



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE
GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion
Option : Management des Ressources Humaines**

Thème

**Les leviers mis en place pour la conduite d'un changement
organisationnel**

Cas pratique : Cevital Agroalimentaire

Réalisé par :

MANSOURI Samir

IKHENACHE Sofiane

Membres du jury :

Président : Mme BOUDACHE

Rapporteur : Dr OUAOUDIA Lounis

Examineur : Mme SLIMANI

Encadreur :

Dr OUAOUDIA Lounis

Session : juin 2018

Remerciements

Nous sommes ravis d'avoir mené ce modeste travail de recherche à terme.

Nous tenons dans un premier temps à remercier notre cher encadreur Mr OUAOUDIA Lounis pour le temps qu'il nous a accordé et ses conseils pour le suivi de ce travail, qui nous ont été d'une grande aide.

Nos remerciements sont adressés également

A Mr HATRI Nabil qui a contribué au bon déroulement de notre stage pratique, pour sa disponibilité malgré les contraintes professionnelles.

Aux professionnels des Ressources Humaines au sein de Cevital qui ont su se rendre disponibles pour remplir les questionnaires, et participer aux entretiens pour nous permettre d'avoir une base de travail solide sur laquelle nous nous sommes appuyés pour réaliser ce mémoire.

À mes anciens professeurs, par qui j'ai eu de la chance d'être enseignée.

Puissent-ils trouver ici toute l'expression de notre gratitude et de notre estime.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail, à mes très chers parents qui n'ont épargné aucun effort pour m'instruire et qui ont fait preuve de beaucoup de compréhensions et de sacrifices, qu'ils trouvent ici le témoignage de mon profond respect et ma reconnaissance.

A mon frère Lyes et ma sœur Lynda qui mon beaucoup soutenu.

A tous mes amis proches et à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Samir

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail, à mes très chers parents qui n'ont épargné aucun effort pour m'instruire et qui ont fait preuve de beaucoup de compréhensions et de sacrifices, qu'ils trouvent ici le témoignage de mon profond respect et ma reconnaissance.

A mes frères Nassim, Yacine et Hakim qui m'ont beaucoup soutenu.

A tous mes amis proches et à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Sofiane

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : Généralités sur le changement organisationnel	4
Section 01 : Définition des concepts clés sur le changement organisationnel	6
Section 02 : Types, facteurs et processus du changement organisationnel	11
Section 03 : Les objectifs, la dimension et les modes de changement	19
CHAPITRE II : Résistance et conduite du changement organisationnel	27
Section 01 : Généralités sur la résistance au changement organisationnel	29
Section 02 : Les causes, phases et conséquences de la résistance au changement	35
Section 03 : La conduite du changement organisationnel	41
CHAPITRE III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel ...	55
Section 01 : Généralités sur la FRH, GRH et la DRH	56
Section 02 : Les acteurs de la DRH dans la gestion du changement organisationnel	62
Section 03 : Types d'accompagnement du changement par la DRH	69
CHAPITRE IV : Présentation, analyse et interprétation des résultats	77
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	78
Section 02 : Méthodologie de recherche et caractéristiques de l'échantillon	88
Section 03 : Discussion des résultats de l'enquête de terrain	89
CONCLUSION GENERALE	114

BIBLIOGRAPHIE

Annexes

Table des matières

Liste des abréviations

CIF : congé individuel de formation.

CDC : conduite du changement.

DIF : droit individuel à la formation.

DRH : direction des ressources humaines.

FRH : fonction ressources humaines.

GRH : gestion des ressources humaines.

GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

RH : ressource humaine.

SPA : société par action.

www : world wide web.

Liste des tableaux

Tableau 01 : Historique de recherche sur le changement organisationnel.....	8
Tableau 02 : Les facteurs de changement.....	17
Tableau 03 : Logiques de changement et de démarches d'anticipation.....	70
Tableau 04 : La répartition de l'échantillon selon le sexe.....	90
Tableau 05 : La répartition de l'échantillon selon l'âge.....	90
Tableau 06 : la répartition de l'échantillon selon le poste occupé	91
Tableau 07 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.....	92
Tableau 08 : Existence du changement au sein de l'entreprise.....	93
Tableau 09 : Les objectifs de ces changements	93
Tableau 10 : Le niveau dans lequel se situe le changement organisationnel.....	94
Tableau 11 : Les types de changement	95
Tableau 12 : L'information des personnes concernées par les changements	95
Tableau 13 : La demande ou l'exigence d'une révision de la stratégie	96
Tableau 14 : L'existence des équipes pour piloter les changements	97
Tableau 15 : Le style de management appliqué pour introduire les changements	98
Tableau 16 : Les moyens utilisés pour informer les salariés du changement.....	99
Tableau 17 : Les changements répondent a	100
Tableau 18 : Les facteurs internes ou externes	100
Tableau 19 : Les détails des facteurs du changement	101
Tableau 20 : La compréhension des objectifs du changement	102
Tableau 21 : La nécessité du changement.....	103
Tableau 22 : La résistance au changement	103
Tableau 23 : Les formes de résistances.....	104
Tableau 24 : Les raisons de ces résistances aux changements.....	105
Tableau 25 : Manières de résister aux changements.....	106
Tableau 26 : Les pratiques managériales pour atténuer les résistances	107
Tableau 27 : L'impact des résistances sur les changements dans l'entreprise.....	108

Liste des figures

Figure 01 : La balance du changement.....	7
Figure 02 : La matrice des changements.....	12
Figure 03 : Les phases du changement.....	18
Figure 04 : Les stratégies de restructuration	24
Figure 05 : Les causes de la résistance au changement.....	35
Figure 06 : Modèles de conduite du changement	44
Figure 07 : Les dispositifs d'accompagnement.....	51
Figure 08 : Missions de la FRH	61
Figure 09 : GRH et changement.....	68
Figure 10 : Un cadre d'analyse du rapport au temps.....	69

Liste des graphes

Graphe 01 : La répartition de l'échantillon selon le sexe	90
Graphe 02 : La répartition de l'échantillon selon l'âge	90
Graphe 03 : la répartition de l'échantillon selon le poste occupé	91
Graphe 04 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.....	92
Graphe 05 : la présence su changement au sein de l'entreprise.....	93
Graphe 06 : Les objectifs de ces changements	93
Graphe 07 : Le niveau dans lequel se situe le changement organisationnel.....	94
Graphe 08 : Les types de changements.....	95
Graphe 09 : L'information des personnes concernées par les changements	95
Graphe 10 : L'exigence de la révision de la stratégie	96
Graphe 11 : L'existence d'équipes pour le pilotage des changements	97
Graphe 12 : La manière dont les changements ont été introduits dans l'entreprise	98
Graphe 13 : Les moyens utilisés pour informer les salariés du changement.....	99
Graphe 14 : Les changements répondent a	100
Graphe 15 : Les facteurs déclencheurs de ces changements dans l'entreprise.....	100
Graphe 16 : détails des facteurs internes	101
Graphe 17 : Détails des facteurs externes.....	102
Graphe 18 : La compréhension des objectifs du changement	102
Graphe 19 : La nécessité du changement	103
Graphe 20 : La résistance au changement	103
Graphe 21 : Les formes de résistance	104
Graphe 22 : Les raison de ces résistances aux changements	105
Graphe 23 : Les manières de résistance.....	106
Graphe 24 : Les méthodes de gestion utilisées pour atténuer la résistance	107
Graphe 25 : L'impact de cette résistance.....	108

Introduction générale

INTRODUCTION GENERALE

Dans le contexte actuel de la globalisation et de la nouvelle économie, les organisations sont amenées d'avantage à relever le défi de la performance et de la compétitivité afin d'assurer leur pérennité. Actuellement, l'environnement des organisations subit un changement perpétuel, il est devenu évolutif. Donc, élaborer de plus en plus de projets et de nouvelles stratégies apparaît plus que nécessaire si ces organisations veulent améliorer, de manière significative, leurs résultats et d'assurer leurs survie.

Dans un tel contexte, les changements poussent la ressource humaine à innover et à adapter l'organisation à être plus flexible en adoptant de nouvelles pratiques et une nouvelle politique afin de créer une cohésion sociale. **D'après BAREIL¹** : « *Le changement organisationnel ne peut se réaliser sans l'apport des individus* » pour allier toutes les parties prenantes de l'organisation.

Le changement constitue dans l'univers des organisations un thème majeur autant que difficile, en raison de son caractère multiple et complexe. En effet, il peut prendre des formes multiples selon son étendue, sa profondeur et son rythme. Il peut être global ou partiel. Il touchera alors soit l'organisation dans son ensemble au niveau des activités, soit une partie de l'organisation (filiale, division, unité). De même, il peut être majeur ou marginal, selon qu'il s'inscrit dans une optique de continuité ou de rupture. Ce dernier peut également être progressif ou rapide, s'inscrire dans une démarche graduelle au cours de laquelle les stratégies développent une nouvelle définition de l'organisation ou au contraire s'apparenter à une révolution (situation de rupture ou de crise).²

Le changement organisationnel nécessite une transition, c'est-à-dire un passage entre une situation A et une situation B. Durant cette période de transition, l'individu est tiraillé entre son désir de poursuivre son mode de fonctionnement connu et maîtrisé (situation actuelle et passé) et l'attrait d'un futur prometteur et meilleur (situation nouvelle).³

Toutefois, qui dit changement dit résistance. En effet, la résistance au changement peut causer l'échec de toute une politique instaurée par l'organisation comme l'explique **GAGNE François⁴** « *Le phénomène de la résistance au changement constitue un problème central*

¹BAREIL Céline, (2004).- *Gérer le volet humain du changement*. - Québec : Ed. Transcontinental, p.21.

² MEIER Olivier [et al] (2007). *Gestion du changement*. Paris: éd. Dunod, p.1

³ SOPRANOT Richard. *Le management du changement*, éd Vuibert, France, 2010, p.155

⁴ GAGNE François (1973). « Vicissitude d'une expérience de changement planifier basée sur l'évaluation des enseignants par leur étudiants » ; in R. Tessier et Y. Tellier, *changement planifié et développement des organisations*. Montréal IFG et Paris, Epi. P.65

INTRODUCTION GENERALE

auquel sont confrontées toutes les expériences de changements planifiés, s'il n'y avait pas de résistance à dissiper, point ne serait besoin de planifier avec autant de soins des stratégies de changement ; il suffirait aux agents de préciser leurs attentes ».

Le changement est partout, c'est maintenant et toujours. Il est devenu une composante organisationnelle. Le changement n'est plus un phénomène conjoncturel qui arrive une fois de temps en temps, il est devenu permanent.

La conduite du changement est un processus de veille de l'environnement établie par l'organisation afin d'éviter les désastres qui peuvent causer préjudice à l'organisation, l'organisation, qui se définit comme étant la gestion des facteurs de l'environnement qui ont tendance à influencer l'activité de l'organisation.

La direction des ressources humaines se retrouve donc, de manière générale, dans l'obligation de participer à la conduite des changements. Ce sont bien les attitudes, les comportements et les actions qui conditionnent la réussite ou non de ces changements. Et ce pour faire face au diverses formes liées à la résistance au changement.

Par ailleurs, la conduite du changement par la DRH, comme acteur, se traduit par un processus qui permet de mettre en œuvre divers leviers de conduite du changement.

La problématique qu'on se pose alors est la suivante :

- Quels sont les leviers mis en place par la direction des ressources humaines face aux changements organisationnels au sein de l'entreprise cevital agroalimentaire ?

Il en découle de la question principale les questions secondaires suivantes :

-Que ce passe-il si les collaborateurs s'opposent au changement organisationnel ?

-Quels sont les moyens utilisés par la DRH pour la conduite du changement organisationnel ?

Hypothèses :

Pour répondre à notre question principale, à travers l'hypothèse que la formation, communication et l'accompagnement des carrières sont des leviers, plus que nécessaires, pour la réussite de la mise en œuvre du changement et diminuer les résistances.

INTRODUCTION GENERALE

Afin de cette hypothèse et répondre à la question principale, nous avons structuré notre travail de recherche en quatre chapitres dont il est devisé en deux parties :

- Une première dite « théorique », est subdivisée en trois chapitres, le premier a pour objectif de définir le cadre théorique du changement organisationnel. Le deuxième a pour but de décrire la résistance et la conduite du changement organisationnel. Enfin, le troisième porte sur le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel.
- La deuxième est consacrée pour notre cas pratique à savoir notre stage qui s'est effectué auprès de l'entreprise Cevital à Bejaïa, où nous avons mené une étude descriptive par un questionnaire auprès de ses collaborateurs.

Chapitre 1

GENERALITES SUR LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Introduction

Le changement organisationnel est devenu indispensable dans un monde caractérisé par les mutations continues, soit au niveau technologique ou bien au niveau institutionnel, il est vu comme le « maître mot qui caractérise les nouveaux milieux de travail ». Dans ce contexte de changement permanent plusieurs auteurs se sont penchés sur ce phénomène qui constitue un enjeu majeur dans la vie des organisations et la solution adéquate aux problèmes de l'adaptation à leur environnement.

Ce chapitre est divisé en trois sections, la première sera consacrée pour exposer des généralités sur le changement d'une manière globale et le changement organisationnel en particulier, ainsi qu'un aperçu historique de ce phénomène. Dans la deuxième section, nous aborderons les types et le processus du changement et définir les facteurs déclencheurs de ce phénomène. La troisième section, nous permettra de mieux expliquer les objectifs, la dimension et les modes de changement organisationnel.

Section 1 : Concepts sur le changement organisationnel

Le changement demeure une des préoccupations majeures des responsables des entreprises et des autres types d'organisations car c'est une démarche indispensable dans celle-ci en vue d'innover, de se réinventer et surtout de garantir leur pérennité. Durant cette première section nous allons illustrer les différents termes liés au changement pour arriver à le définir puis exposer un bref historique.

Dans celle-ci, nous décrirons les principales caractéristiques du changement dans l'organisation.

1.1. Définition du changement

Nous ne pouvons développer les nombreuses définitions de la notion de changement tant le sujet est vaste et la bibliographie importante. Ce qui nous intéresse, c'est d'en cerner les principales caractéristiques afin de mieux comprendre et ainsi de mieux gérer notre projet.

Le changement recouvre des phénomènes très différents par leur amplitude et leur étendue. La spécificité de chaque entreprise fait que chaque changement est unique.

Il peut être défini comme étant « *Le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable* »¹.

« *Le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées* »²

CARTON³ (1997) caractérise le changement par une équation intégrant le temps (vécu et pensé), l'affectivité (système de perception) et l'aspiration (réalités immédiates et virtuelles). Ainsi, le changement peut être provoqué par la perception d'une altération positive ou négative de la réalité immédiate ou virtuelle et comme le résultat de tout événement qui vient altérer cette réalité.

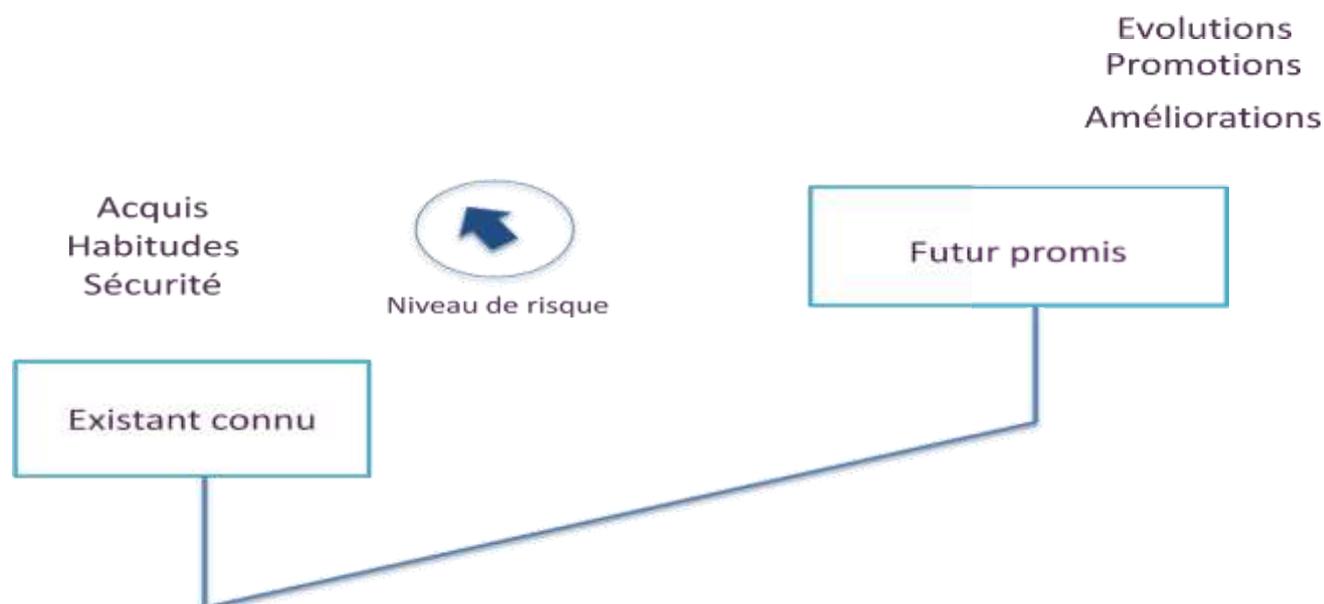
A partir de ces définitions, nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments complémentaires. Cependant, nous voulons cibler davantage le concept de changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous allons nous attarder dans le cadre de ce travail.

¹ COLLERETTE, Pierre [et al], (1997).- Le changement organisationnel : Théories et pratiques.- Québec : Ed. PADIE, p.20.

² BELANGER, Laurent, (1994).- Le changement organisationnel et le développement : la dimension humaine des organisations.- Montréal : Ed. Gaëtan Morin, p.357.

³ CARTON G.-D, Eloge du changement, Village mondial. 1997.

Figure n°1: La balance du changement



Source : MOUTOT et AUTISSIER La balance du changement, méthode de conduite du changement, diagnostic accompagnement pilotage, ed DUNOD. 2013, p. 8

1.2. Définition du changement organisationnel

Il existe un nombre important de définitions du changement organisationnel, nous en retiendrons quatre qui nous paraissent plus pertinentes.

- Pour **COLLERETTE [et al]**⁴, 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* »
- Pour **MEIER [et al]**⁵ : « *Le changement est une modification significative d'un état, d'un système de relations ou de situations de l'entreprise, dont les éléments affectent les différents acteurs de l'organisation (actionnaires, dirigeants, managers, collaborateurs). Il peut aussi bien concerner l'évolution des métiers-activités de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise* »

⁴ COLLERETTE, Pierre [et al], Op. Cit. p.20

⁵ MEIER, Oliver et [et al], (2007).-Gestion de changement.- Paris : Ed. DUNOD, p.2.

- Selon **BECKHARD**⁶, le changement organisationnel est appréhendé comme : « *Une action planifiée concernant l'organisation dans son ensemble, mise en œuvre par le sommet de la hiérarchie pour améliorer l'efficacité de l'organisation et sa santé grâce à des interventions programmées dans les processus d'organisation, utilisant l'apport des sciences des comportements* ».

1.2.1. Définition du management du changement

D'après **YATCHINOVSKY**⁷, le mot management est aujourd'hui très usité et associé à de nombreuses disciplines. Il a évolué vers l'art de diriger les hommes afin qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes.

Manager le changement c'est de pouvoir passer d'une situation d'équilibre à une autre, en sachant gérer les phases de transition riches en incertitudes

1.3. Historique du changement organisationnel

DEMERS⁸ énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel. D'abord, celle qui suit la deuxième guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70, et finalement, la période actuelle qui commence dès la fin des années 80. Le tableau N° 01 ci-dessous synthétise ces trois périodes.

Tableau N° 01 : L'historique de recherche sur le changement organisationnel

⁶ Propos rapportés par : BOUKRIF, Moussa.- Ingénierie et pilotage du changement organisationnel, cas de la réforme des entreprises publiques Algériennes.- Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, université de Bejaia, 2008, p24

⁷ YATCHINOVESKY, A. (2004).- Mieux vivre le changement : accompagner et réussir les transitions. France : Ed. ESF, p.29.

⁸ 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.- Paris: Ed. Gestion, vol. 24, n° 3, p. 131-139.

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

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.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Synonyme de progrès ; ▪ De développement organisationnel ; ▪ De croissance et d'adaptation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Théorie de la croissance ; ▪ De cycle de vie ; ▪ De la contingence ; ▪ Développement organisationnel.
2. Fin des Années 70	Récession et décroissance : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crise pétrolière 1973; ▪ Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processus discontinu et révolutionnaire. ▪ Evénement dramatique, ▪ Une crise de la vie de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Approche de l'écologie des populations ; ▪ Approche configurationnelle ; ▪ Théorie culturelle et cognitive ; ▪ Théorie de l'équilibre ponctué.
3. Fin des années 80 jusqu'à la période actuelle	Crise de toute nature : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Concurrence accrue ▪ Précarisation de l'emploi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La seule chose prévisible ▪ Une réalité ; ▪ Un processus Continu d'apprentissage qui permet l'innovation ; ▪ L'affaire de tous les membres de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Théorie de l'apprentissage ; ▪ Théories évolutionniste ; ▪ Théories de la complexité.

Source : DEMERS, Christiane (1999).- De la gestion du changement à la capacité de changer. P133

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

D'abord, il y a la période de la fin de la 2^{ème} guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation .En effet, ces années illustres d'après-guerre ont été marquées par une croissance et stabilité économique qui sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. Le changement durant cette période est synonyme de progrès et de développement organisationnel, de la croissance et d'adaptation. L'organisation était considérée comme un instrument contrôlable par ses dirigeants.

Ensuite, arrive la deuxième période qui commence à partir de la fin des années 70, nommés aussi la période de la transformation. Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Durant cette période, l'économie est marqué par deux crises pétrolières l'une en 1970 et l'autre 1973. A ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'état, Dans cette période, le changement a un nouveau sens qu'est la crise dans la vie des entreprise. Le processus de changement paraît radical et mené par les dirigeants super hiérarchiques, donc les organisations ne sont pas des instruments contrôlables par ses dirigeants.

Finalement, la période actuelle et marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et les changements dans les sociétés, on peut dire aussi c'est une période d'apprentissage et d'évolution. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants hiérarchique, tous les membres de l'organisation sont capables de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif. Dans cette période, on peut dire que le changement sert à rendre les organisations capables de maîtriser le côté technique et le côté humain par rapport à les changements effectués à l'intérieur ou à l'extérieur des organisations.⁹

⁹ DEMERS Christian, l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 a aujourd'hui, Octobre 2006, in ; <https://www.google.fr/#q=demers+christian%2C+l%C3%A9volution+de+la+recherche++sur+le+changement+organisationnel+de+1945+a+aujourd'hui>, Consulté le 20.05.2018 à 20h:30

Section 2 : Types, facteurs et processus du changement organisationnel

Le travail de Kurt Lewin a marqué le siècle dernier en ce qui concerne la théorisation du changement organisationnel. Il fut l'un des premiers auteurs à proposer un modèle de structuration du changement. Cette deuxième section vise à faire ressortir les types, les facteurs et le processus du changement organisationnel.

Cette section nous permettra d'explicitier les types, les facteurs et les processus du changement organisationnel.

2.1. Les types de changement organisationnel

Vue la diversité des typologies qui traitent du changement organisationnel, nous prendrons en compte les travaux de BERNOUX (1991) et la matrice de changement d'AUTISSIER.

Autissier [et al.] (2010)¹⁰ proposent de classifier le changement selon une matrice à deux axes qui délimitent quatre types distincts.

Le premier axe se déploie entre la rupture et le changement permanent, soit une culture d'entreprise ouverte et apprenante dans laquelle les collaborateurs ont suffisamment d'autonomie pour s'adapter quotidiennement à des situations nouvelles et où le changement n'est pas perçu comme une révolution.

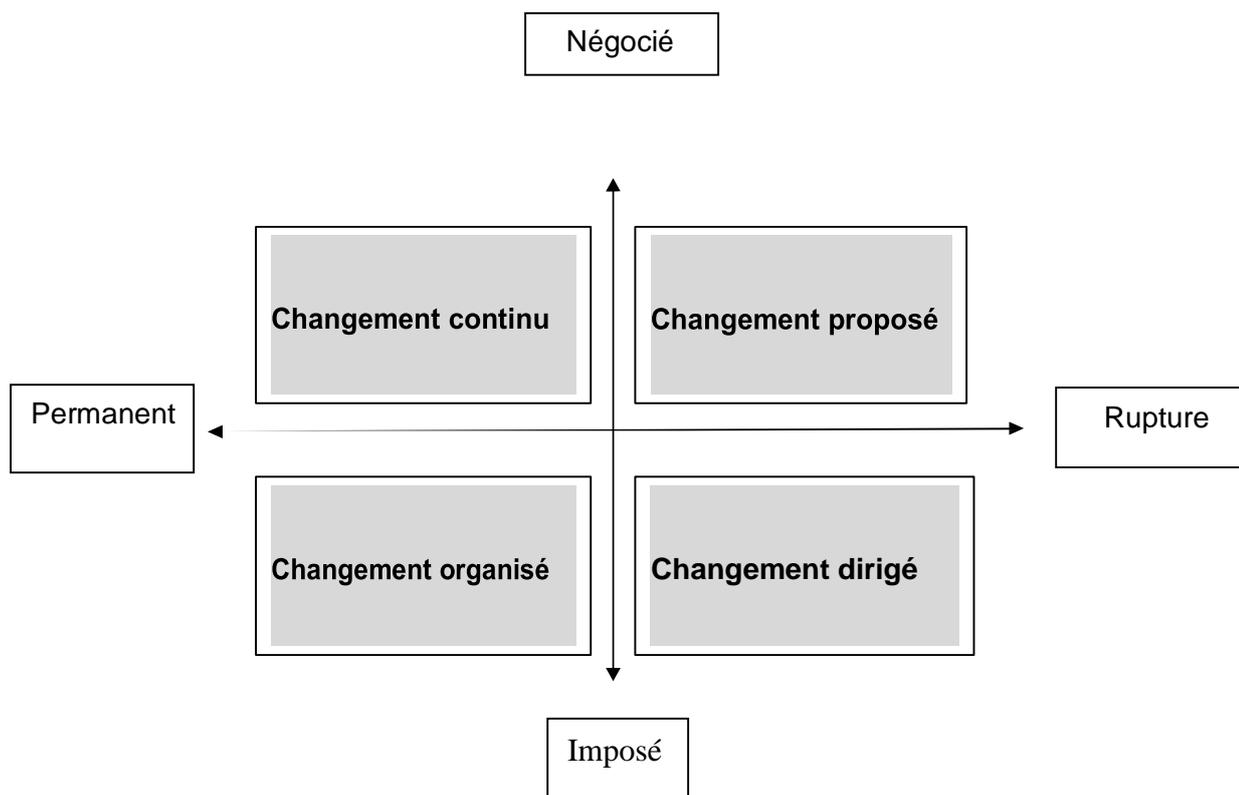
Le second axe est celui des contraintes, est-ce que le changement est négociable ou est-il imposé ? Des causes externes sont souvent citées pour justifier une décision de changement, la concurrence, les nouvelles technologies, la demande volatile des clients, etc.

« S'adapter ou mourir » est devenu un précepte du management, cependant, **BERNOUX (1991)**¹¹ avance l'idée qu'il n'y a pas de changement sans volonté des acteurs par, conséquent, même s'il est largement influencé par un environnement en mutation, le changement demeure la décision d'un individu ou d'un groupe d'individus. Les initiateurs devront ensuite faire adhérer l'ensemble des membres de l'organisation à leur idée du futur ou, à défaut, se séparer de certaines personnes bloquantes pour imposer leur vision.

¹⁰ SPEDA Fabrice, << La conduite du changement lors du déploiement d'un système d'information, disponible sur le site : WWW. mf – service. Ch. / dossiers/ chgmt 2. PDF>>, Janvier 2013. Consulté le 18.05.2018 à 16h

¹¹ Idem

Figure n°2: La matrice des changements



Source : MOUTOT et AUTISSIER La matrice du changement, méthode de conduite du changement, diagnostic accompagnement pilotage, ed DUNOD. 2013, p. 15

2.1.1. Le changement continu

L'adaptation permanente permet de dépasser la vision «projet unique avec un début, un but à atteindre et une fin »¹² pour inscrire la transformation comme un fonctionnement à part entière de l'organisation qui se déroule en appliquant un processus incrémental et continu, sans qu'il soit jamais nécessaire d'envisager un changement rapide et radical. Dans ce type, on est loin de l'hypothèse selon laquelle les dirigeants prennent des décisions justes rationnelles, ici les changements se construisent sur le terrain dans les interactions entre individus qui appliquent des solutions résolvant leur problématique quotidienne.

Ce type de changement s'inscrit dans les approches organisationnelles de «l'entreprise apprenante» et, au niveau des développements informatiques, nous retrouvons les valeurs et principes de l'agilité. Il s'agit de capitaliser sur la valeur humaine et sa capacité à faire face à

¹² SPADA, Fabrice, Op.cit, P9

des situations imprévues. En effet, dans un processus de changement continu, nous connaissons le point de départ mais l'arrivée, les contours du chemin à suivre et la durée du voyage demeurent très souvent des inconnues. Seule la stratégie est déterminée et les collaborateurs doivent disposer de suffisamment d'autonomie pour mettre en œuvre les moyens nécessaires à sa réalisation.

2.1.2. Le changement organisé

L'autonomisation des collaborateurs et la non formalisation des plans opérationnels peuvent poser des problématiques de management. En effet, le type de culture d'entreprise cité au point précédent peut s'avérer perturbant pour certains dirigeants ou auront l'impression de naviguer à vue et également pour certains collaborateurs qui ne souhaitent pas s'impliquer et prendre des décisions. Le changement organisé permet d'offrir une possibilité d'expression aux collaborateurs (cercles qualité par exemple) mais impose également un filtre qui permettra aux dirigeants de sélectionner uniquement les changements en ligne avec les objectifs préétablis. Une démarche en quatre étapes est proposée :

- 1) Définir clairement le problème à résoudre,
- 2) Examiner les solutions déjà essayées et qui n'ont pas fonctionné,
- 3) Définir clairement le changement auquel on souhaite aboutir,
- 4) Formuler et mettre en œuvre un projet pour effectuer le changement.

2.1.3. Le changement proposé

Dans le cas du changement proposé, ce sont les cadres intermédiaires qui tiennent le rôle principal. En effet, lorsqu'une modification radicale, faisant suite à une décision du top management, doit être opérée dans l'organisation de l'entreprise, c'est à eux d'implémenter la nouvelle orientation. A l'inverse, lorsque ce sont les collaborateurs qui souhaitent imposer une transformation au top management, c'est à nouveau les cadres intermédiaires qui devront rendre les propositions et les initiatives attractives pour convaincre. Qu'importe le lieu où il trouve ses racines, un changement par la rupture ne peut faire l'impasse d'une négociation entre les différents groupes d'acteurs.

Le changement proposé est donc avant tout un long processus de négociations entre les différents acteurs de l'organisation. Chaque membre, aux deux extrémités de la hiérarchie,

devra trouver un sens dans le changement et adhérer à la nouvelle stratégie. Dans ce contexte, les cadres intermédiaires jouent souvent un rôle clé dans les négociations car ce sont eux qui, au final, disposent du pouvoir de faire appliquer tout, ou partie, de la nouvelle stratégie.

2.1.4. Le changement dirigé

Face à l'inadéquation entre le fonctionnement de l'entreprise et son environnement, tout bon dirigeant réagit en changeant la stratégie, les systèmes de gestion ou la structure organisationnelle.

De par son caractère radical et unilatéral, le changement dirigé est considéré comme un moyen d'assurer la survie de l'organisation et d'améliorer ses résultats à court terme. Les décisions prises peuvent être un changement d'activité, une transformation du but stratégique pour répondre à une situation de crise grave.

Dans le cas du changement dirigé, les décisions sont radicales et non négociables. Les différents acteurs présents dans l'organisation doivent donc adhérer aux imposés ou envisager leur départ. En outre, le top management devra également se questionner sur la capacité des collaborateurs actuels à fonctionner dans la nouvelle entreprise. En effet, il n'est pas garanti que les recettes qui ont fonctionné jusqu'à présent continuent à porter des fruits après la refonte de l'entreprise. Les dommages humains sont donc souvent assez importants lorsque ce type de changement est mis en pratique.

2.2. Facteurs du changement

Cette sous-section présente les facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus de changement organisationnel. Cependant, nous sommes bien conscients que le changement peut résulter d'autres phénomènes aussi nombreux que différents. C'est la spécificité de chaque entreprise qui fait alors que chaque changement reste finalement unique. Néanmoins, il y a quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par des facteurs externes ou internes.

Deux types de facteurs peuvent être identifiés et distingués : les facteurs externe et interne¹³.

¹³ FOUURIAT. M, Op. Cit. P.20

2.2.1. Les facteurs externes

D'une manière, générale les facteurs externes sont associés à l'environnement dans lequel évolue l'organisation.

Selon **GROUARD.B** et **MESTON.F**¹⁴ les facteurs externes du changement organisationnel sont :

- Le marché : les acheteurs actuels et potentiels, qu'il s'agisse de particuliers, d'entreprises ou d'administration ;
- Les manœuvres de la concurrence ;
- L'innovation technologique ;
- L'évolution de la législation et réglementation ;
- Les modifications de l'actionnaire ;
- Les évolutions de la société, des modes de vie,

❖ L'évolution de la concurrence :

Elle se manifeste par l'augmentation de la qualité et aussi, par la baisse des coûts et des interventions au niveau de tout ce qui contribue à l'image de marque de l'entreprise. Pour ce faire, l'entreprise se voit dans l'obligation de recourir à des techniques de fabrication plus fiables et sophistiquées, l'amélioration des compétences par l'accroissement de la formation du personnel, et par la suite, la modification de l'organisation du travail.

❖ L'évolution technologique :

La technologie change à un rythme accéléré. Elle concerne tous les niveaux de l'organisation et devient de plus en plus sophistiquée. Toutefois, l'utilisation d'une technologie plus sophistiquée suppose toujours un changement dans la nature de travail.

L'évolution technologique a aussi affecté les systèmes d'information. Il s'agit d'un autre aspect de changement qui caractérise les organisations d'aujourd'hui. Les technologies de l'information et de communication ont un impact sur la façon dont les organisations opèrent, sur la manière dont les managers et les employés font leur travail, et même sur la façon dont les entreprises mettent au point leurs stratégies.

¹⁴ GRAURAD.B et MESTO.F, l'entreprise en mouvement. «Conduire et réussir le changement», Paris: DUNOD, 1998. P.11

❖ **L'évolution de l'environnement socio-politique :**

L'entreprise doit satisfaire les besoins économiques de la société, exprimée par le marché, comme milieu de travail ; elle doit répondre à l'aspiration de ses employés et comme citoyens, elle doit faire preuve de son bon comportement social. La nature des rapports entre l'entreprise et son environnement socio-politique englobe l'état, les clients, les fournisseurs, les consommateurs, les actionnaires, les groupes de pression (groupe de consommateurs, chambre de commerce, etc.) est déterminé par le système politique. Les valeurs, les normes sociales déterminent les pratiques de gestion que l'entreprise peut utiliser ou celle qui lui sont interdites.

Ces facteurs évoluent également en modifiant durablement l'esprit d'innovation et les structures de l'entreprise. Ainsi, nous pouvons confirmer que l'évolution des caractéristiques de l'environnement socio-politique d'une société a une influence considérable sur la conduite de ses affaires. Donc, l'entreprise est indissociable de son environnement socio-politique.

2.2.2. Les facteurs internes

Le changement organisationnel peut également être déterminé par des facteurs internes ceux-ci ayant généralement pour but de développer l'entreprise à travers la réalisation des changements importants au niveau de la structure, la culture, le système et la stratégie. Les principales causes internes de changement organisationnel sont :

❖ **Le développement et la croissance de l'entreprise :**

Provoque généralement des changements profonds. L'augmentation de l'activité de l'entreprise peut gérer des problèmes majeurs qui peuvent être résolus efficacement par la multiplication des moyens existants.

❖ **La vision de dirigeant :**

Est l'une des causes principales du changement dans les entreprises. Puisque le nouveau dirigeant apporte souvent un regard neuf, indépendant des contraintes héritées du passé. Il veut changer la situation existante afin de renfoncer son entreprise à travers la transformation du jeu concurrentiel en sa faveur. Il estime qu'il faut lancer de nouveaux produits, améliorer la qualité, acquérir de nouvelles compétences ou encore se séparer de certaines activités.¹⁵

¹⁵ GRAURAD.B et MESTO.F. Op cit, p12

Selon **AUTTISSIER .D**¹⁶, le changement s’explique en deux facteurs qui sont les suivants :

Tableau 02 : les facteurs de changement selon **AUTTISSIER.D** et **MOUTOT. J-M**

Facteurs internes	Facteurs externes
Stratégie (coût, différenciation, etc.....)	Environnement l’égal et réglementaire (commerce international.)
Organisation (centralisation, décentralisation, etc.)	Technologie (informatique, numérique, etc.)
Système de gestion (qualité, processus)	Concurrence (nouvel entrant, nouvelle offre)
Outils (informatique, technique)	Client (évolution de la demande)
Pratique (techniques, commerciales, marketing)	Financier (bourse)
Culture (client, service)	Sociologie (nouveaux rapports sociaux)

Source : **AUTTISSIER.D** et **MOUTOT. J-M**, pratiques de la conduite du changement, 2003, p.89.

2.3. Le processus de changement

L’accomplissement d’un projet de changement est long et suscite d’inévitables résistances. Pour effectuer ce parcours dans les meilleures conditions, il est utile d’avoir un canevas pour conduire l’action. Le processus de changement ne se limite pas à une procédure rationnelle, il comprend aussi la prise en compte et le traitement des phénomènes socio-émotifs (anxiété, agressivité, conflit) qui sont inhérents à la vie des groupes.¹⁷

Il y’a plusieurs façons pour établir un changement organisationnel dans une entreprise. Dans cette réaction, nous cherchons à comprendre comment s’effectue l’assimilation du changement chez les individus.¹⁸

2.3.1. Le modèle de COLLERETTE

Le modèle de **COLLERETTE**¹⁹ a eu le mérite de proposer une lecture dynamique du processus de changement qui vaut la peine de rappeler, ne serait-ce qu’à cause des institutions qu’on y trouve et qui ont servi d’amorce à beaucoup de développements subséquents.

¹⁶ **AUTTISSIER.D** et **MOUTOT. J-M**, pratiques de la conduite du changement, 2003, p.89.

¹⁷ **GILBERT. P**, Gérer le changement dans l’entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines, éd ESF, PARIS, 1988, p. 46-47.

¹⁸ **SHIMON L.Dallon** et autre, Op. Cit, P, 376

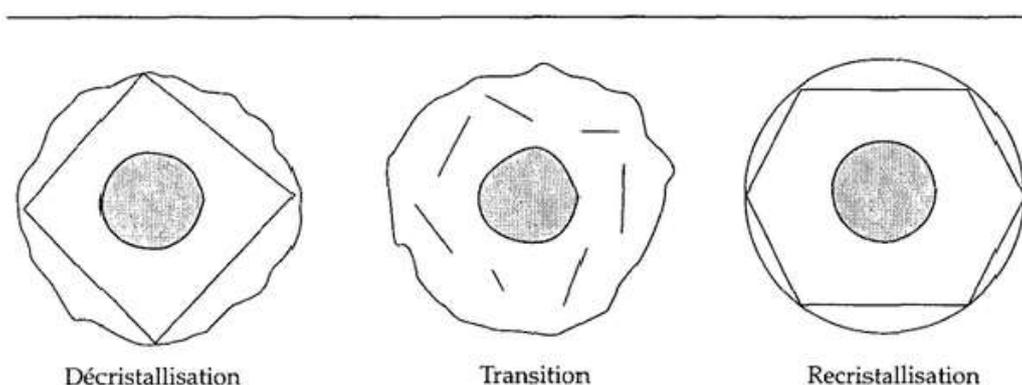
¹⁹ **Pierre COLLERETTE**, **Gilles DELISLE**, **Richard PERRON**, Op.Cit, P.20.

Dans son modèle, qui s'intéressait surtout au changement dans les attitudes, Lewin avance que le processus évolutif du changement suivrait un changement caractérisé par trois phases plus ou moins longues, difficiles et intenses selon les personnes ou les groupes concernés. Ce sont :

- La décristallisation ;
- La transition ;
- La recristallisation.

On pourrait représenter ces trois phases par l'illustration suivante.

Figure n°3 : Les phases du changement



Source : les phases du changement Pierre COLLERETTE, Gilles DELISLE, Richard PERRON, Le changement Organisationnel: Théorie et pratique, p.20, Presses de l'Université du Québec, 1997

2.3.1.1. La décristallisation :

Correspond à l'abandon des comportements et des attitudes habituelles et à la création d'une motivation à changer. Cette ouverture dans le système agit comme un déclencheur du changement. Cette période se caractérise par la remise en question de ses perceptions, ses habitudes et ses comportements. De ce déséquilibre naît l'ouverture et le dynamisme nécessaires à l'apprentissage de nouvelles conduites. En fait, on parle souvent ici de créer de l'insatisfaction autour de la situation initiale en vue de provoquer ce déséquilibre du champ psychologique chez l'individu. Les mécanismes qui interviennent sont d'abord l'inconfort puis la culpabilité et l'anxiété, et la création d'une certaine sécurité psychologique pour apprendre. Il faut en fait la conscience d'un malaise ou du besoin de changer et désapprendre les comportements actuels au profit d'autres comportements.²⁰

2.3.1.2. La transition :

²⁰ Pierre COLLERETTE, Gilles DELISLE, Richard PERRON, Op.Cit, P20

Il s'agit de la deuxième phase du processus. Le destinataire s'initie à un nouveau mode de fonctionnement et expérimente implique deux mécanismes de nouvelles façon de faire les choses. Le déplacement implique deux mécanismes psychologiques : l'identification à de nouveaux modèles et l'intériorisation des nouveaux comportements. Le succès du déplacement se mesure par une restructuration cognitive, d'une nouvelle façon de voir les choses.

2.3.1.3. La cristallisation

Enfin, la (re)cristallisation consiste à rendre permanent un nouveau champ de forces et stabiliser le nouvel équilibre atteint. Le regel fait appel à l'intégration de nouvelles habitudes dans le travail. On rend le changement permanent. Il fait partie du quotidien. Les mécanismes qui encouragent la cristallisation sont l'opportunité d'intégrer les comportements et de se les faire confirmer.

Le modèle COLLERETTE a l'avantage d'être facile à comprendre et de refléter une approche simple, mais plusieurs lui reprochent la notion règle, difficile à obtenir en période de changement constants, les dimensions sociales et humaines ont été enrichies grâce à d'autres modèles dynamiques du changement.

Section3 : Les objectifs, la dimension et les modes de changement

La conception du changement organisationnel a évolué dans le temps, ce qui n'est pas sans incidence sur la façon d'approcher les structures, les outils et même les agents impliqués. Dans la présente section, nous allons expliquer les objectifs, la dimension et les modes de changement.

3.1. Les objectifs du changement

Pour VAS²¹. Le changement organisationnel suppose une série de procédures destinées à changer les individus, les groupes et la structure ainsi que les méthodes d'une organisation.

Etant donné que le manager ne peut maîtriser l'environnement d'une organisation, il doit, continuellement, introduire des changements organisationnels internes qui lui permettent de faire face efficacement, à des nouvelles difficultés.

Le plus souvent, les organisations procèdent à un changement pour réagir à la pression interne ou externe de l'environnement organisationnel. Les efforts faits en faveur d'un changement comportent toujours des objectifs spécifiques, à savoir :

- ❖ Accroissement de la productivité;
- ❖ L'acceptation d'une nouvelle technologie par le personnel;
- ❖ Un surcroît de motivation pour les employés;
- ❖ Une intensification des comportements novateurs de la part du personnel ;
- ❖ Une augmentation de la part de marché, etc.

Pour BEN KAHLA, ces buts et autres similaires inspirés par un besoin d'amélioration, supposant deux objectifs sous-jacents :

- ❖ **Accroître la capacité ou l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements:** les organisations doivent disposer de méthodes et de techniques efficaces pour s'adapter à l'évolution des marchés, des exigences légales, des idées, etc..... les organisations créent, généralement, des départements ou des équipes de spécialiste qui se livrent à des enquêtes et des prévisions afin de leur permettre de s'adapter d'une manière permanente.
- ❖ **Changer les modèles de comportement du personnel:** le deuxième objectif principal du changement organisationnel consiste à changer les comportements individuels au sein de l'organisation. Une organisation peut se révéler incapable de modifier sa stratégie pour s'adapter à son environnement, si ses membres n'adoptent pas un comportement différent dans les rapports qu'ils entretiennent entre eux et avec

²¹ VAS, A (2004). Dynamique Organisationnelle et diffusion du changement : une analyse par modèle de survieet l'introduction d'un système de gestion intégré du travail. 13ème conférence AIMS, P.28.

leurs emplois. Ainsi, les organisations survivent, se développent, prospèrent, déclinent ou disparaissent en raison des comportements du personnel à savoir, ce que font ou omettent de faire les employés.

Ainsi, même si l'organisation se transforme en une structure plus décentralisée, à défaut d'un changement de comportements chez le personnel, la transformation peut n'avoir qu'un impact limité sur l'efficacité de la société.

3.2. Dimensions du changement

D'après **Grouard et Meston** (1998)²² trois dimensions principales caractérisent les types de changements : la profondeur du changement, la rapidité du changement et son mode d'imposition.

3.2.1. La profondeur du changement

Est relative à la manière dont celui-ci affecte la réalité organisationnelle. Lorsqu'on parle de la profondeur du changement, on évoque également deux pôles, soit les changements superficiels ou en profondeur. Les changements superficiels sont des petits changements continus ayant un rôle essentiel.

Ils ne doivent en aucun cas être considérés comme des sous changements ou des changements de second ordre. Ils sont faciles à opérer, leurs conséquences sont moins lourdes en cas d'échec et leurs coûts restent limités. Les changements en profondeur sont ceux qui opèrent des transformations dans la réalité organisationnelle. Contrairement aux changements superficiels, ils sont coûteux et provoquent des bouleversements majeurs, par exemple, des transformations au plan de la stratégie, des structures, des systèmes, des ressources humaines, de la culture, etc.

3.2.2. La rapidité du changement

Elle se mesure par la combinaison de la durée et de la profondeur du changement. Cette dimension rend compte du temps nécessaire à une entreprise pour effectuer des changements

3.2.3. Le mode d'imposition des changements

Ceux-ci sont généralement considérés comme étant initiés par la haute direction ou imposés par des intérêts contradictoires, etc. À l'opposé du changement imposé, on trouve le changement consensuel qui privilégie la motivation et l'adhésion des différentes personnes intéressées.

3.3. Les modes de changement organisationnel

²² GROUARD.B, MESTON.F.Op.Cit. P.18-25

Il y a trois modes de changements organisationnels. Dans l'ordre, ces derniers sont la réorganisation du travail, la restructuration et le réengineering.

3.3.1 La réorganisation du travail

Pour définir la réorganisation du travail, Lapointe(1995) définit ce qui, selon lui caractérise les trois dimensions de toute organisation du travail. Celles-ci sont la division du travail, la coordination et le contrôle et enfin l'implication au travail. La division du travail, coordination et contrôle des tâches forment la part prescrite du travail, l'implication au travail correspond à la part réelle du travail.

3.3.1.1. Le travail prescrit

Le travail prescrit est en fait la description de ce que doit faire un collaborateur. Cela intègre les objectifs et les tâches à mettre en œuvre au poste de travail. Ainsi, diviser le travail suppose au préalable de faire une analyse approfondie des différentes tâches qui le structurent, ainsi que le cadre organisationnel global dans celui-ci est élaboré.

3.3.1.2. Le travail réel

Le travail réel correspond à ce que font effectivement les personnes en situation de production, et cette production concerne des biens manufacturés ou une activité de service. En fait, il s'agit donc de faire référence à l'ensemble des éléments qui contribuent à la réalisation de la performance et de montrer l'importance de la part des investissements individuels dans la réalisation concrète des activités professionnelles.

Si la plupart des acteurs s'accordent sur la notion de travail prescrit, il n'en va pas tout à fait de même au sujet de la part réelle du travail qui livre des définitions différentes. Deux propositions seront plus particulièrement retenues. Lorsque Lapointe limite le travail réel à l'implication au travail, Dejourn(1993)²³ propose pour sa part de l'aborder selon les deux dimensions suivantes : l'intelligence pratique et la sagesse pratique.

3.3.1.3. La réorganisation stratégique

Comme on a pu l'observer, la réorganisation telle que l'aborde Lapointe se concentre pour une large part sur un remodelage plus ou moins important de l'environnement interne de l'entreprise. Dans cette perspective, les dimensions concernées par la réorganisation intéressent, pour une large part, les ressources humaines (RH).

²³DEJOURS Christophe, << Travail : usure mentale de la psychopathologie à la psychodynamique du travail, 1ère édition 1980>>, Bayard édition, 1993 (nouvelle édition augmentée).

Pour **Probst**²⁴, la réorganisation change de nature, elle porte sur les activités stratégiques, ce dernier propose cinq facteurs de changement qui poussent à la réorganisation : la technologie, la stratégie, la culture, le pouvoir, et enfin la configuration. Ces derniers peuvent expliquer le fait qu'une organisation décide à un moment donné de procéder à une réorganisation.

- **La technologie** : elle est une variable récurrente des problématiques de changement. L'évolution des technologies suppose une évolution des techniques et des pratiques d'emplois. Ainsi pour Probst [et al] (1992), la réorganisation d'une entreprise est nécessaire lorsqu'il devient indispensable d'adapter ses structures aux mutations externes de la technologie, de préparer ses structures en vue d'une utilisation de ses propres découvertes, et enfin si les informations qu'elle échange avec son environnement lui laissent présager de profondes modifications futures.
- **La stratégie** : la réorganisation de l'entreprise s'impose lorsqu'il s'agit d'adapter ses structures à des stratégies fondamentalement différentes de celles suivies précédemment, de se doter de structures flexibles en vue de stratégies pressenties et si ces propres stratégies supposent de fortes interactions avec d'autres structures.
- **La culture d'entreprise** : considérée comme un facteur de réorganisation du travail, qui présuppose une capacité d'action sur une variable qu'elle ne peut directement maîtriser. Pour Abraham (1992) celles-ci sont au nombre de trois : tout d'abord la fonction de régulation qui permet à l'organisation de libérer les acteurs des contraintes organisationnelles qu'elle exerce par l'intermédiaire de ses structures, la culture permettrait ainsi à l'organisation de gagner en flexibilité ce qu'elle perdrait en contrôle, ensuite la fonction d'uniformisation par laquelle les éléments de la culture permettent aux membres de l'organisation d'agir en conformité avec des règles préétablies, et enfin une fonction d'intégration qui permet à tout individu de trouver sa place dans l'organisation.
- **La configuration** : selon Probst [et al]²⁵, une réorganisation devient nécessaire lorsqu'il y a inadéquation entre le but assigné à la configuration générale de l'entreprise et le résultat effectif de son fonctionnement. Dans cette perspective, la réorganisation s'impose si la configuration est inadaptée à l'organisation générale, si l'on veut utiliser la configuration du système comme un véhicule d'une modification

²⁴ PROBST et AL, <<Gérer le changement organisationnel>> les éditions d'organisation, Paris, 1992.

²⁵ PROBST et AL, Op. Cit, P.38

globale de comportement, et enfin si, l'environnement nécessite un certain type de configuration pour être idéalement approché.

3.3.1. La restructuration

Le phénomène de la restructuration souffre probablement d'un excès de médiatisation qui amène le plus souvent le sens commun à en limiter les principes aux seuls plans sociaux.

La restructuration est un processus qui comprend trois éléments. Premièrement, une intention et une démarche, qui lui donne un corps, dont l'objectif est l'amélioration substantielle de la performance économique d'une entreprise. Deuxièmement, une réduction significative du personnel par l'utilisation des procédures de licenciement, et pour finir, l'aménagement de la nouvelle organisation du travail.

Selon **Louart**(1993)²⁶, trois facteurs gouvernent les besoins de restructuration d'une organisation. En premier lieu, la globalisation et les contraintes concurrentielles que les marchés font peser sur les organisations, qui apparaissent comme des agents forts qui poussent ces derniers à s'adapter. Ensuite, la rapidité des transactions économiques entre les entreprises suppose de celles-ci qu'elles soient capables de flexibilité et d'anticipation. Enfin, l'accroissement qualitatif et quantitatif des ressources par lesquelles se développent les organisations, tant humaines, informationnelles que technologiques, suppose de ces dernières une adaptation permanente.

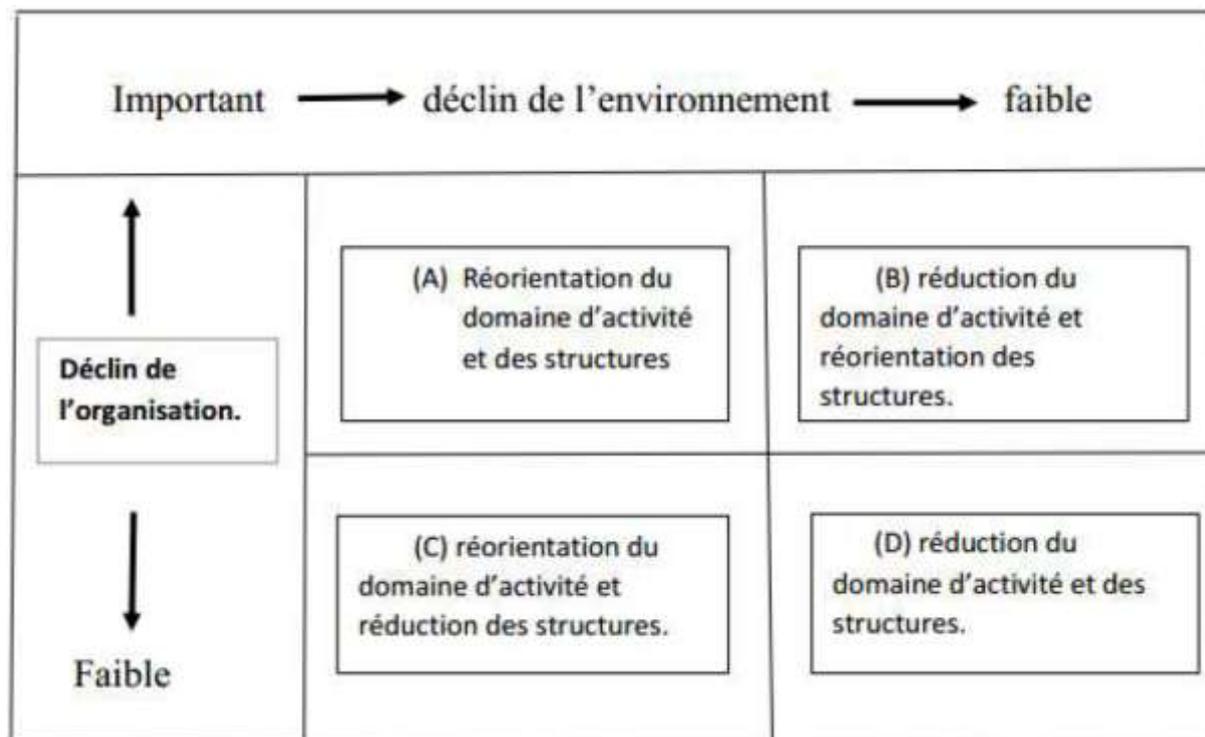
3.3.1.1. Les stratégies de restructuration

Selon **De Witt** ²⁷(1993), le processus de restructuration fait appel à l'une ou l'autre des combinaisons réduction et/ou réorientation de la structure et du domaine d'activité de l'organisation en vue d'accroître sa performance. Ces dernières permettent la détermination de cette matrice représentée dans la figure ci-dessus :

²⁶ LOUART Pierre, Gestion des RH, 2eme édition, éd Eyrolles, 1993, p.36.

²⁷ cité par Pascal Paillé, changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines 2003, page110.

Figure n° 4 : les stratégies de restructuration selon R. L. De Witt (1993).



Source : cité par Pascal Paillé, changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines 2003, page110.

Les restructurations de type A, concernent des entreprises en déclin, évoluant elles-mêmes dans des environnements en déclin. Cette situation se mobilise au sein des organisations qui se trouvent dans cette configuration, des stratégies de consolidation des actifs. Les restructurations de type B, caractérisent les entreprises en perte de vitesse qui évoluent dans des environnements porteurs. La stratégie de restructuration est orientée vers la consolidation du domaine d'activité et des actifs commerciaux par un repositionnement sur des marchés nouveaux et captifs.

Les restructurations de types C, regroupent des entreprises qui conjuguent, au déclin de leur environnement, une position de leader. Cette situation suppose une consolidation des positions commerciales dans les domaines maîtrisés par les entreprises concernées par cette situation. Les restructurations de types D, correspondent aux stratégies qui recomposent la taille des organisations et qui conduisent à la recherche de l'efficacité par un accroissement des profits.

3.3.2. Le réengineering

La notion de réengineering a été introduite en insistant sur l'idée du changement radical comme étant sa principale caractéristique. Selon ces derniers le réengineering consiste en une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service, et la rapidité.

Le réengineering s'apparente à une reconception fondamentale des processus de l'entreprise en vue d'une amélioration spectaculaire de ses performances mesurables.

Toutefois, ce changement peut être assimilé à d'autres modes de changement. Dans cette notion, le réengineering n'est ni une restructuration ni un downsizing. Ce sont là que de simples jargons pour désigner une réduction des capacités de production destinée à s'adapter à une demande plus faible. En effet, le downsizing et la restructuration signifient seulement faire moins avec moins alors que le réengineering signifie au contraire faire plus avec moins».

De même pour la réorganisation, le réengineering n'est pas non plus la même chose qu'une réorganisation, le découplage ou l'aplatissement d'une organisation, même s'il peut aboutir à une organisation plus plate. Le problème qui se pose aux entreprises ne vient pas de la structure de leurs organisations mais de celle de leurs processus. Pour expliquer cela, ils ont apporté l'exemple d'une nouvelle organisation avec un vieux processus, c'est comme verser dans des bouteilles neuves un vin piqué, ce qui de toute évidence une image afin de montrer que le degré de rupture du nouveau système avec l'ancien est total.

Pour conclure, on pourra dire que **Paille**²⁸ décrit trois modes de changement organisationnel : la réorganisation, la restructuration, le réengineering. Pour ce qui est de la réorganisation soit du travail ou de la stratégie, cette dernière touche tout ce qui est ressources humaines. Alors que la restructuration, modifie la structure même de l'entreprise afin de se perfectionner et de s'adapter à son environnement. Et enfin, le réengineering, il s'agit d'un changement radical, c'est-à-dire, remettre en cause et redéfinir radicalement les processus opérationnels afin de gagner sur tout ce qui est qualité, coûts, service.

²⁸ PAILLE, <<Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines>>édition l'Harmattan, 2003.

Conclusion

Les organisations sont de plus en plus concernées par le changement, il est omni présent, on cesse de parler de restructurations, de réorganisation, de réorientation, d'évoquer de nouvelles technologies, de nouvelles formes de distribution, de fusion et d'acquisition, de transformation de mentalités. Des phénomènes auparavant exceptionnels sont devenus banals. Actuellement aucune entreprise n'y échappe, elles évoluent dans un monde qui se modifie toujours plus rapidement. Une organisation peut provoquer le changement ou le subir cependant elle à besoin de changer.

Chapitre 2

Résistance et conduite du changement organisationnel

Introduction

La résistance au changement est souvent une contrainte pour de nombreuses organisations. Elles sont liées généralement à deux facettes indissociables qui sont la peur et l'espoir que les dirigeants et les salariés éprouvent. Actuellement, le changement est au cœur de toutes les organisations car sans changement elles courent à leur perte. Le changement a toujours un impact sur les salariés, divers leviers de conduite du changement sont nécessaires afin de surmonter ces résistances inhérentes à toute évolution.

Ce chapitre a comme objectif de définir les nombreuses causes de résistance et la façon de gérer résistances. Il est décomposé en trois grandes sections. La première traite Les généralités sur la résistance au changement, la deuxième démontrera les phases, causes et conséquences de la résistance au changement. La troisième et dernière portera sur la gestion efficace de la conduite du changement.

Section 01 : La résistance au changement

La résistance au changement est un phénomène que beaucoup d'organisations rencontrent actuellement puisque chaque individu à sa façon de percevoir le changement, elle souvent suivi de nombreuses revendications et de protestations collectives ou individuelles, connaître les origines de ce phénomène est plus que nécessaires pour permettre à l'organisation de faire un diagnostic de toute sa politique afin de d'ajuster ses nouveaux paramètres dans la nouvelle politique de l'organisation.

1.1. La résistance au changement : définitions, origines et facteurs de résistance au changement

Afin de mieux cerner le phénomène de résistance, nous jugeons indispensable de citer les nombreuses définitions qui l'englobent.

1.1.1. Définition de la résistance au changement

Selon **COLLERETTE [et al]**¹ elle est définie comme *«L'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement»*.

Quant à **BAREIL et SAVOIE**², ils 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 des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement »*.

*La résistance au changement est plutôt « Un résultat lié à un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui entravent le processus du changement »*³.

AUBERT Nicole [et al]⁴ assimilent la résistance aux changements à *« la fièvre du corps humain qui informe la personne qu'un agent infectieux est en train d'affecter l'équilibre relatif de son organisme»*. Dans la même optique, **LAWRENCE** appréhende la résistance

¹ COLLERETTE, Pierre [et al], Op cit. p.94.

² BAREIL, Céline et SAVOIE, André, (1999).- Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. - Montréal: Ed. Gestion – revue internationale de gestion, vol.24, no.33, p.151.

³ BAREIL, Céline (2004).-Gérer le volet humain du changement.- Montréal : Les éditions Transcontinental, p.66.

⁴ Cité par BOUKRIF, Moussa, Op.cit. P.63-64

comme une sorte de douleur qui « *ne dit pas ce qui ne va pas, mais que quelque chose est mal vécu* ».

Selon **DOLAN, LAMOUREUX et GOSSELIN**⁵, la résistance au changement est « *l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail* ».

La résistance au changement est plutôt « *un résultat lié à un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui entravent le processus du changement* »⁶.

1.2. Les origines de la résistance au changement

Collerette [et al]⁷ regroupent les résistances en trois catégories : les résistances liées à l'individu, celles liées au système social et les résistances liées au mode d'introduction du changement.

1.2.1. Les résistances reliées à l'individu

Généralement, les personnes résistent à toute tentative de changement, car elles se sentent souvent contraintes à changer leurs anciennes habitudes et à en adopter de nouvelles. Elles préfèrent aussi souvent s'en tenir au statu quo parce que changer représente l'inconnu dont elles ont peur, et cette crainte est proportionnelle à leur degré de tolérance à l'ambiguïté.

Pour l'individu, le travail constitue une part nécessaire de son identité et il lui permet d'acquérir certaines valeurs ou croyances et d'en rejeter d'autres. Lorsqu'il y survient des changements, ceux-ci entraînent une remise en question de l'identité professionnelle. Ils peuvent occasionner des problèmes de perturbation de l'identité chez l'individu.

C'est aussi à travers les leaders que les employés sont encouragés à faire une série d'identifications avec différents aspects de l'organisation. Cette forme d'identité est dite identité acquise.

⁵ Cité par Céline, Op. Cit. P.3.

⁶ BRAEIL, Céline et SAVOIE, Op. Cit. P.66.

⁷ COLLERETTE et Al Op.Cit P.173.

L'individu peut avoir des problèmes identitaires quand 'arrive un changement organisationnel. C'est surtout son identité professionnelle qui est touchée dans ce cas. Il peut alors douter de lui-même, se sentir perdu et anxieux, car il a perdu son existence sociale ou encore son identité professionnelle.

C'est pourquoi, lorsqu'un changement se produit, l'individu se sent perdu ou menacé par la perte des avantages qu'il considérait comme acquis. Cependant, son comportement par rapport à cette perte dépend généralement de son degré d'identification à son organisation ou à ses leaders.

1.2.2. Les résistances reliées au système social

En ce qui concerne le système social, nous pouvons dire qu'il y a résistance parce que les changements provoquent souvent des bouleversements dans les normes établies, dans les standards de caractère sacré, tabous, mœurs ou rituels, 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.

1.2.3. Les résistances reliées au mode d'introduction du changement

Ces résistances reliées au mode d'introduction du changement font que les individus préfèrent être consultés et impliqués dans toute démarche de changement, sinon ils risquent de s'y opposer. En effet, la participation offre la possibilité aux travailleurs d'apporter leurs idées, de contribuer au processus de changement, de l'influencer. Elle leur permet ainsi de s'intégrer graduellement au projet de changement. Et l'engagement et l'adhésion qui en découlent augmentent leur motivation à l'égard du projet de changement (**Grouard et Meston 1998**)⁸ Certaines personnes peuvent offrir de la résistance au changement si on ne leur donne ni le temps, ni les moyens dont elles ont besoin pour s'y adapter. Elles se sentent bousculées par les événements et elles résistent.

Parfois, certains s'opposent au changement parce que les agents ou les leaders qui le portent ne semblent pas crédibles à leurs yeux ou encore parce que qu'ils ne reçoivent pas toute l'information qu'ils jugent nécessaire.

1.3. Les acteurs proactifs passifs et opposants

⁸ Grouard Benoit, Meston Francis. (1998).- L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement.- Dunod, P.336

D'après AUTISSIER et MOUTOT⁹, l'être humain a naturellement une tendance à craindre le changement et à user des actions d'évitement pour ne pas avoir à le subir. Cette vision est relativisée en fonction du type d'acteur dans un projet de changement. Nous distinguons entre trois types d'acteur:

- **Décideurs** : ce sont les personnes qui prennent les décisions de changement et qui auront en charge de justifier leurs choix et de s'assurer du bien fondé et la réalisation du changement.

- **Une équipe de projet** : c'est une équipe constituée par le responsable de projet de changement, elle englobe tous les acteurs qui conçoivent, gèrent et réalisent le changement dans l'organisation.

- **Les utilisateurs/ bénéficiaires** : cette catégorie comprend tous les acteurs qui seront concernées par le changement.

Les lieux de résistance ne sont pas, dans les deux premiers groupes car ils sont les promoteurs du changement. Elle se retrouve, généralement, chez les utilisateurs qui n'ont pas toujours intérêt à promouvoir en raison de la remise en cause de leurs existants.

Parmi les utilisateurs on distingue, généralement, trois comportements types :

- **Les proactifs** : favorables aux changements, ils se positionnent comme prescripteurs directs ou indirects vis-à-vis des acteurs passifs. Les motifs qui amènent les acteurs à développer ce comportement sont multiples. Il y a les innovateurs qui s'intéressent à tout ce qui est nouveau. Ensuite cela peut résulter d'un intérêt technique ou thématique ou bien d'affinités avec les personnes qui portent le projet. C'est aussi un moyen de se constituer de nouveaux territoires et l'opportunisme carriériste y est aussi représenté.

- **Les passifs** : ils ne sont ni pour ni contre mais attendent de voir des signes positifs probants pour s'engager. Ils ont un besoin de sécurisation et l'objectif de la conduite du changement va consister à les faire basculer de leur statut de passif vers celui de proactif ou tout du moins de positif. Et ils peuvent développer une forte inertie. Lorsqu'on les interroge, ils disent que le projet est intéressant et nécessaire, mais ils ne feront rien pour le porter. En effet, ils s'opposent indirectement aux changements.

⁹ AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel (2003).-Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action. -paris : Ed. DUNOD, p.113.

Les opposants : ils avancent des arguments contre le changement et ils s'affichent ouvertement comme opposants. Les raisons de leurs oppositions sont multiples. Ils peuvent craindre pour leurs zones de pouvoir, pour leur savoir-faire, etc....

Ils peuvent fortement nuire au développement du projet du changement¹⁰.

1.4. Les formes de résistance au changement

Carton¹¹ a tenté de catégoriser les formes de résistance. Il présente 4 formes principales de résistance : l'inertie, l'argumentation, la révolte ou le sabotage qu'il définit comme suit :

1.4.1. L'inertie

Est une absence de réaction évidente de l'individu à l'annonce qui permet de gagner du temps et trouver des raisons pour ne pas accepter ce changement. L'inertie est rationalisée en évoquant la prudence, en prétendant la nécessité de demander des avis objectifs.

1.4.2. L'argumentation

Permet de verbaliser les questionnements des acteurs. Elle permet de rentrer dans une logique de négociation afin de faire reconnaître les inconvénients liés au changement, puis orienter le déroulement du changement, l'intégration du changement est facilitée par une négociation sur le fond et la forme du changement qui va permettre aux acteurs qui négocient d'essayer de rapprocher leur réalité de celle proposée par le projet de changement.

1.4.3. La révolte

Est une réaction forte qui peut suivre l'échec d'une phase d'argumentation qui n'a pas permis de faire correspondre la réalité perçue par les acteurs avant le changement par celle proposée par le projet. Il existe deux formes de révolte. La première, la menace tactique, relève pratiquement de l'argumentation. Elle essaie d'investir les relations asymétriques dans le procès de communication en créant de nouveaux enjeux, des conséquences négatives pour le projet (démission, grève). La seconde, la menace stratégique, tente de faire échouer le changement par la démonstration rationnelle des conséquences socio-économiques. L'acteur résistant au

¹⁰ AUTTISSIER, D et MOUTOT, J-M. Op. Cit. P.113.

¹¹ CARTON G.D. (1997). « Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel », Paris :Anact,P.51

changement cherche à influencer négativement la représentation que se fait l'acteur promoteur du changement.

1.4.4. Le sabotage

Se traduit par une soumission apparente et une révolte masquée visant à faire échouer le processus. Le sabotage est une méthode de résistance plus sournoise que la révolte. Le saboteur à discréditer le promoteur du changement en faisant apparaître des incohérences dans le projet.

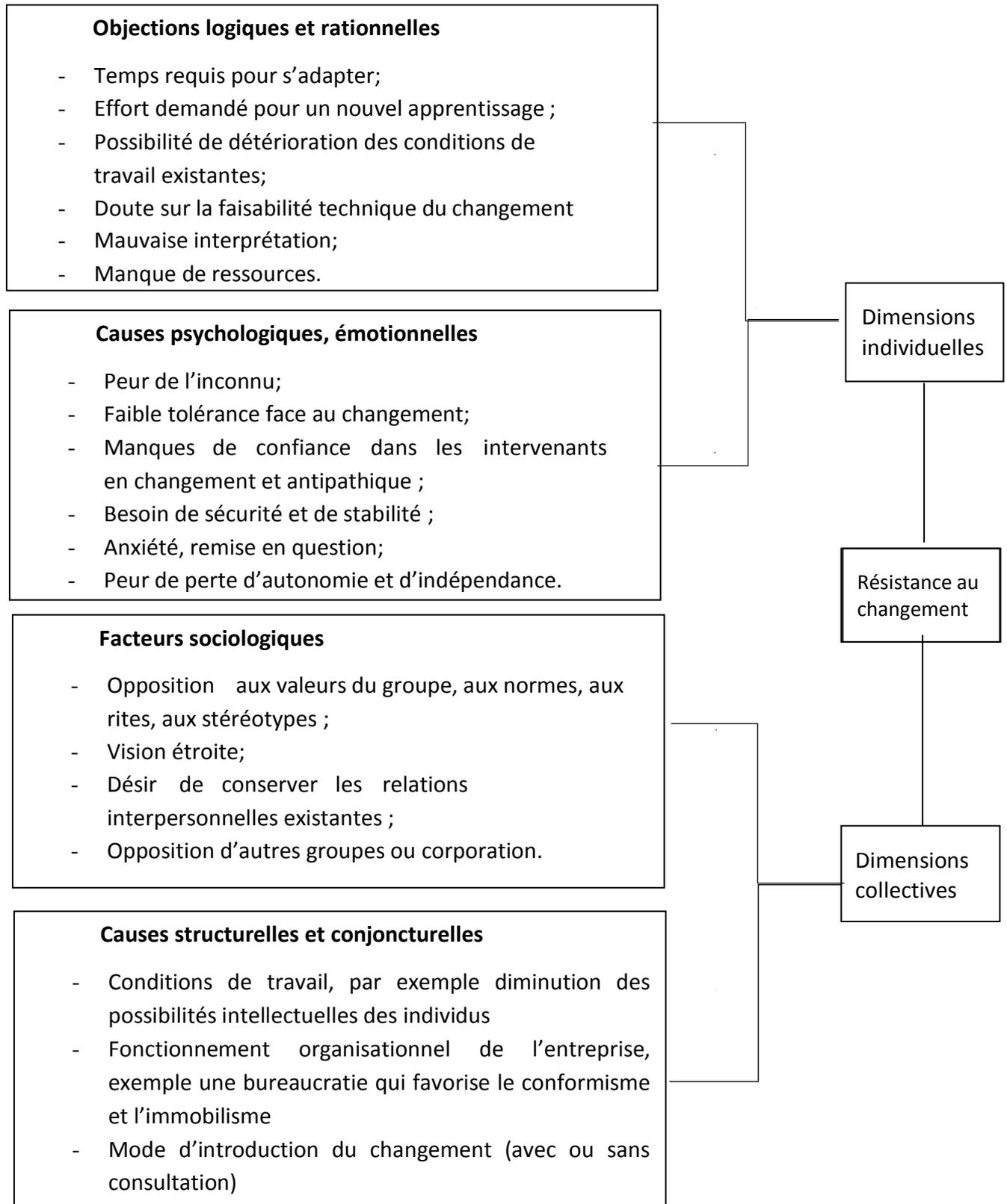
Section 02 : Les causes, phases et conséquences de la résistance au changement

Les nombreuses raisons de résistances sont souvent synonymes du mécontentement des collaborateurs suite au changement imposé. Dans cette section nous allons essayer d'expliquer les causes de la résistance au changement qui sont en quelques sorte des évidences ou des manifestations observables pendant les phases de résistances, enfin l'impact de la résistance sur les différents secteurs d'activité de l'organisation.

2.1. Les causes de la résistance au changement

Les raisons de la résistance au changement peuvent être synthétisées en quatre catégories qui sont représentées ci-dessous (voir figure n°5)

Figure n°5 : les causes de la résistance au changement



Source : SHIMON, L. [et al].- psychologie du travail et comportement organisationnel.- Ed.

Gaëtan Morin, 2002, p.373.

2.1.1 Causes structurelles et conjoncturelles

La nature de l'activité exercée par l'organisation constitue une donnée importante qui détermine par ses caractéristiques (les niveaux hiérarchiques, sa flexibilité, sa technologie,...etc.) les attitudes de ses acteurs dans le changement. Dans certaines activités, les acteurs sont souvent soumis au changement de la nature de projet et d'activité en fonction de certaines exigences auxquelles il faut s'adapter. Ces données forgent, chez les acteurs, une culture qui favorise le changement. A l'inverse, certaines activités dont les métiers correspondent à des tâches simples et répétitives sans contact avec l'extérieur font croire le cloisonnement de l'organisation et font que ses acteurs trouvent des difficultés à changer.

2.1.2 Les facteurs psychologiques et émotionnels de la résistance

Pour COLLERETTE [et al]¹², ces facteurs sont individuels et ils conduisent l'acteur au sein d'une organisation à résister au changement. Parmi ces facteurs on trouve :

➤ **La peur de l'inconnu**

Généralement, les personnes résistent à toute tentative de changement, car elles se sentent souvent contraintes à changer leurs anciennes habitudes et à en adopter de nouvelles. Elles préfèrent aussi souvent des environnements certains et plus stables, parce que changer représente l'inconnu dont elles ont peur, et cette crainte est proportionnelle à leur degré de tolérance à l'ambiguïté.

➤ **La remise en question de l'identité professionnelle**

Pour l'individu, le travail constitue une part nécessaire de son identité et il lui permet d'acquérir certaines valeurs ou croyances et d'en rejeter d'autres. Lorsqu'il y survient des changements, ceux-ci entraînent une remise en question de l'identité professionnelle. Ils peuvent occasionner des problèmes de perturbation de l'identité chez l'individu.

➤ **La crainte de perdre ce qu'on possède**

C'est pourquoi, lorsqu'un changement se produit, l'individu se sent perdu ou menacé par la perte des avantages qu'il considérait comme acquis. Cependant, son comportement par rapport à cette perte dépend généralement de son degré d'identification à son organisation ou à ses leaders.

¹² COLLERETTE, Pierre [et al], Op.cit. p.98.

➤ La préférence de la stabilité

Les changements peuvent également plonger l'employé dans un processus de deuil. En effet, les individus n'acceptent généralement pas les réformes organisationnelles et ils ont de la difficulté à s'attacher aux nouveaux leaders, aux nouvelles valeurs ou cultures, etc. Le deuil est un comportement normal de la part de l'employé qui vit des changements. En ces moments de deuil et de chagrin, il faut donner aux membres de l'organisation le temps et l'aide nécessaires afin qu'ils puissent s'adapter aux changements.

2.1.3. Les facteurs sociologiques de la résistance

Pour COLLERETTE [et al]¹³ en ce qui concerne le système social, il y-a résistance parce que les changements provoquent, souvent, des bouleversements dans les normes établies, dans les standards de caractère sacré, tabous, mœurs ou rituels, 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.

2.1.4. Les objections logiques et rationnelles

Ce sont des facteurs liés au mode d'introduction du changement, au temps requis pour s'adapter, à l'effort demandé pour l'apprentissage,....etc. Les individus préfèrent être consultés et impliqués dans toute démarche de changement, sinon ils risquent de s'y opposer. En effet, la participation offre la possibilité aux travailleurs d'apporter leurs idées, de contribuer au processus de changement, de l'influencer. Elle leur permet ainsi de s'intégrer graduellement au projet de changement. L'engagement et l'adhésion qui en découlent augmentent leur motivation à l'égard du projet de changement.

Certaines personnes peuvent offrir de la résistance au changement si on ne leur donne ni le temps, ni les moyens dont elles ont besoin pour s'y adapter. Elles se sentent bousculées par les événements et elles résistent.

Parfois, certains s'opposent au changement parce que les agents ou les leaders qui le portent ne semblent pas crédibles à leurs yeux ou encore parce qu'ils ne reçoivent pas toute l'information qu'ils jugent nécessaire.

¹³ COLLERETTE, Pierre [et al], Op.cit. p P.98.

En somme, il faut bien comprendre que la résistance fait partie du processus de changement. Il ne faut donc pas chercher à l'éliminer à tout prix sans en comprendre le sens.

2.2. Les phases de résistance au changement

La théorie des phases des préoccupations

Selon **BARIEL et SAVOIE**¹⁴, la théorie des phases de préoccupation considère la transition dans le changement comme une chronologie de préoccupations décrites en situations opérationnelles, ordonnées selon une séquence évolutive. L'objectif de cette théorie est d'analyser ces forces motrices vives, appelées « préoccupations », il s'agit essentiellement, d'observer la dynamique de la transition en repérant les interrogations successives de l'individu face à la nouvelle situation, et sur laquelle il souhaite des éclaircissements. Il s'agit surtout d'inquiétudes ponctuelles et d'interrogations visant à mieux anticiper, connaître et maîtriser le nouveau rôle.

Nous allons présenter, dans ce qui suit, cette théorie sous ses sept phases de préoccupations.

Phase 1 : Aucune préoccupation

Durant cette phase, le destinataire ne se sent pas personnellement concerné par le changement, il poursuit ses activités habituelles et fait comme si de rien n'était. Il demeure indifférent au changement organisationnel, dont l'expression courante est: « *ça ne me concerne pas, y a rien là* ».

Phase 2 : Préoccupations centrées sur le destinataire

Cette phase indique que le destinataire est inquiet des incidences du changement sur lui-même, sur son poste et sur ses collègues. Il s'interroge sur les impacts du changement sur son poste. Il s'interroge aussi sur les conséquences du changement sur son rôle, ses responsabilités, son statut, son degré d'autonomie, son pouvoir décisionnel,...etc. Les préoccupations sont centrées sur le destinataire et sur les impacts individuels du changement. L'expression courante : « *Qu'est-ce qui va m'arriver?* »

Phase 3 : Préoccupations centrées sur l'organisation

Le destinataire se questionne sur les impacts et les conséquences qu'aura le changement sur l'organisation. Il désire s'assurer que son investissement en temps et en énergie en vaudra la

¹⁴ BAREIL, Céline et SAVOIS, André, Op.cit. p.150-167.

peine. Il se demande entre autres jusqu'à quel point l'organisation est sérieuse dans le maintien du changement à plus long terme et si le changement sera rentable. Expression courante : *«Est-ce que le changement est là pour durer?»*

Phase 4 : Préoccupations centrées sur le changement

Le destinataire se préoccupe des caractéristiques et de la nature exacte du changement. Il cherche des réponses à sa méconnaissance du changement. Il devient attentif, il veut obtenir davantage de précisions sur la mise en œuvre et sur les processus du changement : de quoi s'agit-il, quand et comment cela se fera-t-il, ...etc.

L'expression courante : *«Pouvez-vous me dire de quoi il s'agit au juste? »*

Phase 5 : préoccupations centrées sur l'expérimentation

Le destinataire est disposé à se conformer au changement prescrit et à en faire l'essai. Cependant, il éprouve un sentiment d'incompétence par rapport à ses nouvelles fonctions, habiletés et attitudes. Il est dit inquiet sur sa capacité à réussir et c'est pourquoi il s'interroge sur le temps, les conditions, l'aide et le soutien qui lui sont offerts. Il veut pouvoir être sûr de réussir son adaptation. Expression courante : *«Est-ce que je vais être capable de...? »*

Phase 6 : préoccupations centrées sur la collaboration

Durant cette phase le destinataire est préoccupé par le transfert des apprentissages dans les autres services. Il se montre intéressé à collaborer et à coopérer avec ses collègues. Au sein de l'organisation, il veut favoriser le partage de son expérience et des diverses façons de faire. L'expression courante est : *«Ça vaudrait la peine qu'on se réunisse...»*

Phase 7 : Préoccupations centrées sur l'amélioration du changement

Le destinataire se préoccupe de l'amélioration de ce qui est en place. Soit en modifiant de façons significatives son travail ou ses responsabilités, soit en proposant de nouvelles applications ou soit en innovant. Il est inquiet par rapport à la pérennité et à l'amélioration continue du changement.

Expression courante : *«Essayons ceci...» ou «Et si on faisait cela...».*

2.3. Les conséquences de la résistance au changement

Les effets de la résistance sont multiples et peuvent être destructifs et nuisibles pour une organisation :

- La résistance peut faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire ;
- La résistance peut provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement ;
- La résistance peut faire en sorte que le changement soit un mi- succès ou un échec ;
- La résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité ;
- Les conflits s'accroissent ;
- Pour sa part, le destinataire « résistant » éprouve du stress. Il est moins satisfait et offre un rendement inférieur ;
- L'absentéisme des acteurs s'accroît ainsi que les accidents du travail ;
- Son niveau d'engagement affectif au travail diminue. Cela peut le mener vers l'épuisement ou la dépression.

En effet, les conséquences sont désastreuses tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement¹⁵.

Section 03 : La conduite du changement organisationnel

Afin d'assurer l'efficacité d'une démarche de conduite du changement, il est nécessaire de maîtriser les aspects essentielles, connaître les principales les objectifs qu'il faut atteindre, ainsi les leviers de conduite pour mettre en œuvre dans la nouvelle politique de l'organisation. Dans la présente section, nous allons essayer d'expliquer respectivement chacun de ces points.

3.1. Définition de la conduite du changement

Plusieurs auteurs ont défini la conduite du changement ou le pilotage du changement ou encore l'accompagnement du changement organisationnel. Nous retiendrons deux définitions essentielles, à savoir :

Selon **AUTISSIER et MOUTOT**¹⁶ : « *La conduite du changement est un dispositif managérial qui vise à ce que des actions de changement soient utiles et en relation avec l'organisation* » aussi « *la conduite du changement diagnostique la capacité de l'organisation à changer, déploie des leviers pour favoriser cette capacité ...* ».

¹⁵ HAFSI, Taïb et DEMERS, Christiane, (1997).-Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations. -Montréal : Éd. Transcontinental, p322.

¹⁶ AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M. Op.cit. Page 97

Selon les mêmes auteurs : « *la conduite du changement consiste à s'assurer que la maturité de l'organisation permet d'accepter le changement, à mesurer les résistances et à prévoir les actions nécessaires pour faire en sorte que le projet de changement soit accepté et que ses finalités soient mises en œuvre par les acteurs de manière délibérée* ».

D'après **GILLES**¹⁷, la conduite du changement consiste à permettre le passage d'une configuration organisationnelle 'A' vers une configuration 'B' (la cible) en passant éventuellement par des phases intermédiaires. Les phases intermédiaires feront parfois évoluer la configuration cible et donc la façon de conduire le changement. La conduite du changement est conçue de façon évolutive. Elle consiste essentiellement à mettre en mouvement les agents de l'organisation afin d'aller vers la configuration organisationnelle cible.

3.2. Objectif d'une conduite de changement

Conduire le changement c'est :

- **Résoudre la problématique d'organisation ou de réorganisation :**

Résoudre la problématique au travers de la mise en œuvre de démarches, de méthode et d'outils.

- **Accompagner le projet d'organisation ou de réorganisation :**

Organiser le projet au travers de l'utilisation d'une méthodologie de conduite de projets

- **Prendre en compte la dimension humaine**

Prendre en compte les valeurs, la culture, les résistances au changement au travers d'une démarche de participation, de communication et de formation/coaching dont l'objectif est de permettre la compréhension et l'acceptation par les individus'' des nouvelles règles de jeu'' résultant du processus du changement¹⁸.

3.3. Principes de la conduite du changement

La conduite du changement exige qu'on rassemble les diverses ressources de l'organisation pour appuyer l'orientation du changement décidé, et un certain nombre de principes semble faire le consensus des gestionnaires. Ce sont ces principes que nous allons exposer dans ce qui suit¹⁹ :

¹⁷ GILLES, Tenau (2005).-La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives.- Paris : Ed. L'Harmattan, p.31.

¹⁸ MARVAUD Jean François, conduite d'un changement, université Reines, Paris, in www.stratexconseil.com consulté le 03.05.2018

¹⁹ Cité par : BOUKRIF, Moussa (2008).-Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas de la réforme des entreprises publiques algériennes.- Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, université de Bejaia, p.87-92

3.3.1. Processus décisionnel d'une opération de changement

Toute intervention dans l'entreprise a pour conséquence d'introduire des changements technologiques, comportementales, culturel, structurel,...etc. Pour cela, elle doit remplir les conditions nécessaires à la prise de décision. Ensuite, elle doit être accompagnée d'un dispositif qui aura pour objectif de dynamiser et de mobiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise autour de ce projet.

Ainsi, pour assurer l'implication du personnel dans le processus du changement et atteindre les objectifs assignés au projet du changement, une démarche scientifique de conception et de mise en œuvre du changement doit être mise en place. Son objectif est de maîtriser le temps, surmonter les résistances en assurant l'implication d'un maximum de monde, la définition des objectifs et les modalités d'application des changements et créer des conditions organisationnelles qui soient permissives à l'égard du changement envisagé. Cela se fera bien sûr par la création des conditions d'une prise de conscience de tous les acteurs de l'entreprise de la nécessité de changer et le risque d'immobilisme. Cette démarche doit être envisagée sous ses deux aspects : pilotage stratégique et pilotage opérationnel.

3.3.2. Le pilotage stratégique du changement organisationnel et managérial

Le pilotage stratégique consiste, en l'effort d'analyse et de connaissance de soi, le choix des objectifs, des domaines et des leviers d'action et la définition des méthodes de changement.

Ainsi, le pilotage stratégique se porte en premier lieu sur l'effort de connaissance de soi "diagnostic". Cet effort est plus que nécessaire non seulement pour définir les changements nécessaires et les objectifs à atteindre, mais aussi pour anticiper les attitudes potentielles des individus et des groupes qui composent l'entreprise face au changement. Il consiste à reconstituer les enjeux du pouvoir, l'identification des groupes et leurs stratégies. Son but est d'identifier parmi, les acteurs de l'entreprise, ceux qui peuvent être des acteurs de changement et prévoir les résistances possibles aux projets. Cette étape est fondamentale pour la réussite du projet. Un travail qui doit être assuré par des sociologues des organisations.

En second lieu, le pilotage stratégique consiste à définir les objectifs du changement. Il s'agit de savoir et de montrer où va l'entreprise à moyen et à long terme en tenant compte des contraintes internes et externes, de leurs évolutions, de la stratégie globale de l'entreprise et de sa culture. Il s'agit aussi de faire partager, aux membres de l'entreprise, une vision futuriste de

l'entreprise. Mais surtout, il faut impérativement justifier, auprès d'eux, ces changements et le choix des objectifs et l'intérêt d'une telle démarche.

En troisième lieu, le pilotage stratégique consiste à déterminer les leviers d'action du changement, le planning des modifications à entreprendre et les ressources qui seront mises en œuvre pour atteindre les objectifs.

Le choix des leviers dépend de la nature et du degré de dysfonctionnement enregistré dans l'entreprise. Le changement peut s'appuyer sur des actions, sur la structure, les hommes les systèmes de gestion et sur la culture.

Le changement de pratique managériale consiste à réaliser une mutation dans les comportements individuels et collectifs dans une entreprise, en impulsant de nouveaux modèles et à susciter de nouvelles représentations de l'autorité, du pouvoir et des relations. Pour ce faire, le levier le plus approprié est d'agir sur les hommes, à travers une autre approche de la gestion des ressources humaines puis sur la culture de l'entreprise.

3.3.3. Le pilotage opérationnel du changement

Piloter le changement sur le plan opérationnel signifie la mise en œuvre d'une démarche de participation, d'animation, de communication, de stimulation, d'évaluation des résultats, et de formation/coaching. Il s'agit aussi de mettre en œuvre des méthodes et des outils nécessaires à l'aboutissement des objectifs assignés au changement.

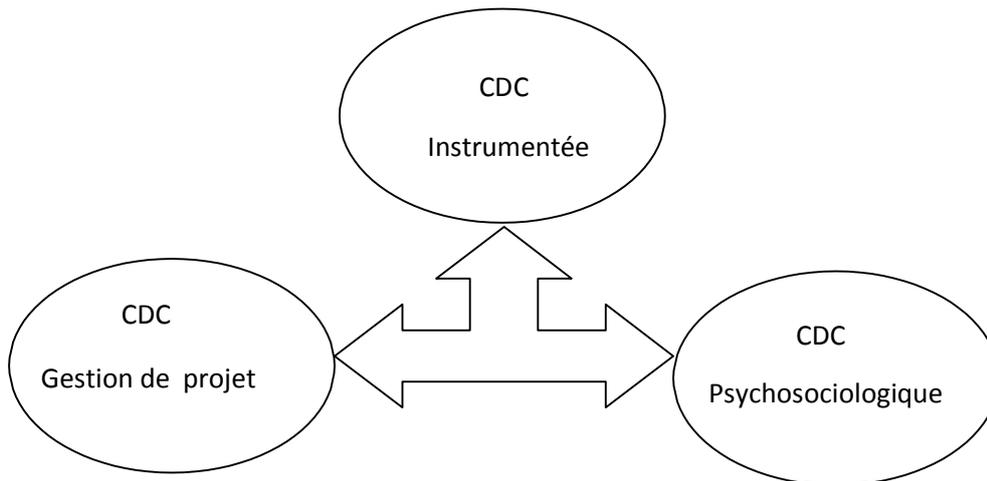
L'objectif du pilotage opérationnel est de permettre la compréhension et l'acceptation par les individus de nouvelles règles du jeu résultant du processus de changement.

Pour bien mener ce pilotage, il est nécessaire de mettre en place une équipe de conduite du changement, différente de l'équipe fonctionnelle, qui sera chargée de gérer l'ensemble de cette démarche. La composante de cette équipe se fera à partir des acteurs jugés favorables au changement que de la cartographie du changement à identifier.

3.4. Les modèles de conduite du changement

Dans leur ouvrage, **AUTISSIER et MOUTOT** ont montré que la conduite du changement était davantage réalisée par des cabinets externes. Ils ont proposé un modèle des offres en conduite du changement structuré en trois approches (figure n° 06) :

Figure n° 06 : Modèles de conduite du changement



Source : AUTTISSIER.D et MOUTOT. J-M.- conduite de changement : concepts clés, DUNOD, Paris, 2010, P. 3-4.

La conduite du changement instrumentée : la plus connue permet de traiter des changements à large échelle à travers des kits de déploiement, kits de formation et de communication. C'est l'offre proposée par les grands cabinets de conseil qui propose un processus de changement avec des productions comme des plans de communication, des études d'impacts et des plans de formation. Cette offre a été créée pour les grands projets informatiques.

La conduite du changement psychosociologique : elle est la plus complexe, elle permet de comprendre la culture des acteurs, de caractériser les organisations (agence, région, entreprise), d'analyser les résistances et leurs causes profondes, les acteurs de motivation, les modes de management, les relations sociales entre les groupes. Proposée par des cabinets de conseil de plus petites tailles, spécialisés en ressources humaines et/ou management, cette approche vise en général un petit nombre de bénéficiaires du changement et traite plus des facteurs de résistances que de l'accompagnement au changement dans son ensemble.

La conduite du changement de gestion de projet : la plus « complète » permet de cadencer les étapes intermédiaires du changement, et de suivre la réalisation du changement. Elle prend la forme d'un lot dans un projet avec ses actions, son planning et son budget. Les méthodologies de gestion de projet font mention de l'importance d'un lot « *conduite du changement* » sans toujours bien formaliser les actions spécifiques de ce lot. La gestion du

changement traite particulièrement de la communication sur le projet et du pilotage de certains points²⁰.

3.5. Les leviers de conduite du changement

D'après **AUTISSIER et MOUTOT**²¹, pour initier et mettre en œuvre le changement dans les organisations, trois grandes catégories de leviers sont identifiées : la communication, la formation et l'accompagnement.

Cette section nous permettra de distinguer les différents leviers qui permettent de piloter et d'accompagner un projet de changement au sein d'une organisation.

3.5.1. La communication

La construction de sens dans l'échange, à partir d'idées et aux moyens de média, constitue la notion de communication. Le processus de changement use de cette notion pour plusieurs objectifs. Il l'utilise pour expliciter le changement et également le conduire en communiquant sur le chantier de changement que chaque groupe d'acteurs doit mener pour réussir²².

D'après **KOURILSKY**²³, «communiquer c'est intervenir pour changer l'état de la situation d'autrui, sa construction de la réalité, pour susciter des comportements différents».

Ou encore **ROMELAR**²⁴, qui explique que : «quand un acteur, de niveau assez élevé souhaite un changement, il doit entamer une action de communication interne pour faire admettre à ses collaborateurs et à ses services, la nécessité de son projet, ou pour au moins les convaincre de l'impossibilité de continuer le mode de fonctionnement actuel».

Ces deux auteurs stipulent que la communication ne se limite guère à diffuser le changement, elle est au cœur du processus de son interprétation et de son appropriation par les acteurs.

AUTISSIER et MOUTOT²⁵ définissent un processus de communication à trois séquences :

➤ La première phase : correspond à étape une de découverte ou encore de sensibilisation. La communication du changement doit être à ce niveau peu technique, se centrant plus sur les objectifs du projet de changement, ses enjeux et ses grandes étapes. Ensuite, la communication

²⁰ AUTISSIER, D [et al], Op. Cit. P. 3-4

²¹ AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, Op. Cit. p.120-124.

²² Idem. P124.

²³ KOURILSKY, F. (2004).- Du désir au plaisir de changer : comprendre et provoquer le changement.- Paris : Ed. Dunod, p. 101.

²⁴ ROMILAR, P. (1997).-Changement d'organisation et Ressources Humaines- Paris : Ed. Economica, p. 308.

²⁵ AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, Op.cit. p. 124-128.

doit permettre de s'assurer que les acteurs ont bien compris les messages véhiculés. En outre, il faut tenter de répondre aux questionnements des acteurs qui ont trait aux conséquences du changement sur leurs rôles et sur eux-mêmes.

➤ La deuxième phase : Elle correspond à celle de la compréhension du projet du changement et aussi à celle où apparaissent les premières résistances. Ainsi, au cours de cette phase, le rôle de la communication est très important car si elle réussit, la position des acteurs envers le changement sera davantage positive. La communication permet, donc de suivre et de faire évoluer les représentations des acteurs.

➤ La troisième phase : Elle traduit une communication qui intervient à la fin du processus du changement et qui a pour rôle de consolider les acquis en matière de changement, de comportement et de modes de raisonnement. De plus, selon ces deux auteurs, le processus de communication peut s'appuyer sur un ensemble d'outils pouvant le rendre plus efficace, tels que : la documentation qui représente la traçabilité de ce qui se fait dans l'organisation en période de changement, les affiches qui permettent de sensibiliser les acteurs en attirant leur attention d'une manière récurrente et enfin, les réunions qui sont propices à établir une communication efficace et une bonne coordination entre les acteurs.

Le processus de conduite du changement a donc, à sa disposition, différents outils de communication : Dépliants et plaquettes, sites Web et forums, conférences. Pour chaque population identifiée, ces différents outils seront mobilisés dans le cadre de la réalisation d'un "mix com." (Le bon message, au bon moment avec le bon média)²⁶.

3.5.2. La formation

Selon **AUTISSIER et MOUTOT**²⁷, la formation est considérée comme un puissant levier dans plusieurs projets de changement organisationnel ou managériaux tels que la mise en place d'une démarche qualité, d'une culture client, d'une politique de rémunération,...etc.

La formation peut être définie comme : « l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqué par les évolutions technologiques et économiques »²⁸.

²⁶ AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, Op.cit. p. 124-128.

²⁷ Idem. p.132.

²⁸ GHADDAB, Nadia et AOUADI, Sourou, (2008).-Les fonctions pratiques de la gestion des ressources humaines.- Tunis : Ed. Université virtuelle de Tunis, p.6.

D'après **COHEN**²⁹ : « *La formation est reconnue, de nos jours, comme un levier à la disposition de l'entreprise pour atteindre ses objectifs majeurs* ».

MEIGNANT³⁰ stipule que la formation tend à devenir un atout stratégique, elle a plusieurs rôles. C'est un moyen permettant d'assurer la conversion des salariés, affectés par la remise en cause d'une activité. Elle apporte de nouvelles compétences susceptibles de favoriser leur éventuelle réinsertion professionnelle. Elle fournit aussi à ceux qui conservent leur emploi, les moyens de s'adapter aux évolutions technologiques ou organisationnelles introduites dans une organisation.

Lors d'un projet de changement, l'équipe projet doit donc, intégrer une dimension formation par laquelle les acteurs se verront dispenser les connaissances et savoirs indispensables à la tâche de transformation qui leur est confiée.

Si la communication informe sur ce qui va se passer, la formation a pour objectif de transmettre un savoir théorique et/ou pratique.

Le besoin de formation naît d'un écart entre des connaissances attendues et des connaissances réelles. Les connaissances attendues sont celles jugées indispensables pour la réussite du changement. Les connaissances réelles sont celles dont les individus disposent, et qui sont jugées insuffisantes pour l'accomplissement du projet de changement.

Une fois les écarts établis, il est possible de proposer des contenus de formation. Nous distinguons trois niveaux de contenu qui sont :

- Le niveau conceptuel : qui développe des références théoriques en réponse à des questions "pour quoi" et "qu'est-ce".
- Le niveau méthodologique : qui est moins théorique et développe des enseignements de méthodes et techniques, directement applicables à des questions de type "comment".
- Le niveau fonctionnel : qui correspond à la transmission de savoirs opérationnels liés aux fonctionnalités techniques d'un outil ou de normes.

Les formations peuvent être dédiées à l'un de ces trois niveaux ou bien les traiter simultanément. Ce repérage permet de définir des attentes en matière de contenu pour ensuite s'intéresser au support.

²⁹ COHEN, Elie (1997).-Gestion de la Formation. - Paris : Ed. Economica, p.1567-1579.

³⁰ MEIGNANT, Alain (1986).-La formation, atout stratégique pour l'entreprise.- Paris : Ed. Organisation, p.75.

Les formations peuvent être déployées par un processus classique en présentiel, ou bien par des dispositifs e-Learning³¹.

3.5.2.1. Les formations présentielles

C'est-à-dire réunissant dans une salle, les formateurs et les stagiaires pour une durée définie. Par opposition à la formation à distance, la formation en présentiel est basée, dans sa totalité, sur la rencontre entre le stagiaire et le formateur.

3.5.2.2. Le e-Learning

Le e-Learning, formation à distance, e-formation ou bien encore formation en ligne peut se définir comme une pédagogie sur un support électronique accessible à partir d'un ordinateur et par une organisation, en mettant en scène des animations, des images, du texte, de la vidéo et du son.

Le e-Learning est un outil pédagogique interactif pour diffuser un contenu, diagnostiquer des pratiques et valider des acquis. Son principal avantage est de permettre, à des personnes d'avoir accès à des contenus de formation sans contraintes logistiques.

Un des plus gros avantages de la formation en ligne réside dans son coût réduit (Les frais de transport et d'hébergement sont supprimés), par rapport à la formation présentielle, qui cumule des dépenses directes et des coûts indirects.

Pour que la formation joue pleinement son rôle de transmetteur de savoir, il est important de s'assurer de sa réalisation et avoir le sentiment des stagiaires.

La formation a, pendant longtemps, été la seule action d'accompagnement, notamment dans les grands projets de système d'information, parce qu'il fallait apprendre à utiliser un nouvel outil. Elle occupe une place importante dans la conduite du changement tant en termes personnes concernées, que de coûts du temps consacré à sa réalisation.

Pour une bonne intégration de la formation dans le quotidien de l'entreprise, il est indispensable que celle-ci soit réalisée en relation avec les ressources humaines.

3.5.3. L'accompagnement

³¹ AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M. Op. Cit. P. 135-138.

L'une des principales difficultés dans les projets de changement réside dans le passage d'une logique individuelle à une logique collective.

Lorsqu'il s'agit d'un petit groupe, sa conviction passe par une logique de conviction rationnelle, et quand le nombre de personnes à convaincre devient important, les équipes "conduite du changement" usent de méthodologies moins rationnelles et plus médiatisées, qui permettent de diffuser un même message sur une population importante.

Cette médiatisation fait disparaître la dimension relationnelle qui rassure lors d'un changement. Une des manières de compenser cette perte de relationnel est de la recréer avec des dispositifs d'accompagnement qui visent à montrer aux agents qu'ils ne sont pas abandonnés et que leur participation au projet de changement est suivie.

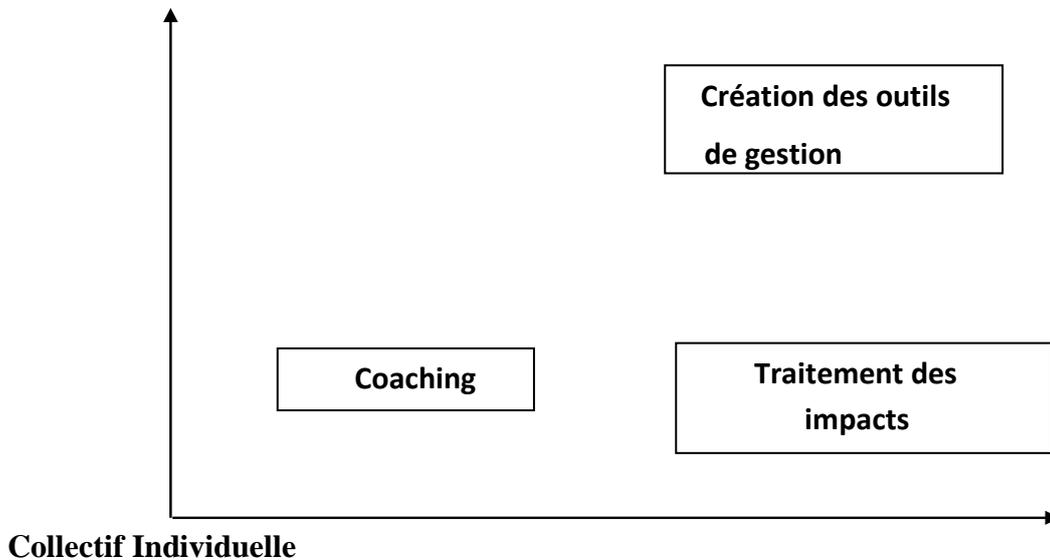
Selon **AUTISSEIR et MOUTOT**³², l'accompagnement se décline au travers de trois actions qui peuvent être réalisées dans leur ensemble ou de manière indépendante, sur tout ou partie de la population sur laquelle porte le changement : le traitement des impacts, le coaching et la création de nouveaux outils de gestion.

Ces trois dispositifs, aux contenus différents, ont pour objectifs d'aller à la rencontre des agents et de leur proposer une aide pour comprendre et mettre en œuvre le changement désiré en fonction de leur degré de résistance, comme le montre la figure suivante :

³² AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M. Op. Cit. p.140-151.

Figure n° 07: Les dispositifs d'accompagnement.

Résistance



Source : AUTISSIER, D et MOUTOT, J-M, « *Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action* », -paris : Ed. DUNOD, p. 141.

Si les personnes sont convaincues du changement et que leurs demandes se limitent à des questions du type "comment", le traitement des impacts sera privilégié. Par contre, si les agents éprouvent beaucoup de difficultés à comprendre et expliciter le changement, une action de coaching sera nécessaire.

3.5.3.1. Le traitement des impacts

Cette action d'accompagnement est de nature balistique dans le sens où l'on définit sa destination et par la différence avec un point de départ en établissant les écarts et les plans d'action, cela se fait comme suit :

➤ Définir la cible du changement : l'élément déclencheur de ce processus est la définition de la cible du changement déclinée au niveau local d'une structure. La cible locale du changement est définie par une notion d'échéance et une caractérisation du changement en cours. Cette cible est définie de manière générale et déclinée sur toutes les structures concernées.

➤ Définir les niveaux d'impacts : il faut définir, pour chaque cible, les niveaux d'impacts. Les structures pour lesquels l'impact est moyen, fort, et très fort nécessitent un accompagnement. Les autres structures (avec aucun ou faible impact) peuvent simplement être informées du changement en cours, au moyen des dispositifs de communication.

➤ Analyser l'existant : l'analyse de l'existant consiste à lister dans des fiches d'impacts, les différentes activités et les acteurs qui les réalisent et d'envisager les différents niveaux de changement sur ces mêmes activités pour aboutir à des actions pouvant être regroupées dans un plan d'action.

3.5.3.2. Le coaching

« Le coaching est l'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de ses savoir-faire »³³.

Cette action est aussi définie comme : « Une pratique managériale très répandue qui consiste à ce qu'un manager explique, par le concours du coach, la manière dont il manage son entreprise, son service ou bien son équipe »³⁴.

L'action d'accompagnement peut être plus individualisée et davantage portée sur la manière dont les acteurs locaux mettent en œuvre le changement. A la différence de l'action précédente d'accompagnement (le traitement des impacts), le coaching ne s'adresse, généralement, pas à des groupes mais à des individus pris isolément.

L'objectif du coaching, comme action de la conduite du changement, est de permettre à des managers de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils mènent leurs actions du changement. Le travail de coaching consiste à aider le manager à prendre conscience des possibilités d'amélioration au niveau :

- De la décision du changement : il s'agit d'interroger le manager sur les circonstances qui l'ont amené à prendre cette décision, s'il a bien tenu compte de tous les acteurs et dimensions du changement.
- De la réalisation du changement : il s'agit d'interroger les managers, sur les modalités de l'application des leviers du changement et en direction de quelle cible. Cela, afin d'établir un diagnostic de la situation déployée et d'y apporter des actions correctrices en cas d'échec.
- De l'exploitation du changement : il s'agit de s'interroger sur les facteurs clés de succès des actions du changement (mesure de la réussite du changement), et de considérer ces actions comme des connaissances acquises, donc il est important de les formaliser pour l'exploitation future. Cela permet de produire un diagnostic complété par des actions à mener pour corriger les points échoués.

³³ HIGH-LANG, Chantal et GELLMAN, Charles (2000).-Le coaching.- Paris : Ed. D'organisation, p.10.

³⁴ AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M. Op. Cit. p.146.

3.5.3.3. La création des outils de gestion

Selon **AUTISSIER et MOUTOT**³⁵, ce troisième dispositif est en rupture avec les deux précédents, car il est utilisé dans des situations où les agents refusent d'appliquer le changement en prétextant que c'est impossible. Dans ce cas, l'acte d'accompagnement consiste à analyser l'introduction du changement, qu'à justifier ce dernier et démontrer son utilité. Cela se matérialise par la création de nouveaux outils de gestion qui vont produire une vue différente d'un environnement de travail produisant un changement.

L'étude d'impacts et le coaching sont deux outils qui se justifient si les gens acceptent le changement. S'ils ne sont pas d'accord avec le changement, il faudra les amener à changer d'avis. Pour se faire, ces personnes doivent prendre conscience par elles-mêmes des limites de leurs affirmations, comprenant ainsi les enjeux et la justification du changement proposé.

Un outil de gestion est un moyen par lequel on représente l'activité d'une ou plusieurs personnes dans le temps et l'espace pour apprécier la réalisation d'une tâche, la consommation des ressources et l'obtention des résultats.

La modification des outils de gestion est la forme la plus avancée dans les leviers de la conduite du changement, dans le sens où elle oblige les acteurs à modifier non seulement leurs pratiques, mais à réfléchir sur l'intérêt et les finalités de ces mêmes pratiques.

³⁵ AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M. Op. Cit. p.146.

Conclusion

À travers ce chapitre, nous avons constaté que pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation, cette dernière doit gérer les résistances que ses membres ont accumulées à travers des années, car leurs insatisfactions peuvent conduire l'organisation à une perte considérable. Ces résistances peuvent en effet, handicaper lourdement le fonctionnement d'un ou plusieurs services indispensables pour le bon fonctionnement de l'activité. Autrement dit la pérennité de l'organisation dépend de sa manière de conduire le changement, et de son expertise et dans ce cas, savoir gérer le changement efficacement devient une nécessité dont plusieurs leviers incontournables sont appliqués pour assurer sa stabilité.

Chapitre 3

Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel

Introduction

A présent, toute entreprise est confrontée à des changements induits par la pression conjointe de la mondialisation et de l'innovation technologique. Et pour y répondre, elle n'a d'autres choix que de miser sur la capacité d'adaptation comme levier essentiel pour développer la performance de son organisation. De ce fait, l'entreprise qui décide d'introduire la DRH comme acteur clé dans le changement organisationnel fait un double pari dans la perspective de jeux gagnants pour l'entreprise et son personnel qui s'engage à contribuer à la performance de celle-ci.

L'importance que l'entreprise souhaite accorder à la GRH n'est plus une idée neuve mais sa réalité décelable dans le développement de ses pratique qui semble récente, qu'il s'agisse de tirer le meilleur parti des RH, qu'il s'agisse aussi de montrer comment la GRH peut contribuer aux objectif de performance, de rentabilité et de compétitivité des entreprises.

Dans ce chapitre, nous aborderons trois sections complémentaires.

L'objectif de la première section sera consacrée à l'historique de la gestion des ressources humaine (GRH), en essayant de raconter la fonction RH aussi ses missions de base, tandis que la seconde va être centrée sur les acteurs et les défis de la conduite du changement par la DRH, enfin les types d'accompagnement du changement par la DRH qui renvoient aux multiples manières de comprendre et de définir les capacités individuelles ou collectives de mobilisation dans l'action du changement organisationnel.

Section 01 : Généralités sur la FRH, GRH et la DRH

Tout comme les changements de structure, un changement majeur au niveau des politiques de GRH est à l'œuvre. Tous les domaines de la GRH sont potentiellement concernés et les changements escomptés apparaissent comme « radicaux ». Ceci peut apparaître logique si on raisonne en termes de cohérence entre structures et politiques de GRH. Il est clair que cela amplifie encore la complexité du changement et surtout les risques qui lui sont associés.

Cette fonction connaît de nombreuses mutations et transformations, qui suscitent des interrogations sur la place que peut occuper la fonction RH face à ces évolutions.

1.1. Historique et évolution de la FRH

La fonction ressources humaines est actuellement en pleine mutation. Elle a connu trois grandes périodes dans son évolution.

- Jusqu'à la seconde guerre mondiale : Un rôle essentiellement administratif.

Cette période connaît une véritable émergence du service du personnel qui apparaît notamment, dans les grands centres de production comme les usines Schneider du Creusot (1874), les Houillères de Béthune (1880), Schneider (1858), les banques comme le Crédit Foncier de France (1854), la société générale (peu après 1864), le Crédit Lyonnais (1879). Le groupe automobile (Renault) joue un rôle significatif à la fin du 19^e siècle. Cela correspondait à l'avènement de la révolution industrielle et les premières traces qui structurent la vie salariale des ouvriers. Cette organisation impose la division du travail et le contrôle afin d'accroître la productivité et les performances de l'entreprise

- La période 1945 : il s'agit de préoccupations sociales et professionnalisation de la fonction.

A partir des années 30 et surtout après la Seconde Guerre Mondiale, la fonction RH se développe avec l'apparition des nouvelles préoccupations relatives aux conditions de travail qui met l'accent sur le facteur humain dans l'entreprise. On prend en compte l'association des salariés aux objectifs et performances de l'entreprise. A ceci s'ajoute l'impact des facteurs psychosociologique et les travaux de l'école des relations humaines (Mayo, Maslow, Herzberg) qui conduiront à une meilleure productivité et performance au travail.

Cette période correspond aussi au développement de la législation sociale et à la reconnaissance des actions des partenaires sociaux.

- La période 1980 : la fonction RH devient une fonction stratégique de l'entreprise.

Cette époque donne à la GRH la portée stratégique qu'on lui connaît aujourd'hui. La FRH doit être cohérente avec la stratégie de l'entreprise. Dans ce contexte nous pouvons noter :

A partir de la fin des années 1980, cette fonction prend le terme de RH, reflétant la prise de conscience de l'importance d'une gestion des compétences face aux défis technologiques et à l'instabilité de l'environnement économique qui est devenu plus concurrentiel. Elle est considérée comme un facteur de compétitivité. Ce passage d'une fonction personnel (FP) à une FRH accompagne une évolution du rôle. Le service du personnel (SP) est dirigé par un directeur du personnel progressivement au service ressources humaines est dirigé par un Directeur des Ressources Humaines (DRH) qui favorise l'efficacité de l'organisation du travail, la valorisation du capitale humain, l'anticipation et le développement des compétences en fonction de l'évolution des métiers et des besoins de l'entreprise. Ces transformations de la FRH sont à la fois quantitatives et qualitatives :

- Quantitatives : car les effectifs de la FRH ont régulièrement progressé.
- Qualitatives : car les problématiques et les missions confiées à la FRH se sont progressivement élargies en même temps que l'influence de la fonction s'est développée dans les processus de décisions stratégique.

1.2. Définition de la FRH, DRH et de la GRH

La FRH est devenue aujourd'hui l'un des éléments stratégique de la dynamique du changement dans les entreprises et un enjeu manifeste dans la construction de l'entreprise, et aussi passant d'un rôle purement administratif à un rôle stratégique.

La fonction ressources humaine recouvre « *l'ensemble des responsabilités et des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines au service des organisations de travail* »¹.

La fonction ressources humaines comprend trois activités. Alors que les services du personnel étaient principalement centrés sur des activités administratives (paie, gestion des relations sociales, recrutement), le développement de la fonction Ressources Humaines a progressivement permis le développement stratégique des ressources humaines

1.2.1. Définition de la DRH

¹ D. Jamoussi, IHEC Carthage, Revue de la littérature « Gestion des ressources humaines et performance organisationnelle » 2008, P 3

Dans les entreprises, la direction des ressources humaines (ou DRH) désigne une structure dont les fonctions concernent la gestion du personnel, la formation, la communication, les relations dans l'entreprise, l'environnement et les conditions de vie au travail, en coordination avec les secteurs de la production, de la finance, de la qualité, etc...

1.2.2. Définitions de la GRH

«La gestion des ressources humaines, c'est la gestion, une gestion particulière puis qu'elle concerne les ressources humaines, c'est-à-dire les personnes qui composent une organisation. Les ressources humaines ne sont pas une catégorie particulière il faut donc aborder leur gestion comme une fonction parmi d'autre²».

Cette définition explique que la gestion des ressources humaines telle qu'elle est pratiquée dans les entreprises s'inspire plus ou moins de ces conclusions. Elle a pour objectif de traiter des quatre types de relation humaine que l'on trouve au sein des organisations : les relations de l'homme avec son travail, les relations de force entre les différents groupes humains, les relations hiérarchiques et les relations entre individus.

La GRH est une *«discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations»³.*

Aussi, La GRH c'est l'ensemble des techniques alternatives appliquées dans une entreprise ou dans une administration pour utiliser de la manière la plus rationnelle les différentes catégories de salariés, il s'agit de l'étude des postes de travail, de l'évaluation de l'effort de chaque salarié, de la procédure de recrutement selon le niveau de qualification, du choix du type de formation dispensée aux différents corps de métier, des prévisions des besoins en personnel, de promotion des plus méritant et d'organisation des licenciements et de remplacement des départs (licenciement fin de contrat, fin de carrière). La gestion des ressources humaines comprend aussi les prévisions pour les années à venir des besoins en effectifs salariés repartis en postes, métiers, ateliers, bureaux, chantiers, ainsi que l'évolution des salaires et celles des besoins de formation du personnel⁴

De fait, il s'agit d'organiser le processus de gestion autour des personnes.

² THEVENET Maurice ET autre, fonction politique, métier, outils des RH, éd Pearson, paris, France, 2002, p03.

³ J. Brabet : Repenser la GRH, Economica, 1993

⁴ Lakehal Mokhtar, dictionnaire d'économie contemporaine et des principaux faits politiques et sociaux, édition Vuibert, Paris, 2000, P.331.

1.3. Les missions traditionnelles de la FRH

La FRH traditionnelle doit prendre en charge différentes missions qui peuvent être répertoriées comme suit :

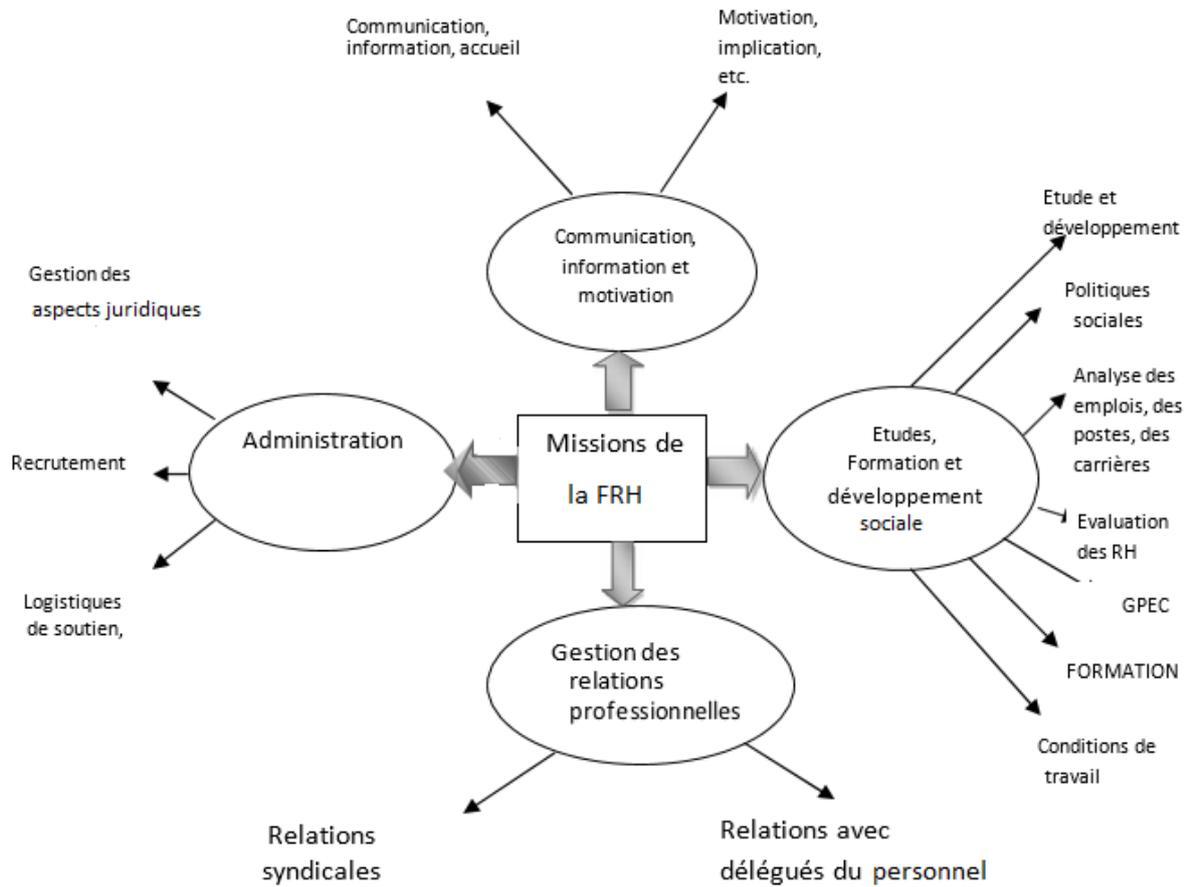
- l'administration du personnel ;
- la gestion des ressources et des coûts ;
- la formation ;
- le développement social ;
- la politique d'information et de communication ;
- les conditions de travail ;
- la gestion des relations sociales ;
- les relations externes.

Il s'agit des tâches habituellement prises en charge par la FRH, sachant que la part de ces missions dans l'activité de la fonction peut varier selon les entreprises.

Outre ces missions traditionnelles, les entreprises exigent toujours plus de la fonction, si bien que dans certains cas, les problématiques d'action s'éloignent grandement des priorités habituelles. C'est pourquoi on observe depuis quelques années, dans les entreprises, une évolution considérable de la GRH.

Le schéma suivant représente les missions pouvant être prises en charge par la FRH. Le premier montre d'une manière générale mais non exhaustive ce que peut faire la FRH dans l'organisation.

Figure n° 08 : Missions de la FRH



Source : PERETTI J-M : « *Gestion des ressources humaines* », Editions Eyrolles, 2012, p10.

Section 02 : Les acteurs et la DRH dans la gestion du changement

La gestion du changement demande de mettre en contribution diverses activités de la GRH. Ainsi, s'il y a planification, l'importance de la coordination des avec les autres acteurs du changement semble évident. Il se manifeste au cours de la transition entre l'ancien et le nouveau titulaire d'un poste. Le temps et les moyens accordés pour assurer la période de transition et l'adaptation dépendent à la fois des politiques et des pratiques et de celles qui concernent d'autres activités de GRH, afin d'assurer la continuité et d'orienter les actions à faire pour combler ces besoins, ou en d'autres termes, pour équilibrer le marché du travail interne de l'organisation.

2.1. Les acteurs intervenant dans la conduite du changement

Ce sont les collaborateurs de l'entreprise, leurs managers et les acteurs sociaux en tant que salariés, prenant part au contrôle de l'activité de l'entreprise, leur implication est très importante lors du changement.

2.1.1 Les collaborateurs

Il s'agit de l'ensemble du personnel qui est visé par la conduite du changement en termes humains et pour qui un accompagnement à cette conduite est mise en œuvre. Celle-ci a pour but de déterminer si leurs conditions de travail, leurs postes, ou même leurs métiers et l'organisation même de leur service vont être modifiés. Il y'a lieu dans une conduite de changement, à tenir compte de l'avis de ces salariés pour savoir si la nouvelle orientation stratégique de l'entreprise en tient compte ou peu, voire pas du tout.

2.1.2 Les managers

Ce sont des membres du personnel, à part entière, qui sont présents pour encadrer l'activité d'un service, voire tenir une direction. A double titre, ils doivent connaître les changements susceptibles de modifier le travail de chacun, l'organisation de leur service et leur rôle d'encadreur. Leur fonction essentielle est liée à la stratégie, en fonction de la gestion des hommes. De ce fait, ils doivent eux-mêmes être bien informés d'un changement d'organisation afin de partager la vision de la direction et être en mesure de communiquer les points importants à leurs collaborateurs.

2.1.3 Les acteurs sociaux

Pour les managers qui sont aussi des membres de la direction, ce sont ces derniers qui sont en première ligne et doivent concilier réalisme du changement et interprétation du changement par leurs subordonnés, par un plan de communication adéquat.

Comme nous l'avons cité précédemment, ce sont essentiellement les instances représentatives du personnel qui jouent un rôle de «personne morale».

Un mandat d'élu par le personnel, à date fixe et régi par le code du travail, leur donne le pouvoir de prendre connaissance de la stratégie de l'entreprise afin d'informer l'ensemble des collaborateurs et de négocier le plan ou les décisions qui sont prises.

Ils sont tenus par leur fonction de vérifier la faisabilité d'une orientation stratégique mais seulement en fonction des conditions de travail et du maintien autant que possible des emplois impactés. Ce rôle qui leur est dévolu est limité et ne peut pas faire rempart aux décisions de la direction de manière unilatérale.

2.2. Les grands défis de la DRH dans la conduite du changement

Actuellement, de nouveaux besoins émergent et poussent les Directions Générales à s'appuyer sur leur Direction de Ressources Humaines pour accompagner la transformation de l'entreprise. La DRH est aujourd'hui entièrement liée aux contraintes technologiques, l'accentuation de la concurrence, les mutations économiques, les évolutions démographiques, les mutations sociologiques et la diversité, les partenaires sociaux, le cadre législatif et réglementaire et L'investissement socialement responsable et doit être ainsi à l'écoute des collaborateurs et au service de la performance de l'entreprise⁵.

2.2.1. Les mutations technologiques et la conduite du changement

Les mutations technologiques concernent toutes les branches d'activité et les fonctions de l'entreprise. Les conséquences en matière d'emploi, de compétences, de conditions de travail et d'aménagement des temps, de formation, de motivation et de rémunération sont considérables.

Maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place, le développement de la mobilité et de nouveaux recrutements dans le cadre d'une gestion proactive des compétences.

Quatre impacts des mutations technologiques dominant :

- La transformation des organisations. Les nouvelles technologies de l'information modifient l'organisation du travail et bouleversent les structures. L'entreprise devient tourbillonnante. La fonction RH doit accompagner le changement et participer activement aux choix organisationnels. Elle intègre la fonction transformation.

⁵Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines 19eme Edition, éd Vuibert, paris, p (3-6)

- L'accroissement de la productivité. Il favorise la croissance mais il peut entraîner des sureffectifs dans certaines fonctions ou établissements nécessite des réductions d'effectif. La veille technologique doit comprendre un volet productivité.
- La modification des compétences requises. L'évolution technologique crée, modifie, remet en cause et fait disparaître des emplois. Chaque technologie nouvelle transforme les métiers et les compétences requises. Pour anticiper, un observatoire des métiers est nécessaire ainsi qu'une connaissance des compétences actuelles et des potentiels d'évolution de chaque salarié. L'adaptation de chaque salarié requiert un investissement en formation dont le préalable est le bilan de compétences. L'évolution des qualifications fait vieillir très vite les grilles de classification et de rémunération. Elle nécessite une actualisation constante des descriptions de poste faisant ressortir les invariants (missions stables). Elle modifie les critères et les cibles de recrutement.
- Le renchérissement du coût des équipements. La durée de vie des équipements diminue pour cause d'obsolescence rapide. Cela nécessite un accroissement de la durée d'utilisation des équipements (DUE) par l'adoption de diverses formes d'aménagement du temps de travail, pour amortir les investissements sur des périodes plus courtes.

2.2.2. L'accentuation de la concurrence au niveau mondial

La période actuelle est marquée par l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence. Pour conserver sa compétitivité dans un contexte où les innovations franchissent sans délai les frontières, la rigueur et la rapidité sont indispensables. L'entreprise doit éliminer les surcoûts et les gaspillages. Elle doit aller vite pour innover, découvrir les créneaux porteurs, les industrialiser, les faire connaître, les améliorer, les adapter. Ceci implique la mobilisation de tout le potentiel des hommes : leur professionnalisme, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité d'évoluer. L'implication des salariés est perçue comme un avantage compétitif. La capacité des entreprises à créer, à innover, à inventer devient la première source de croissance.

L'internationalisation de la concurrence impose aux entreprises une vigilance sans frontière. Elles doivent disposer de référentiels internationaux et anticiper leur évolution. Les disparités sont amenées à se réduire dans le cadre d'une convergence accrue entre les pays industrialisés.

2.2.3. Les mutations économiques

Dans un contexte de concurrence, les entreprises doivent veiller à limiter leur ratio frais de personnel/valeur ajoutée à un niveau inférieur ou égal à celui de leurs principaux concurrents nationaux ou internationaux. L'étude des médications du paysage industriel montre que la

survie devient hypothétique pour l'entreprise dont le ratio frais de personnel/valeur ajoutée dépasse durablement et significativement celui de ses concurrents. Faute de moyens pour investir et innover, elle devient une proie.

L'entreprise doit répondre aux attentes de ses actionnaires dans un contexte économique cahoteux et chaotique. Les cahots deviennent plus brutaux avec des variations fortes de l'activité, l'entreprise doit pouvoir s'adapter très rapidement à des variations de large amplitude. Le chaos, c'est-à-dire la difficulté à élaborer des prévisions fiables et le manque de visibilité à court et à moyen terme, concerne un nombre accru d'activités. L'entreprise doit devenir agile.

2.2.4. Les évolutions démographiques

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans de nombreuses entreprises des perspectives de vieillissement accentuées. La génération du baby-boom de l'après-guerre (1946-1955), grossit les rangs des sexagénaires depuis 2006. Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière, de rémunération, de conditions de travail, de mobilité et de formation pour éviter les effets pervers du sentiment de fin de vie professionnelle. Elles doivent aussi maîtriser leur rajeunissement et avoir une politique cohérente de gestion des âges et de la diversité. De ce fait, améliorer le taux d'emploi des jeunes et des seniors est une priorité pour les DRH.

2.2.5. Les mutations sociologiques et la diversité

Les enquêtes montrent une perte d'évidences individuelles (notamment concernant le travail et l'argent) et de cohérences collectives accélérée par l'explosion actuelle des nouvelles technologies. De plus, l'entreprise regroupe des salariés aux aspirations multiples : la diversité des âges, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes. L'entreprise doit connaître et reconnaître la diversité de ceux qui la composent. Chaque génération apparaît différente de celle qui l'a précédée et l'entreprise doit absorber ces différences. Le besoin de reconnaissance est l'une des attentes fortes des salariés d'aujourd'hui.

2.2.6. Les partenaires sociaux

De 1958 à 1974, les effectifs syndicaux avaient connu une croissance régulière. Depuis 1974, ils sont globalement en recul. A partir de 1980, la diminution du nombre des conflits du travail a été spectaculaire tant dans l'ensemble des pays industrialisés. Le nombre de jours de

grève fluctue dans les années 2000 autour d'un million (DARES)⁶. Depuis 1982, la négociation d'entreprise et d'établissement progresse à un rythme rapide. La négociation d'entreprise devient ainsi un élément déterminant de la mise en place des politiques de RH.

2.2.7. Le cadre législatif et réglementaire

La législation sociale a connu depuis l'après-guerre un développement important, renforçant les obligations de l'entreprise dans plusieurs domaines. Aujourd'hui le cadre réglementaire applicable est très riche. Il n'a cessé de se développer tout au long du XXe siècle et au début du XXIe dans tous les domaines de la gestion des ressources humaines, avec quelques périodes particulièrement fortes : premier après-guerre, 1936-1937, second après-guerre, années 1968-1973 (extension des droits syndicaux, formation professionnelle, amélioration des conditions de travail). Les années 1982-2013 ont connu une évolution réglementaire forte. Les lois de 2001 à 2013 sur la discrimination et la modernisation sociale, le temps de travail et les retraites, la formation et le dialogue social, la cohésion sociale et l'égalité des chances, l'emploi des personnes handicapées, les seniors, l'épargne salariale, la sécurisation de l'emploi, la modernisation du marché du travail ont un impact fort sur les pratiques RH.

Les directeurs des ressources humaines (DRH) doivent s'adapter à ces évolutions qui, de plus en plus, s'inscrivent dans le cadre d'une convergence législative et de l'harmonisation de l'espace social.

2.2.8. L'investissement socialement responsable

Le développement des ISR (investisseurs socialement responsables) et de la notation extra financière permet d'orienter les achats d'action vers les entreprises socialement responsables, imposant aux entreprises de rendre compte de leurs engagements sociaux et sociétaux. Le reporting social, sociétal et environnemental devient essentiel.

2.3. Changement organisationnel et pratiques de la GRH

De très nombreuses recherches concernent le changement organisationnel en science de gestion. Elles portent généralement sur la structure stratégique du changement que sur les principes de conduite du changement eux-mêmes. C'est la question du management du changement qui est souvent peu abordée. Cette dernière devient intéressante dans la mesure où elle met en valeur les acteurs dans le processus de management du changement.

⁶ La direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques (Dares) est une direction de l'administration publique centrale française, qui dépend du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social à Paris.

L'initiative du changement peut ainsi provenir des managers de proximité ou de la direction des entreprises concernées⁷.

On peut ici tenter de définir les pratiques d'anticipation des RH permettant d'envisager une double définition :

- La première considère que le changement est le passage d'une situation 1 à une situation 2, la différence entre un état vécu et un état désiré. Il est clairement envisagé dans un processus d'évolution des organisations comme la transformation des structures d'une part et des compétences d'autre part. Le changement est donc perçu et défini au travers de ses visées transformatrices et adaptatrices.
- La seconde définit les pratiques d'anticipation RH par son processus. En effet, il suffit de s'intéresser au cas spécifique des démarches GPEC qui traditionnellement prévoient une phase d'identification des besoins et ressources, une phase d'évaluation et ensuite une phase de développement des RH. Toutefois cette définition renvoie aux auteurs sur le changement organisationnel, tels que Kurt Lewin par exemple, qui identifie trois phases dans le processus de changement (dégel, mouvement, cristallisation) ce type de définition fait plus explicitement référence aux aspects de transformation et d'adaptation.

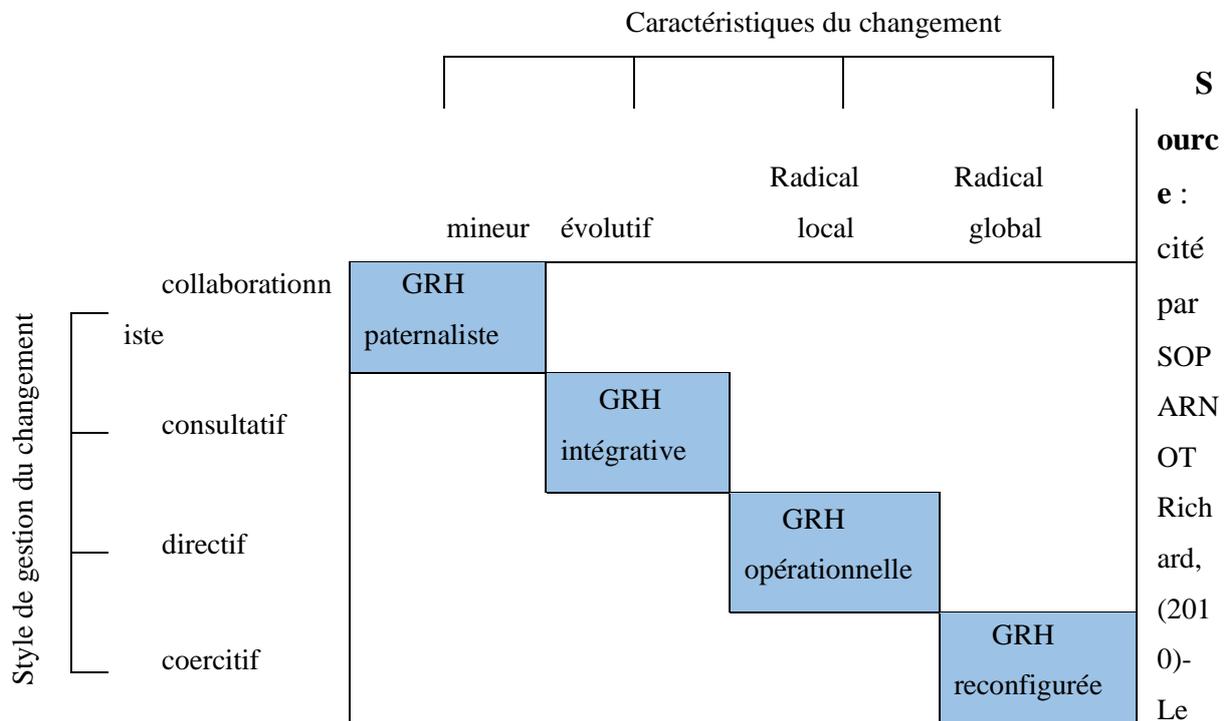
2.4. Le contexte du changement dans la GRH

Stace et Dunphy (1991) distinguent quatre types de GRH, sur la base de deux critères : le style de gestion du changement et le type de changement recherché⁸.

⁷ Définition empruntée à SOPARNOT Richard, (2010)- Le management du changement- France : Ed. Vuibert, P.268.

⁸ SOPARNOT Richard, (2010), Op.cit p.269.

Figure n° 09 : GRH et changement, adapté de Stace et Dunphy (1991)



management du changement- France : Ed. Vuibert, P.269.

Cette analyse laisse apparaître deux catégories principales de style de gestion : le collaborationniste et le consultatif. Ces deux changements s'apparentent beaucoup plus à une GRH de type paternaliste et intégratif. Il est néanmoins apparu dans deux situations que le type de changement était plutôt directif et assez radical, correspondant à une GRH plus opérationnelle.

Plus précisément, l'analyse a également montré que le changement pour se révéler nécessaire dans plusieurs situations, il doit faire face à une situation actuelle qui l'impose ou anticiper des évolutions qui conduisent à l'anticiper. Ainsi, les mobiles du changement peuvent être divers en ce qui concerne la pratique d'anticipation des RH.

Section 03 : Types d'accompagnement du changement par la DRH

Diverses conditions de succès aident la DRH dans la gestion du changement et en favorisant de façon mutuellement exclusive dans le facteur humain. Dans cette section, nous allons essayer de discuter les clés de succès qui sont en quelque sorte des évidences ou des manifestations observables relatant que le processus de gestion du changement par la DRH et ses éléments constitutifs sont connus, compris et entretenus au sein de l'organisation.

3.1. Anticipation des Ressources Humaines

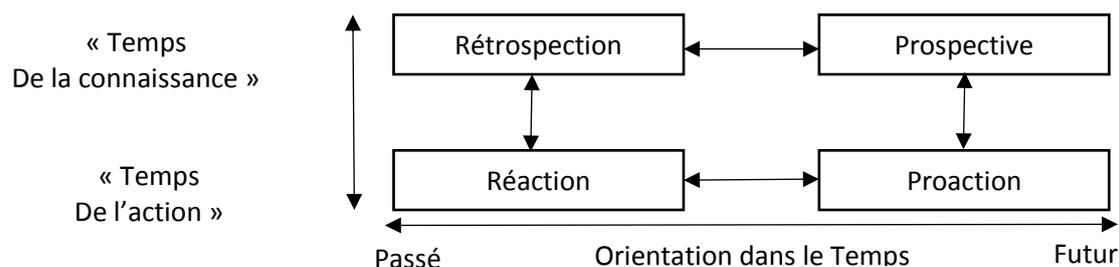
Anticipation et ressources humaines : quels liens pour quels effets ?

L'identification des limites de ceux-ci permettra d'expliquer l'intérêt actuel pour une démarche de prospective des métiers dans une logique de changement par rupture⁹

➤ L'anticipation, entre prévision et prospective

En GRH, la prise en compte de l'aspect temporel a d'abord été marquée par les démarches de gestion prévisionnelle. Globalement, le temps mobilisé en sciences de gestion est essentiellement un temps quantitatif. Il peut s'exprimer en nombres. Il a comme caractéristiques d'être linéaire, irréversible. Méric (2001)¹⁰ propose un cadre d'analyse des quatre attitudes par rapport au temps : la réaction, la proaction, la rétrospection et la prospective (figure n°10). Le temps de la connaissance est fondé sur des démarches rétrospectives et prospectives. Le temps de l'action sont fondés sur des démarches réactives et proactives. De façon générale, la réactivité peut être assimilée à une réaction à des contraintes imposées de l'extérieur.

Figure n° 10 : un cadre d'analyse du rapport au temps



⁹SOPARNOT Richard, (2010), Op.cit p.271-272.

¹⁰ Définition empruntée à SOPARNOT Richard, op cit, p.271

CHAPITRE III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel

Source : Méric J, «temps de la connaissance et temps de l'action : vers une réconciliation ?», revue française de gestion, 2001.

Certains auteurs opposent prévision et prospective. La prévision est de nature plus quantitative, orientée à court et à moyen terme (Boyer, Scouarnec, 2002)¹¹. Avec la prospective, il ne s'agit pas de prédire l'avenir mais davantage d'aider à le construire (Gilbert, 1999)¹². Dans une perspective plus qualitative, la prospective correspond à un inventaire du champ des possibles à long terme. Elle cherche à identifier les ruptures.

Le tableau n°4 ci-dessous synthétise les éléments caractéristiques de la prévision et de la prospective. La démarche prospective correspond bien à l'environnement instable connu par de nombreuses entreprises actuellement.

Tableau n°4: Logiques de changement et de démarches d'anticipation

Démarche d'anticipation	Logique de changement	Principales caractéristiques
Prévision	Continuité	Tendances connues : savoir-science Environnement stable Prise en compte de l'environnement proche Poursuite du modèle dominant Conduite du changement par ajustement Court terme et moyen terme
Prospective	Rupture	Recherche des ruptures, zones de fragilité par remise en cause par des paradigmes dominants Environnement instable Prise en compte de plusieurs paramètres Construction de scénarios Préparation aux changements radicaux long terme

Source : Thamain J-L «Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations, 2009, p.3.

¹¹ Définition empruntée à SOPARNOT Richard, op cit, p.272.

¹² Idem, p.272.

3.2. Types d'accompagnement mis en place par la DRH

Le changement relève par nature du domaine de la subjectivité. Il est étroitement lié à l'histoire personnelle de chacun et à sa perception, composante sur laquelle il est possible d'agir indirectement¹³.

L'adoption d'un système d'analyse des comportements professionnels, liables et généralisés aux acteurs clés, apporte plusieurs bénéfices intéressants :

- une meilleure compréhension de son mode de fonctionnement personnel, donc des biais induits en matière de perception ;
- un langage commun facilitant les échanges, donc le partage et la compréhension ;
- une réelle accélération entre les prises de décisions et la mise en œuvre opérationnelle.

Ce travail personnel met également en exergue l'existence d'autres modes de fonctionnement, de comportements, tout aussi productifs quoique très différents.

- Une approche lourde de sens

Cette approche du développement de nouvelles compétences comportementales puise sa conception au sein du cycle d'individuation développé par C. Jung¹⁴. Il est ainsi apparu que l'apprentissage rapide et durable de nouveaux comportements s'inscrit dans un cycle vertueux en 4 étapes :

- Connaître les fondements théoriques strictement nécessaires à la compréhension et les meilleures pratiques professionnelles à appliquer. Il ne s'agit pas de réinventer la roue, mais de bien maîtriser ce qui existe, et de disposer des repères nécessaires à la juste compréhension de son environnement professionnel.
- Reconnaître les situations professionnelles nécessitant la mise en œuvre de ces meilleures pratiques.
- Accepter de modifier ses pratiques et ses comportements avant de vouloir faire accepter ces changements par les autres, ceci dans le but de porter ces évolutions aux plus hauts niveaux de l'entreprise, et dans tous ses métiers.
- Intégrer ces évolutions dans ses pratiques professionnelles quotidiennes et dans celles de l'entreprise, à tous les niveaux de la hiérarchie, et dans toutes ses directions, opérationnelles comme fonctionnelles. Passer de l'intellect au viscéral...

¹³ Olivier Meier [et al], (2007)- Gestion du changement- Paris : Ed,Dunod, p.348-349.

¹⁴ Définition empruntée à Olivier Meier [et al], op cit. p.349.

➤ Une approche à partager

Le changement n'est pas un problème en soi, à partir de l'instant où cela fait sens dans l'entreprise.

Aussi convient-il de privilégier deux éléments incontournables : le partage de la réflexion et la co-construction ?

Le partage de la réflexion, car il n'y a rien de pire, autant pour les instances syndicales que pour le management intermédiaire, d'être mis en face d'une décision murie, réfléchie, analysée sans eux. ..

Aussi qualifiées soient-elles, les directions générales ne disposent que d'une vision relativement lointaine de la réalité vécue par leurs salariés et leurs équipes.

D'Où l'intérêt du partage de la réflexion et de la co-construction.

3.3. Une transformation de la fonction RH s'appuyant sur une méthode et des outils

Une nouvelle relation doit s'instaurer entre l'entreprise et ses employés. Le meilleur vecteur doit rester la DRH, véritable catalyseur du changement. Elle doit ainsi acquérir une réelle culture du client. Dans cette approche, l'utilisation du marketing apporte une vision innovante: connaître ses « clients », identifier leurs besoins, clarifier et adapter ses services, s'assurer de leur satisfaction et les fidéliser... autant de notions qu'une DRH peut exploiter¹⁵.

Développer une offre de service RH permet donc, tant en interne qu'en externe, de concrétiser et d'asseoir le nouveau positionnement de la DRH, ainsi que de développer une image de performance et d'excellence.

Aussi la DRH doit évoluer vers un rôle de prestataire de service interne et retrouver ainsi sa légitimité en acceptant la concurrence. Sa mission est formalisée au sein d'un catalogue de prestations, sa performance s'évalue sur la base d'indicateurs de pilotage, ses profils sont de plus en plus orientés « business ».

Empruntant une méthodologie utilisée en marketing, les RH doivent segmenter, cibler, personnaliser et mesurer en fonction de leurs clients. En effet, le dirigeant recherche une vision globale de ses forces vives, une vision prévisionnelle et anticipatrice alignée sur la stratégie qu'il insuffle à son entreprise. Le manager souhaite un appui dans ses actes managériaux (évaluation, gestion de conflits, leviers de motivation, relation sociale. . .). Le

¹⁵ Olivier Meier [et al], Op cit, p.364-365.

CHAPITRE III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel

collaborateur « à fort potentiel » veut un accompagnement, des leviers de motivation souples et dynamisant ainsi qu'une perspective de progression et de prise de responsabilités. Le collaborateur « standard » veut une gestion opérationnelle courante irréprochable et des avantages parallèles, permettant de conserver sa motivation et son adhésion.

Dans ce cadre, la DRH doit tout d'abord connaître les enjeux du projet, les concepts de service client et accepter de remettre en cause les pratiques habituelles. L'administration d'une enquête de satisfaction et d'expression de besoin client peut être d'une grande aide pour illustrer la démarche. Cette étape nécessite du courage et une volonté d'engagements de la DRH. Elle doit s'exposer, se mettre en scène et être à l'écoute de ses clients. Une révolution est en marche.

La DRH doit ensuite formaliser son offre de service en se mettant dans une posture de « vente interne » de son savoir-faire. Le projet constitue une excellente occasion de rassembler l'équipe RH et partager les activités de chacun. Il faut donc inclure dans l'organisation de nombreux temps forts communs.

Elle doit également savoir communiquer en interne sur ses prestations (espace intranet dédié, catalogue de service, fiches mémo, road show, selon la culture de l'entreprise). L'enjeu est de séduire ses clients en communiquant une offre de service lisible, pratique et attractive sans hésiter à aborder des thèmes ou des exemples concrets. De même, il est possible de solliciter le service de communication ou un graphiste pour renforcer la démarche. L'offre de service RH doit permettre une meilleure compréhension et efficacité de l'organisation de la DRH.

L'enjeu est de créer un réflexe RH auprès des collaborateurs. Ils doivent trouver un repère interne et être guidé dans leur parcours professionnel. Cependant, ce repositionnement impose un fort appui de la direction générale dans le cadre d'une véritable stratégie RH de l'entreprise.

La DRH doit enfin mesurer et pérenniser la relation client et la qualité des services proposées. Mais elle doit également admettre d'être évaluée sur ses performances, à l'image des directions financières et du contrôle de gestion.

Cette nouvelle relation vise à repositionner la DRH sur les quatre enjeux clés du modèle d'Ulrich : être à la fois un expert administratif, un partenaire stratégique, un champion des salariés et un acteur du changement.

3.4. Une DRH devenue acteur du changement durable de l'entreprise

L'offre de service une fois définie et communiquée, ne peut être efficace que si elle permet d'accroître la légitimité de la DRH et de fournir toute la valeur ajoutée qu'elle doit créer. La confiance est le vecteur qui permet d'asseoir la qualité de Service de la DRH¹⁶.

Avant tout développement dans des offres élaborées, les collaborateurs attendent une prestation de base d'excellence.

➤ Première fonction, la performance administrative, bien que moins valorisante, reste un élément clé de la réussite de la transformation de la fonction RH. Les questions hebdomadaires, la gestion administrative, la paie sont autant de prestations de service exécutées, mais nécessitant un suivi et une attention toute particulière. Le client attend une prestation intégrée et considère la DRH comme son représentant auprès du fournisseur ou autre éditeur. La performance administrative, même si elle est moins à la mode, n'en reste pas un élément clé de la réussite de la transformation de la fonction RH.

➤ Deuxième fonction, la capacité à développer les compétences de ses collaborateurs a révolutionné le positionnement des RH devenues un partenaire stratégique (dispositifs institutionnels de formation tout au long de la vie (CIF, DIF,...)). Cependant, elle reste notoirement insuffisante pour répondre aux besoins des entreprises.

La mise en place de plans de formation par filière métier constitue une des seules mesures efficaces dans le temps. Elle permet d'accompagner les évolutions en introduisant parallèlement de la technicité, du management et de la stratégie. Ces mesures qui, généralement, nécessitent de la part des salariés de gros investissements en temps et au plan intellectuel sont seules porteuses de progression en matière de compétences, d'autonomie et de management.

➤ Troisième fonction, l'accompagnement des carrières est devenu au fil du temps une nécessité au regard d'une demande croissante des salariés induisant toute une série d'aides à la mobilité.

La gestion des carrières doit se structurer autour d'un triple objectif : anticiper les successions en préparant les potentiels à de nouvelles fonctions, améliorer la productivité en veillant à l'adéquation présente et future des besoins et des ressources, fidéliser et motiver

¹⁶ Olivier Meier [et al], Op cit, p.366-367.

CHAPITRE III : Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel

tous les collaborateurs (maîtrise du turnover), en offrant des instances, des outils et des appuis d'évolution individuelle.

La gestion des carrières ne peut fonctionner qu'en s'appuyant sur l'identification des besoins réels de l'entreprise: postes vacants, compétences à développer et besoins futurs de l'organisation. Cela permet de concilier les besoins individuels et ceux de l'organisation.

Pour aider le salarié dans sa démarche, et sur la base d'un référentiel de compétences, des passerelles entre métiers se sont développées. On cherche à construire des parcours personnalisés permettant un investissement à long terme du collaborateur dans le cadre de programmes spécifiques.

Cette tendance se concrétise entre autres par le phénomène du Coaching. Cette assistance va progressivement s'imposer dans le développement individuel du collaborateur. Elle devra toutefois dépasser la simple présentation des différentes théories des interactions personnelles ou l'identification et la reconnaissance des bonnes pratiques managériales. Demain, un accompagnement opérationnel rapproché sera proposé aux collaborateurs retenus, afin d'engranger au plus tôt les bénéfices de l'investissement consenti.

Dernière et nouvelle fonction, la DRH s'est repositionnée vers un rôle de consultant interne au sein des instances de direction de l'entreprise. Certains grands groupes vont même jusqu'à créer une Direction Générale des Ressources Humaines, rattachée directement au Directeur général.

Les managers attendent un appui des DRH dans le management des objectifs et des compétences. Ils veulent pouvoir, à tout moment, compter sur un miroir, capable de conduire tout changement. En contrepartie, les DRH sont assiégés, subissent une pression accrue. Évoluant à la limite du consultant interne, les acteurs RH deviennent proactifs.

Afin d'objectiver et d'orienter leurs décisions, ils s'équipent en système d'information des ressources humaines véritable « nerf de la guerre ». Leur valeur ajoutée viendra de la capacité à connaître les besoins et à aligner les ressources.

En résumé, de cette section, on peut avancer que la DRH conduit le changement au sein de l'entreprise pour aligner les ressources humaines aux besoins stratégiques. Elle concourt à équilibrer le levier humain et le levier financier dans la prise de décision.

Cette nouvelle fonction a occasionné une attractivité de la fonction RH auprès des jeunes diplômés et n'a jamais été aussi forte. Très attendue, très exposée, elle correspond aux

aspirations générationnelles en quête de sens. On participe au développement de l'entreprise avec générosité, en accompagnant, en donnant, en guidant.

Conclusion

Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. La mission de la DRH est de développer et mobiliser les compétences des salariés.

De nombreuses contraintes poussent la DRH à saisir toutes les ressources à les gérer pour accroître l'efficacité de la fonction. Planifier, organiser, anticiper et conduite du changement. En effet c'est l'évaluation en permanence de la pertinence des moyens par rapport aux besoins fondamentaux de la fonction. La conception de pratiques d'anticipation porte davantage sur l'élaboration d'une architecture adaptée aux politiques du personnel, à l'organisation et à ses membres. Enfin les leviers RH (rémunération, promotion, mobilité, coaching...) sont des atouts précieux afin d'exceller comme acteur stratégique du changement et devenir le responsable garant à l'épanouissement des collaborateurs.

Chapitre 4

Présentation, analyse et interprétation des résultats

Introduction

Les chapitres précédents de la théorie, nous ont permis d'avoir un aperçu général sur le changement organisationnel et la résistance à celui-ci, ainsi que la conduite de ces résistances dans les organisations.

À travers ce chapitre, nous allons élaborer dans la première section la présentation de l'entreprise CEVITAL, la seconde section sera consacrée à la présentation de la méthodologie de notre recherche. Ensuite nous allons essayer d'analyser et de discuter les résultats de notre enquête de terrain.

Section 1: Présentation de l'organisation d'accueil

Nous allons présenter l'entreprise CEVITAL, Et plus particulièrement le département ressources humaines. Les étapes ou la démarche de notre enquête, à travers la sélection d'un échantillon, de la présentation des outils qui nous ont permis d'effectuer cette présente étude.

1.1. Présentation de l'organisation d'accueil CEVITAL

Le Groupe CEVITAL est une société par actions, au capital privé de 68,760 milliards de DA, crée en Mai 1998 par l'entrepreneur algérien ISSAD REBRAB. Constituant un conglomérat algérien de l'industrie, le groupe est présent dans plusieurs secteurs porteurs, néanmoins, il se spécialise principalement dans l'industrie agroalimentaire.

En effet, depuis 2008, le Groupe CEVITAL englobe 26 filiales réparties sur 6 pôles d'activités, à savoir : l'agroalimentaire, l'industrie, la grande distribution, les services, l'automobile et l'immobilier.

Actuellement, la filiale CEVITAL Agro-industrie se positionne en tant que leader dans le secteur de l'agroalimentaire en Algérie. En effet, ce complexe agroalimentaire, implantée à l'extrême-Est du port de Bejaia et s'étend sur une superficie de 4500m, est constitué de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit, ainsi, son développement par divers projets en cours de réalisation. Par ailleurs, l'expansion et le développement de l'entreprise, durant ces 10 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses, incarnant, par conséquent, le fleuron de l'économie algérienne.

1.1.1 Les valeurs de CEVITAL

Un référentiel des valeurs a été mis en œuvre. Leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire. « Nous prônons des valeurs, qui doivent inciter les collaborateurs à créer la confiance et la solidarité entre eux, basées sur le respect mutuel »

- **Ecoute et respect**

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel. Les relations saines sont la base de toute communication entre les personnes. Nous prenons également en compte nos clients et fournisseurs, nos partenaires commerciaux et institutionnels, nos concurrents et l'ensemble de la communauté. Nos collaborateurs sont porteurs de l'image de l'entreprise, nous attendons d'eux un respect à tout instant de l'environnement.

- **Intégrité et transparence**

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir un haut niveau éthique professionnel et d'intégrité accompagnés d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management. Dire ce que l'ont fait

- **Solidarité et esprit d'équipe**

Encourager et agir dans le sens du partage permanent et du savoir et de l'expérience. Valoriser les collaborateurs et contribuer à l'esprit d'équipe : favoriser l'implication et l'entraide entre les salariés et les équipes / business unité, etc.

- **Initiative et persévérance**

Nous attendons de nos collaborateurs d'aller plus loin que les actions planifiées pour imaginer d'autres solutions immédiates aux problèmes posés, d'anticiper sur des problèmes potentiels. Nous attendons de nos salariés la ténacité nécessaire pour contourner les obstacles qui se présentent à eux à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

- **Courage et engagement de performance**

Chacun est jugé sur ses actes et sur le niveau de respect de ses engagements. Nous attendons de nos collaborateurs qu'ils s'engagent et s'impliquent dans ce qu'ils réalisent pour mieux relever des défis de l'entreprise. Avoir le courage de ses opinions.

1.1.2. Les activités de CEVITAL

Le complexe agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production : Huiles Végétales, margarinerie et graisses végétales, sucre blanc et liquide, silos portuaires et boissons.

• Huiles Végétales

-Les huiles de table qui sont connues sous les appellations suivantes :

« Fleurial plus », « Elio » et « Fridor » ce sont des huiles 100% végétales Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances, après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

La capacité de production est de 570 000 tonnes /an et sa part du marché national est de 70%. Il exporte vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

• Margarinerie et graisses végétales

Cevital produit une gamme variée de margarine. Certaines de ces derniers sont destinées à la consommation directe telle que « Matina », « Rania », le beurre gourmand et« Fleurial », d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de « la parisienne » et « MEDINA SMEN »

La capacité de production est de 180.000 tonnes/an. La part du marché national est de 30% sachant qu'elles exportent une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

• Sucre Blanc

Il est issu du raffinage du sucre roux .Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg.

Cevital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

-Entrée en production 2ème semestre 2009.

-Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an

Part du marché national : 85%

-Exportations: 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes/an dès 2010.

-Solidarité et Esprit d'équipe: Encourager et agir dans le sens du partage permanent et du savoir et de l'expérience. Valoriser les collaborateurs et contribuer à l'esprit d'équipe : favoriser l'implication et l'entraide entre les salariés et les équipes / business unité, etc.

-Initiative et Persévérance: Nous attendons de nos collaborateurs d'aller plus loin que les actions planifiées pour imaginer d'autres solutions immédiates aux problèmes posés, d'anticiper sur des problèmes potentiels. Nous attendons de nos salariés la ténacité nécessaire pour contourner les obstacles qui se présentent à eux à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

• **Sucre liquide**

- Capacité de production: matière sèche : 219 000 tonnes/an

- Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

• **Silos Portuaires**

Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure. Un projet d'extension est en cours de réalisation. La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal.

• **Boissons** : Eau minérale, Jus de fruits, Sodas

L'eau minérale « LallaKhedidja » depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent. L'eau minérale « Lallakhedidja » pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

- Lancement de la gamme d'eau minérale « LallaKhadidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.

-Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR».

1.1.3. Les clients de CEVITAL

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre.

Les clients de l'entreprise sont divers et variés:

- Représentants
- Grossistes
- Industriels
- Institutionnels et administrations

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente où qu'ils soient.

La devise de CEVITAL : des produits de Qualité

CEVITAL FOOD donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits. Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le Process de certification ISO 22000 version 2005.

Toutes les unités de production disposent de laboratoires (micro biologie et contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyse très performants.

1.1.4. L'organisation générale des composantes et les missions des directions

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

1.1.4.1. Structure de l'encadrement : Organigramme

1.1.4.2. Les missions et services des composantes de la Direction Générale :

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des ressources humaines, matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions

- La direction Marketing

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

- La direction des Ventes & Commerciale

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

- La direction Système d'informations

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise. Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité. Elle définit également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

- La direction des Finances et Comptabilité

-Préparer et mettre à jour les budgets

-Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes

-Pratiquer le contrôle de gestion

-Faire le Reporting périodique

- La direction Industrielle

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site. Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...). Est responsable de la politique environnement et sécurité, Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

- La direction des Ressources Humaines

-définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.

-Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de cevital food.

-Pilote les activités du social.

-Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.

-Assure le recrutement.et Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.

-Gestion de la performance et des rémunérations.et Formation du personnel

-Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires

Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation

- La direction Approvisionnements

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement). Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

- La direction Logistique

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts logistiques assurent et gèrent le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières, intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...).

Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

- La direction des Silos

-Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.

-Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières;

-Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.

-Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos

- La direction des Boissons

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

-Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK

-Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

-Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et

CHAPITRE IV : Présentation, analyse et interprétation des résultats

Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement

- La direction Corps Gras

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pâte chocolatière – utilités actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

- La direction Pôle Sucre

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

- La direction QHSE

- Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux

- Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité

- Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations

- Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients

- La direction Energie et Utilités

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Process : D'environ 450 m³/h d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) ;

de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50MW/H.

- La direction Maintenance et travaux neufs

-Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés

-Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations.

-Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du process jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier)

- Rédige les cahiers des charges en interne.

-Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

Section 02 : Méthodologie de recherche et caractéristiques de l'échantillon

Nous présenterons dans cette section, les outils méthodologiques de notre étude avec les différentes caractéristiques de notre questionnaire.

Dans toute recherche scientifique, l'utilisation d'une méthode est indispensable, mais le choix de cette dernière, diffère d'un thème à un autre selon sa nature et les objectifs visés par l'étude.

2.1. Présentation de la méthodologie de recherche

Les observations que nous avons pu effectuer constituent une méthodologie de recherche, afin de répondre à notre problématique, l'essentiel de notre méthodologie de collecte de données reposant sur la réalisation d'un questionnaire. Bien que quelque peu sommaire, a présenté plusieurs intérêts.

2.2.1. Définition du questionnaire

L'enquête par questionnaire est une suite de questions standardisées destinées à normaliser et à faciliter le recueil de témoignages. C'est un outil adapté pour recueillir des informations précises auprès d'un nombre important de participants. Les données recueillies sont facilement quantifiables (excepté lors de questions ouvertes).

2.2.2. L'objectif du questionnaire

CHAPITRE IV : Présentation, analyse et interprétation des résultats

L'enquête par questionnaire est une technique de recherche méthodique d'informations précises.

Pour la confirmation ou la réfutation des hypothèses faisant l'objet de cette recherche, la technique utilisée est le questionnaire qui offre beaucoup d'avantages à savoir :

- La possibilité d'interroger un maximum de personnes en un temps court ;
- De limiter les effets liés à la personnalité des intervieweurs ;
- Facilité de traitement et d'exploitation des questionnaires remplis.

Dans le but d'avoir un maximum d'informations sur le changement qui a généré des résistances des employés, sous diverses formes et manières, au sein de l'entreprise CEVITAL le questionnaire qui a été élaboré contient les axes suivants :

- Axe I : Concerne les informations personnelles tels que l'âge, le sexe, le niveau d'instruction et le poste occupé.
- Axe II : Les informations sur le changement introduit par CEVITAL ;
- Axe III : La résistance des employés à l'égard de ce changement.
- Axe IV : Elle concerne les méthodes de gestion mises en place par la DRH utilisées pour atténuer les résistances.

2.2.3. Les outils utilisés dans l'analyse

Concernant notre enquête par questionnaire, les résultats ont été analysés en utilisant le logiciel Excel, avec la technique des triplât, les résultats sont ainsi analysés question par question. Cette analyse a permis d'élaborer des tableaux et des graphiques.

Section 03 : Analyse, interprétation et discussion des résultats

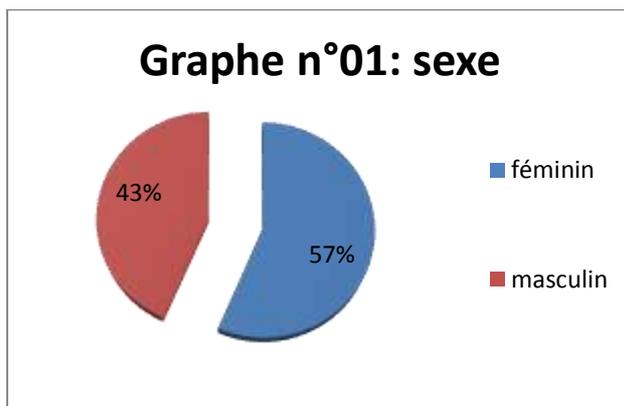
Nous avons mené notre enquête par questionnaires auprès d'un échantillon de 30 employés de Cevital sous autorisation du responsable RH. Nous avons collecté 23 questionnaires sur les 30 distribués. Nous avons visé deux niveaux hiérarchiques : cadres et agents de maîtrise. Cependant, nous tenons à préciser que par manque de disponibilité de certains employés suite à leurs congés, et le rejet des questionnaires par certains employés qui est justifié par le manque de temps, nous n'avons pas pu rassembler plus de 23 questionnaires.

Dans cette partie, nous allons procéder à une analyse et l'interprétation des résultats obtenus pendant notre recherche en vue de confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises au début de notre travail.

3.1. Analyse des données rapportées de l'entreprise Cevital agroalimentaire

1. L'identification des répondants

Tableau N°04 : La répartition de l'échantillon selon le sexe.



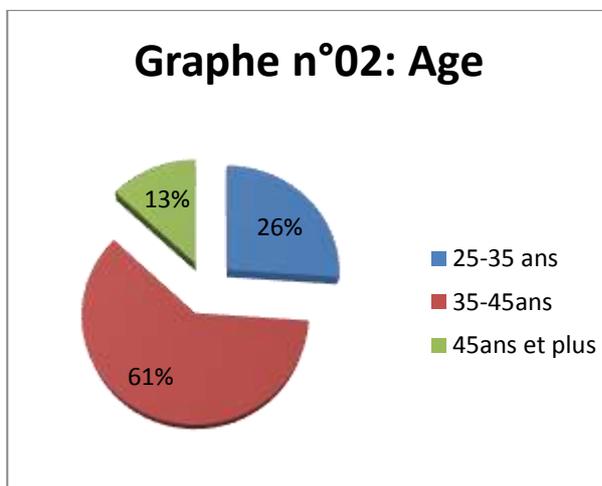
Sexe	effectif	fréquence
féminin	13	57%
masculin	10	43%
total	23	100%

Source : établi par nous- même

On constate d'après ce graphe que 57% de la population est de sexe masculin suivi par 43% des femmes.

On remarque que le pourcentage qui représente le sexe masculin est plus élevé par rapport au féminin, ceci s'explique par la nature des tâches à accomplir et les exigences du poste.

Tableau N°05 : La répartition de l'échantillon selon l'âge



Age	effectif	fréquence
25-35 ans	6	26%
35-45 ans	14	61%
45 ans et plus	3	13%
Total	23	100%

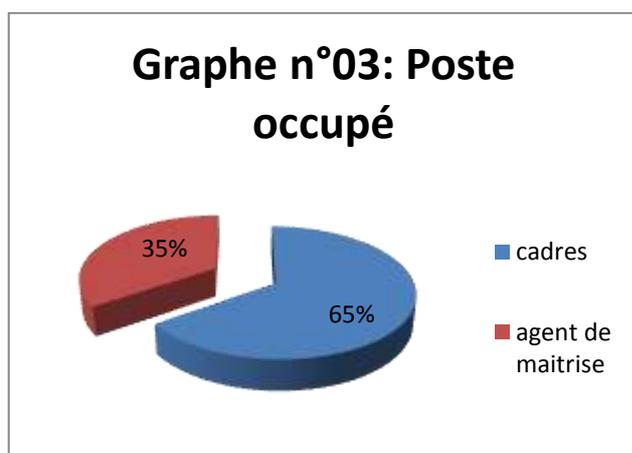
Source : établi par nous- même

La tendance générale du tableau et du graphe ci-dessus indique que la majorité des employés de notre échantillon a l'âge entre 35-45ans avec un taux de 61%, suivie de ceux qui ont l'âge entre 25-35 ans avec un taux de 26%, ensuite nous trouvons la tranche d'âge de 45 ans et plus avec un taux de 13%.

Les résultats montrent clairement que le personnel de l'entreprise SPA CEVITAL est caractérisé par une diversité de générations, même si, il y a des générations représentées par un taux faible par rapport aux autres, mais elles marquent quand même leur existence Cette catégories entre 25-35 ans est due à la pratique de la politique de recrutement par des contrats de durée indéterminée.

Pour la catégorie de 45 ans et plus, qui représente les anciens, elle peut être expliquée par l'intérêt des responsables du recrutement de préserver le personnel expérimenté et compétent au même temps au sein de l'entreprise.

Tableau N° 06 : La répartition de l'échantillon selon le poste occupé

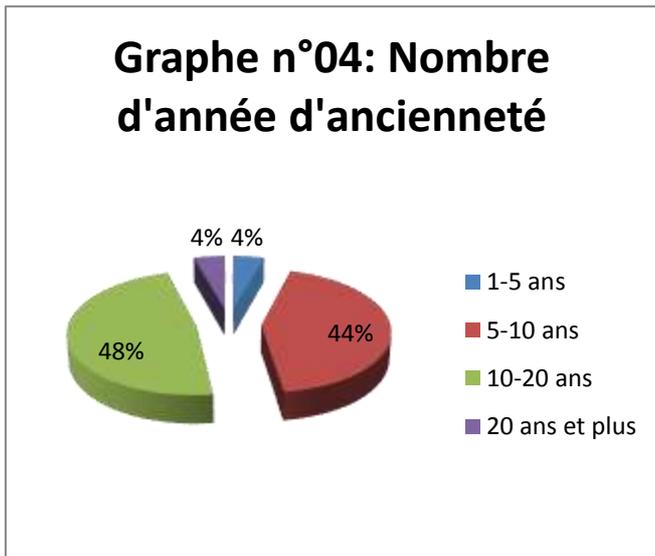


Poste occupé	Effectif	Fréquence
cadres	15	65%
Agent de maîtrise	8	35%
Total	23	100%

Source : établi par nous- même

Nous déduisons d'après les résultats du tableau ci-dessus que 65% de la population étudiée sont des cadres, et que 35% sont des agents de maîtrise. Notre échantillon se caractérise par sa diversité en matière d'âge tel que nous l'avons déjà montré dans le tableau N° 06. Nous constatons, la même chose par rapport aux autres catégories socioprofessionnelles En effet, nous avons visé un personnel de différents statuts et de différents niveaux hiérarchiques afin d'assurer une certaine crédibilité de notre étude.

Tableau N°07 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté



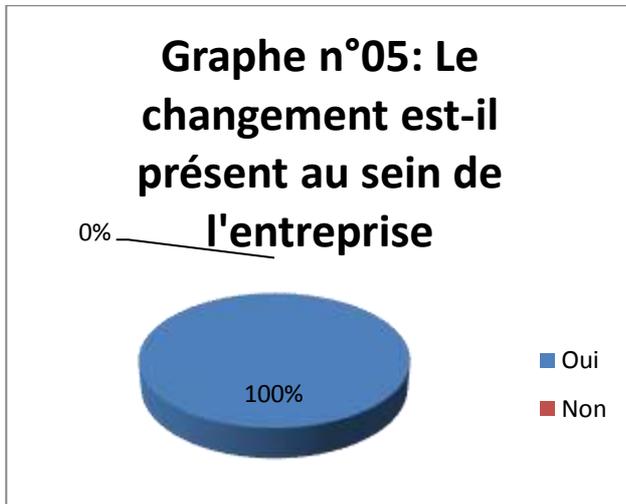
Nombre d'année d'ancienneté	effectif	fréquence
1-5 ans	1	4%
5-10 ans	10	44%
10-20 ans	11	48%
20 ans et plus	1	4%
total	23	100%

Source : établi par nous- même

D'après les résultats de ce tableau, on remarque une minorité de répondants qui ont moins de 5 ans d'ancienneté avec un taux de 4%. Ceux qui appartiennent à la deuxième catégorie ont entre 5 et 10 ans d'ancienneté avec un taux de 44%, par contre près de la moitié appartient à la catégorie des plus anciens qui ont plus de 10 ans d'expérience avec un taux de 48%, et qui sont même arrivés avec la naissance de CEVITAL.

2. L'introduction du changement au sein de Cevital

Tableau N°08 : Existence du changement au sein de l'entreprise

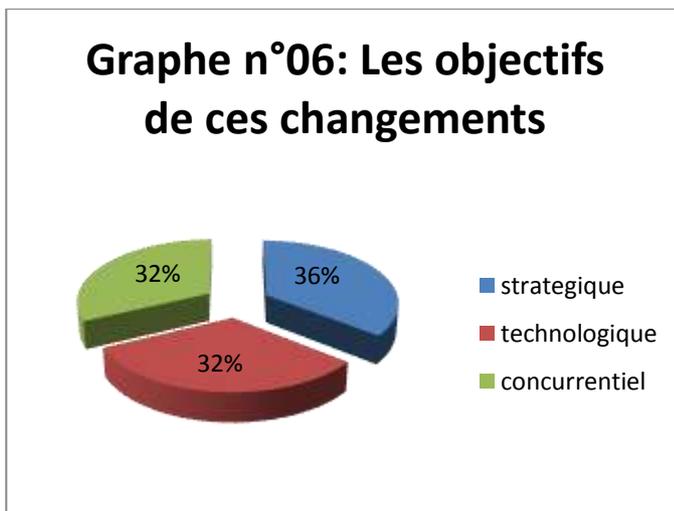


Le changement est-il présent au sein de l'entreprise	Effectif	Fréquence
Oui	23	100%
Non	0	0%
Total	23	100%

Source : établi par nous- même

Selon le tableau et le graphe ci-dessus, on constate que 100% de la population étudiée affirme qu'effectivement, il existe une diversité de changements au sein de l'entreprise.

Tableau N° 09 : Les objectifs de ces changements



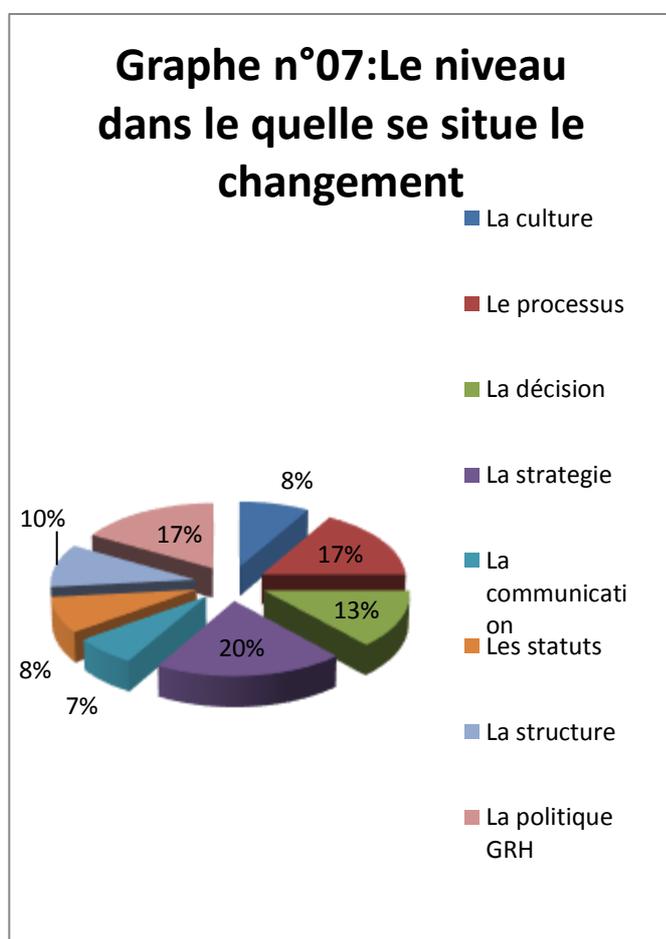
Les objectifs de ces changements	Effectif	Fréquence
Stratégique	10	36%
Technologique	9	32%
Concurrentiel	9	32%
Total	28	100%

Source : établi par nous- même

Le résultat de ce tableau montre que l'objectif le plus fréquent est stratégique avec un taux plus élevé de réponses soit un taux de 36%. En deuxième position, on trouve une égalité entre l'objectif technologique et l'objectif concurrentiel avec un taux de 32% de réponses, ce point s'explique par l'existence d'une relation complémentaire entre ces derniers.

Puisque le changement organisationnel, tel que son nom l'indique, touche l'ensemble des activités et les services de l'organisation, les collaborateurs poursuivent à la fois, l'objectif stratégique, concurrentiel et technologique, tout en sachant que ces objectifs sont complémentaires.

Tableau N° 10 : Le niveau dans le quelle se situe le changement



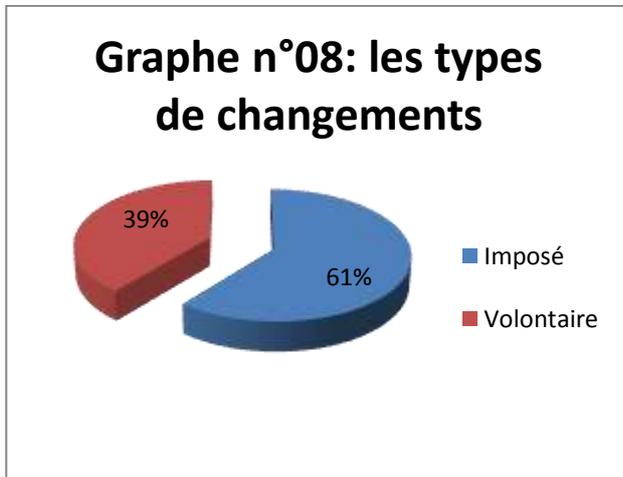
Dans quel niveau se situe le changement ?	Effectif	Fréquence
La culture	5	8%
Le processus	10	17%
La décision	8	13%
La stratégie	12	20%
La communication	4	7%
Les statuts	5	8%
La structure	6	10%
La politique GRH	10	17%
Total	60	100%

Source : établi par nous- même

On remarque par rapport aux résultats obtenus au sein de l'entreprise CEVITAL, que les enquêtés indiquent que le changement se situe au niveau de la stratégie avec un pourcentage élevé de 17%, suivi d'un changement de processus et de la politique GRH qui sont à égalité avec un taux de 17% chacun. On constate aussi qu'un changement au niveau de la décision a été subi avec un taux de 13%, tandis qu'au niveau de la structure on remarque un pourcentage faible qui est de 10%, et enfin on trouve, en dernier lieu, un changement au niveau de la

culture et des statut qui sont à égalité avec un taux de 8%.

Tableau N°11 : Les types de changement

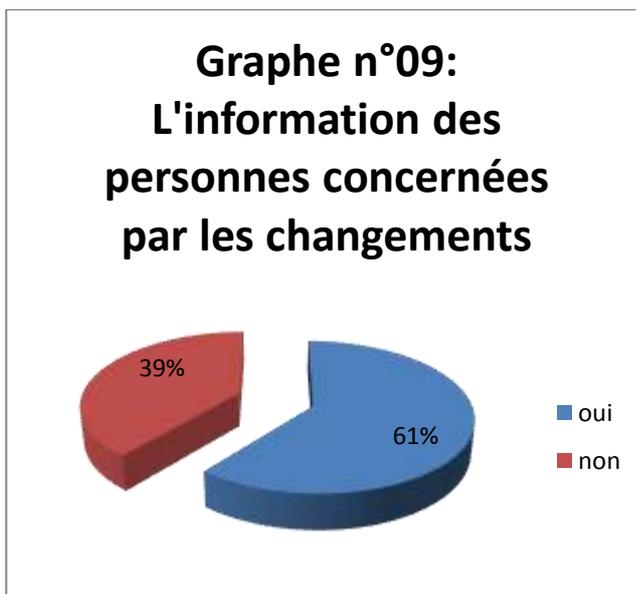


Les types de changements	Effectif	Fréquence
Imposé	14	61%
Volontaire	9	39%
Total	23	100%

Source : établi par nous- même

Le résultat de l'enquête de la question qui porte sur la typologie du changement appliqué au sein de l'entreprise indique qu'il est imposé par la direction générale, soit un pourcentage de 61%, ce qui représente un effectif de 14 salariés. Pour les raisons stratégiques et concurrentielles, 39% des répondants, soit 09 salariés, déclarent qu'il s'agit d'un changement volontaire.

Tableau N°12: L'information des personnes concernées par les changements

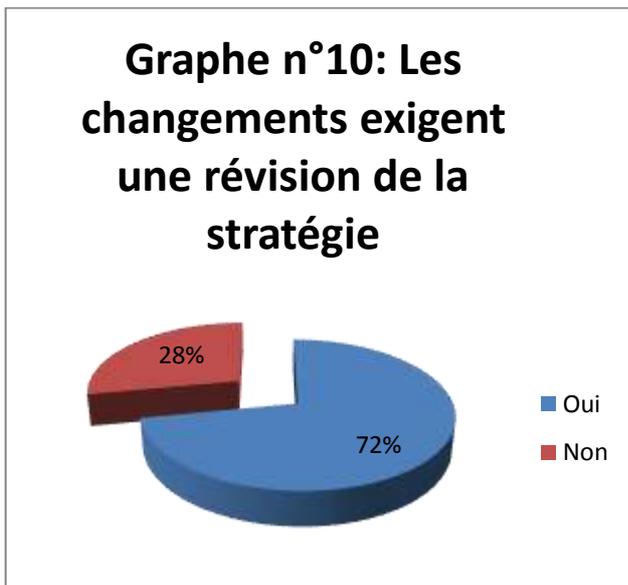


L'information des personnes concernées par les changements	Effectif	Fréquence
Oui	14	61%
Non	9	39%
Total	23	100%

Source : établi par nous- même

La lecture du tableau N°12 ainsi que le graphe ci-dessus fait apparaître que 61% de notre population étudiée confirment qu'ils ont été informés des changements à mettre en œuvre. Par contre, 39% d'entre eux disent qu'ils n'ont pas été informés du changement opéré au sein de l'entreprise

Tableau n°13: La demande ou l'exigence d'une révision de la stratégie

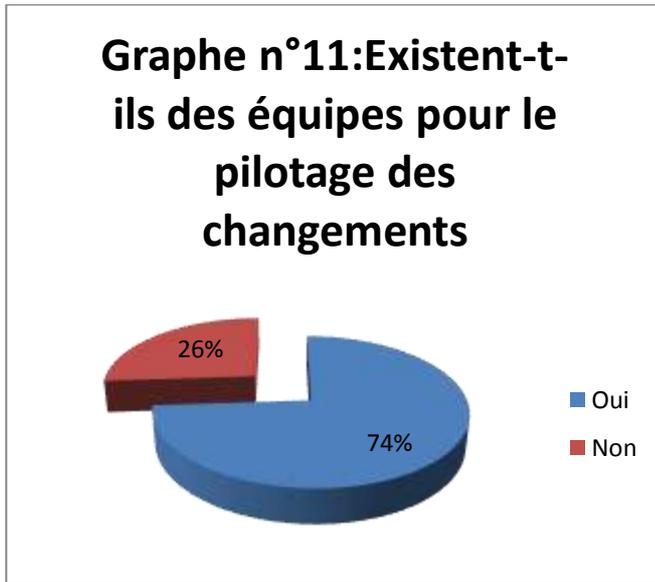


Les changements exigent une révision de la stratégie	Effectif	Fréquence
Oui	16	72%
Non	7	28%
Total	23	100%

Source : établi par nous- même

Les données du tableau ainsi que du graphe ci-dessus montrent que 72% de la population étudiée confirme que le changement n'exige pas une révision de la stratégie, contre un taux de 28% qui disent que le changement demande ou exige une révision de la stratégie.

Il y a des cas où le changement demande une révision de la stratégie mais c'est très rare, la plupart des cas n'exige pas la révision de la stratégie, parce que dès la naissance de l'entreprise, il faut avoir une stratégie et une bonne planification de la part des dirigeants, et après, les changements futurs accompagnent cette stratégie.

Tableau N°14 : Existent-t-ils des équipes pour le pilotage des changements

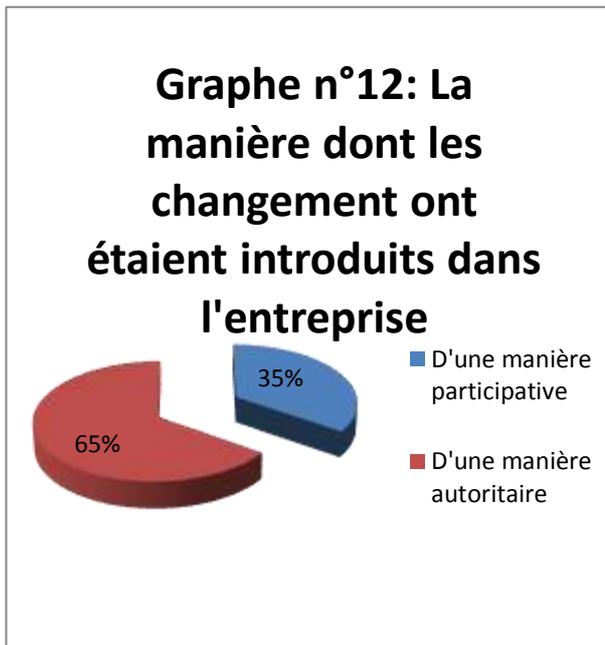
Existence des équipes	Effectif	Fréquence
Oui	17	74%
Non	6	26%
Total	23	100%

Source : établi par nous- même

D'après ce tableau et le graphe ci-dessus, les résultats montrent que 74% des questionnés confirment qu'ils ont été suivis par des équipes de pilotage lors du changement, alors que 26% de ces questionnés ne sont pas du même avis.

Tout changement, quel que soit son type ou son importance, il doit être piloté par des équipes, dans le cas contraire cela va aboutir à un échec.

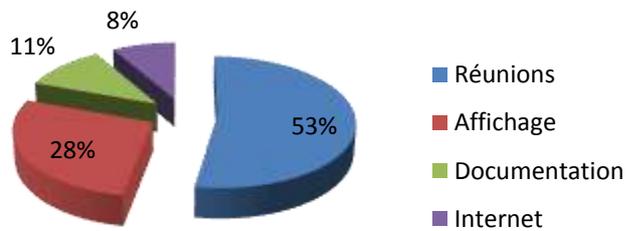
Tableau N°15 : Quel est le style de management appliqué pour introduire ces changements?



La manière dont les changements ont été introduits dans l'entreprise	Effectif	Fréquence
D'une manière participative	8	35%
D'une manière autoritaire	15	65%
Total	23	100%

Source : établi par nous- même

Le graphe et le tableau ci-dessus montrent que 65% des questionnés confirment que le style de management appliqué, lors de l'introduction des changements, est le style autoritaire, mais on trouve une minorité de 35% des personnes, qui disent que le style est d'une manière participative.

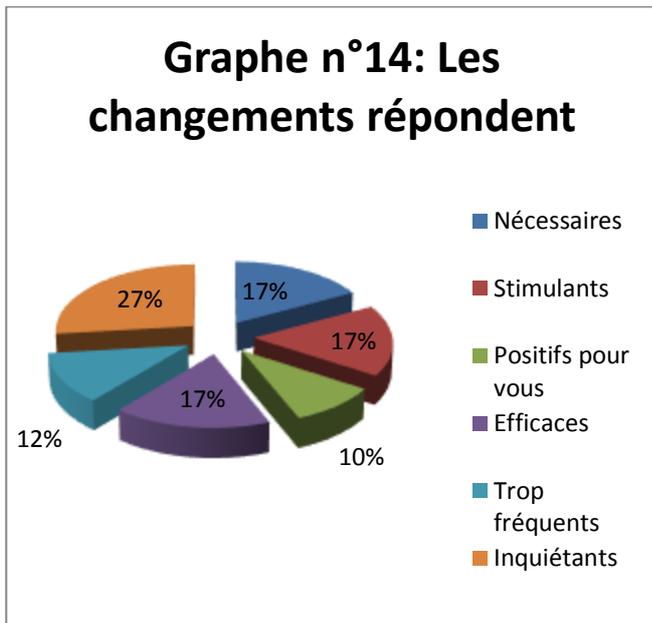
Tableau N°16: A travers quel moyen la direction vous informe des changements ?**Graphe n°13: Les moyens utilisés pour informer les salariés du changement**

Les moyens utilisés pour informer les salariés du changement	Effectif	Fréquence
Réunions	19	53%
Affichage	10	28%
Documentation	4	11%
Internet	3	8%
Total	36	100%

Source : établi par nous- même

Les données du tableau ainsi que du graphe ci-dessus montrent que le moyen le plus utilisé pour informer les employés sont les réunions avec un taux élevé de 53 %. Suit l'affichage avec un taux de 28%, et la documentation avec un taux de 11%. Par contre, l'internet représente le moyen le moins utilisé soit avec un taux de 8% seulement.

Tableau N°17 : Les changements répondent à :

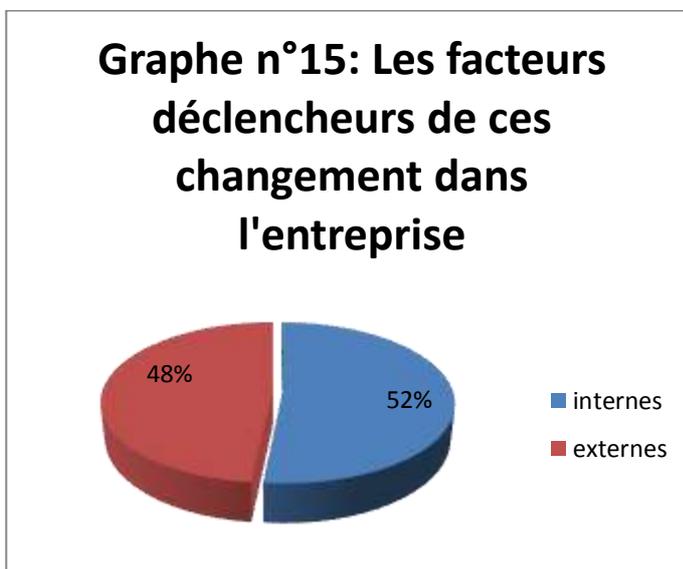


Pensez-vous que ces changements sont ?	Effectif	Fréquence
Nécessaires	7	17%
Stimulants	7	17%
Positifs pour vous	4	10%
Efficaces	7	17%
Trop fréquents	5	12%
Inquiétants	11	27%
Total	41	100%

Source : établi par nous- même

Le tableau ainsi que le graphe ci-dessus nous font ressortir que 27% des répondants confirment que ces changements sont inquiétants, suivi par, les répondants qui confirment que ces changements sont nécessaires, stimulants, et efficaces pour l'entreprise avec un taux de 17%, quant aux 12% et au 10% restants, ils confirment que ces changements sont trop fréquents et positifs pour eux

Tableau N°18 : Facteurs internes ou externes



Les facteurs déclencheurs de ces changements dans l'entreprise	Effectif	Fréquence
Internes	15	52%
Externes	14	48%
Total	29	100%

Source : établi par nous- même

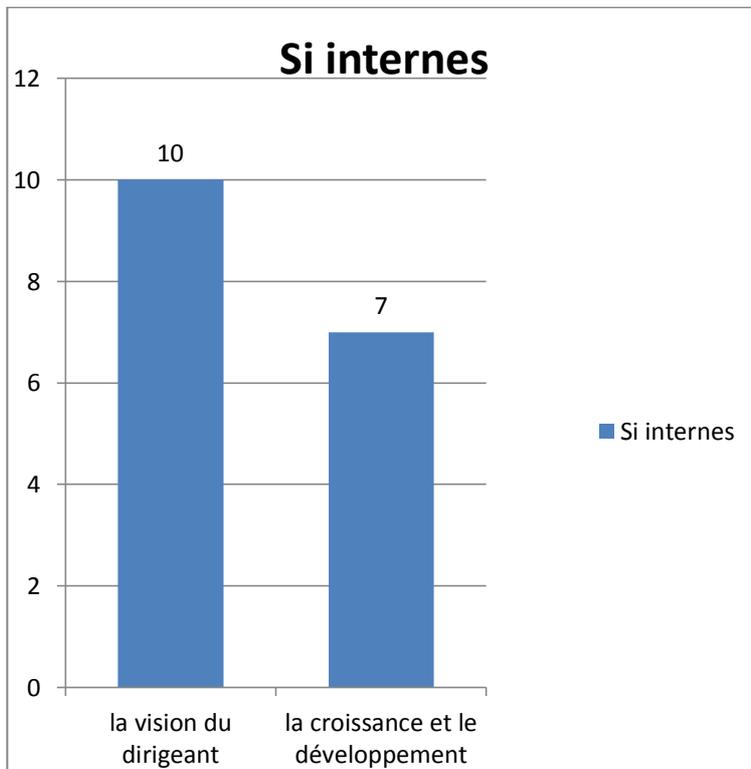
D'après le tableau et le graphe ci-dessus, on constate que les facteurs déclencheurs du changement sont à la fois internes et externes, internes avec un pourcentage de 52%, cela veut dire que la vision du dirigeant est le facteur déclencheurs du changement au sein de l'entreprise, mais aussi les facteurs externes marquent leurs existences avec un taux de 48%.

Tableau N°19: Le détail des facteurs du changement

		Effective	Percentage
Facteurs internes	Vision du dirigeant	10	59%
	Croissance et développement de l'entreprise	7	14%
Facteurs externes	Marché	8	38%
	Concurrence	10	48%
	Technologie	3	14%

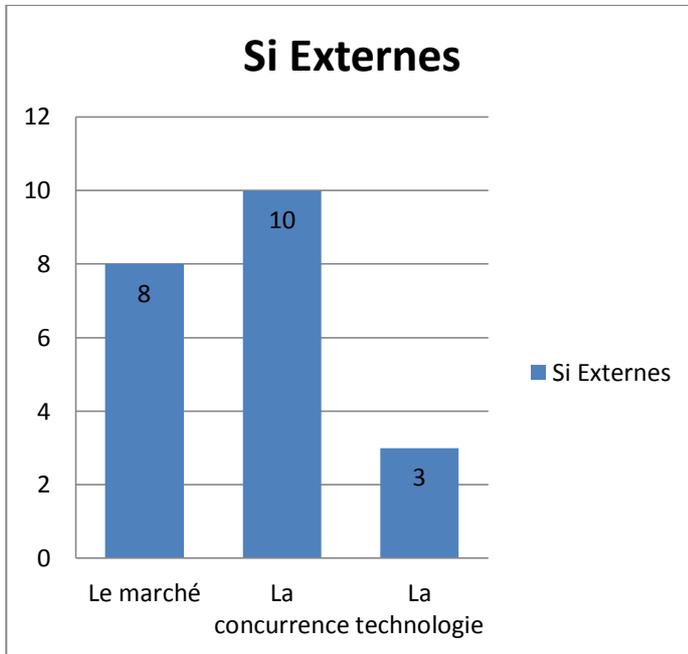
Source : établis par nous- même

Graphe n°16: Détail des facteurs internes



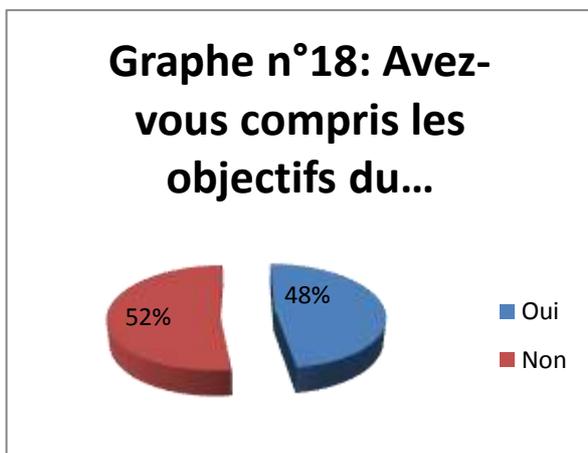
D'après les résultats du tableau et du graphe ci-dessus, on retrouve comme facteurs internes déclencheurs du changement, la vision du dirigeant avec un pourcentage élevé de 59%, la croissance et le développement de l'entreprise avec seulement un taux de 14%.

Graphe n°17 : Détail des facteurs externes



Quant aux facteurs externes déclencheurs du changement, on retrouve la concurrence avec un taux de 48%, puis vient le marché en deuxième position avec un pourcentage de 38%, et enfin on retrouve la technologie en dernier lieu avec un taux de 14%.

Tableau N°20 : Avez-vous compris les objectifs du changement ?

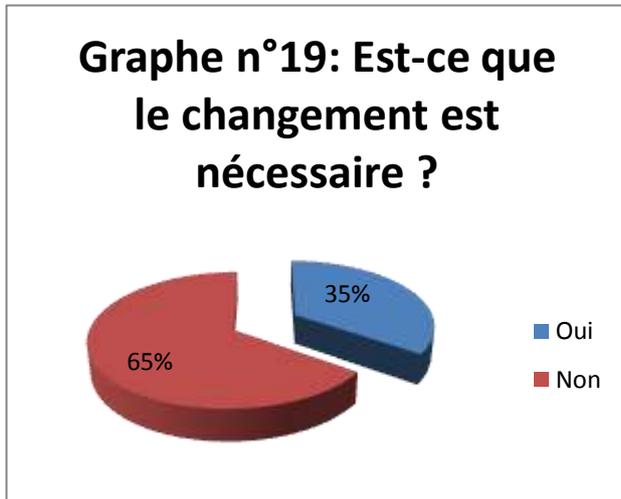


Avez-vous compris les objectifs du changement ?	Effectif	Fréquence
Oui	11	48%
Non	12	52%
Total	23	100%

Source : établi par nous- même

D'après les résultats obtenus, on remarque que 52% des questionnés ont répondu négativement à la compréhension des objectifs du changement, contre seulement 48% qui ont répondu oui à la compréhension des objectifs du changement

Tableau N°21 : A votre avis est ce que le changement est nécessaire ?



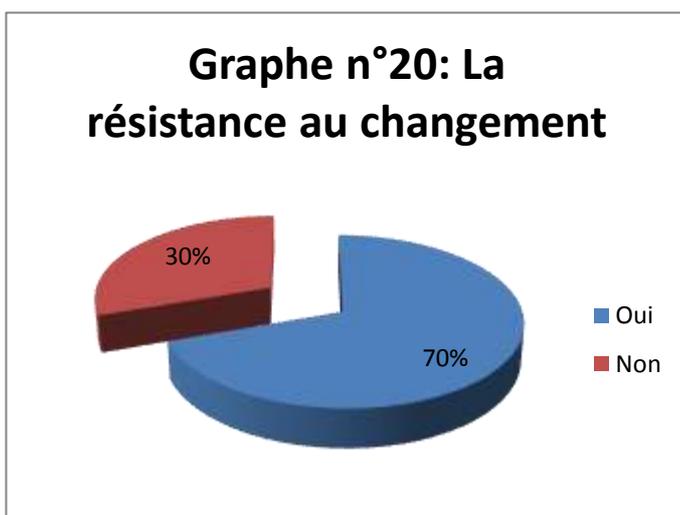
Est-ce que le changement est nécessaire ?	Effectif	Fréquence
Oui	8	35%
Non	15	65%
Total	23	100%

Source : établi par nous- même

On constate, selon le tableau ainsi que le graphe ci-dessus, que 65% des questionnés ont répondu que le changement n'est pas nécessaire, contre seulement 35% qui ont répondu par oui.

3. La résistance au changement

Tableau N°22 : Existent-t-ils des résistances aux différents changements introduits ?



La résistance au changement	Effectif	Fréquence
Oui	16	70%
Non	7	30%
Total	23	100%

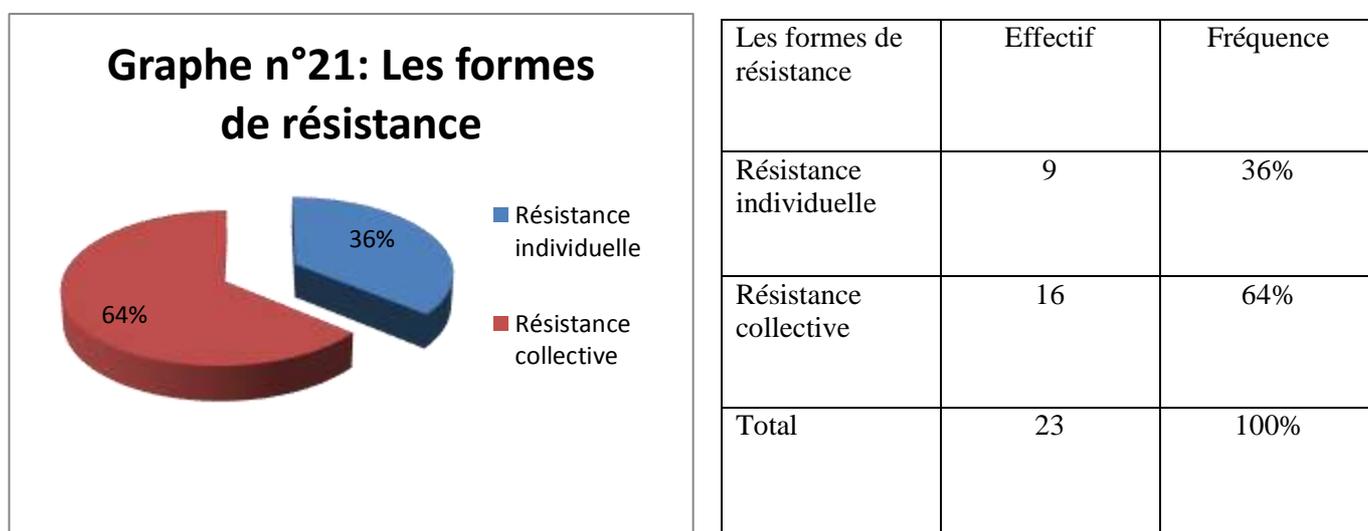
Source : établis par nous- même

On constate, selon le tableau ainsi que le graphe ci-dessus, que 70% des questionnés ont répondu par oui, contre seulement 23% qui ont répondu par non.

Ils existes toujours des résistances face à un éventuel changement, il confirme aussi que la majorité des personne résiste au différents changements quelle que soit leur nature par ce qu'ils avaient l'impression d'être manipulés et exploités par l'entreprise. D'autre refusent de passer des tests d'évaluation du fait que ces tests leur donnent l'impression qu'ils ne sont pas à la hauteur.

Parmi les 23% des répondants qui ne résistent pas aux changements sont les proactifs et les passifs.

Tableau N°23 : Les formes de résistance



Source : établi par nous- même

Dans le tableau ainsi que le graphe ci-dessus, on constate que les changements au sein de l'entreprise SPA CEVITAL sont provoqués par diverses formes de résistance, elles se distinguent comme suite :

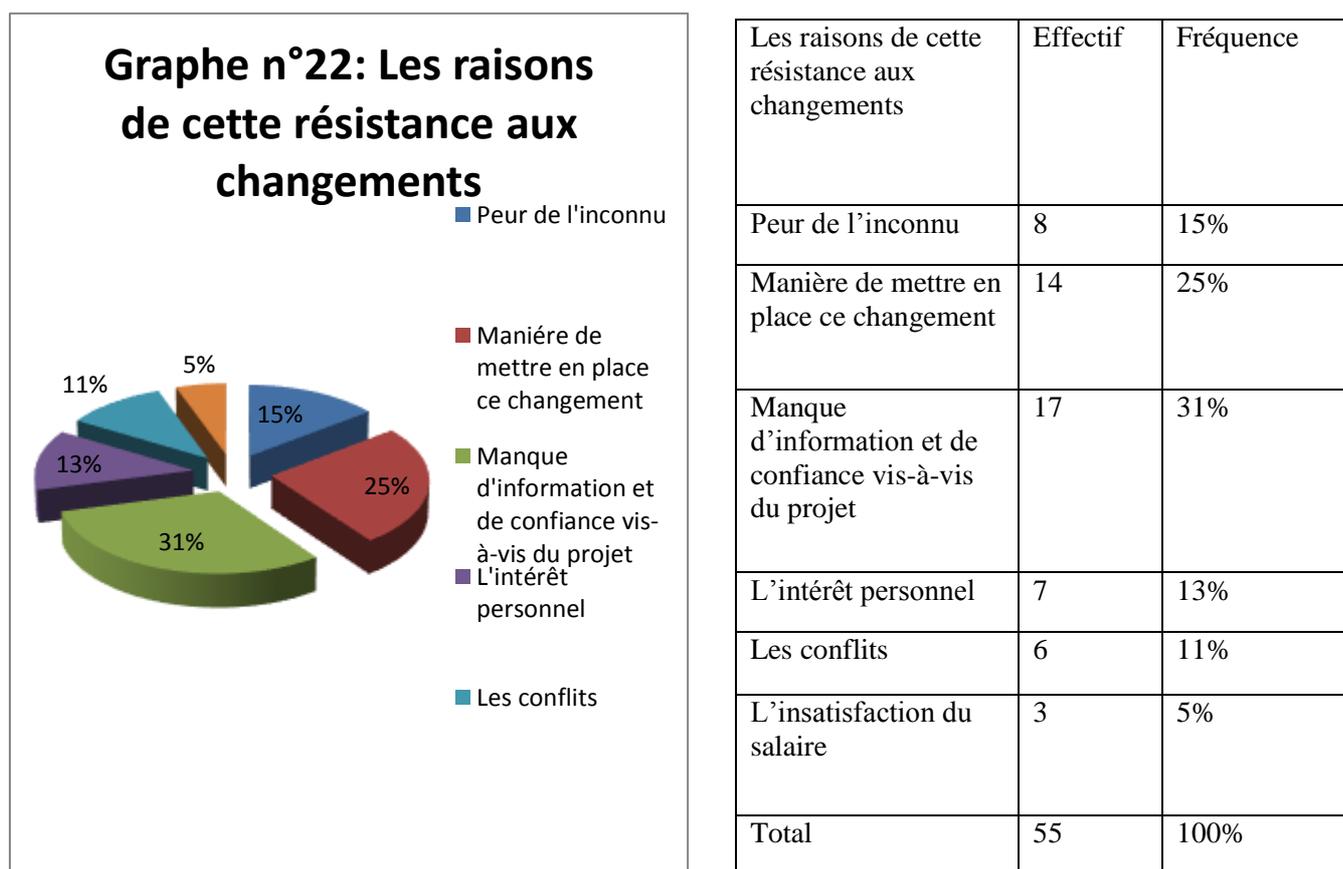
-Les résistances individuelles avec un taux de 34%.

-Les résistances collectives avec un taux de 64%.

Les données ci-dessus indiquent que la majorité des résistants ont résisté sous la forme collectives, ce qui les a poussé à résister de cette façon c'est que quand on résiste collectivement, ça engendre une pression plus forte qu'on résistant individuellement, on dit aussi l'union fait la force.

Chacun de nous a peur de débiter ou de créer un mouvement à cause de la crainte d'être sanctionné. C'est ce qui nous frêne à chaque fois qu'on pense à des mouvements collectifs qui fait que chacun attend le signale de l'autre, et c'est la raison qui explique le pourcentage diminué des résistances individuelle.

Tableau N°24 : Les raisons de ces résistances aux changements



Source : établi par nous- même

Les résultats du tableau et du graphe ci-dessus font ressortir les facteurs déclencheurs de la résistance au changement par les salariés et qui sont reportés ci-après:

-Manque d'information et de confiance vis-à-vis du projet avec un taux de 31%. Ce taux élevé explique qu'il y a un manque d'information liées au projet et aux objectifs à atteindre.

-Manière de mettre en place le changement avec un taux de 25%. C'est- à- dire que ceux qui sont sensés mettre en œuvre le changement n'ont pas communiqué assez autour du nouveau projet.

-La peur de l'inconnu avec un taux élevé de 15%, Ce taux élevé rejoint le précédent, c'est-à-dire que dans le cas d'un changement de service, c'est toujours délicat, les collaborateurs ont toujours peur de ne pas maîtriser le nouveau job.

Ces taux sont justifiés par les réponses qu'on a eu de la part des cadres et des agents de maîtrise, qui avancent de leur part que les causes de résistance reviennent principalement au manque d'information et de confiance vis-à-vis du projet.

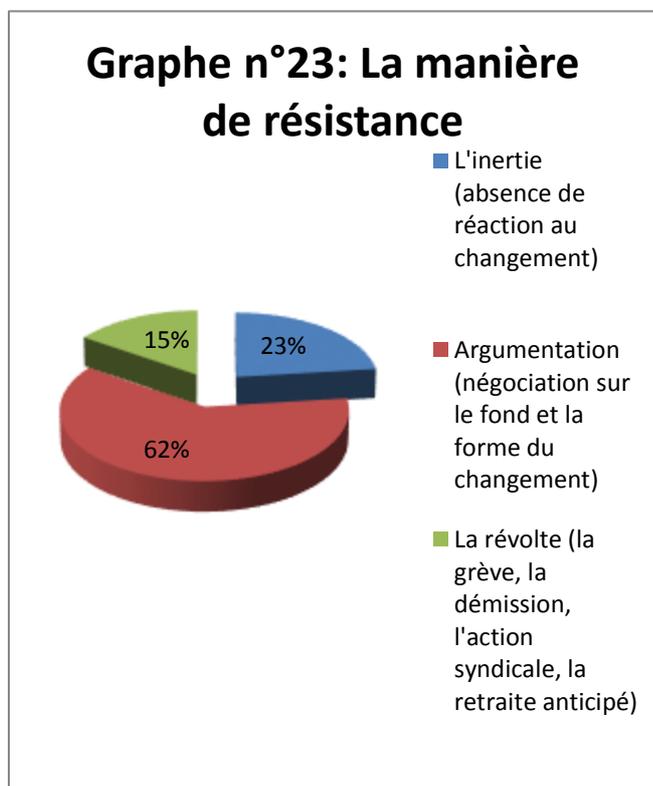
Mais on trouve aussi d'autres réponses de la part des questionnés qui avancent que les causes de leur propre résistance sont:

-L'intérêt personnel avec un taux assez important de 13%.

-Les conflits avec un taux de 11%

-L'insatisfaction du salaire en dernier lieu avec un taux de 5%, Comme dans toutes les organisations, les revendications salariales sont légitimes et omniprésentes chez les salariés.

Tableau N°25: Manières de résister aux changements



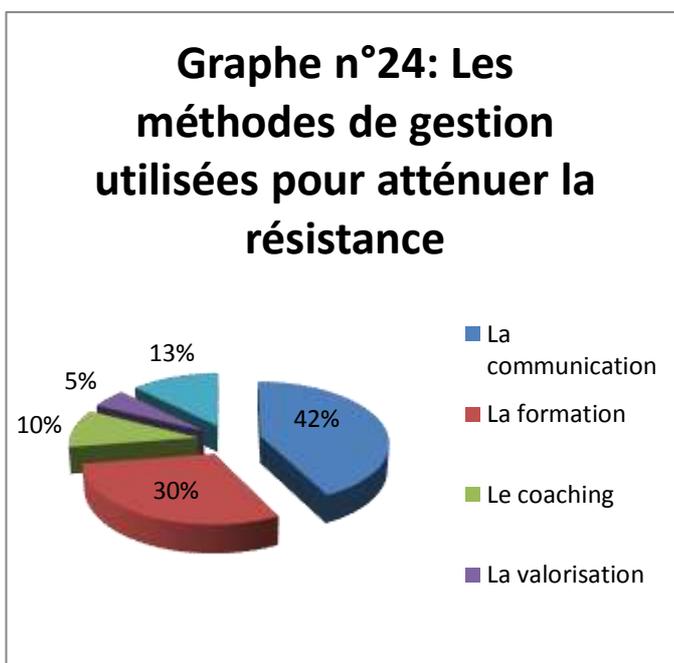
La manière de résistance	Effectif	Fréquence
L'inertie (absence de réaction au changement)	6	23%
Argumentation (négociation sur le fond et la forme du changement)	16	62%
La révolte (la grève, la démission, l'action syndicale, la retraite anticipé)	4	15%
Total	26	100%

Source : établi par nous- même

D'après le tableau et le graphe ci-dessus, nous constatons que dans l'entreprise CEVITAL existent différentes manières de résister, on retrouve l'argumentation avec un pourcentage élevé de 62%, en deuxième lieu vient l'inertie avec un taux de 23%, et en dernier la révolte avec un taux de 15%.

4. La conduite du changement

Tableau N° 26: Les pratiques managériales pour atténuer les résistances

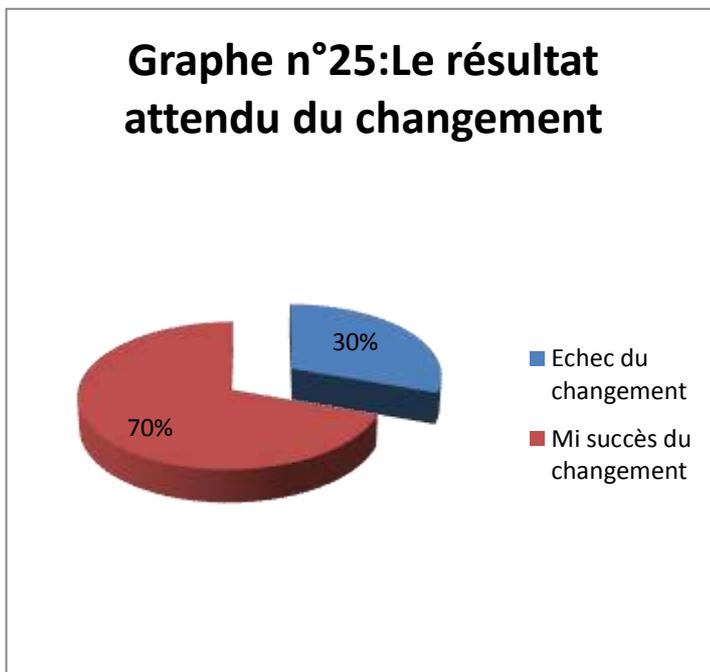


Les méthodes de gestion utilisées pour atténuer la résistance	Effectif	Fréquence
La communication	17	42%
La formation	12	30%
Le coaching	4	10%
La valorisation	2	5%
La motivation	5	13%
Total	40	100%

Source : établi par nous- même

Le tableau et le graphe ci-dessus nous montrent les pratiques de management appliquées au sein de l'entreprise pour accompagner les résistances. Nous retrouvons la communication en première position avec un pourcentage le plus élevé à savoir 42%, en deuxième lieu arrive la formation avec un taux de 30% qui confirme qu'il y a des formations effectués au sein de l'entreprise CEVITAL. Enfin, en troisième lieu on retrouve la motivation avec un taux de 13%. En dernier lieu, arrivent, le coaching et la valorisation avec un taux de 10% et de 5% successivement.

Au sein d'une organisation, la communication est donc primordiale, même les formations sont essentielles, c'est plus qu'un accompagnement, ce sont des plans d'intégration dans des nouvelles fonctions.

Tableau N°27 : Le résultat attendu du changement.

Le résultat du changement	Effectif	Fréquence
Echec du changement	7	30%
Mi succès du changement	16	70%
Total	23	100%

Source : établi par nous- même

Le résultat attendu de ce changement au sein de l'entreprise se présente de cette manière:

Un mi succès du changement avec un taux de 70%.

Un échec du changement avec un taux de 30%.

Dans le cas d'un échec total du projet du changement, la solution est le retour en arrière, par contre dans le cas d'un mi succès d'un projet du changement, on relance le projet d'une autre manière.

3.2. Discussion des résultats

Cette section nous permettra de discuter les résultats analysés dans la section précédente.

3.2.1. Discussion des résultats portant sur les l'objectifs et les types de changements introduits par l'entreprise SPA CEVITAL.

L'analyse des résultats a permis de démontrer l'existence des changements organisationnels au sein de l'entreprise SPA CEVITAL, qui consistent principalement en des changements stratégiques, de changement des technologies, du lancement de nouvelles gammes etc. Ils ont des objectifs multiples comme nous l'avons expliqué lors de l'analyse. Les résultats ont fait ressortir des objectifs stratégiques avec un pourcentage de 36%, suivi par l'objectif technologique et concurrentiel avec un taux de 32%, et comme nous l'avons déjà cité ce sont des objectifs complémentaires. Ils ont pour but principal de compléter la stratégie de l'entreprise, ils se situent dans différents niveaux de l'entreprise. Par ailleurs, nous avons constaté que la majorité des changements sont de type imposé avec un taux de 61% de réponses positives et seulement 39% de réponses pour le style volontaire qui revient au changement fondamental et indispensable à la pérennité l'entreprise.

D'après notre analyse, nous avons constaté aussi que la direction de l'entreprise est prête à informer ses employés pour n'importe qu'elle changement introduit et cela d'une façon transparente et en peu de temps. Selon le graphe n°10, les changements exigent une révision de la stratégie, car ils ont pour but de suivre et de compléter la stratégie de l'entreprise.

Selon le tableau ainsi que le graphe n°11, nous avons constaté l'existence des équipes pour le pilotage des changements avec un pourcentage de 73% des réponses positives.

Quant aux styles de management appliqués pour l'introduction des changements au sein de l'entreprise SPA CEVITAL, il s'agit du style autoritaire avec un taux de 65%, et le style participatif avec seulement un taux de 35% (tableau n°15).

Les résultats précédemment analysés confirment que les répondants sont informés lors des changements, et les moyens d'informations les plus utilisés sont (Tableau n°16 et graphe n° 13)

- Les réunions avec un pourcentage de 53%
- L'affichage avec un pourcentage de 28%
- Documentation 11%

- Internet (site WEB de l'entreprise) 8%

Les informations communiquées aux employés de l'entreprise ont pour but de donner quelques explications concernant les apports et les applications des changements.

3.2.2. Discussion des résultats sur les résistances au changement au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

L'analyse des résultats a permis de faire ressortir que les changements au sein de l'entreprise CEVITAL ont provoqué des réactions qui se traduisent par des résistances aux changements comme le montre le graphe ainsi que le tableau n°22. L'existence des résistances aux changements avec un taux de 70% des questionnés qui le confirment, contre 30% qui infirment l'existence de cette dernière. Elles apparaissent sous diverses formes (graphe n°21 et tableau n°23), collective avec un taux de 64%, individuelle avec un taux de 36%, avec différentes manières:

- L'argumentation qui se fait par la négociation sur le fond et la forme du changement avec un taux de 62%.
- L'inertie qui se fait par l'absence de réaction au changement avec un taux de 23%.
- La révolte qui se fait dans des cas rares par les retraites anticipées avec un taux de 15%.

3.2.3. Discussion des résultats qui portent sur les facteurs de résistances, les méthodes ou les pratiques de gestion pour le pilotage des résistances, ainsi que l'impact des résistances sur les changements.

Comme le montre l'analyse précédente, les répondants ont résisté sous diverses formes aux différents changements qui existent dans l'entreprise SPA CEVITAL.

On constate, de l'analyse précédente, le facteur le plus important est le manque d'information et de confiance vis-à-vis du projet de changement avec un taux de 30%. Ce qui nous a poussés à déduire que les causes des résistances des employés dans l'entreprise CEVITAL sont principalement dues au manque d'information (tableau n°24 et graphe n°22). On retrouve en deuxième position la manière de mettre en place les changements, qui sont l'un des facteurs organisationnels responsables des résistances le plus dominant, tel qu'il est indiqué par un pourcentage de 25% des répondants qui le confirment

Ensuite, on retrouve la peur de l'inconnu qui est considéré comme l'un des facteurs psychologiques les plus fréquents, avec un pourcentage de 15% des répondants qui le confirment.

Même si ces facteurs sont les plus fréquents pour le déclenchement des résistances, on trouve d'autres causes des résistances qui sont déférentes, à savoir l'intérêt personnel avec un pourcentage de 13%, les conflits avec un taux de 11%, et enfin l'insatisfaction du salaire avec un taux de 6%.

Suite aux pratiques et méthodes GRH utilisées par la DRH dans l'entreprise SPA CEVITAL (tableau n°26 et graphe n°24), la méthode la plus utilisée pour lutter contre ses réticences est la communication avec un taux de 42%, suivie par la formation avec un taux de 30%.

De cela, on constate que « dans l'entreprise CEVITAL, la DRH a mis en place des méthodes et des leviers telles que la formation et la communication, comme outils de gestion pour réduire les résistances » est confirmée.

Tenant compte de notre analyse, le résultat attendu de ce changement se traduit par un mi succès du changement avec un taux de 70% des répondants qui le confirment, contre seulement 30% qui l'infirmement. De cela on constate que « *la résistance peut faire en sorte que le changement soit un mi succès ou un échec* » est confirmé.

Conclusion

A partir des résultats on peut dire que la mise en place de leviers GRH dans l'entreprise CEVITAL pour atténuer les résistances ont été bénéfiques et leur déploiement a été assuré par la DRH. Car au début de ces changements les collaborateurs avaient du mal à suivre et étaient plutôt réticents. Dorénavant, grâce à la formation, communication et l'accompagnement des carrières les collaborateurs de Cevital ont trouvé l'intérêt concret de ces changements. Cependant, la DRH doit travailler d'avantage sur ses leviers de conduite du changement afin, d'adapter l'ensemble de ses collaborateurs aux changements futures et ainsi diminuer de façon significative les résistances.

Conclusion générale

A présent, les dirigeants des organisations tentent de plus en plus de créer l'adhésion au changement par leur membre et ainsi de mobiliser tous les acteurs lors de la mise en œuvre.

La conduite du changement est une démarche accompagnant la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement. Désormais, les restructurations ont changé à la fois de nature et de rythme. La DRH se trouve plongé dans un paradoxe, précariser le personnel alors que même son implication est de plus en plus recherchée.

De plus, du fait même de la nature particulière des résistances la DRH doit s'inscrire dans une démarche d'anticipation car il s'agit de concilier au mieux les besoins de compétences à court terme et l'évolution des métiers de l'entreprise à long terme, tout ceci dans un environnement aussi incertain que mouvant.

L'objectif de notre travail consiste à comprendre et à expliquer un phénomène organisationnel à savoir « Le rôle de la DRH dans la conduite d'un changement organisationnel », tout en utilisant un cadre théorique multidimensionnel. Pour ce faire il nous a fallu impérativement mettre en place des outils nous permettant de dépouiller au mieux, et dans de bonnes conditions (sur la durée), les données émanant du terrain.

Dans ce cadre, une revue de littérature dans la conduite du changement organisationnel et la DRH, nous a permis de mettre en exergue l'intérêt que présente la conduite du changement pour la fonction RH. A ce propos, la DRH est un acteur majeur dans le pilotage du changement car elle dispose de leviers pour préparer et adapter les collaborateurs au changement. Enfin, elle doit anticiper les résistances liées à l'introduction du changement.

Par ailleurs, notre enquête nous a permis de dresser certains constats qu'il convient d'intégrer dans le cadre théorique privilégié dans cette recherche. Il ne s'agit pas de faire une lecture exhaustive des bases théoriques utilisées mais de confirmer ou d'infirmer les aspects auxquels nous avons eu recours dans le cadre de notre recherche.

Dans cette perspective, l'investissement de la DRH au sein CEVITAL s'inscrit dans une logique de modernité. En effet, l'insertion de leviers de pilotage du changement, ses collaborateurs pourraient accepter convenablement ces moyens afin d'atténuer les réticences. Nous retiendrons que, la DRH a adopté différents leviers de conduite du changement dans l'entreprise Cevital, qui permettent d'avoir un résultat positif ou négatif du processus.

Ainsi, l'analyse des résultats obtenus nous a permis d'établir que la résistance, au sein de Cevital, émane d'un manque de compréhension du projet de changement par les collaborateurs dans leur quotidien de travail. De ce fait Cevital s'est engagé dans une démarche de mise en place de leviers qui consistent sur la formation, communication et l'accompagnement des carrières.

Enfin notre thématique nous a permis de collecter de nombreuses données dans l'entreprise Cevital, dans la conduite du changement organisationnel par la DRH. Ces assertions confirment la validité de notre hypothèse.

Références bibliographiques

Références bibliographiques :

1. Ouvrages :

- AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel (2003).-Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action. -Paris : Ed. DUNOD, p.113.
- AUTISSIER.D et MOUTOT. J-M.- conduite de changement : concepts clés, DUNOD, Paris, 2010, P. 3-4.
- BAREIL, Céline (2004).-Gérer le volet humain du changement.- Montréal : Les éditions Transcontinental, p.66.
- BAREIL, Céline et SAVOIE, André, (1999).- *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel*. - Montréal: Ed. Gestion – revue internationale de gestion, vol.24, no.33, p.151.
- CARTON G.D. (1997). « Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel », Paris : Anact, P.51
- COHEN, Elie (1997).-Gestion de la Formation. - Paris : Ed. Economica, p.1567-1579.
- COLLERETTE, Pierre [et al], (1997).- *Le changement organisationnel : Théorie et pratique* ». - Québec : Ed. PADIE, p.94.
- D. Jamoussi, IHEC Carthage, Revue de la littérature « Gestion des ressources humaines et performance organisationnelle » 2008, P 3
- DEJOURS Christophe, << Travail : usure mentale de la psychopathologie à la psychodynamique du travail, 1ere édition 1980>>, Bayard édition, 1993 (nouvelle édition augmentée).
- 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*.- Paris: Ed. Gestion, vol. 24, n° 3, p. 131-139.
- GAGNE, François (1973). «Vicissitude d'une expérience de changement planifier basée sur l'évaluation des enseignant par leur étudiants» ; in R. Tessier et Y. Tellier, changement planifié et développement des organisations. Montréal IFG et Paris, Epi. P.65.
- GHADDAB, Nadia et AOUADI, Sourou, (2008).-Les fonctions pratiques de la gestion des ressources humaines.- Tunis : Ed. Université virtuelle de Tunis, p.6.

Références bibliographiques

- GILBERT. P, Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines, éd ESF, PARIS, 1988, p. 46-47.
- GILLES, Tenau (2005).-La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives.- Paris : Ed. L'Harmattan, p.31.
- GROUARD B, MESTON F. (1998).- L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement.Paris. Dunod, P.336
- HAFSI, Taïb et DEMERS, Christiane, (1997).-Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations. -Montréal : Éd. Transcontinental, p322.
- HIGH-LANG, Chantal et GELLMAN, Charles (2000).-Le coaching.- Paris : Ed. D'organisation, p.10.
- BRABET J : Repenser la GRH, Economica, 1993
- KOURILSKY, F. (2004).- Du désir au plaisir de changer : comprendre et provoquer le changement.- Paris : Ed. Dunod, p. 101.
- LAKEHAL Mokhtar, dictionnaire d'économie contemporaine et des principaux faits politiques et sociaux, édition Vuibert, Paris, 2000, P.331.
- LOUART, <<Gestion des RH, 2eme édition>>, édition gestion des ressources humaines, 1996
- MEIER Olivier [et al] (2007).- Gestion du changement.- Paris: éd. Dunod.
- MEIGNANT, Alain (1986).-La formation, atout stratégique pour l'entreprise.- Paris : Ed. Organisation, p.75.
- PAILLE, <<Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines>>édition l'Harmattan, 2003.
- PERETTI J-M : « *Gestion des ressources humaines* », Editions Eyrolles, 2012, p10.
- COLLERETTE Pierre, Gilles DELISLE, Richard PERRON, le changement organisationnel : théorie et pratique, éd presses de l'université du Québec, 1997.
- PROBST et AL, <<Gérer le changement organisationnel>>les éditions d'organisation, Paris, 1992.
- SOPARNOT Richard, (2010)- Le management du changement- France : Ed. Vuibert, France,P.269.
- ROMILAR, P. (1997).-Changement d'organisation et Ressources Humaines- Paris : Ed. Economica, p. 308.

Références bibliographiques

- SHIMON, L. [et al].- *psychologie du travail et comportement organisationnel*.- Ed. Gaëtan Morin, 2002, p.373
- THEVENET Maurice ET autre, *fonction politique, métier, outils des RH*, éd Pearson, paris,
- YATCHINOVESKY, A. (2004).- *Mieux vivre le changement : accompagner et réussir les transitions*. France : Ed. ESF, p.29.

2. Thèses :

- BEBES.A, «Les facteurs explicatifs de l'échec des changements : les entreprises engagées dans le PMN» : Mémoire de master en sciences et de gestion de Sfax, Tunisie 2006, P.9-11.
- BOUKRIF, Moussa.- *Ingénierie et pilotage du changement organisationnel, cas de la réforme des entreprises publiques Algériennes*.- Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, université de Bejaia, 2008, p24

3. Manifestations scientifique :

- VAS, A (2004). Dynamique Organisationnelle et diffusion du changement : une analyse par modèle de survie et l'introduction d'un système de gestion intégré du travail. 13ème conférence AIMS, P.28.

4. Documents :

Documents internes de l'entreprise CEVITAL

5. Webgraphie :

- DEMERS Christian, l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945, consulté le 22.04.2018 à 17h

Références bibliographiques

<https://www.google.fr/#q=demers+christian%2C+l%27%C3%A9volution+de+la+recherche++sur+le+changement+organisationnel+de+1945+>

- MARVAUD Jean François, conduite d'un changement, université Reines, Paris, in www.stratexconseil.com consulté le 03.05.2018 à 16h.
- SPEDA Fabrice, << La conduite du changement lors du déploiement d'un système d'information, disponible sur le site : [WWW. mf – service. Ch. / dossiers/ chgmt 2. PDF](http://WWW.mf-service.Ch./dossiers/chgmt2.PDF)>>, consulté le 15.04.2018 à 22h.

Ministère de la recherche scientifique et de l'enseignement supérieur

Université Abderrahmane Mira Campus Aboudaou

Bejaia

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Niveau : Master II

Option : Management des Ressources humaines

Questionnaire

Sur le thème de recherche :

«Les leviers mis en place pour la conduite d'un changement organisationnel»

Objet :

Dans le cadre d'obtention d'un diplôme de MASTER en Science de gestion, option :

« Management des ressources humaines », nous avons mené une pré-enquête dans laquelle on a constaté que votre entreprise a introduit plusieurs changements et nous voulons faire ressortir le rôle de la direction des ressources humaines dans cette démarche.

Afin de pouvoir répondre à notre problématique de recherche qui porte sur: «Les difficultés, les rôles et les comportements de la direction des ressources humaines face aux changements organisationnels », veuillez répondre avec précision et objectivité à ce questionnaire, sachant que les données recueillies ne seront utilisées que pour des fins scientifiques et de manière anonyme.

Nous vous remercions d'avance pour votre contribution ainsi que votre amabilité.

PARTIE 1 : Identification du répondant

1) Sexe :

- Féminin
- Masculin

2) Age :

- 25-35
- 35-45
- 45 et plus

o Le post occupé :

- Cadres
- Agent de maîtrise

o Le nombre d'année d'ancienneté:

- 1-5ans
- 5-10ans
- 10-20ans
- 20ans et plus

PARTIE 2 : Introduction du changement

1) Existent-ils des changements au sein de votre entreprise ?

Oui Non

2) Quel sont les objectifs de ces changements ?

- Stratégique
- Technologique
- Concurrentiel

3. Dans quel niveau se situe ce changement ?

- La culture
- Les processus
- La décision
- La stratégie

- o La communication
- o Les statuts
- o La structure
- o La politique GRH

4) Quel est le type de ces changements ?

- o Imposée
- o Volontaire

5) Est-ce que la direction est prête à informer de façon transparente toutes les personnes concernées par les changements?

Oui Non

6) Est-ce que ces changements exigent ou demandent une révision de la stratégie ?

Oui Non

7) Existement-t-ils des équipes pour le pilotage des changements?

Oui Non

8) De quelle manière ces changements ont-ils été introduits dans l'entreprise ?

- o D'une manière participative
- o D'une manière autoritaire

9) A travers quel moyen on vous a informé lors du changement ?

- o Réunions
- o Affichage
- o Documentation
- o Internet

10) Pensez-vous que ces changements sont ?

- o Nécessaires
- o Stimulants
- o Positifs pour vous
- o Efficaces
- o Trop fréquents
- o Inquiétants

11) Quel sont les facteurs déclencheurs de ces changements dans votre entreprise ?

- o Internes
- o Externes

Si internes, est-ce:

- o La vision du dirigeant
- o La croissance et le développement de l'entreprise

Si externes, est-ce:

- o Le marché
- o La concurrence
- o La technologie

12) Avez- vous compris les objectifs du changement ?

.....
.....

13) A votre avis est ce que le changement est nécessaire ?

.....
.....

Partie 3 : La résistance au changement

14) Existent-ils des résistances aux différents changements introduits?

Oui Non

15) Par quelles formes avez-vous résisté ?

- o Résistance individuelle
- o Résistance collective

16) Quelles sont les raisons de cette résistance aux changements ?

- o Peur de l'inconnu
- o Manière de mettre en place ce changement
- o Manque d'information et de confiance vis-à-vis du projet
- o L'intérêt personnel
- o Les conflits
- o L'insatisfaction du salaire

17) De quelle manière avez-vous résisté ?

- o L'inertie (absence de réaction au changement)
- o Argumentation (négociation sur le fond et la forme du changement)
- o La révolte (la grève, la démission, l'action syndicale, la retraite anticipé)

Partie 4 : La conduite du changement

18) Quelles sont les méthodes de gestion utilisées pour atténuer cette résistance aux changements ?

- La communication
- La formation
- Le coaching
- La valorisation
- La motivation

19) Quel est le résultat attendu du changement?

- Echec du changement
- Mi succès du changement

Introduction générale	1
Chapitre 1 Généralités sur le changement organisationnel	4
Introduction	5
Section 01 : Définition des concepts clés sur le changement organisationnel	6
1.1. Définition du changement	6
1.2. Définition du changement organisationnel.....	7
1.2.1. Définition du management du changement.....	8
1.3. Historique du changement organisationnel	8
Section 02 : Types, facteurs et processus du changement organisationnel	11
2.1. Les types de changement organisationnel	11
2.1.1. Le changement continu	12
2.1.2. Le changement organisé	13
2.1.3. Le changement proposé.....	13
2.1.4. Le changement dirigé	14
2.2. Facteurs du changement	14
2.2.1. Les facteurs externes	15
2.2.2. Les facteurs internes	16
2.3. Le processus de changement	17
2.3.1. Le modèle de COLLERETTE.....	17
2.3.1.1. La décristallisation	18
2.3.1.2. La transition.....	18
2.3.1.3. La cristallisation	19
Section 03 : Les objectifs, la dimension et les modes de changement.....	19
3.1. Les objectifs du changement	19
3.2. Dimensions du changement	20

Table des matières

3.2.1. La profondeur du changement.....	20
3.2.2. La rapidité du changement	21
3.2.3. Le mode d'imposition des changements.....	21
3.3. Les modes de changement organisationnel	21
3.3.1. La réorganisation du travail.....	21
3.3.1.1. Le travail prescrit.....	21
3.3.1.2. Le travail réel.....	21
3.3.2. La réorganisation stratégique	22
3.3.3. La restructuration	23
3.3.3.1. Les stratégies de restructuration.....	24
3.3.4. Le réengineering.....	25
Conclusion.....	26
Chapitre 2 Résistance et conduite du changement organisationnel	27
Introduction	28
Section 01 : Généralités sur la résistance au changement organisationnel	29
1. La résistance au changement : définitions, origines et facteurs de résistance au changement	29
1.1. Définition de la résistance au changement	29
1.2. Les origines de la résistance au changement.....	30
1.2.1. Les résistances liées à l'individu	30
1.2.2. Les résistances liées au système social	31
1.2.3. Les résistances liées au mode d'introduction du changement	31
1.3. Les acteurs proactifs passifs et opposants	32
1.4. Les formes de résistance au changement	33
1.4.1. L'inertie.....	33

Table des matières

1.4.2. L'argumentation	33
1.4.3. La révolte.....	34
1.4.4. Le sabotage.....	34
Section 02 : Les causes, phases et conséquences de la résistance au changement.....	35
2.1. Les causes de la résistance au changement	37
2.1.1. Causes structurelles et conjoncturelles.....	37
2.1.2 Les facteurs psychologiques et émotionnels de la résistance.....	37
2.1.3. Les facteurs sociologiques de la résistance	38
2.1.4. Les objections logiques et rationnelles.....	38
2.2. Les phases de résistance au changement.....	39
2.3. Les conséquences de la résistance au changement.....	40
Section 03 : La conduite du changement organisationnel.....	41
3.1. Définition de la conduite du changement.....	41
3.2. Objectif d'une conduite de changement.....	42
3.3. Principes de la conduite du changement	42
3.3.1. Processus décisionnel d'une opération de changement.....	43
3.3.2. Le pilotage stratégique du changement organisationnel et managérial.....	43
3.3.3. Le pilotage opérationnel du changement.....	44
3.4. Les modèles de conduite du changement	44
3.5. Les leviers de conduite du changement.....	46
3.5.1. La communication.....	46
3.5.2. La formation	47
3.5.2.1. Les formations présentielle.....	49
3.5.2.2. Le e-Learning	49

3.5.3. L'accompagnement	50
3.5.3.1. Le traitement des impacts.....	51
3.5.3.2. Le coaching	52
3.5.3.3. La création des outils de gestion	53
Conclusion.....	54
Chapitre 3 Le rôle de la DRH dans la conduite du changement organisationnel	55
Section 01 : Généralités sur la FRH, GRH et la DRH	56
1.1. Historique et évolution de la FRH.....	57
1.2. Définition de la FRH, DRH et de la GRH.....	58
1.2.1. Définition de la DRH	59
1.2.2. Définitions de la GRH.....	59
1.3. Les missions traditionnelles de la FRH.....	60
Section 02 : Les acteurs et la DRH dans la gestion du changement	62
2.1. Les acteurs intervenant dans la conduite du changement.....	62
2.1.1. Les collaborateurs.....	62
2.1.2. Les managers.....	62
2.1.3. Les acteurs sociaux.....	63
2.2. Les grands défis de la DRH dans la conduite du changement	63
2.2.1. Les mutations technologiques et la conduite du changement	63
2.2.2. L'accentuation de la concurrence au niveau mondial	64
2.2.3. Les mutations économiques	65
2.2.4. Les évolutions démographiques	65
2.2.5. Les mutations sociologiques et la diversité.....	65
2.2.6. Les partenaires sociaux	66

Table des matières

2.2.7. Le cadre législatif et réglementaire	66
2.2.8. L'investissement socialement responsable.....	66
2.3. Changement organisationnel et pratiques de la GRH	67
2.4. Le contexte du changement dans la GRH	67
Section 03 : Types d'accompagnement du changement par la DRH.....	69
3.1. Anticipation des Ressources Humaines	69
3.2. Types d'accompagnement mis en place par la DRH	70
3.3. Une transformation de la fonction RH s'appuyant sur une méthode et des outils	72
3.4. Une DRH devenue acteur du changement durable de l'entreprise	73
Conclusion.....	76
Chapitre 04 Présentation, analyse et interprétation des résultats	77
Introduction	78
Section 1: Présentation de l'organisation d'accueil	78
1.1. Présentation de l'organisation d'accueil CEVITAL	78
1.1.1 Les valeurs de CEVITAL.....	79
1.1.2. Les activités de CEVITAL	80
1.1.3. Les clients de CEVITAL	81
1.1.4. L'organisation générale des composantes et les missions des directions	82
1.1.4.1. Structure de l'encadrement : Organigramme	82
1.1.4.2. Les missions et services des composantes de la Direction Générale	84
Section 02 : Méthodologie de recherche et caractéristiques de l'échantillon	88
2.1. Présentation de la méthodologie de recherche	88
2.2.1. Définition du questionnaire	88
2.2.2. L'objectif du questionnaire	88

Table des matières

2.2.3. Les outils utilisés dans l'analyse	89
Section 03 : Analyse, interprétation et discussion des résultats	89
3.1. Analyse des données rapportées de l'entreprise cevital agroalimentaire	90
3.2. Discussion des résultats.....	110
3.2.1. Discussion des résultats portant sur les l'objectifs et les types de changements.....	110
3.2.2. Discussion des résultats sur les résistances au changement	111
3.2.3. Discussion des résultats qui portent sur les facteurs de résistances, les méthodes ou les pratiques de gestion pour le pilotage des résistances, ainsi que l'impact des résistances sur les changements	111
Conclusion	112
Conclusion générale	114

Liste bibliographique

Annexes

Table des matières

Résumé

Table des matières

Les leviers mis en place pour la conduite d'un changement organisationnel

Cas pratique CEVITAL

Résumé :

Omniprésent dans la vie des entreprises, le changement organisationnel est un véritable défi pour la DRH, car il est protéiforme et recouvre des dizaines de concepts et de méthodes. Dans un contexte de mondialisation et de compétitive croissante, il constitue une préoccupation centrale pour les différents acteurs de l'entreprise.

L'intérêt de ce travail est de discerner les différents leviers, méthodes et outils établis par la DRH lors du changement organisationnel au sein d'une entreprise Algérienne, nous avons mené une étude au sein de CEVITAL, met en place un processus de conduite du changement et cela en permettant à la DRH d'être le premier acteur du changement en intégrant dans son processus plusieurs paramètres tels que la formation, communication et l'accompagnement des carrières, afin d'atténuer les résistances dans le but de conserver son patrimoine immatériel, et d'assurer sa pérennité.

Mots clés : Changement, résistance, conduite, DRH, changement organisationnel, CEVITAL.

The levers put in place to manage organizational change

CEVITAL case study

Abstract :

Omnipresent in the life of companies, organizational change is a real challenge for HRD, because it is protean and covers dozens of concepts and methods. In a context of globalisation and increasing competition, it is a central concern for the various players in the company.

The interest of this work is to discern the various levers, methods and tools established by the HRD during the organizational change within an Algerian company, we conducted a study within CEVITAL, sets up a change management process and this by allowing the HRD to be the first actor of the change by integrating in its process several parameters such as training, communication and career support, in order to mitigate resistance in order to preserve its intangible heritage, and to ensure its sustainability.

Key words : Change, resistance, leading, HRD, organizational change, CEVITAL.