvent les réformes organisationnelles, ils ont de la difficulté à s'attacher aux nouveaux leaders, aux nouvelles valeurs ou culture. Les changements dans ce cas peuvent plonger l'employé dans un processus de deuil, il faut lui donner le temps et l'aide nécessaire afin qu'il s'adapte.

2-1-2-Les résistances reliées au système social

En terme de système social, il y'a de résistance parce que les changements provoquent souvent des bouleversements dans les normes établies, dans les standards de caractère sacré, tabous, mœurs ou rituel, et font perdre des droits acquis, par exemple un certain degré de pouvoir. Les individus résistent généralement à tout ce qui est étrange, inconnu et perçu comme étant menaçant.

2-1-3- Les résistances reliées au mode d'introduction du changement

Ces résistances font que les individus préfèrent être consultés et impliqués dans toute démarche de changement, sinon ils risquent de s'y opposer. La participation des travailleurs

dans la démarche de changement leur offre la possibilité d'adopter leurs idées, de, contribuer, et de s'intégrer graduellement au processus de changement de l'influencer. Ainsi la participation des individus au processus de changement augmente leur motivation à l'égard du projet (Grouard et Meston, 1998).

Certaines personnes peuvent résister au changement si elles ne trouvent pas le temps, et les moyens dont elles ont besoin pour s'y adapter. Elles se sentent bousculées par les événements et elles résistent.

D'autres personnes résistent au changement parce que les agents ou les leaders qui le portent ne semblent pas crédibles à leurs yeux, ou parce qu'ils ne reçoivent pas toutes les informations qu'ils jugent nécessaires.

En fin, les organisations doivent comprendre que la résistance fait partie du processus de changement, et qu'il ne faut pas chercher à l'éliminer sans en comprendre le sens.

2-2- L'origine de la résistance au changement

L'étude des origines de la résistance au changement n'est pas une chose aisée, tant les causes sont multiples et s'attachent à des niveaux d'analyse différents. Les acteurs résistent au changement pour différentes causes : individuelles, collectives, culturelles, politiques, et celles liées à la qualité de la mise en œuvre du changement, au système organisationnel en place, à la fréquence du changement, et au changement lui-même.

2-2-1-Les causes individuelles :

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) les récepteurs résistent au changement pour des raisons sensées et prévisibles telles que :

La perte de contrôle qui met en évidence 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 ; les coûts de confusion quand il y a trop de choses qui changent simultanément, de routine 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.

2-2-2-Les causes collectives

Sur le plan collectif, on évoque l'influence du groupe. Le comportement d'un acteur face à l'égard du changement doit être appréhendé par rapport au système social dans lequel il s'insère (MAYO, 1993). Dans la mesure où le groupe même une vie propre dans l'organisation, il développe des stratégies spécifiques, fonctionne selon des valeurs, des normes et des règles et il a des références auquel il se réfère, le changement peut alors heurter à ce système et être en contradiction avec les références de groupe, compromettre ses stratégies ou briser les réseaux informels et les relations sociales, ce qui amène à le percevoir comme une menace pour le statut quo et les intérêts du groupe.

Lewin (1951), le fondateur de la dynamique de groupe, à parfaitement montré que pour changer un individu, il faut agir sur les normes du groupe. Si la pression du groupe est pour le statu quo, l'individu favorable au changement n'osera pas franchir le pas

2-2-3-Les causes culturelles

Chaque entreprise a une culture propre à elle qui la différencie des autres, la culture de l'entreprise se définit comme l'ensemble des valeurs grâce auxquelles les membres d'une organisation acquièrent une identité collective (Thévenet, 1986)

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.

Les études de HOFSTEDE (2001), ont démontré des différences entre les cultures quant à la résistance au changement. Il souligne que les cultures les plus résistantes au changement sont caractérisées par une distance élevée du pouvoir, un niveau d'individualisme faible et un degré élevé d'évitement de l'incertitude

2-2-4-Les causes 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 ressources humaines, financières et des responsabilités peuvent entraîner chez certains gestionnaires, des luttes impitoyables pour conserver un statut quo

2-2-5-Les causes liées au système organisationnel

Le système organisationnel peut être aussi une source de résistance du moment où il est inerte et peut réceptif au changement. Ainsi, un historique d'identité organisationnel augmente le risque de résistance pour les changements futurs. Lorsque l'acteur perçoit l'inertie et les difficultés de l'organisation à s'y adapter, cela peut susciter chez lui de la résistance

Certains facteurs organisationnels peuvent faciliter ou compliquer l'implantation d'un changement et être source de résistance ou de soutien. Comme exemple le type de rapport qui existe entre l'employé et son supérieur, s'il est négatif et fondé sur des tactiques d'influence de type sanction, légitimation, peut engendrer des résistances et compliquer le processus, et le style de leadership, s'il est de type participatif il peut faciliter le changement, sison dans le cas de haut niveau de formalisation et de centralisation, il augmentera sans doute les risques de résistance. Ainsi le niveau de crédibilité de l'organisation et de leader du changement, et de la confiance qu'accordent les employés à leur direction influence leur résistance au changement

2-2-6-Les causes liées à la qualité de la mise en œuvre :

La qualité de la mise en œuvre du changement joue un rôle important dans la prévention des comportements de résistance, une mise en œuvre déficiente constitue très souvent la cause majeure de l'échec. Lorsque l'organisation n'assure pas les bonnes conditions dont le changement se réalisera, l'acteur résiste. Les individus résistent à la façon dont le changement est implanté « Rondeau » 2002, indique que : « 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 il n'accepte pas le changement, il résiste. 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 communication avec un temps d'adaptation

2-2-7-Les causes liées au changement lui- même

Le contenu du changement aussi peut être une source de changement, l'acteur résiste lorsque le contenu du changement annoncé est complexe, peu légitime par l'organisation et en opposition avec les valeurs existantes. Le type de changement ou de transformation souvent radical, évoque des réactions souvent extrêmes de la part du destinataire qui remettent en cause le changement. Ainsi lorsqu'il Ya une similitude entre l'ancien cadre de référence et le nouveau, les acteurs s'approprièrent plus facilement au changement

La perception de bénéfices du changement diminue la résistance et améliore les attitudes face au changement. Lorsque le changement proposé répond aux besoins et aux attentes des individus ceux-ci l'adoptent facilement

Section 03 : Transformation et adaptation au changement organisationnel

Le concept d'adaptation porte l'attention sur la fonction du changement, sur ce à quoi le changement sert, sur l'un de ses pourquoi. Le changement d'adaptation se distingue ainsi de celui effectué en vue d'un développement qualitatif ou quantitatif.

3-1 la transformation organisationnelle

3-1-1- Définition de la transformation organisationnelle

D'après les définitions qui englobe le changement organisationnel, la transformation est un type de changement qui consiste en une modification majeure d'une organisation, une modification de grande envergure, par opposition à une modification mineure, de moindre envergure. Sur le plan du contenu, la transformation se distingue d'autres types de changements par l'importance et par l'ampleur de la modification. Il n'y a donc pas lieu de qualifier une transformation de majeure, une transformation étant par définition un changement majeur.

D'une façon plus technique et précise, telle la distinction apportée par les fonctionnalistes et les structuro-fonctionnalistes (d'après Cancian en 1960 et Parsons en 1951-1964), la transformation organisationnelle est la modification d'une organisation ou de la forme de celle-ci, par opposition à une modification dans l'organisation ou dans la forme de celle-ci. Par la transformation, l'organisation devient autre, prend une autre forme.

3-1-2-nature de la transformation organisationnelle

Chez les auteurs, le concept de transformation est continuellement associé ou identifié, avec des nuances, aux concepts de changement radical (d'après Allaire et Firsirotu, 1988/1989 ; Greenwood et Hinings en 1996 ; Hafsi et Demers en 1989), de changement stratégique (Hafsi et Fabi en 1997), de révolution (Tushman et Romanelli en 1985 ; Romanelli et Tushman en 1994), de changement de configuration (Miller et Friesen en 1984; Mintzberg en 1979), de changement des structures profondes par Gersick en 1991) et de changement de second ordre (Bartunek et Moch en 1987). La transformation y est alors décrite, d'une part, comme une modification majeure, profonde, fondamentale ou généralisée, qui équivaut à une rupture et, d'autre part, comme une modification qui touche les composantes principales ou essentielles de l'organisation.

Comme on peut le constater, deux aspects de la transformation ressortent ; ils doivent être explicités. En ce qui concerne l'importance des éléments modifiés, la transformation touche les composantes principales d'une organisation. En ce qui concerne l'ampleur, elle est une modification majeure de celles-ci. En outre, la reconnaissance d'une transformation, comme de tout changement, suppose d'établir son domaine, son espace socio physique de réalisation et son cadre temporel. Ce sont là les trois premiers points qui sont développés successivement dans cette deuxième partie. Celle-ci se termine par une illustration qui porte sur la transformation du système d'enseignement universitaire français.

3-2-Le concept d'adaptation au changement

Selon Philippe Bernoux : on considère que l'exécution de changement ne peut se faire sans la collaboration des acteurs de base qui expriment souvent des réactions de résistance au changement. En effet, pour ses acteurs, le changement réduit leur capacité d'agir et de jouer un jeu qui leur soit personnel. Pour cela, il les fera réagir et inhibe leur volonté d'accepter et s'engager dans le changement. Mais si les avantages de la nouvelle situation provoquée pour le changement excèdent les inconvénients, alors les acteurs seront prêts à accepter le changement et à se comporter comme des moteurs. Pour cela, il est nécessaire d'impliquer, les acteurs de bas niveau dans le processus de changement, de favoriser leur participation dans le processus de planification de donner plus d'importance à leur communiquer les actions les objectifs et les décisions de direction.

3-3-Transformation et adaptation organisationnel

Les concepts de transformation et d'adaptation ne devraient pas être mis en opposition comme s'ils se différencient à partir d'un même point de vue. En fait, chez de nombreux auteurs, la transformation se réfère à une modification qui vise à adapter ou à ajuster une organisation aux conditions changeantes de son environnement ou, ajoutons-le, à celles qui lui sont internes. Ce qui revient à dire que les termes « transformation » et « adaptation » n'appréhendent pas le phénomène du changement à partir du même point de vue. Le concept de transformation se définit à partir de l'importance et de l'ampleur de la modification et, donc, à partir de la nature du changement. Le concept d'adaptation porte l'attention sur la fonction du changement, sur ce à quoi le changement sert, sur l'un de ses pourquoi.

Le changement d'adaptation se distingue ainsi de celui effectué en vue d'un développement qualitatif ou quantitatif.

Dès lors, l'adaptation se définit comme un changement organisationnel qui se veut une réponse à l'apparition constatée ou anticipée de nouvelles conditions internes ou externes à l'organisation et qui tend à rétablir la cohérence interne ou à rendre l'organisation capable de satisfaire aux attentes qui s'imposent de l'environnement et cohérente avec les caractéristiques de celui-ci. Elle se produit au moyen d'une transformation (modification majeure) ou de l'une des modifications mineures.

Dans la théorie de la contingence structurelle et dans certaines théories écologiques, l'adaptation est conçue comme une réponse passive ou non intentionnelle de l'organisation dont l'effet est déterminé par les conditions de l'environnement. Cette conception déterministe est opposée à celle de la transformation qui, elle, met l'accent sur l'aspect volontariste du changement. Cependant, une telle façon de voir où l'adaptation et la transformation sont aussi mises en opposition est de moins en moins retenue. De plus, selon plusieurs auteurs (Finstad en 1998 ; Greenwood et Hinings en 1996 ; Hutchins en 1991 ; Maassen et Gornitzka en 1999 ; Orlinkinski...etc.), le caractère actif ou passif de l'adaptation organisationnelle dépend de la nature, de l'intensité et de la direction de l'interdépendance entre une organisation et son environnement.

Du fait de notre propos, dans la définition donnée, l'adaptation n'est conçue que comme une réponse de réaction ou d'anticipation qui consiste en un changement dans l'organisation ou de l'organisation. Mais la réponse d'adaptation peut également consister en une action organisationnelle visant à modifier ce qui se produit dans l'environnement. Donc le changement effectué en vue du développement vise l'amélioration soit quantitative, soit qualitative d'une organisation.

Section 04 : les styles du changement

On distingue entre trois types de changements organisationnels susceptibles d'affecter les compétences du personnel des entreprises. Sont citées ci-dessous :

➤ Le changement organisationnel évolutif

Le changement évolutif se caractérise par une transformation graduelle qui se produit dans l'évolution normale des activités de l'organisation. Il se produit dans un environnement stable comme il peut se produire dans un système complexe dont les retombées seront difficiles à prévoir. Son impact est aléatoire, il peut « conduire à long terme à des transformations majeures, tout comme un programme de reconfiguration à grande échelle peut n'aboutir à aucun changement réel de l'organisation ». Mintzberg., H et Wesley., F (1992) développent le concept de « progrès réguliers », où le changement est vu comme un phénomène graduel fait de petites modifications cumulatives. D'après Soparnot, R (2005 : 32-33) partage le même point de vue en disant que « le passage d'un stade à un autre s'effectue pour certains de manière graduelle car la nature ne fait pas de saut ». De même pour Desremeux. Distingue le changement évolutif incrémental du changement évolutif entrepreneurial selon qu'il vient du sommet hiérarchique ou qu'il se produit à un niveau inférieur.

En tant qu'évolution d'un état vécu à un état désiré, le changement évolutif est inspiré de la biologie des espèces dont le principe fondamental est l'évolution progressive, libre et imperceptible. Pour Romelaer, le changement peut être conçu comme un processus progressif « par lequel une intention au départ générale, est déclinée dans toutes ses conséquences de façon de plus en plus précise, et éventuellement redéfinie à mesure que des difficultés imprévues sont rencontrées ». Il est adaptatif et peut être assimilé à un apprentissage implicite.

➤ Le changement organisationnel radical

Le changement radical est « un changement majeur, global et rapide qui survient en situation de crise réelle ou appréhendée » ; et peut surgir suite à de longues périodes de stabilité dont la configuration organisationnelle demeure inchangée. Il est une réponse volontaire et délibérée des dirigeants, à une crise réelle ou anticipée. Il est recommandé pour un environnement instable ; aussi il change le système et déstabilise toute l'activité de

l'entreprise dans laquelle il se produit. Il transforme complètement l'entreprise, ses valeurs, ses règles et vise à métamorphoser le comportement des salariés.

Le changement radical est aussi général, puisqu'il transforme l'ensemble de l'organisation, il est stratégique. Il touche essentiellement la stratégie de l'entreprise et aura des répercussions sur la culture, la structure et les systèmes.

Pour Allaire, Y et Firsirotu. Distingue quatre types de changement radical ; la transformation qui vise à adopter l'organisation à des circonstances radicalement modifiées, la réorientation qui est une réallocation des ressources lorsque les marchés sont stagnants ou saturés, la revitalisation et le redressement qui ont pour objectif d'améliorer la performance ou d'assurer la survie de l'organisation mal adaptée à son contexte. Aussi Demers, C ; ajoute la fusion et l'acquisition, le désinvestissement et la diversification comme des changements radicaux.

➤ L'apprentissage organisationnel

L'apprentissage de nouvelles manières de faire et de nouvelles règles est un changement organisationnel. Le processus d'apprentissage organisationnel se met en place lors d'un changement de structures ou de compétences ; Il accompagne les différentes phases du processus de changement. Il s'appuie sur l'expérience indirecte collective et se nourrit d'une vision future.

L'entreprise tout entière est un lieu d'apprentissage organisationnel. Elle se définit par l'apprentissage qu'elle met en œuvre et les routines qu'elle met en utilisation. L'apprentissage permet d'accumuler de l'expérience et de consolider les modèles d'interaction qui constituent des solutions éprouvées aux problèmes rencontrés par l'entreprise. L'idée de l'apprentissage organisationnel correspond à la prise en compte de l'importance cruciale, à un moment où les marchés et les technologies sont présentés comme très évolutifs, d'une capacité à construire et à concevoir des compétences collectives. Lors de leur étude d'un changement organisationnel mené par Shell, Guilhon, A et Trepo, G ; constatent que la réussite d'un apprentissage organisationnel futur sera tributaire du développement des capacités collectives. En effet, il ne suffit pas de distinguer les conditions de réussite d'un apprentissage organisationnel mais d'identifier ses conséquences sur le développement des compétences collectives. Dans ce cadre d'analyse, ces auteurs distinguent l'apprentissage organisationnel transformateur de l'apprentissage reproducteur. L'apprentissage transformateur.

Section 05 : les actions managériales du facteur humain pour une gestion du changement.

Si la résistance est une étape incontournable dans le processus de deuil inhérent à tout changement, vaincre les résistances des collaborateurs est un enjeu majeur dans la mission du manager. La littérature offre différentes perceptions générales dont les tactiques de formation, de communication, de participation, l'implication, l'aide et le soutien, la négociation, le marchandage, la manipulation, la coercition implicite et explicite, toutes ces pratiques représentent des pratiques de mobilisation pour susciter la participation des salariés au projet du changement organisationnel

Les tactiques les plus exploitées dans le domaine des 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 »⁹.

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 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 de la recherche d'un consensus autour d'objectifs commun, 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

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

⁹ La communication est le moyen par lequel circule l'information, on distingue la communication interpersonnelle, la communication de groupe, et la communication de masse.

5-2-Le consulting : Un terme issu de l'anglais, le consulting donne les significations de « consultation » ou de « conseil », le consultant dispose de capacité 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 aux problématiques rencontrées tout au long de l'exécution du projet de changement organisationnel

Dans une démarche de transformation, l'entreprise peut se faire accompagner d'un consultant extérieur, cela reste un choix. Certains dirigeants se débrouillent très bien tout seul, mais dans certains cas, cela peut présenter un intérêt certain :

Apports de méthodes et d'expérience : le consultant passe d'une expérience à une 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

Accéder à d'autres réalités que la sienne : dans le cas où le consultant est extérieur à l'entreprise, donc n'est pas acteur de changement, peut 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 et variées, plus elle sera puissante. Mais plus y'aura potentiellement de tensions et de conflits entre ses membres

Le consultant alors joue un rôle important de régulation, et de résolution des conflits, il est 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

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 mettre en œuvre le changement désiré en fonction du degré de résistance des salariés lorsque ces derniers éprouvent beaucoup de difficultés à comprendre et expliciter le changement

Tout changement s'appuie sur trois pôles

- La culture
 - L'organisation, les processus, les modes de fonctionnement du plus global au quotidien
 - Le comportement, les pratiques, et les compétences
- Le coaching ne sera efficace que s'il agit sur ces trois leviers ; voir
- Travailler sur les représentations et les croyances
 - Ajustement des modes opératoires
 - Mise en œuvre concrète des nouveaux comportements

Cette pratique s'applique généralement aux cadres d'entreprises qui par leur position sont conduits 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 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 applicables
- 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 indispensables 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 : Un 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

Chapitre II Le cadre méthodologique des résistances au changement

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 pas donc un trait de personnalité, 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

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

Il existe quatre grands types de théories sur la motivation¹⁰.

□ **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 terme de récompenses. Elles ont toutes été regroupées au niveau de l'individu, puisqu'elles traitent des attentes de celui-ci

Les plus célèbres parmi ces théories 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 de 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

¹⁰ La théorie 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 des attentes de Vroom, la théorie de l'équité d'Adams.

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

Les théories les plus célèbres sont :

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

□ **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 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) l'implication : « c'est l'attachement psychologique ressenti par un individu pour une organisation, il reflète le degré d'internalisation et d'adoption des caractéristiques et des perceptions 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 épanouir 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 du 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

Chapitre II Le cadre méthodologique des résistances au changement

Les organisations, sont des systèmes ouverts, en relation et en interaction avec leur environnement, elles sont donc en permanence invitées à réagir, à s'adapter, et à se transformer

Face aux transformations, a tous changement induit au sein de l'organisation, les individus adoptent des réactions différentes qui sont dans la plupart du temps des réactions négatives, ils n'arrivent pas à ancrer des changements vraiment profonds et durables dans leur vie professionnelle, ils reviennent constamment à leurs anciennes pensées, et habitudes, à leurs anciens comportements, et à leurs anciennes aditions. Ils ont souvent l'impression de revenir à leurs anciens systèmes, malgré tous leurs efforts fournis dans la réussite de ce changement, en fait il Ya une force invisible, puissante qui se cache derrière ce mécanisme, qui ne vit que pour empêcher les individus d'évoluer, cette force est la résistance au changement.

L'organisation qui remet en question son fonctionnement, est obligée de savoir gérer les résistances, car le succès d'un projet de changement dépend en grande partie de la collaboration et de l'adhésion de plusieurs groupes d'acteurs.

Dans cette partie de ce travail, nous abordons la question de résistance au changement, et son impact sur les ressources humaines, et l'importance d'une bonne gestion de cette résistance.

Qu'est-ce que la résistance ?

Il est bien de définir le concept de résistance pour comprendre que signifie « la résistance au changement »

L'analyse linguistique et documentaire révèle diverses origines au mot résistance. En latin l'origine du mot « résister » signifie s'arrêter. Le sens premier du mot résistance est attribué d'abord aux choses. Sa signification provient des sciences physiques et signifie le phénomène physique qui s'oppose à une action ou un mouvement.

Lorsqu'elle est appliquée aux personnes, la résistance signifie la qualité physique par laquelle on supporte aisément la fatigue ou les privations et qui permet de soutenir un effort intense ou prolongé, une personne peut être résistante a la fatigue comme par exemple en voyage.

En contexte organisationnel, la résistance est synonyme de blocage, de frein, et opposition, d'où vient sa signification traditionnelle

La résistance au changement est donc une réaction foncièrement négative à l'égard du changement, et considérée comme une vérité.

CHAPITRE III

LA CONDUITE DU CHANGEMENT AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Dans ce chapitre, nous allons à présent essayer de présenter en premier lieu l'évolution historique de l'entreprise CO.G. B, sa situation géographique et ses activités, l'organigramme et la structure organisationnelle de l'entreprise tout ça pour clôturer la première section ; dans la deuxième section on va découvrir le rôle des managers dans la fonction ressource humaine pour procéder au changement organisationnel dans l'entreprise CO.G.B. Labelle.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil « CO.G. B La belle ».

C.O.G.B La Belle est un complexe d'industrie agroalimentaire spécialisé dans le raffinage des huiles, qui a pour mission principale de développer la production et assuré la qualité de conditionnement. La première partie de ce chapitre nous présente l'entreprise C.O.G.B La Belle, ses missions et ses activités ainsi que son organisation.

1-1-historique et évolution

La C.O.G.B/ SPA, filiale du groupe ENCG/ SPA a été créé en 1902 par un industriel français sous l'appellation de SIAN (société industrielle de la fabrication du nord) cette entreprise a vu le début

de la construction de la 1ère usine du groupe, lancé en 1942 par le groupe Leu sieur Afrique, des travaux d'huile de grignon, d'olive et fabrication de savon à base de l'huile de grignon ont été lancé par le groupe

En 1953, c'est la fabrication du savon de ménage « mon savon », en 1966 c'est l'étape de conditionnement de ce produit en morceaux de 450g. Cette société s'inscrit dans la stratégie de l'Etat qui saisit le contrôle du secteur agroalimentaire par l'ordonnance N67/161.

Dans le cadre de la négociation du secteur agroalimentaire, la SNSG a fusionné avec la SALGO et la SOGDIS en 1972, pour donner naissance à un nouvel ensemble dénommé SOGEDIA qui avait pour mission la gestion des industries des corps en gras, du jus et des conserves de sucre

En 1974, c'est la nationalisation de la SIAN par l'ordonnance N°74/04 du 15 novembre 1974. Enfin, sous tutelle du ministère des industries légères et selon le décret n 80/42 du 04/10/1980, relatif à la restructuration des entreprises et par le décret n 82/408 du 11/12/1982, l'ENCG a vu le jour

Conformément aux dispositions de lois relatives à l'autorisation des entreprises, l'ENCG devient EPE/SPA par le décret n 88/101 du 16/05/1988 et devient autonome le 6/2/1989, dont la totalité des actions sont détenues par l'Etat. Dans le passé, l'Etat exerce son droit de propriété par le biais des fonds de participation

- Fond de participation agroalimentaire 40 POUR100
- Fond de participation pétrochimie et pharmacie 30 POUR100
- Fond de participation des mines et hydrocarbures 30 POUR100

Ces fonds ont mis place aux holdings, notamment le holding des industries de base qui détient toutes les actions de l'entreprise

En 1995, une nouvelle forme d'organisation de l'EN CG a été mise en place partant du principe de filialisation répartie en 5filiales : Bejaia, Alger, Annaba, Maghnia et Oran

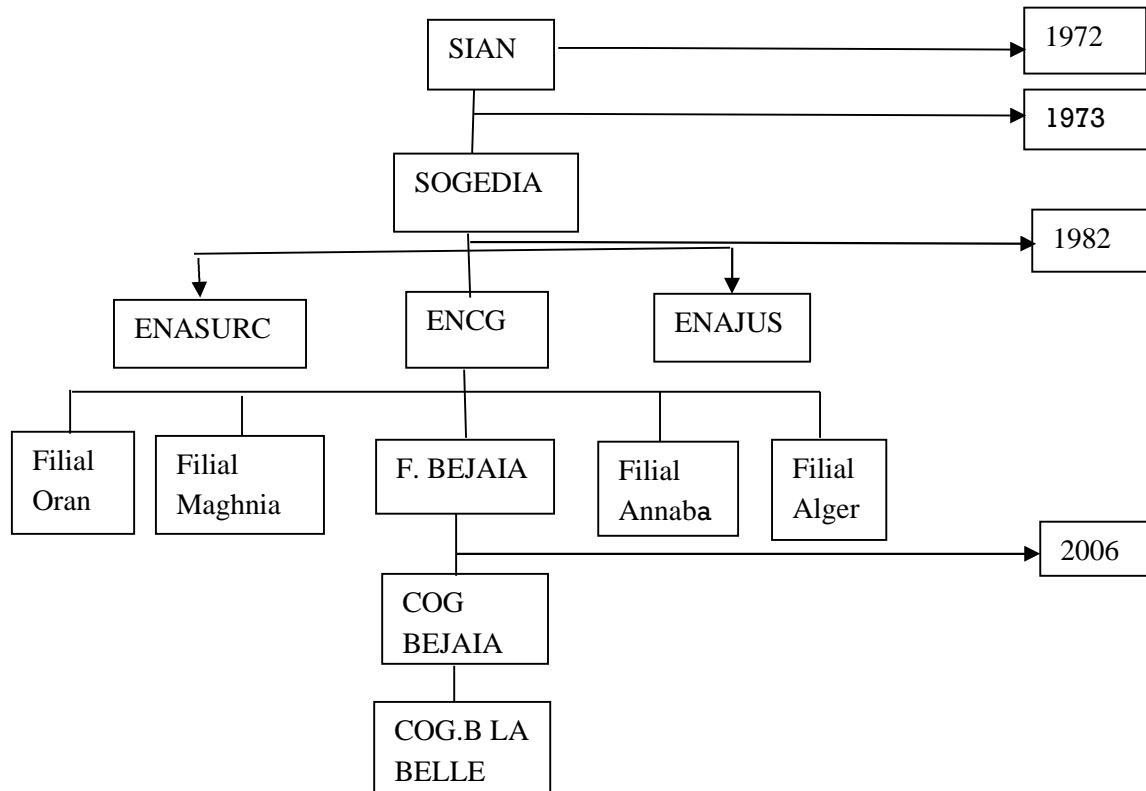
En 1997, COGB devient une filiale sous le statut (SPA/ CO. GB), jusqu'à ce jour, la filiale de Bejaia représentée par une direction générale en deux unités de production (UP07 & UP08)

1-2- Situation géographique

La CO.GB est à la zone industrielle de Bejaia d'une superficie de 10800 mètres carrés, dont 56500 mètres carrés couvert. Elle est limitée par :

- Oued Ghir à l'ouest.
- Le complexe de couture de Bejaia CCB au sud –ouest.
- La route nationale n 12 au nord-est.
- La cité cherchari et SNLB au sud-est.

Figure N°01 : organigramme sur l'historique et l'évolution de la "C.O.G. B LABELLE".



Source : document interne à l'entreprise.

1-3-missions, objectifs et activités de l'entreprise

1-3-1- Missions de l'entreprise : sont comme suit :

- Procéder à l'étude de marché pour répondre aux besoins de la demande nationale
- Elaborer et réaliser des annuels de production et de vente
- Mobiliser les efforts locaux et étrangers nécessaires à l'exécution de ses programmes de production
- Mettre en place les voies et les moyens en vue d'une assimilation progressive de la technologie, et de son activité
- Organiser et développer les structures de maintenance permettant d'optimiser les performances de l'appareil de production

- Mettre en place ou développer un système de gestion en vue de satisfaire les besoins nationaux et maintenir en permanence des stocks stratégiques tant en matière qu'on produit
- Assurer la vente des produits sur le marché national ou l'exportation dans le cadre des surplus de production
- Assister les unités de production pour assurer une politique uniforme en matière : production, distribution, maîtrise des couts. Financement nécessaire à l'attente de leurs objectifs
- La satisfaction des besoins des consommateurs en matière de l'huile alimentaire, de savon, de margarine et d'autres dérivées de corps gras
- Leur métier de transformation des matières d'origine animales ou végétales en vue de la fabrication des produits en grande consommation et de produits destinées à l'industrie

1-3-2-Les objectifs de l'entreprise

Dans le cadre de son statut décret (n82-453 du 11/12/1982) CO.GB/SPA à plusieurs objectifs

- Etre en plus près de la qualité
- Lancement de nouveaux produits et élargir sa gamme de production
- Affirmer sa présence sur le marché et dans toutes les régions algériennes (distribution, marketing)
- Exploiter, gérer et développer principalement les activités de production d'huile alimentaire et industrielle, de savon, de margarine et d'autres activités industrielles liées à son objet
- Insérer harmonieusement son activité dans le cadre de la politique nationale et l'environnement du territoire, de l'équilibre régional et de la protection de l'environnement

1-4-Les activités et les produits de l'entreprise

1-4-1-Les activités

- Fabrication d'huile végétale
- Fabrication de margarine de table, de feuilletage, et pâtisserie
- Fabrication de savon de ménage et de toilette
- Fabrication de produit végétale aromatisé

- Fabrication de graisse végétale à usage industriel, de glycérine, d'acides gras dessillés et de savon industriel

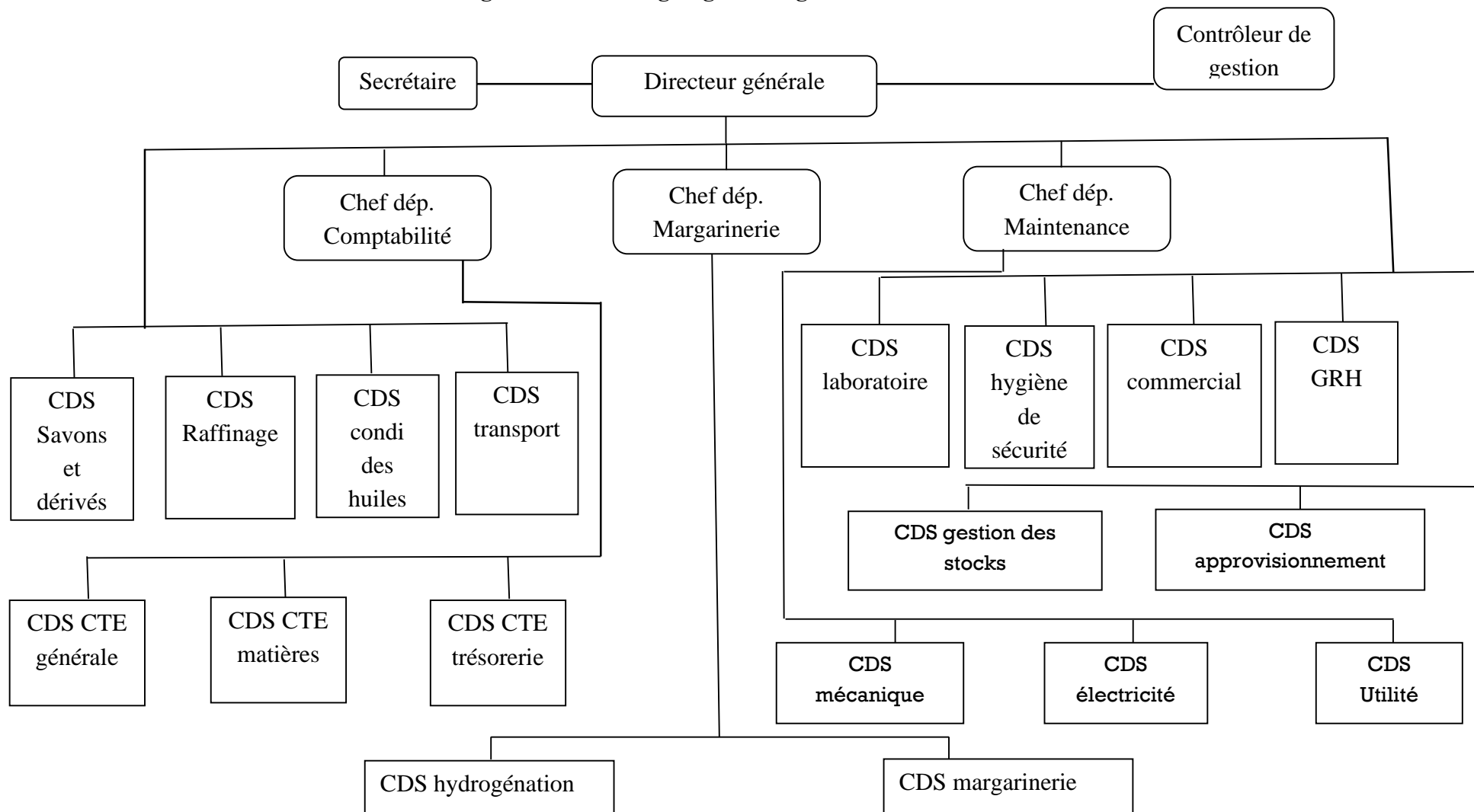
1-4-2-Les produits

- Huile de table (goute d'or) 11, 5L
- Savon de toilette(Nesria)
- Savon de ménage(Antipole)
- Margarine (palme d'or)
- Produit végétale aromatiser
- Glycérine industriel et cadex

1-5-La capacité de production de la CO.GB :

- Raffinage d'huile (430T/J)
- Savon de ménage (150T/J)
- Margarine de table (10T/J)
- Savon de toilette (50T/J)
- Margarine de pâtisserie (25T/J)
- Produit végétale aromatisé (205T/J)
- Graisse
- Glycérine (205T/J)
- Acide gras (205T/J)

Figure N° 02 : L'organigramme général de COGB La Belle.



Source : document interne à l'entreprise

1-6-Les différents départements et services de l'entreprise

L'entreprise C.O.G.B La Belle de Bejaia à une structure interne spéciale, et une organisation bien détaillée et très clair, chaque département à ces propres fonctions et ces services qui se caractérise par ses missions, elle constitue d'une direction du complexe et six (06) départements fonctionnelles, l'ensemble de ces départements sont comme suit, de plus une **Figure N°02** explicite apparaît ci-dessus.

1-6-1-La direction du complexe :

Qui s'assure la bonne gestion de l'entreprise et de veiller au respect des normes de production, qui prend des décisions stratégiques d'un point de vu organisationnel

Elle dispose aussi d'un secrétariat chargé de la liaison logistique entre la direction et les différents départements, et d'un staff qui comprend le directeur adjoint chargé des contentieux et des affaires juridiques, d'un chargé d'étude, d'un chef de laboratoire informatique et de contrôle de gestion

1-6-2-Les différents départements et services de l'entreprise

1-6-2-1-Le département de production :

Où le personnel travaille 24h/24h avec quatre équipes (pour lesquelles sont attribuées des applications équipe abc ou d), qui travaillent 8h par jour à tour de rôle. Aussi dans ce département, il s'effectue le contrôle des produits finis et semi finis ainsi que leur production

Ce département comporte six ateliers présentés par :

- Une raffinerie pour les huiles, de savon, de ménage et de toilette
- Une margarinerie
- Une distillerie des acides gras
- Une unité de conditionnement des huiles et sections
- Un atelier pour la fabrication des bouteilles en 5 L et 1 L
- Une infrastructure des matières premières et des produits finis

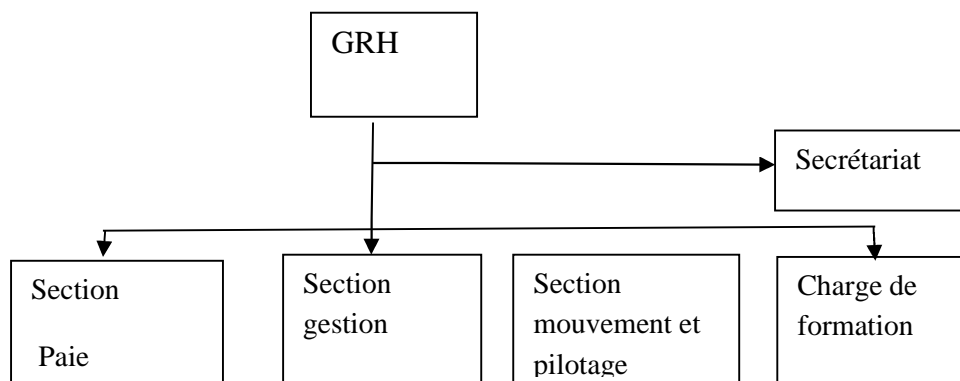
1-6-2-2-Le département technique : il est doté de 5 services

- **Le service utilité :** ce service assure aux ateliers de production tous les besoins énergétiques tel que : la vapeur, l'eau, l'eau adoucie, l'eau de presse, l'acte instrumentale, ainsi que le traitement des eaux résiduels

- **Le service mécanique** : il est chargé de la maintenance de l'équipement de production en exploitation, aussi bien que sur le plan curatif que préventif
- **Le service fabrication mécanique** : il s'occupe de la fabrication des pièces de recharge nécessaires aux équipements de production
- **Le service études** : ce service a pour mission de maintenir l'équipement de production et son suivi
- **Le service électricité** : il assure de l'électricité pour l'ensemble de l'équipement de production

1-6-2-3-Le département des ressources humaines

Figure N° 03 : Le direction DRH



Source : document interne à l'entreprise.

Il a pour mission de :

- Veiller à la bonne tenue des dossiers et du fichier du personnel ainsi qu'au respect de la légalisation du travail
- Mettre en œuvre les procédures de gestion du personnel dans le cadre de la réglementation du travail
- Suivre l'établissement des données de calcul des paies et veille au respect des échéances
- Participer aux réunions de direction de l'unité
- Veiller au respect des règles d'hygiène et de sécurité au niveau du service

Ce département se divise en plusieurs sections :

- **La section paie** : elle veille à :

-La réception de tous les éléments de la section du personnel, servant de base au calcul de la paie, de pointage, d'absence et de maladie (fiche de position mensuelle, les acomptes, les prêts et à l'état des heures supplémentaires)

-La réception de la section sociale des états récapitulatifs concernât les allocations familiales et la mutuelle

-la position des éléments de calcul sur les fiches de dépouillement (primes, retenues téléphoniques...)

-transmission des nouveaux informatiques au centre de traitement informatique qui se trouve à Alger, sous forme de fiche individuelle de gestion sur disquette, qui procède au traitement et calcule des paies pour les transmettre à la section paie des états suivants :

- ✚ Bulletins et journaux de paie, état de mandatement et indemnité d'pavoisement et des retenus
- ✚ Etablissement des déclarations de charges fiscales et sociales et assurer le règlement auprès des impôts
- ✚ Réunir les documents qui se rapportent à l'après paie pour effectuer les contrôles
- ✚ Vérification des bulletins après tirage
- ✚ Dispatching des bulletins

- **La section gestion du personnel** : qui s'occupe de :

-L'application de la réglementation et des procédures en matière de gestion du personnel

-La tenue à jour des fichiers et des registres des congés annuels

-Le suivi des différentes actions liées au suivi du personnel

-Le respect de la convention de l'entreprise et autres directives de l'entreprise dans le domaine de la gestion du personnel ainsi que la législation du travail en vigueur

-L'exécution et la préparation des décisions relatives au mouvement du personnel et l'établissement des décisions concernant l'attribution (suppression des prés sociaux, véhicules ainsi que la formalisation de la fiche individuelle, de la paie et de fiche de position (congés, absences, missions)

-Tenir à jour les dossiers administratifs du personnel

-Présentation des éléments de solde des comptes pour les communiquer à la section paie

-La vérification des feuilles de pointage avec la fiche de gestion leur transmission à la section paie.

-Le suivi des reliquats des droits de congés

-L'amélioration des relations avec la section paie concernant la gestion courante

Cette direction a pour tâche principale : le contrôle et la planification de l'ensemble des activités de l'entreprise, la contribution et l'adaptation continue des moyens et de son potentiel d'intervention afin de mener à terme des programmes annuels et pluriannuels, arrêtés dans le cadre des plans à court terme

- **La section sociale :**

- Elle est chargée d'assurer et de contrôler l'application de la législation en matière d'assurance sociale, la cantine, la coopérative et les prêts

- La section mouvement de pointage :

Elle s'occupe du traitement d'information sur l'absence de données (pointage, absence, heures supplémentaires et l'état de l'effectif par catégorie socio professionnelle) ou encore de suivi du dossier administratif

- Section chargée de formation

Elle est chargée des suivis des apprentis et des stagiaires

1-6-2-4-Le département comptabilité : La fonction principale de cette direction constitue un ensemble d'activité spécifique dont le rôle est d'assurer le fonctionnement et la gestion des crédits aux opérateurs de renouvellement, modernisation

Ce département dispose de deux services :

-La société finance : l'entreprise doit contrôler ses finances avec toutes rigueurs, car sans finances saines l'entreprise meurt, il a pour mission de :

- ✚ L'évaluation des besoins en capitaux qui sont les fonds nécessaires aux investissements et aux cycles d'exploitation

- ✚ Le choix des sources de financement, entre le financement et les capitaux d'emprunt

- ✚ Le financement des investissements : analyse des moyens de financement appropriés

- ✚ Etudier et veiller à l'équilibre financier

- ✚ La vérification des factures et leurs règlements

- ✚ L'analyse et le contrôle des dépenses (situation de la théorie)

-Le service de comptabilité générale : Ce dernier permet de connaître et de calculer les coûts d'achat des matières premières et les coûts de consommation ainsi que les coûts de production et le prix de revient, et enfin de déterminer la valeur des stocks grâce à la tenue des inventaires

1-6-2-5-Le département commercial : Il est représenté par le chef de département qui a pour rôle de coordonner et d'organiser toutes les tâches qui sont à sa responsabilité, ce département dispose de 4 services :

-Le service approvisionnement : Sa mission primordiale est de prospecter le marché national les achats se résument emballages et de pièces de rechange. Ce service est considéré comme le poumon du complexe car il pourvoit le complexe en matières consommables et de pièces de rechange. L'analyse des besoins de l'entreprise s'effectue constamment au sein du complexe, cela se fait grâce aux opérations d'achat (prévention d'achat). Ces prévisions doivent permettre l'analyse des besoins de l'entreprise. Ce service est composé de trois sections sont :

- ✓ **La section des achats locaux :** Cette section se charge de la satisfaction des besoins des différents services en matières ou en produits consommables et en équipement, tel que les roulements, couronnes
- ✓ **La section des achats à l'étranger :** Elle fonctionne de la même façon que la section des achats locaux, à condition de ne pas dépasser le budget alloué. Cette situation a pour rôle d'assurer l'approvisionnement de différentes marchandises qui n'existent pas sur le marché local
- ✓ **La section de transit :** Le transitaire se déplace dans les zones portuaires ou aéroportuaires sous la douane pour s'occuper des formalités administratives du dédouanement et modalités de paiement des droits des douanes

-Le service gestion des stocks : Il a pour objectif de réduire les coûts et les risques, ce qui nécessite la réduction du volume des stocks afin d'éviter l'immobilisation des fonds car la bonne gestion d'un stock, consiste à le maintenir à un niveau acceptable avec une capacité de stockage qui se présente comme suit :

- Un magasin de produits chimiques avec une superficie de stockage de 3600m²
- Un magasin d'emballage : qui a une capacité de stockage de 7200m²
- Un magasin de pièces de rechange industrielles : 1620m²
- Les voutes de stockage (tubes)
- Un terrain de stockage en plein air de soude caustique : 2250m²

-La section transport : Il est chargé du parc automobile (poids lourds, poids léger) qui met ses véhicules à la disposition de tous les services en cas de besoin. Il se compose de deux parties, une en charge de transport et du personnel, et l'autre du transport des matières premières et des marchandises

-Le service des ventes : Ses tâches principales consistent à élaborer le programme des enlèvements journalières, de recevoir un programme mensuel de distribution par wilaya qui est transmis par la direction centrale concernée et qui communique les informations relatives au service des ventes et de comptabilité

1-6-2-6-Le département prévention des risques professionnels : Le but de ce département consiste à écarter tous les risques d'accident graves, prévenir et lutter contre tout incendie, comme il met à la disposition de l'ensemble des agents de sécurité, le matériel de secours et d'intervention

Remarque : le département marketing et vente ne figure pas dans l'organigramme de l'entreprise

Les techniques de communication utilisées

1-La promotion des ventes : parmi les techniques de communication sur lesquelles se con entre l'entreprise CO.GB Labelle, une place importante est accordée à la promotion des ventes, son objectif principal est de stimuler les consommateurs en accordant un plus aux produits et de confronter l'image de marque par s un dynamisme commercial

Dans cette forme de communication, l'entrepriseCO.GB Labelle fait recours à ces trois moyens d'action :

- Accorder des réductions
- Sponsoring de certaines activités culturelles et sportives, l'entreprise CO.GB Labelle a pris en charge une partie des besoins financiers de l'équipe de football de BENTALHA
- Assistance aux clients
- Essais gratuit (échantillon)
- Aide des associations (dons)
- Les réductions temporaires des prix

2.Relations politiques : L'entreprise CO.GB Labelle exploite cette forme de communication afin de renforcer son image et d'avoir de bonnes relations publiques. Pour cela, elle participe à des foires, expositions, et salon régionaux et internationaux

3.La force des ventes : Pour atteindre les objectifs commerciaux fixés, l'entreprise CO.GB Labelle organise sa force de vente selon la structure la plus adaptée

Section 02 : Analyses et interprétations de données de « CO.G. B La Belle ».

Dans cette partie on va consacrer nos efforts à l'étude appliquée, nous avons demandé l'historique de l'entreprise « C.O.G.B La Belle » au terme de calcul (la base des données) ; de la fonction des ressources humaines qui mise à notre disponibilité de fournir ces données avec différents critères concernant le personnel de "l'entreprise La Belle" pour : procéder à une analyse, une interprétation de ces données ; en fur et à mesure de confirmer ou affirmer les hypothèses émises au début de notre recherche ; afin d'obtenir des résultats sur notre étude de recherche.

2-1-Analyse des chiffres clés de la population d'étude de « CO.G. B La Belle ».

Nous avons demandé la liste exhaustive de l'effectif avec ces différents critères, de l'entreprise C.O.G.B LA BELLE, chose été accepté et donnée d'une manière élargie pour générer les différents calculs afin de mettre pouvoir à tirer des explications. La population étudiée dans notre étude est de deux (02) catégories socioprofessionnelles (cadres dirigeants, et agents de maîtrise).

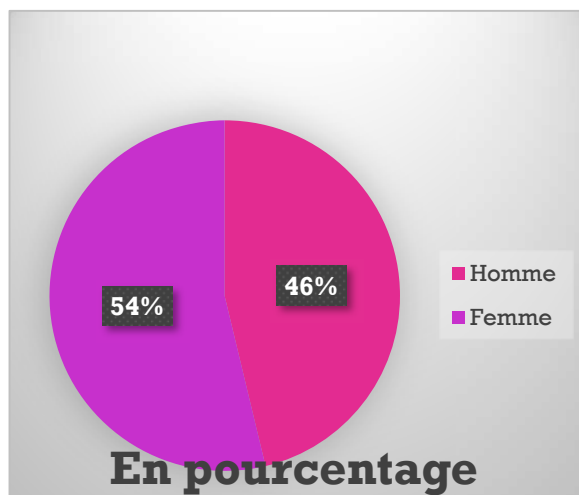
Il s'agit des salariés de CO.G. B La belle, qui se sont réparties dans les différents services de l'entreprise.

Tableau N°07 : La répartition de personnel de "La Belle" selon le critère de sexe.

Sexe	Effectif	fréquence	En pourcentage
Homme	37	46,25/100	46,25%
Femme	43	53,75/100	53,75%
Total	80	100/100	100%

Source : direction des ressources humaines DRH.

Figure N°04 : Diagramme circulaire représentatif du personnel de "La Belle" selon le critère de sexe.



Source : Propre initiative suivant les données recueillies par DRH.

Commentaire : D'après les données du tableau N°07 et selon la figure représentative N°04 ; on remarque que la présence de sexe féminin est élevée à terme de pourcentage avec un taux de : 53,75%, par rapport à la présence de sexe masculin qui représente un taux de : 46,25% ; au sein de l'entreprise C.O.G.B La Belle. Donc en remarque que : le nombre de personnel féminin est plus présentatif que le nombre de personnel masculin selon le critère de sexe au sein de : « C.O.G. B La Belle » ; ceci peut être expliquée par le fait que la plupart des femmes employées occupent des postes d'encadrement.

Signification

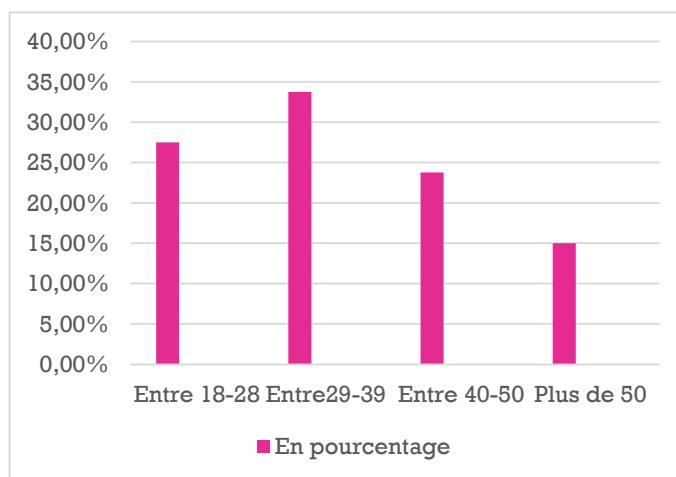
Cela démontre qu'il y a un ensemble de critères personnels comme : la détermination des femmes ambitieuses et compétentes qui concourent à l'accès des femmes pour travailler au sein de «CO.GB La Belle ». Une orientation stratégique de recrutement selon les besoins de l'entreprise, aussi l'existence des facteurs sociétales et culturelles qui oblige « C.O.G. B La Belle » à ouvrir leurs portes aux femmes pour travailler et de s'adapter aux exigences environnementales sans oublier les facteurs juridiques et les décrets qui autorise les femmes d'accéder au marché de travail dans l'Algérie et les différentes entreprises.

Tableau N°08 : la répartition de la population de "La Belle" selon l'indicateur d'âge.

Age	Effectif	fréquence	En pourcentage
Entre 18-28	22	27,5/100	27,5%
Entre 29-39	27	33,75/100	33,75%
Entre 40-50	19	23,75/100	23,75%
Plus de 50	12	15/100	15%
Total	80	100/100	100%

Source : direction des ressources humaines DRH.

Figure N°05 : diagramme représentatif du personnel de "La Belle" selon l'indicateur d'âge.



Source : Propre initiative suivant les données recueillies par DRH.

Commentaire : D'après les résultats obtenus dans le tableau N°08 et leur figure représentative en pourcentage, on constate que la catégorie d'âge la plus élevée est celle de la catégorie moyenne qui ont l'âge inférieur à 40 ans, entre (29-39) avec un pourcentage de : 33,75%, ce qui représente une opportunité pour le changement et un ancrage plus facile d'une culture de management, suivie par la catégorie (18-28) par un pourcentage de : 27,5%, par contre la catégorie qui est entre (40-50) représente un pourcentage de : 23,75%, et enfin la catégorie la plus faible est celle de (plus de 50) avec un pourcentage de : 15%.

Donc on constate que la catégorie d'âge (29-39) est la plus dominante d'après les résultats mentionnés dans ce tableau.

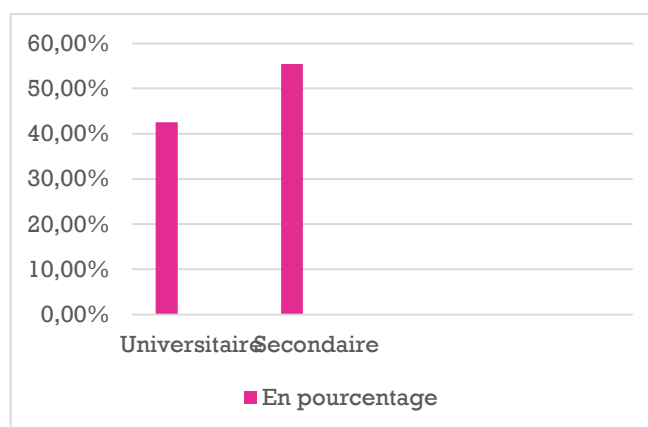
Signification : Suite aux résultats obtenus ci-dessus ; on peut dire que l'entreprise « C.O.G. B La Belle » ; possède une pluralité intergénérationnelle selon les quatre (04) catégories de travailleurs et leur division avec l'utilisation de critère d'âge, donc on peut dire que l'entreprise possède une politique de recrutement externe et de déduire que la fonction des ressources humaines joue un rôle important pour faire face à ces changements organisationnels au niveau du marché de travail.

Tableau N°09 : La répartition de la population de "La Belle" selon l'indicateur : niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Effectif	Fréquence	En pourcentage
Universitaire	34	42,5/100	42,5%
Secondaire	46	57,5/100	55,5%
Total	80	100/100	100%

Source : direction des ressources humaines DRH

Figure N°06 : Diagramme représentatif du personnel de "La Belle" Selon l'indicateur : niveau d'instruction.



Source : Propre initiative suivant les données recueillies par DRH.

Commentaire : D'après ce tableau N°09 et sa figure N°06 représentative par un diagramme de deux colonnes selon le critère sélectionné : "niveau d'instruction", on observe qu'il a une inégalité entre le nombre d'effectifs qui ont acquis des études supérieures, et ceux qui ont un niveau d'étude secondaire, avec une différence de 13%.

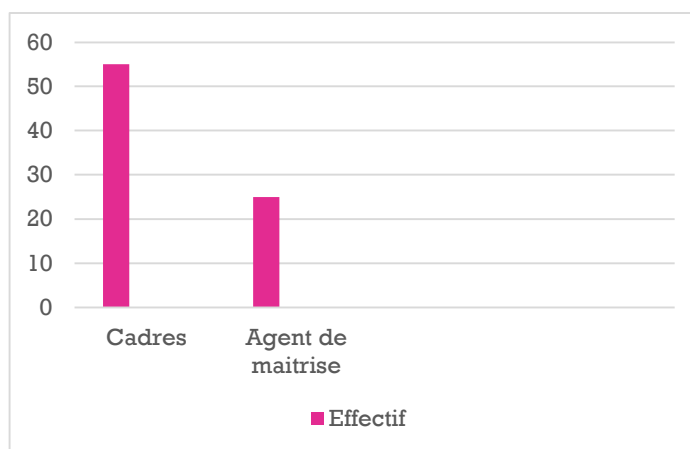
Signification : On remarque qu'il a deux types sont : ceux qui ont recrutés sont ceux qui ont fait des études supérieures et ceux qui ont un niveau secondaire se sont les anciens, est cela est dur par la possibilité de moyens et de possibilité pour instaurer durant leur époque. Donc on peut dire qu'il existe une orientation stratégique de recrutement externe selon les profils recherchés par les responsables de la fonction ressources humaines de C.O.G.B la Belle.

Tableau N°10 : la répartition de l'échantillon dans "La Belle" selon le poste occupé.

Poste occupé	Effectif	Fréquence	En pourcentage
Cadres	55	68.75/100	68.75%
Agent de maîtrise	25	31.25/100	31.25%
Total	80	100/100	100%

Source : direction des ressources humaines DRH

Figure N°07 : Diagramme représentatif de la répartition de l'échantillon de "La Belle" selon l'indicateur du poste occupé.



Source : Propre initiative suivant les données recueillies par DRH.

Commentaire : Selon les données du tableau N°10, les cadres représente le nombre le plus élevé dans cet échantillon d'étude selon l'indicateur sélectionné par le poste occupé ; avec un nombre de : 55 qui représente un taux de : 68.75% par contre les agents de maîtrise représente un nombre de 25 agents avec un taux de : 31.25%. la différence est clair selon la représentation graphique indiquée dans la figure N°07.

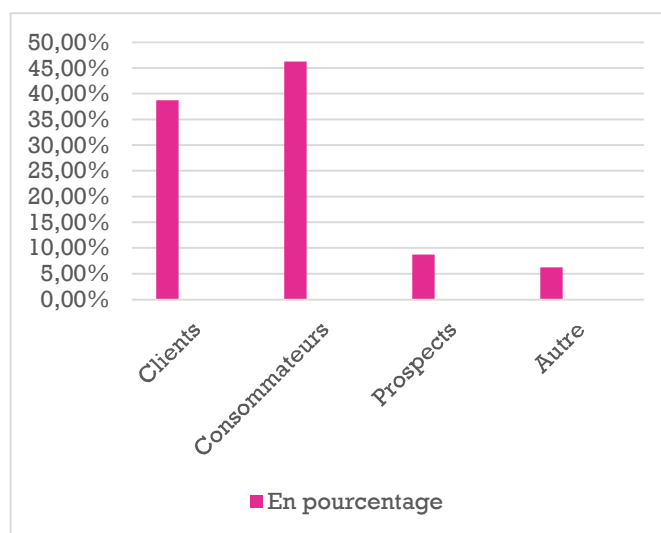
Signification : Un certain nombre de cadres n'ont pas suivis leurs études supérieures et c'est dû à leurs anciennetés, car ils ont travaillé au sein de l'entreprise pour plus de 30 ans, alors que les autres sont des licenciés car ce sont des nouveaux recrutés, donc cela signifie que l'entreprise résiste au changement organisationnel au niveau de certaines de ces fonctions et services pour une période indéterminée (soit à moyen ou à long terme).

Tableau N°11 : la répartition de la population d'étude de "La Belle" selon la catégorie socioprofessionnelle.

Catégorie socioprofessionnelle	Effectif	fréquence	En pourcentage
Clients	31	38,75/100	38,75%
Consommateurs	37	46,25/100	46,25%
Prospects	7	8,75/100	8,75%
Autre	5	6,25/100	6,25%
Total	80	100/100	100%

Source : direction des ressources humaines DRH

Figure N°08 : Diagramme caractérisé par la répartition de population de "La Belle" selon l'indicateur socioprofessionnelle.



Source : Propre initiative suivant les données recueillies par DRH.

Commentaire : D'après ce tableau récapitulatif N°11 et leur représentation graphique de la figure N°08 ; on constate que le taux le plus élevé est celui de la catégorie consommateur qui représente un taux de : 46,25%, suivie par un la catégorie clients qui représente un taux de : 38,75%, ainsi par un taux de : 8,75% pour la catégorie de prospect, et enfin la catégorie-autre - avec un pourcentage de : 6,25%.

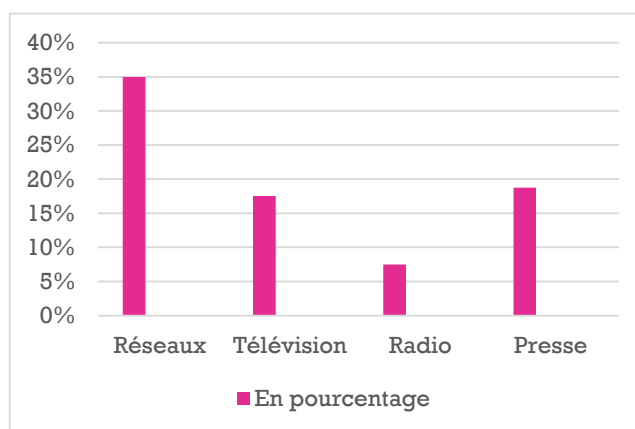
Signification : l'analyse précédente mène que la fonction des ressources humaines de « C.O.G.B La Belle » utilise les quatre (04) critères comme l'un des indicateurs qui constitue leur tableau de bord au sein de leur fonction R/H pour procéder à leur évaluation fonctionnelle et organisationnelle afin de tirer des résultats et d'avoir un impact stratégique.

Tableau N°12 : la répartition de la population mère selon le moyen adéquat pour reconnaître l'entreprise CO.GB Labelle.

Moyen de communication	Effectif	Fréquences	En pourcentage
Réseaux	28	35/100	35%
Télévision	14	17,5/100	17,5%
Radio	6	7,5/100	7,5%
Presse	15	18,75/100	18,75%
Affichage	17	21,25/100	21,25%
Total	80	100/100	100%

Source : direction des ressources humaines DRH.

Figure N°09 : Diagramme représentatif de la répartition de population de "La Belle" selon les indicateurs : outils de l'information.



Source : Propre initiative suivant les données recueillies par DRH.

Commentaire : D'après les données recueillies sur le terrain et fournir par la fonction des R/H (voir le tableau N°12) ; nous remarquons que le moyen le plus adéquat pour reconnaître l'entreprise CO.GB La belle est le réseau social avec un pourcentage de : 35%, suivie par l'affichage avec un taux de : 21,25%, puis la presse avec un pourcentage de : 18,75%, la télévision qui représente un pourcentage de : 17,5%, est enfin la radio avec un taux de pourcentage de : 7,5%. Comme elle indique la figure N°09.

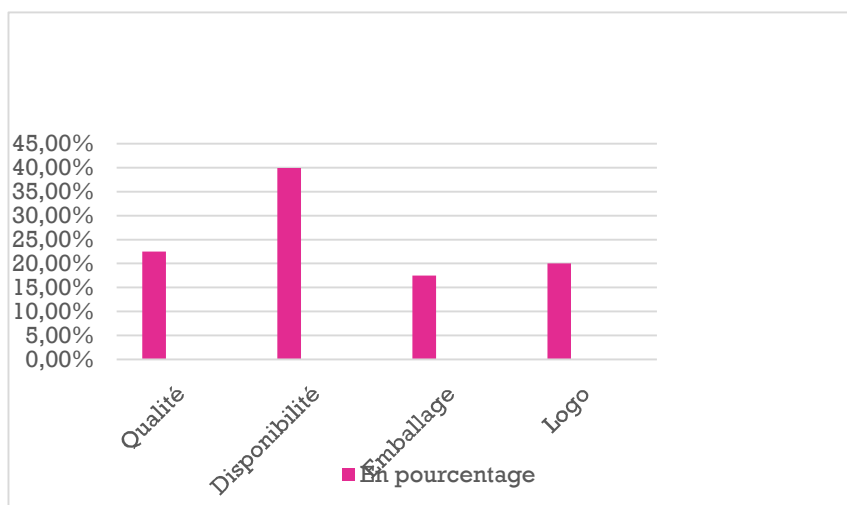
Signification : Cette analyse nous a permet de déduire que la majorité des consommateurs et des clients ont connu l'entreprise « CO.G. B La Belle » utilise un moyen pour diffuser une bonne communication et de maintenir des liens positifs avec des divers publics ciblés.

Tableau N°13 : répartition de la population de "La Belle" selon la reconnaissance de l'entreprise.

Reconnaissance	Effectif	Fréquences	En pourcentage
Qualité	18	22,5/100	22,5%
Disponibilité	32	40/100	40%
Emballage	14	17,5/100	17,5%
Logo	16	20/100	20%
Total	80	100/100	100%

Source : direction des ressources humaines DRH

Figure N°10 : Diagramme représentatif de la répartition de population de "La Belle" selon l'indicateur de reconnaissance de l'entreprise.



Source : Propre initiative suivant les données recueillies par DRH.

Commentaire : D'après ce tableau N°13 et sa représentation graphique par diagramme identifié dans la figure N°10 ; on remarque que l'entreprise est reconnue à travers sa disponibilité sur le marché avec un pourcentage plus élevé de : 40%, suivie par la qualité avec un taux de pourcentage de : 22,5%, puis le logo qui représente un pourcentage de : 20%, et enfin l'emballage avec un taux de : 17,5%.

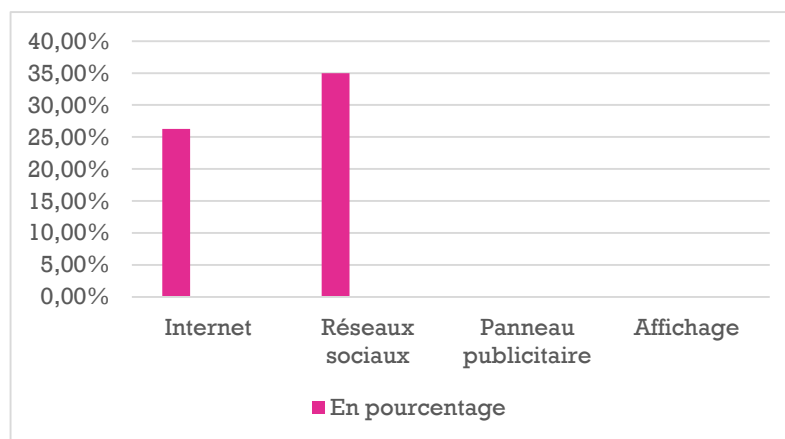
Signification : Ce tableau nous a permis de déduire que l'entreprise « C.O.G.B La Belle », utilise quatre (04) principaux indicateurs qui constituent le tableau de bord et de mettre en œuvre des axes informationnelles dans leur fonction R/H afin d'avoir les reconnaître à travers sa disponibilité dans le marché que veut dire que sa disponibilité permet de faire face à la concurrence et d'atteindre un positionnement parfait dans le marché concurrentiel.

Tableau N°14 : la répartition de la population selon les supports utilisés pour connaître l'entreprise "La Belle".

Supports	Effectif	Fréquence	En pourcentage
Internet	21	26,25/100	26,25%
Réseaux sociaux	28	35/100	35%
Panneau publicitaire	14	17,50/100	17.50%
Affichage	17	21,25/100	21.25%
Total	80	100/100	100%

Source : direction des ressources humaines DRH

Figure N°11 : Diagramme représentatif de la répartition de la population dans "La Belle" selon les supports utilisés.



Source : Propre initiative suivant les données recueillies par DRH.

Commentaire : Ce tableau N°14 montre que la majorité est tout à fait d'accord qu'ils ont connus l'entreprise « CO.G. B La Belle » à partir des réseaux sociaux avec un taux de : 35%, un pourcentage de : 26,25% de ceux qu'ils suivent à partir de supports internet, pour les autres enquêtés reconnaît l'entreprise à partir de l'affichage qu'est un pourcentage de : 21.25% et enfin un pourcentage de : 17.50% pour ceux qui reconnaît l'entreprise à partir des panneaux publicitaires.

Signification : Ce tableau nous a permis de déduire que l'entreprise « C.O.G.B La Belle », utilise quatre (04) principaux indicateurs d'informations qui constitue le tableau de bord pour évaluer les axes informationnels transversales entre l'entreprise et leur environnement externe ; afin de mettre en œuvre des techniques de communications adéquates à la situation de l'entreprises envers son existence externe ; Aussi d'élaborer son plan de communication et de planifier sa stratégie opérationnelle selon les besoins de marché et les exigences de l'environnement pour faire face au changement organisationnel externe.

2-2-Enquête au niveau de la fonction R/H (voir L'annexe) :

Nous allons procéder à fournir un questionnaire et d'établir une séance d'entretien avec le responsable de la fonction des ressources humaines au sein de l'entreprise « CO.G. B La Belle » pour pouvoir cerner notre sujet de recherche.

Le questionnaire a été conçu pour être une base sur laquelle sera réalisée une enquête directe avec le responsable de la fonction des ressources humaines de « CO.G. B La Belle ». Afin de maintenir les résultats sur les questions de recherche identifiées dans notre thème.

L'objectif de cette enquête est d'identifier les capacités organisationnelles de l'entreprise à s'adapter aux changements à travers l'étude des différentes composantes et facteurs internes et externes qui peuvent influencer soit pour maintenir ces changements, soit pour avoir des résistances aux changements organisationnels et de les s'adapter selon les nécessités et besoins de l'entreprise « CO.G. B La Belle ». Afin d'identifier les attributions managériales et le rôle de la fonction des R/H pour gérer les impacts de ces changements organisationnels au niveau des différentes fonctions/tâches qui constitue l'entreprise « CO.G. B La Belle ».

- ✓ **Méthodologie de la recherche :** le questionnaire a été administré sur papier et contient trente et quatre (34) questions, formulées d'un choix unique et directe, qui tendent à explorer certaines dimensions, qui peuvent caractériser le changement organisationnel dans l'entreprise « CO.G. B La Belle » ; à travers leur fonction des R/H.

Ce présent travail s'inscrit dans le domaine des recherches action qui se base sur l'interprétation des résultats du questionnaire et l'observation directe.

2-3-L'évaluation des chiffres clés de la fonction R/H et vérification des hypothèses.

D'après notre entretien fait au niveau de la fonction des ressources humaines et selon notre analyses et significations effectuées sur les tableaux, ont déduits de vérifier les hypothèses menées dans notre étude de recherches selon ces indications :

2-3-1- interprétation et vérification de la première hypothèse

D'après les réponses qu'on a obtenues pour la première hypothèse, on remarque la plupart des interrogés affirment que l'entreprise a eu un grand changement. Parmi les réponses obtenues, la majorité des salariés assurent que l'entreprise a subi un changement considérable à l'intérieur de ces questions ; il y a 50 cadres, et 15 agent de maitrise qui confirme que le changement était fondamental. Pour cette question on a 15 enquêtés qui ont répandus négativement

En effet, il y a aucune structure supprimé mais bien au contraire il y a une création de structures, comme il dénonce le responsable de la fonction leur de mon guide d'entretien, il confirme de dire : « il n Ya eu aucune structure supprimé mais il y a un changement d'appellation de structure lié entre eux pour mieux organiser l'entreprise ».

On constate alors les structures modifiées sont les services « ING » service informatique de gestion et service système et réseau dont l'objectif est de collecter, vérifier et analyser les informations de gestion, élaborer les tableaux de bord, assurer l'installation et l'exploitation des applications informatiques opérationnelles.

Désormais l'informatique n'est pas seulement l'un des instruments de productivité, elle devient un outil de gestion et de pilotage de l'entreprise voire un instrument stratégique apportant les moyens d'évolution des métiers de l'entreprise ; de plus elle permet d'accroitre la productivité et de rendre l'entreprise plus connue.

Selon les réponses obtenues concernant cette question, on peut classer les individus en deux catégorie : ceux qui sont pour le projet de changement et ceux qui sont contre ce projet de changement (ils résistent au changement) au sein de l'entreprise « CO.G. B La Belle ». On constate que les cadres sont pour ce projet de changement car grâce à ce changement ils ont eu des promotions, comme le souligne ce cadre « grâce à ce changement j'ai été promu à un

meilleur poste ». Alors qu'on trouve d'autres qui ne sont pas d'accord, et souligne : « malgré il y a eu séparation des activités la charge de travail n'a pas diminuer »

A ce titre on déduit que le changement a des effets bénéfiques pour certains salariés car ils ont eu une promotion alors que certain autres parle d'effet négatif car ils ont eu plus de charge de travail ».

2-3-2- interprétation et vérification de la deuxième hypothèse.

D'après la réponse à cette hypothèse on remarque que des agents de maîtrise et très peu de cadres intermédiaires parlent de résistance au changement, alors que les autres disent qu'il n'y a eu aucune difficulté à changer.

Parmi les salariés qui parlent de résistance un cadre qui travaille dans le service comptabilité qui souligne : « moi personnellement j'étais contre ce changement car comme je travaille dans le service financier y a eu plus de charge de travail ». Un cadre souligne « le système est très cadré, il va à l'encontre du changement par certain coté ».

De ce fait le discours des dirigeants ne soit pas cohérent, il est essentiel d'impliquer les individus de favorise l'apprentissage, d'avoir des solutions de rechange il s'agit alors de trouver le moyen de convaincre les employés ; qu'ils seront gagnant de réaliser le changement

2-3-3- interprétation et vérification de la troisième hypothèse.

D'après notre analyse faites aux différents tableaux et le guide d'entretien remettre par le responsable de la fonction des R/H , on peut tirer cette réponse pour vérifier la troisième hypothèse émise au début de notre recherche ; nous avons pu envisager, outre l'importance de la fonction des ressources humaines au sein de « C.O.G.B La Belle » pour avoir des bons déroulements fonctionnels, aussi organisationnels aux fonction et services qui constitue l'entreprise « La Belle » ; aussi leur rôle pour améliorer les conditions de travail, l'impact de ces derniers sur le rendement et la stabilité des salaires, de déterminer les indicateurs de performance d'elle-même, de participer à identifier les changements structurels à d'autres fonctions et services existe dans l'organigramme de l'entreprise.

En vertu de notre enquête d'entretien, nous avons constaté qu'effectivement le climat du travail au sein de « C.O.G.B La Belle » ; connu une certaine amélioration rigoureuse à des mesures de prévention donc on est en droit de considérer que notre suggestion théorique est confirmée.

En guise de conclusion à cette étape, nous pouvons nous permettre de prétendre que l'entreprise « C.O.G.B La Belle » doit développer sa fonction des ressources humaines en matière de qualification et de compétence pour enrichir sa structure et améliorer leurs conditions de travail afin de parvenir le maximum rendement de ses salariés et d'aboutir à ses objectifs visées.

CONCLUSION
GENERALE

CONCLUSION GENERALE

En réponse à un environnement perpétuel, l'entreprise s'engage dans un processus de changement qui touche ses composantes qui la concrétisent en tant qu'une organisation tels que la stratégie, la structure, les systèmes et celles qui l'animent tels que la culture et le mode de management, avec un impact émotionnel sur les individus.

Le changement organisationnel est un processus permanent dans la vie des entreprises. Provoquer ou subir le changement nécessite une nouvelle réorganisation et structuration et aussi une nouvelle redéfinition de la stratégie globale de l'organisation, ce qui amène les leaders des entreprises et managers des organisations à s'impliquer au maximum dans le processus de changement ; la résistance au changement est une attitude individuelle ou collective qui se manifeste dès que l'idée de transformation est évoquée.

L'objectif du changement organisationnel est d'accroître la capacité ou l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements qui interviennent dans son environnement et de changer les modèles de compétences des salariés.

Le changement organisationnel est un processus qui nécessite la mobilisation de toutes les ressources dont dispose l'entreprise, en particulier au niveau des personnes qui la composent. La réussite et la pérennité du changement exigent l'exploitation de toutes les compétences des salariés ainsi que toutes leurs capacités d'initiative et pas seulement celles correspondant à la définition de leur poste.

Par ailleurs, un changement organisationnel au niveau des entreprises peut avoir des répercussions positives ou négatives sur leurs démarches, leurs stratégies des stratégies à long terme et leurs stratégies opérationnelles obtenues à court termes. Aussi sur leurs pérennités.

Au terme de notre travail de recherche effectué au sein de l'entreprise « C.O.G.B La Belle » pour savoir sur la gestion du changement organisationnel au sein de cette entreprise, savoir aussi sur la gestion du capital humain et les actions managériales menées par la fonction des ressources humaines pour gérer ce facteur humain dont le but de faire face à la résistance au changement organisationnel

Pour démontrer ça nous sommes penchés sur le concept du changement organisationnel, puis sur la résistance à ces changements organisationnels mener par l'entreprise « C.O.G.B La Belle », tout ça dans les deux premiers chapitres ; puis traiter le changement organisationnel au sein de l'entreprise « C.O.G.B La Belle » sur les changements vécus par elle ; aussi sur la gestion de ces changements mener par la fonction des ressources humaines et d'indiquer leur rôle managériale face à d'autres fonctions et services de l'entreprise.

L'entreprise « CO.G. B La Belle » a connu comme toute entreprise des changements de son organisation, l'étude précédente montre que le changement est nécessaire dans l'entreprise La Belle selon les incidences qui existes à l'intérieur d'elle, aussi les exigences de l'environnement externe. D'après les résultats obtenus selon la base des données fournis et les réponses au questionnaire par le responsable de la fonction des R/H en déduire à dire que malgré le changement organisationnel existe au sein de l'entreprise mais n'est pas avec une façon dominante et générale qui touche toute les structures organisationnelles et fonctionnelles de l'entreprise... ; parce que l'entreprise « CO.G. B La Belle » résiste à ce changement tellement cette résistance est un phénomène naturel, inévitable et universel produite en réponse à des craintes justifiées ou non par rapport à un futur inconnu, en réalité , ce n'est pas le changement qui fait peur mais le risque de perdre l'existant à la recherche d'un avenir qui peut être meilleur mais incertain et peut exposer l'entreprise à des turbulences. Alors entre la stabilité réconfortante et le mouvement perturbateur se place la problématique du changement. Aussi l'implication des décideurs dans le processus de changement doit être affiché dans l'entreprise clairement et restera en veilleuse jusqu'à la fin.

Le problème de performance de la fonction des ressources humaines est obtenue une densité moyenne par rapport aux sujets abordés au niveau de cette fonction et les intentions des travailleurs pour régler leurs problèmes selon les réponses émises par le responsable de cette fonction.

D'après les résultats de notre enquête, la réussite du projet du changement organisationnel au sein de « CO.G. B La Belle » doit s'en servir d'un management stratégique clairvoyant au niveau de l'entreprise, suivi d'une mise en œuvre opérationnelle à l'échelle de chaque unité organisationnelle.

BILIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- AUTISSIER DAVID, VANDANGEON- DERUMEZ ISABELLE, « comportement et rôle de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement », 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine, Juin 2004.
- BAREIL, CELINE et ANDRE SAVOIE. 2002 « les acteurs de la transformation : qui est concerné et comment ? », In Transformer l'organisation, sous la dir. De REAL JACOB, ALAIN RONDEAU et DANIELLE LUC, Coll. Racines du savoir.
- BONEU, FRANÇOIS, FRANÇOISE FETTU et LUC MARMONIER. 1992 piloter le changement managérial. Editions Liaisons.
- COLLERETTE P, DELISLE G et PERRON R, « le changement organisationnel : théorie et pratique », presse de l'université du Québec, Montréal, 1997.
- CROZIER M, FRIEDBERG E, « l'acteur et le système », édition du seuil, Paris, 1977.
- COCH L, FRENCH J R P, "overcoming résistance to change" Human Relations.
- DEMERS, CHRISTIANE. 1999, « De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui ». Gestion, vol 24, no 3, Septembre, P 131-139.
- DUPUIS, JEAN-PIERRE ET ANDRE KUZMINSKI. 1998. Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise. Gestion Morin, P 500.
- GROUARD, BENOIT et MESTON, FRANCIS. 1998. L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. Dunod, P 336.
- JOHNSON, CHALMERS. 1966. Revolutionary Change. Boston, Massachusetts: Little, Brown, University Press, P 191.
- LEWIN, KURT. 1958. "Group decision and social shange". In Reading in Social Psychology, Sous la dir. de Maccoby, Newcomb et Hartley, P 197-211.
- RONDEAU, ALAIN. 1999. "transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail". Gestion, vol. 24, autonome, P 12-19.
- PLANE JEAN MICHEL, Management des organisations, théories, concepts, cas, Dunod, paris, 2003.

- VERONIQUE LAFLEUR, l'implantation de changements organisationnels en contexte pluraliste : quatre études de cas en centre de santé et service, université du Québec Montréal, Septembre 2013, P 06-10.
- Cité par SEBASTIEN LIARTE, « théories évolutionnistes et changement organisationnel », dans SOPARNOT R, « le management du changement » ;
-Pour LAMARK, l'évolution des espèces est le résultat de deux lois :
-Pour DARWIN, l'évolution est le résultat de deux éléments : la variation et la sélection

Thèses et mémoires

- BOUKRIF M, « Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : Cas des réformes des entreprises publiques algériennes », thèse de doctorat, spécialité : science de Gestion, université A. MIRA Bejaia, 2008.
- 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 Bejaia », Thèse de masters, spécialité : Gestion des entreprises, Université A. MIRA Bejaia, année : 2015.
- KHERK HOUR SONIA, l'impact d'un changement organisationnel sur une entreprise Algérienne NAFTAL, université de Bejaia, année 2012/2013, P 22.
- KHERK HOUR SONIA, l'impact d'un changement organisationnel sur une entreprise Algérienne NAFTAL, université de Bejaia, année 2012/2013, P 31.
- VERONIQUE LAFLEUR, mémoire sous le thème : l'implantation de changements organisationnels en contexte pluraliste ; quatre études de cas en centre de santé et services, Septembre 2013, P 15.

Webographie

- [Http// : www.Google.Superprof](http://www.Google.Superprof), Jeudi 10 Juin 2021, 14H :25.
- [Http// : www.Google](http://www.Google).Une méthodologie pour la conduite du changement en 4 grandes étapes, Samedi 19 Juin 2021, 12H :20.
- [Http// : www.Google](http://www.Google). Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement, Jeudi 17 Juin 2021, 19H :10.
- [Http// : www.Google](http://www.Google). Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement, Jeudi 17 juin 2021, 19H :10.
- [Http// : www.Google](http://www.Google).changement organisationnel et évolution des compétences, Jeudi 17 juin 2021, 14H :00.

ANNEXES

Guide d'entretien

Guide d'entretien adressé au responsable de la fonction ressources humaines de l'entreprise CO.G.B. LABELLE.

Questions	Réponses
1- Présentation de l'interlocuteur	
Présentation des interlocuteurs : -Grade - Fonction -Ancienneté sur la fonction -Ancienneté au sein du ministère ou de la direction.	
Quelle est votre formation initiale ?	
Quel a été votre parcours professionnel avant d'occuper cette fonction ?	

01 • combien de responsable existe-il au niveau de votre fonction R/H ?

.....

02•Comment les objectifs sont - ils actualisés au niveau de votre fonction R/H ?

.....

03•Qui définit les objectifs et les moyens de la fonction R/H ?

.....

04•Quels sont les catégories qui participent à la prise de décisions au sein de la fonction R/H

.....

05•quels sont les services gérer par votre fonction R/H dans l'entreprise ?

.....

.....

06•Quels sont les objectifs qui vous sont assignés dans la gestion des RH :

- À court terme ?

- À moyen terme ?

.....

.....

07•A quelle direction est rattaché la fonction R/H en sein de votre entreprise ?

.....

08•Intégrez-vous les différentes stratégies organisationnelles de l'entreprise dans votre fonction R/H ?

Oui

Non

• Si oui lesquelles :

09•quelles sont les méthodes déployées dans la fonction R/H ?

.....

10•Quelle est la structure et le système/implanté(e) au niveau de la fonction R/H ?

.....

Sont-ils adéquats ? :

11•l'innovation technologique accompagne t'elle votre fonction R/H ?

.....

12•faites-vous des mesures pour gérer le cycle de la fonction R/H ?

Oui (si oui indique comment ?)

Non

.....

13•Quels sont les enjeux de la fonction R/H à court et moyen terme dans votre structure pour faire face au changement organisationnel ?

.....

14• Votre entreprise à-elle subit des changements organisationnels ?

Oui

Non

-si oui, à quoi consiste ces changements par rapport aux stratégies déployées et le système implanté par l'entreprise ?

.....

15•Comment votre fonction R/H est-elle organisée en moment du changement organisationnel ?

.....

16• De quels outils disposez-vous pour piloter le changement organisationnel dans la fonction R/H ?

.....

17• Et dites est ce qu'il s'agit d'un changement à court terme ou bien à long terme et pourquoi ?

Pourquoi : -----

18• Est-ce que ces changements ont connu des résistances ?

Oui Non

-Si oui indiqué comment :

.....
.....

- Si non, indiqué pourquoi :

.....
.....

19• votre fonction R/H est-il touché par ces changements ?

Oui Non

20• est ce qu'il résiste à ces changements ?

Oui Non

21• Disposez-vous d'un tableau de bord ?

Oui Non

22• Si oui, indiquez les indicateurs les plus importants dans ce tableau de bord ?

.....
.....

23• Disposez-vous d'une cartographie des risques à la fonction R/H pour gérer les différents services au moment de changement organisationnel ?

.....

24• En l'absence de cartographie, quels sont à votre avis, les risques les plus importants liés à l'activité de votre service pour gérer le changement organisationnel au niveau de l'entreprise LABELLE ?

.....
.....

25•Quels sont les domaines de compétences de votre fonction R/H pour gérer le changement organisationnel ?

.....
.....

26•Certains domaines de compétences sont -ils partagés avec d'autres services et fonctions pour gérer le changement organisationnel ? Si oui, quels domaines et avec quels services ?

.....
.....

27•Certaines attributions RH sont -elles partagées avec d'autres structures de l'entreprise LABELLE ? Si oui, quelles attributions et avec quelles structures ?

.....
.....

28•Le changement organisationnel au niveau de l'entreprise LABELLE peut influencer sur les coûts (coût des personnels, rémunération, primes, autres rétributions spécifiques, coût de formation...) ?

Oui Non

Si oui, comment le gérer ?

.....
.....

29•Que pensez-vous de la gestion de l'information relative au transfert des activités au moment de changement organisationnel (processus, objectifs poursuivis, collaboration et implication souhaitées) ?

.....
.....

30•Quel est le rôle primordial de votre fonction R/H à travers d'autres fonctions et structures de l'entreprise LABELLE pour faire face au changement organisationnel ?

.....
.....

31•Quels sont les indicateurs que vous utilisez dans le tableau de bord pour évaluer votre fonction R/H ?

.....
.....

32•Quels sont les indicateurs que vous utilisez dans le tableau de bord au moment du changement organisationnel dans l'entreprise LABELLE ?

.....
.....

33• Votre fonction R/H est-elle performante ?

.....

Si oui, selon quoi ? :

Si oui, dites-nous pourquoi ? :

34• Quel est le rôle de la fonction R/H à travers les collaborateurs de l'entreprise La Belle au moment du changement organisationnel ?

.....
.....

Résumé :

Le changement des entreprises et dans les entreprises est un domaine d'action crucial et un véritable défi managérial pour les organisations. Toute organisation est en effet amenée, à un moment de son histoire, à faire face à des transformations plus au moins radicales de son environnement et à s'engager dans des changements plus au moins drastiques de ses caractéristiques. Le changement organisationnel fait partie de la vie des organisations, changer signifie d'aller vers le mieux pour les organisations. Ce travail s'inscrit dans une tentative d'analyser le changement organisationnel au sein de l'entreprise CO.GB Labelle.

Pour ce faire nous avons étudié dans un cadre théorique le changement, les différentes théories et visions et mettre l'accent sur le rôle managérial dans la gestion de ce changement, comment ils maintiennent une adéquation constante entre les caractéristiques de l'environnement et les capacités de l'entreprise. Évaluer la stratégie de l'entreprise, la structure, la culture, les pratiques organisationnelles, les outils et techniques utilisés... pour s'adapter en continu aux évolutions du milieu et assurer la compétitivité de la firme sur le long terme. Cependant le management du changement organisationnel est un exercice délicat et un moment fortement redouté par nombre de dirigeants et managers ; Puis nous nous sommes penchés sur le cas de l'entreprise CO.GB Labelle. Comprendre comment l'entreprise a besoin d'intégrer le changement dans son organisation, et quels sont ces changements majeurs qu'a vécu l'entreprise, les actions managériales menées par le facteur humain pour une gestion du changement.

Summary

Business and corporate change is a crucial area of action and a real managerial challenge for organizations. Any organization is in fact required, at some point in its history, to face more or less radical transformations in its environment and to engage in more or less drastic changes in its characteristics. Organizational change is part of the life of organizations, change means moving towards the best for organizations. This work is part of an attempt to analyze organizational change within the company CO.GB Labelle.

To do so we have studied in a theoretical framework the change, the different theory and visions and put the emphasis on the managerial role in the management of this change, how they master a constant adequacy between the characteristics of the environment and the capacities of the company. Evaluate the company's strategy, culture organizational practices, tools and techniques used... to continuously adapt to changes in the environment and ensure the competitiveness of the firm over the long term. Organizational change is a delicate exercise and a moment greatly feared by many leaders and managers; then we looked at the case of the company CO.GB Labelle. Understand how the company needs to integrate change into its organization, and what are the major changes that the company has experienced, the managerial actions carried out by the human factor for change management.

Table des matières

Introduction	1
Chapitre I : Aspects de bases sur le changement organisationnel.....	1
Section 01 : historique et typologie du changement organisationnel	5
1-1-Définitions de l'organisation.....	5
1-3-Le changement organisationnel.....	7
1-4- Historique du changement organisationnel	10
1-5-Typologie du changement.....	12
Section 02 : Les facteurs suscitant le changement organisationnel.....	14
2-1-Les facteurs externes.....	14
2-2-Les facteurs internes	15
Section 3 : Les différentes approches du changement organisationnel	17
3-1-Le changement dans la pensée classique	17
3-2-Les approches psychosociologiques du changement	18
3-3-L'approche de développement organisationnel (ADO)	19
3-4-L'approche sociologique.....	20
3-5-L'approche politique.....	21
3-6-L'approche évolutionniste	21
3-7-Les courants psychanalytiques	22
3-8-Le changement dans la pensée stratégique	24
Section 4 : Stratégies et leviers du changement organisationnel	26
4-1-Les stratégies	26
4-2- Les leviers du changement	27
Section 05 : Etapes et processus de collaboration	29
5-1-Les étapes du changement organisationnel	29
5-2-le processus de collaboration.....	30
Chapitre II : Le cadre méthodologique des résistances au changement	33
Section 01 : Résistances au changement.....	34
1-1- Définition de la résistance au changement.....	34
1-2- les formes de résistance au changement	35
Section 02 : les facteurs et origines des résistances au changement	37
2-1-Les facteurs des résistances au changement.....	37
2-2- L'origine de la résistance au changement.....	39
Section 03 : Transformation et adaptation au changement organisationnel	43
3-1 la transformation organisationnelle.....	43
3-2-Le concept d'adaptation au changement	44
3-3-Transformation et adaptation organisationnel.....	44

Section 04 : les styles du changement	46
Section 05 : les actions managériales du facteur humain pour une gestion du changement. ...	48
5-1- La communication interne :.....	48
5-2-Le consulting :.....	49
5-3-Le coaching :.....	49
5-4-La formation :	50
5-5-La motivation :.....	50
5-6-L'implication des employés dans un projet de changement organisationnel.....	52
Chapitre III : La conduite du changement au sein de l'entreprise	52
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil« CO.G. B Labelle ».	54
1-1-historique et évolution.....	54
1-2- Situation géographique	55
1-3 missions, objectifs et activités de l'entreprise.....	56
1-4- Les activités et les produits de l'entreprise.....	57
1-5-La capacité de production de la CO.GB :.....	58
1-6-Les différents départements et services de l'entreprise.....	60
Section 02 :Analyses et interprétations de donnés de « CO.G. B La Belle ».	65
2-1-Analyse des chiffres clés de la population d'étude de « CO.G. B La Belle ».	66
2-2-Enquête au niveau de la fonction R/H (voir Annexe) :	75
2-3-L'évaluation des chiffres clés de la fonction R/H et vérification des hypothèses.	76
Conclusion générale.....	79
Bibliographie.....	81
ANNEXES.....	83
Résumé :	87