

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences Sociales

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

Thème :

**La Fonction Ressources Humaines face aux Transformations
Organisationnelles des Entreprises**

Cas pratique : PROFERT SPA

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sociologie

Option : Sociologie de Travail et des Ressources Humaines

Préparé par :

M^r Jau Samory Abubacar

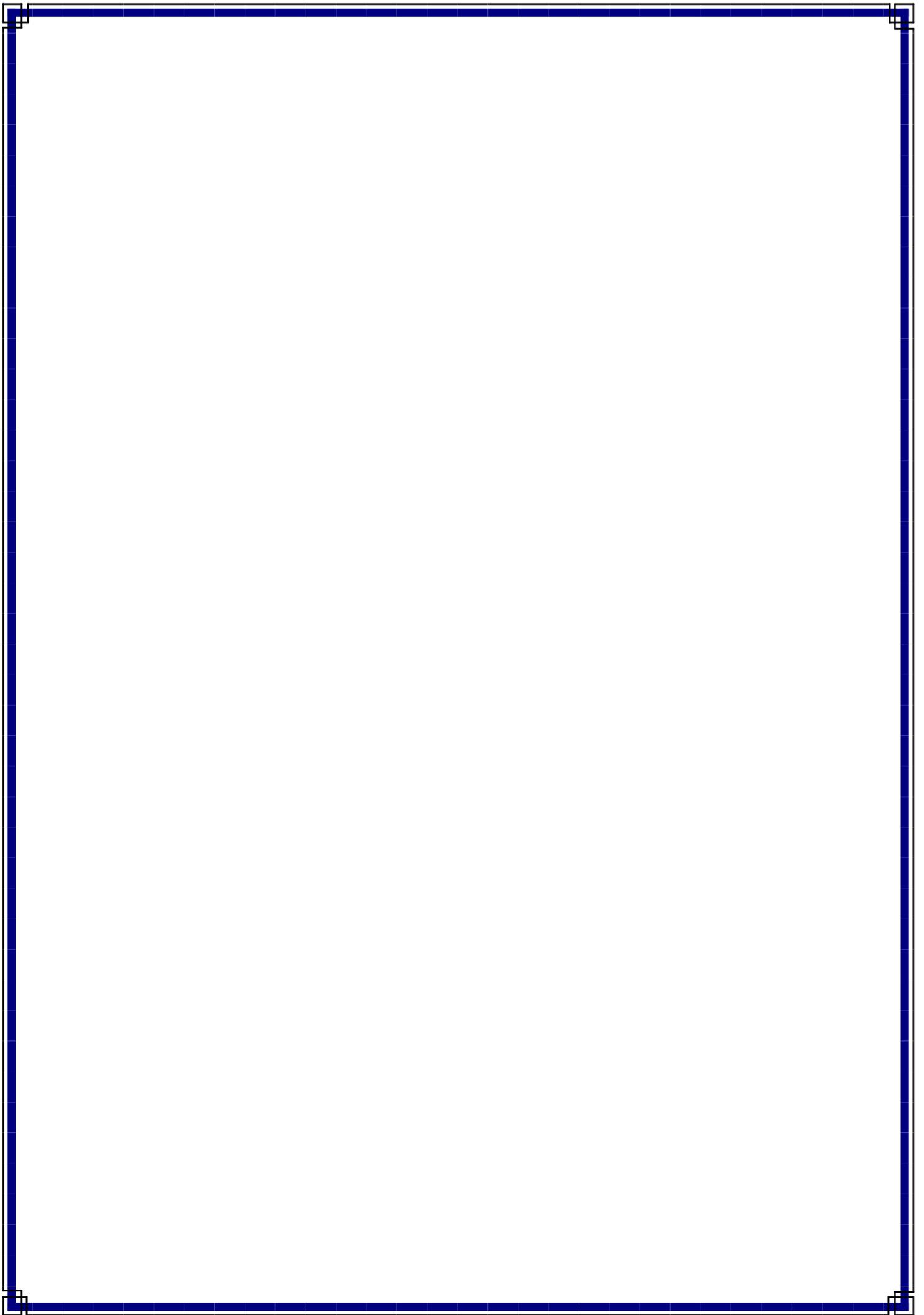
M^{lle} Jose Zamora Induta Ludimila

Encadré par :

M^r CHALAL Mokhtar

Année Universitaire :

2014 / 2015





Remerciements

Avant de développer notre thème de travail, il apparaît opportun de débiter par des remerciements.

Tout d'abord, nous tenons à exprimer nos remerciements les plus sincères au bon DIEU tout puissant de nous avoir donné la foi, la patience et la santé qu'il nous ont été utiles pendant le parcours de notre étude.

Nous nous sentons aussi reconnaissant profondément et redevable à l'égard de notre encadreur Monsieur CHALAL Mokhtar enseignant à l'université de Bejaia pour leurs qualités d'encadrement, ses compétences, sa rigueur scientifique, pour sa gentillesse, sa disponibilité et surtout leurs soutien affectif dont on a bénéficié tout au long période d'élaboration de ce travail.

Nous remercions vivement le personnel de la PROFERT SPA de nous avoir fait confiance de répondre à nos questions, et spécialement M^{elle}. MADOURI Dahia sociologue et chef du service personnel de la DRH à PROFERT SPA, de nous avoir permis d'effectuer notre stage au sein de la société dans les meilleures conditions, pour son excellent encadrement et avec beaucoup de sérénité. Et sans oublier M^{elle}. OUATAH Nawel parce que c'est grâce à elle qu'on a trouvé le stage au sein de la société.

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à tous les enseignants qui nous ont enseigné et c'est grâce à leurs compétences qui nous a permis d'en arriver là.

Et à toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.



Obrigado Argelia

DÉDICACES

Avec mon grade gratitude, je dédie, ce modeste travail :

À Dieu tout puissant de m'avoir donné la foi et de m'avoir permis d'en arriver là et à toutes les personnes qui durant mon parcours universitaire n'ont cessé d'exprimer vis-à-vis de moi, leurs profond désir inconditionnel de me voir réussir, leurs soutien tant moral que financier et leurs affections ont été des facteurs déterminants qui ont contribué à la rédaction de ce travail enrichissant.

À mes parents qui m'ont toujours soutenue et accompagné dans mes études :

Mon père Carlos Gualdino Chernó Jau, Ma mère Maria Victoria Sanca.

À tous mes oncles et tantes : Amadu, Armando, Aua.

À mes frères, sœurs, cousins et cousines: Du, Eva, Malaica, Sidney, Jacky, Yaisser, Dé, Nala, Yannick, Naba et Klinsman.

Je ne saurai terminer sans citer mes amis : Didier, Bakary, Mohamadou, Ligia, Ivaldina, Jô, Bica, Baptista, Sadjá, Tchek, Eric.

À tous ceux que j'aime et qui m'aiment aussi que je n'aie pu citer.

SAMORY



DÉDICACES

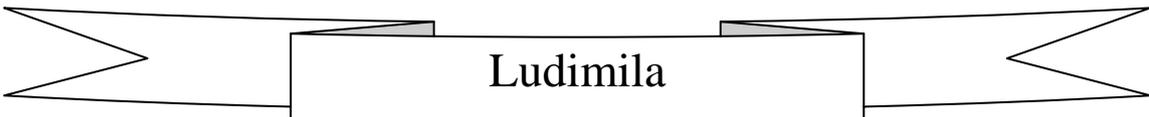
JE DEDIS CE TRAVAIL A MES TRES CHERS PARENTS, POUR LEUR PATIENCES ET BIENVEILLANCE, JE LEUR TEMOIGNE MON RESPECT ET BEAUCOUP DE RECONNAISSANCES, POUR TOUS CE QU'ILS ONT FAITS POUR MOI.

A mes chères sœurs et mes chers frères.

A tous mes oncles et toutes mes tantes.

*A mes meilleurs amis : Zulaica Katrine Evora Martins, Rugui Bari,
Keyn-kenegen Menezes.*

A tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin.



Ludimila

Liste des abréviations

| Abréviation | Signification |
|--------------------|--|
| PROFERT | Pro-Fertilisation |
| SPA | Société par Actionnaire |
| DRH | Directions/Directeurs des Ressources Humaines |
| GRH | Gestion des Ressources Humaines |
| GRHAO | Gestion des Ressources Humaines Assistée par Ordinateur |
| GED | Gestion Electronique des Données |
| RH | Ressources Humaines |
| TQM | Total Quality Management |
| RSP | Rationalité Socio-Politique |
| RTE | Rationalité Techno – Economique |
| FRH | Fonction Ressources Humaines |
| NFO | Nouvelle Formes d'Organisation |
| ERP | Entreprise Ressource Planning |
| NTIC | Nouvelles Technologie d'Information et de la Communication |
| SIRH | Système d'Information Ressources Humaines |
| PME | Petite Moyenne Entreprise |
| ISO | Organisation Internationale de Normalisation |
| NSM | Normes de Système Management |

Liste des tableaux

| N° | Titre du tableau | Page |
|-----------|--|------|
| 1 | Synthèse de l'historique du changement. | 47 |
| 2 | La répartition de l'échantillon selon le genre. | 104 |
| 3 | La répartition de l'échantillon selon l'âge. | 105 |
| 4 | La répartition de l'échantillon selon la situation familiale. | 105 |
| 5 | La distribution de l'échantillon selon le niveau d'instruction. | 106 |
| 6 | La distribution de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle. | 106 |
| 7 | La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté. | 107 |
| 8 | Rapport entre le genre et les enquêtés qui ont bénéficié de la formation dans le cadre de changement organisationnel ERP et ISO 9001/2008. | 108 |
| 9 | Rapport entre l'âge et le fait de bénéficier de la formation dans le cadre de changement organisationnel ERP et ISO 9001/2008. | 109 |
| 10 | Rapport entre l'ancienneté et d'avoir bénéficié de la formation dans le cadre de changement organisationnel ERP et ISO 9001/2008. | 110 |
| 11 | Rapport entre la formation faite et l'adaptation au poste occupé. | 111 |
| 12 | Rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et le type de formation bénéficié. | 112 |
| 13 | Rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et l'évaluation de la formation suivie. | 113 |
| 14 | Rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et le bénéfice de formation complémentaire. | 114 |
| 15 | Rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et la suffisance de la formation proposée. | 115 |
| 16 | Répartition de l'effectif selon l'existence d'une structure chargée de la communication. | 116 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 17 | Rapport entre l'ancienneté dans la société et l'existence d'une structure chargée de la communication. | 117 |
| 18 | Rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et l'efficacité de la communication interne adoptée. | 118 |
| 19 | Rapport entre les moyens de communication interne utilisés et leurs efficacités. | 119 |
| 20 | Rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et l'importance de la diffusion de l'information. | 120 |
| 21 | Rapport entre l'ancienneté et l'importance de la diffusion de l'information. | 121 |
| 22 | Rapport entre le niveau d'instruction et l'importance de la diffusion de l'information. | 122 |
| 23 | Rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et la réussite du changement. | 123 |
| 24 | Relation entre l'année d'ancienneté et la réussite du changement. | 124 |

SOMMAIRE

Introduction

PARTIE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche

| | |
|--|----|
| • Préambule..... | 5 |
| 1. Les raisons et les objectifs de choix du thème..... | 5 |
| 2. La problématique..... | 6 |
| 3. Les hypothèses..... | 10 |
| 4. Définitions des concepts..... | 10 |
| 5. La méthode et la technique utilisée..... | 14 |
| 6. L'échantillon de l'étude..... | 16 |
| 7. Les études antérieures..... | 17 |
| • Résumé du chapitre..... | 20 |

Chapitre II : La fonction ressources humaines

| | |
|---|----|
| • Préambule..... | 22 |
| 1. Présentation de la fonction ressources humaines..... | 22 |
| 2. Définition et objectif de la fonction ressources humaines..... | 22 |
| 3. Les caractéristiques de la fonction ressources humaines..... | 24 |
| 4. Les missions et champs d'activités de la fonction ressources humaines..... | 26 |
| 5. Les politiques de la fonction ressources humaines..... | 32 |
| 6. les défis de la fonction ressources humaines..... | 33 |
| 7. Les défis de gestion ressources humaines..... | 36 |
| 8. Les nouvelles pratiques de la gestion ressources humaines..... | 41 |
| • Résumé du chapitre..... | 44 |

Chapitre III : Changement organisationnel au sein des entreprises

| | |
|--|----|
| • Préambule..... | 46 |
| 1. Définition de changement organisationnel..... | 46 |
| 2. Historique de changement organisationnel..... | 46 |
| 3. De l'organisation traditionnelle aux nouvelles formes d'organisation..... | 49 |
| 4. les facteurs de changement organisationnel..... | 56 |

| | |
|--|----|
| 5. La résistance au changement organisationnel..... | 58 |
| 6. Les causes et la manifestation de la résistance..... | 58 |
| 7. La diminution de la résistance au changement organisationnel..... | 60 |
| 8. Le processus du changement organisationnel..... | 62 |
| • Résumé du chapitre..... | 67 |

Chapitre IV: Recherche d'une cohérence entre FRH et changement organisationnel

| | |
|--|----|
| • Préambule..... | 69 |
| 1. Les évolutions au sein de la fonction ressources humaines..... | 69 |
| 2. Les aspects constitutifs du changement en GRH..... | 70 |
| 3. L'évolution de la fonction ressources humaines..... | 72 |
| 4. Nécessité d'une cohérence NFO – GRH..... | 82 |
| 5. La nécessaire implication de la FRH dans le changement technologique..... | 84 |
| 6. Les acteurs et l'organisation de la fonction..... | 85 |
| 7. La conduite du changement..... | 87 |
| • Résumé du chapitre..... | 91 |

PARTIE PRATIQUE DE LA RECHERCHE

Chapitre V : Présentation de l'organisme d'accueil et les étapes de la recherche

| | |
|---|-----|
| • Préambule..... | 93 |
| 1. Présentation générale de la PROFERT SPA..... | 93 |
| 2. Les étapes de la recherche sur le terrain..... | 101 |
| • Résumé du chapitre..... | 102 |

Chapitre VI : Analyse de données et interprétation des résultats

| | |
|--|-----|
| • Préambule..... | 104 |
| 1. Les caractéristiques personnelles de la population d'enquête..... | 104 |
| 2. Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse..... | 108 |
| 3. Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse..... | 116 |
| 4. Vérification des hypothèses..... | 125 |

Conclusion

La liste bibliographique

Annexes

Introduction :

Le phénomène des transformations organisationnelles auxquelles doivent faire face les entreprises n'est pas nouveau, puisque le changement semble être une constante dans la vie de l'entreprise. Cette notion apparaît fondamentale dans les sciences humaines mais aussi dans la vie de tous les jours, les être humains en générale recherchent la stabilité et la prévisibilité, ils souhaitent pouvoir prédire à tout moment ce qui va se passer au tour d'eux, mais au même temps ils aiment aussi la nouveauté et l'excitation qui peut susciter le changement qui se présente alors comme un remède contre l'ennui et la morosité.

A vrai dire de nombreux évolutions peuvent façonner l'environnement des entreprises notamment ceux qui sont devenus plus rapides et plus chaotiques que jamais et face au risque de disparaître les organisations doivent se transformer, repenser et redéfinir leurs structures et leurs stratégies.

Bien que le changement organisationnel ne soit pas en soi une question nouvelle, il apparaît qu'au niveau de littérature de gestion, il est devenu un sujet de débats théoriques que tardivement, précisément à l'occasion du questionnement de la place que la GRH devrait occuper dans l'avenir des entreprises. Souvent cantonné à un rôle d'accompagnatrice des transformations au sein de l'organisation, la GRH s'est peu à peu structurée dans une perspective de gestion des connaissances et des compétences.

De ce fait, les entreprises ont commencé à prendre connaissance de l'importance des Ressources Humaines dans leur réussite et elles ont fini par considérer le facteur humain comme une ressource à part entière, en mettant en place un système de gestion RH, qui a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies.

Avec l'accélération technologique qui vit le monde ces dernières années, toute organisation ne peut acquérir un niveau de compétitivité élevé qu'en investissant judicieusement dans le créneau le plus rentable : la Ressource Humaine.

L'évolution de l'environnement économique vers la globalisation des marchés et la mondialisation, a changé radicalement la donne stratégique des entreprises, plusieurs facteurs interviennent pour accélérer la dynamique concurrentielle en la rendant beaucoup plus intense (les NTIC, la saturation des marchés...etc.).

Ainsi la fonction Ressources Humaines apparaît de plus en plus comme étant l'un des facteurs clés de la performance à long terme de l'entreprise. Aujourd'hui, il est demandé à la fonction Ressources Humaines de faire plus, d'être un contributeur en termes de gain de productivité tout en contrôlant ses propres coûts, mais aussi de recommander de nouvelles manières d'augmenter la profitabilité. En parallèle, il lui est demandé de retenir et motiver les employés encore plus que jamais.

Le défi est ambitieux et la tâche peu aisée au quotidien alors même que le contexte économique et la stratégie de l'entreprise sont en mouvement permanent.

La fonction RH, afin de se concentrer sur ses nouveaux objectifs d'acteurs actifs du changement au service de la stratégie, doit repenser ses priorités et son organisation, c'est pourquoi de nouvelles solutions à la fois technologiques et d'organisation s'offrent à elle. Mettre les connaissances des acteurs en commun, pourvoir les capitaliser afin de les thésauriser, tel est le nouveau défi à relever par la fonction RH. C'est pourquoi, ce sont aujourd'hui les hommes et les femmes de Ressources Humaines qui sont en ligne de mire des changements organisationnels.

Dans ces ordres d'idées nous avons effectué notre recherche sur : « la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises au sein de la société PROFERT SPA », et pour atteindre ces objectifs nous avons reparti notre travail en deux parties.

Dans le premier chapitre : on présentera notre cadre méthodologique en centrant sur la présentation des raisons et les objectifs de notre choix de thème, la problématique, nos hypothèses, les définitions des concepts, les études antérieures, méthode et technique utilisées et en fin l'échantillon d'étude.

La première partie concerne le volet théorique qui contient trois chapitres :

Le chapitre II : qui porte sur la fonction ressources humaines et ses évolutions.

Le chapitre III : qui porte sur le changement organisationnel et leurs processus.

Le chapitre IV : qui porte sur la cohérence entre la fonction ressources humaines et le changement organisationnel.

La partie pratique quant à elle est composée de deux chapitres structurés comme suit :

Le chapitre V : réservé à la présentation d'organisme d'accueil et les étapes de la recherche sur le terrain.

Le chapitre VI : porte sur l'analyse de données et l'interprétation des résultats.

Notre travail s'achève avec une conclusion générale, puis la liste bibliographique et les annexes.

Chapitre I:

Le cadre méthodologique de la recherche

- Préambule
- 1. Les raisons et les objectifs de choix du thème
- 2. La problématique
- 3. Les hypothèses
- 4. Définitions des concepts
- 5. La méthode et la technique utilisée
- 6. L'échantillon de l'étude
- 7. Les études antérieures
- Résumé du chapitre

- **Preamble:**

Ces points constitueront le plan de notre travail dans sa première partie qui est composé d'un chapitre consacré pour le cadre méthodologique de la recherche qui illustre ; les raisons, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts, la méthode et la technique utilisée, l'échantillon de l'étude, ainsi que les études antérieures.

1. Les raisons et les objectifs de choix du thème

1.1. Les raisons :

- Découvrir si l'entreprise a pu réaliser des changements organisationnels dans le domaine de la gestion des ressources humaines.
- Vu l'importance du changement dans l'activité de l'entreprise, on a voulu vérifier l'importance accorder à ces changements organisationnels.
- Examiner l'impact du changement organisationnel sur les pratiques de gestion des ressources humaines.
- Acquérir des connaissances dans le domaine de l'organisation du travail, en particulier dans la gestion des ressources humaines.
- Aider la ressource humaine à comprendre les changements organisationnels et l'impact que ça peut engendrer sur leur travail.

1.2. Les objectifs :

- Examiner le rôle des pratiques de gestion ressources humaines face à ces changements organisationnels ERP et Certification ISO 9001 version 2008.
- Examiner l'importance de la formation dans le cadre de ces changements organisationnels ERP et Certification ISO 9001 version 2008.
- Examiner le rôle de la communication interne dans l'introduction des changements organisationnels ERP et Certification ISO 9001 version 2008.

2. La problématique

Les entreprises sont confrontées de nos jours, au changement. Les évolutions de l'environnement concourant à accélérer la nécessité des organisations à s'adapter au mutation. La transformation est unanimement perçu comme une nécessité ou comme une cure de jouvence ; apprendre à conduire le changement doit donc être considéré comme une préoccupation majeure des managers donc le changement est l'un des thèmes récurrents des entreprises développées en générales et de la littérature sur le management en particuliers, il est présent dans tout les articles, en même temps, qu'il est devenu quasi obsessionnel non seulement pour les obligeants mais aussi pour l'ensemble de ceux qui aujourd'hui travaillent dans les entreprises qu'elles que soient publiques ou privées¹.

Depuis le début des années 1999, le monde des organisations est confronté à des bouleversements². Les changements fréquents dans les organisations sont très différents de ceux qui ont dominé les décennies précédentes, car ils sont plus rapides et plus intense et ils touchent tous les types d'organisation³.

De nos jours, l'évolution de l'environnement est de moins en moins prévisible et les mutations de plus en plus rapides. La maîtrise des systèmes de plus en plus complexes entraîne la décentralisation de l'information et de la décision. Les entreprises subissent des transformations radicales suite au développement des technologies et aux évolutions continues des marchés. L'évolution technologique n'est pas nouvelle, mais le rythme des changements s'accélère. Le contexte économique devient volatil et les entreprises sont de plus en plus influencées par les facteurs externes qu'interne⁴.

Pour continuer à exister, les entreprises doivent changer de mode de fonctionnement en passant d'une logique de gestion à une logique d'adaptation permanente. Or, dans une entreprise, le facteur humain est un facteur clé pour la réussite

¹ DUPUY François, sociologie du changement, éd Dunod, Paris, 2004, p, 4.

² DEMERS C. « De la gestion de changement à la capacité à changer : l'évolution de la littérature sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui ». *Gestion –revue internationale de gestion*, automne 1999, 24 (3), p 131.

³ VAILLANCOURT Raymond, le temps de l'incertitude du changement personnel au changement organisationnel, Québec, Canada, 2006, p, 2.

⁴ CARNEIRO Foglierini, organisation et gestion des entreprises, Dunod, Paris, 1992, p, 368.

ou l'échec de cette transformation. Il peut souvent être un frein puissant à l'adaptation de l'organisation à son environnement.

Le changement, dirions-nous, fait partie de la réalité quotidienne des personnes et des organisations depuis toujours. Ce qui profondément changé cependant, au cours des dernières années, c'est que ce changement doit s'effectuer dans un univers de plus en plus turbulent et incertain¹.

Le changement est un vecteur implicite de résistance. Ce dernier trouve son origine dans les travaux de Lewin, la résistance c'est la mise en place d'actions individuelles de résistance qui peut prendre des formes variées, allant de l'action individuelle à l'action collective et de d'action visible à l'action invisible.

Ainsi plusieurs définitions ont été donné au changement on trouve FOGLIERINI-CARNEIRO dans « organisation et gestion d'entreprise » aborde le changement organisationnel et écrit « la transformation de l'organisation est faite à partir d'un diagnostic qui met en évidence les nouvelles opportunités et les menaces de l'évolution de l'environnement ainsi que les forces et les faiblesses de l'organisation actuelle pour y faire face. Le choix des changements nécessaires doit être envisagé comme une approche stratégique... la stratégie interne prévoit les nouvelles organisations, les nouvelles pratiques, voir les nouveaux comportements nécessaires pour assurer la compétitive de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents, la définition des changements tien compte également de leur mise en place. Il faut prendre en compte les compétences des membre de l'organisation, leurs valeurs et leur volonté de favoriser la concrétisation des nouvelles orientations ».

Cela a permis à la fonction ressource humaines de prendre une importance grandissante aujourd'hui, la nécessité d'une adaptation permanente de plus en plus rapide et réactive de l'entreprise et des hommes aux environnements techniques, économiques, politiques et sociaux afin d'atteindre les objectifs tracés est devenu inévitable².

¹ VAILLANCOURT Raymond, op.cit, p, 2.

² FOGLIERINI-Carneiro, op cit, p, 368.

Dans ce contexte, la fonction RH est sollicitée pour accompagner les changements dans leur dimension humaine. Elle prend toute son importance stratégique et nécessite plus que jamais un réel professionnalisme et une capacité à répondre à ces nouveaux défis. Elle doit également prendre en compte les évolutions qui vont modifier sa propre organisation et ses méthodes de travail. La généralisation de système d'information RH (SIRH), des intranets RH, les nouvelles politiques d'externalisation et le transfert des missions RH vers les opérationnels vont considérablement modifier la nature et la répartition des tâches au sein de la fonction RH.

Dans ce contexte général d'évolution et de changement permanent, la fonction RH est une des fonctions de l'entreprise qui subit le plus de changements de son rôle et d'élargissement de ses missions. Elle doit donc développer tout un nouveau champ de compétences qui proviennent d'univers différents (la qualité, l'organisation, les sciences sociales...). Ces transformations ne peuvent se faire que si l'entreprise a la capacité d'avoir une vision claire de ce que doit être la fonction RH dans l'entreprise¹.

Notre recherche sur le terrain se déroule dans la SPA PROFERT qui se situe aux quatre chemins Bejaia, et qui connaît de multiples changements organisationnels, le premier changement déjà effectué il y a plus trois ans qui concerne un logiciel sophistiqué par rapport à l'ancien, et relativement compliqué : (ERP) « Planification des Ressources de l'Entreprise » ou PGI (Progiciel de Gestion Intégré) est un progiciel centralisant les données et les fonctions de gestion de l'entreprise.

Un système ERP comporte différents modules, correspondant chacun à une fonction de l'entreprise. Gestion financière et comptable, gestion de production, gestion des ventes, des achats, des stocks, des ressources humaines. Les données partagées sont centralisées et les interfaces standardisées. En conséquent, chaque tâche effectuée par le salarié serait enregistrée et contrôlée par la hiérarchie, ce qui fait un changement et un développement d'une supervision direct du travail à une supervision automatique par réseau. En outre il nécessite plus d'efforts de travail et d'application au travail par les salariés.

¹ COHEN-HAEGEL Annick, toute la fonction ressources humaines, 2^e édition Dunod, 2010, p. 4.

Ce premier changement donne la naissance à un autre changement qui est la (Certification ISO 9001 Version 2008) : « Assurance écrite (sous le format d'un certificat) donnée par une tierce partie qu'un produit, service ou système est conforme à des exigences spécifiques »¹. Cette dernière est délivrée par un organisme international de normalisation certifiant que l'entreprise répond aux exigences et aux normes internationales de la qualité des produits, et qui concerne l'environnement de l'entreprise notamment la sécurité et l'hygiène.

C'est un outil de rationalisation de travail qui a pour enjeux humains tel que, techniques la formation RH, l'intégration des nouveaux collaborateurs, l'opportunité pour faire bouger l'entreprise, et réveiller les acteurs assoupis.

Dans l'ensemble, ces changements supposent un enrichissement des tâches quotidiennes et nécessitent plus d'application et de performance de la part des salariés.

Selon l'entreprise PROFERT SPA ces changements ERP et certification ISO 9001 Version 2008 touchent le mode de communication et permettent aussi la formation des salariés afin d'adapter à ces mutations.

La problématique que nous souhaitons mettre en exergue s'attache à examiner :

- Les effets des pratiques de gestion ressources humaines dans le cadre du changement organisationnel ERP et certification ISO 9001 Version 2008 ?

Sous cette question centrale d'autres questions secondaires peuvent découler afin de toucher à tous les points relatifs à notre étude :

1. Quel est l'effet de la formation dans les changements organisationnels ERP et certification ISO 9001 Version 2008 à PROFERT SPA?

2. Quel est l'effet de la communication interne dans les transformations organisationnelles ERP et certification ISO 9001 Version 2008 à PROFERT SPA?

¹ <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/certification.htm> [20 avril 2015].

3. Les hypothèses

« Toute recherche est structurée autour d'une ou plusieurs hypothèses. Et l'hypothèse est une proposition provisoire qui demande d'être vérifiée¹ » ultérieurement pour meilleure compréhension des phénomènes observables.

Pour pouvoir répondre à notre question de recherche, on suggère une hypothèse principale et qui est comme suit :

- Les pratiques de la gestion des ressources humaines jouent un rôle efficace dans le cadre d'adaptation au changement organisationnel ERP et Certification ISO 9001 Version 2008.

Et pour mieux cerner l'hypothèse principale, nous avons centré deux hypothèses secondaires qui peuvent répondre à l'interrogation de notre problématique qui se présente comme suite

- La formation joue un rôle important dans les changements organisationnels ERP et certification ISO 9001 Version 2008 à PROFERT SPA.

- La communication interne a un rôle important dans les transformations organisationnelles ERP et certification ISO 9001 Version 2008 à PROFERT SPA.

4. Définitions des concepts

Afin de cerner notre thème de recherche et d'expliquer ses différentes composantes, nous devons d'abord attribuer une définition à chacun des concepts qui le constituent. Cette démarche nous permet aussi d'élucider les questions que le lecteur se pose avant ou après la lecture de ce travail. « La conceptualisation est plus qu'une définition ou convention terminologique. Elle constitue une construction abstraite qui vise à rendre compte du réel »².

C'est pour cette raison que nous allons présentés les définitions des concepts clés que nous avons utilisés dans nos hypothèses ainsi durant notre enquête à savoir :

¹ QUIVY Raymond, VAN CAMPENHOUDT Luc, manuel de recherche en sciences sociales, 3^e édition, Dunod, Paris, 1995,2006, p, 139.

² Ibid., p, 115.

4.1. La gestion des ressources humaines :

Pour de nombreux auteurs, la gestion ressource humaine ne constitue pas un système conceptuel organisé. En effet la gestion du personnel offre un ensemble disparate où chaque auteur donne sa propre définition de la fonction personnelle.

« La Gestion Ressources Humaines consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des RH et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait du partage de la fonction RH une priorité nécessaire pour la coordination des ressources¹».

4.1.1. Définition opérationnelle :

La Gestion Ressources humaines pour PROFERT SPA est la gestion administrative du personnel. Pour se faire, il consiste à savoir des connaissances des différents métiers fonctionnels, à savoir : les finances, le marketing, le commercial ...etc. Et aussi la connaissance des bases du droit social, notamment les obligations légales de l'entreprise en matière sociale.

4.2. La formation :

« La formation est un ensemble d'action capable de mettre les individus et les groupes d'individu en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles ou celle qui leur seront confiées dans le futur dans la bonne marche de l'organisation »².

Dans ce cas on saura que la formation est un moyen essentiels dans tout-autre entreprise afin d'assuré avec succès les compétences des employés, dans ce qui renvoi au tâche donné, et poste occupé.

4.2.1. Définition opérationnelle :

Un besoin en formation est initialisé de 3 manières, soit :

- il s'agit de former un nouvel embauché,

¹ SEKIOU et al, gestion des ressources humaines, 2^e édition, Paris, 2004, p, 10.

² WEISS Dimitri, ressources humaines, 2^e édition organisation, Paris, 2003, p, 437.

- il s'agit d'une demande individuelle d'un salarié ou de son supérieur hiérarchique,

- il fait suite à un changement technique important nécessitant une mise à niveau d'une population donnée du personnel.

- appliquer les connaissances acquises par la formation dans le travail : par ailleurs, en fin de formation, les connaissances acquises par les participants doivent être évaluées au moyen d'un questionnaire nominatif développé par le formateur en fonction du contenu de la formation.

Les besoins en formation doivent être portés à la connaissance du responsable Gestion du personnel au moyen de la fiche de demande de formation, dans des délais appropriés. Elle pourra être remplie en commun par le responsable hiérarchique et par le responsable Gestion du personnel de manière à bien définir le besoin en matière de contenu, d'objectif visé, de public concerné.

Le responsable gestion du personnel a en charge de faire un bilan des évaluations de formations afin d'en prouver l'efficacité auprès de la direction.

4.3. La communication interne :

Selon J.P.CITEAU : « la communication interne est l'ensemble des mécanismes (formels et informels) favorisant les possibilités d'un échange au terme de quel chacun des acteurs de l'entreprise aura le sentiment d'avoir atteint ces objectifs d'information et d'écoute de l'autre »¹.

4.3.1. Définition opérationnelle :

Cette procédure est établie pour répondre aux exigences en matière de communication interne entre les différentes fonctions de PROFERT SPA et conformément au référentiel ISO 9001 Version 2008 (sections 5.3.3 et 7.2.3).

La communication interne relative à la satisfaction client, l'efficacité du système de management qualité, peut être assuré par :

¹ CITEAU Jean Pierre, gestion ressources humaines principes généraux et cas pratique, 4^e édition, Armand Colin, Paris, 2002, p, 154.

- l'affichage de données pertinentes au sein des installations contrôlées par PROFERT SPA ;

- un cycle de réunion régulier ;

- l'envoi des informations via les lettres ou les e-mails aux parties intéressés.

4.4. Le changement organisationnel :

Selon **Collerette, Pierre et autres** : le changement organisationnel toute modification durable dans un sous système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par les membres au les gens qui sont en relation avec ce système¹.

4.4.1. Définition opérationnelle :

Le changement organisationnel survient dans l'organisation afin d'améliorer les pratiques de l'entreprises de l'entreprise, ou pour répondre à des lacunes que rencontre PROFERT SPA après un diagnostic et une évaluation des différentes structures qui l'a compose.

Le diagnostic est fait généralement une fois par an, et c'est à partir des résultats de ce dernier que PROFERT SPA décide de mettre en place une nouvelle méthode ou technologie dans l'objectif est d'améliorer le système qualité.

4.3. Changement organisationnel ERP :

- Un changement au niveau des représentations vis-à-vis au travail et à l'organisation même : la supervision automatique et informatisée (autonomie).

- Des changements des attitudes professionnelles : application au travail, nouvelle compétence.

- Le changement observé est au niveau de la pratique professionnelle, notamment la maîtrise du nouveau système d'informatique.

¹ COLLERETTE, PIERRE et autres, le changement organisationnel: théorie et pratique, Presse de l'université de Québec, p, 20.

- Centralisation de la communication interne par réseau informatisé entre les différents services de l'entreprise.

4.5. Changement organisationnel Certification ISO 9001 Version 2008 :

- Un changement au niveau des représentations vis-à-vis au travail et à l'organisation même.

- Des changements des attitudes professionnelles : implication, motivation, organisation au travail, sens de la rigueur et de l'analyse.

- Les interactions et les régulations entre acteurs : travail en groupe et mobilisation générale de l'ensemble des salariés.

5. La méthode et la technique utilisée

5.1. La méthode utilisée :

Dans toute recherche l'utilisation d'une méthode est indispensable, elle est définie comme « un ensemble de règles indépendantes de toute recherche et des contenus particuliers visant surtout des processus et formes de raisonnement, de perception rendant accessible la réalité à saisir »¹.

Pour notre recherche, nous avons privilégié la méthode quantitative qui « est un ensemble de procédures qui visent à mesurer le phénomène à l'étude »² et « permet de recueillir sur un ensemble d'éléments des informations comparables d'un élément à l'autre »³.

Cette méthode sert au traitement des données recueillis auprès de nos enquêtés surtout en tenant compte de la fréquence des réponses. En effet, elle sert aussi à calculer le pourcentage d'apparition d'une réponse et d'en tirer par la suite une conclusion.

Elle nous permet d'analyser les différents éléments constituant notre thème qui porte sur « la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnels des entreprises », ainsi cette méthode nous permet de procéder à l'explication en

¹ GRAWITZ Madeline, méthodes en sciences sociales, 11^e édition, Dalloz, Paris, 2001, P, 391.

² ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales, Edition Casbah, Alger, 1997, p, 60.

³ BOUDON Raymond, les méthodes en sociologie, 11^e édition, Paris, 1998, P, 31.

mettant en relation les variables dépendantes et indépendantes pour analyser et détecter les relations qui nous permettent de vérifier nos hypothèses.

Cette méthode est déterminée par la nature du thème, la question de départ et les objectifs de la recherche. Elle nous a soumis à l'analyse des données collectées du terrain, et de décrire leur aspect réel¹.

5.2. La technique utilisée :

Toute recherche à caractère scientifique doit comporter l'utilisation d'une technique qui est selon Maurice Angers : « les techniques de recherche sont les moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité, ces techniques représentent les principaux moyens d'investigation de la recherche sociale »².

a) La technique du questionnaire :

Par rapport notre recherche nous avons choisi la technique du questionnaire, qui est défini par Maurice Angers comme : « une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et d'établir des comparaisons chiffrées »³.

Ce questionnaire consiste à poser à un ensemble de répondants, le plus souvent représentatif d'une population, une série de questions relatives à leur situation sociale, professionnelle ou familiale, à leurs opinions, à leurs attitude à l'égard d'options ou d'enjeux humains et sociaux, à leurs attentes, à leur niveau de connaissance ou de conscience d'un événement ou d'un problème, ou encore sur tout autre point qui intéresse les chercheurs⁴.

Concernant les questions utilisées, on a des questions fermées, questions à choix multiples et questions ouvertes.

¹ BOUDON Raymond, op.cit, p, 58.

² GRAWITZ Madeline, op.cit, p, 351.

³ ANGERS Maurice, op.cit, p, 146.

⁴ QUIVY Raymond et VAN CAMPENHOUDT Luc, op.cit, p, 171.

Notre questionnaire au départ a une totalité de 20 questions, divisé en trois axes :

- le premier axe on la réserver aux données personnelles des enquêtés ;
- le deuxième axe se base sur la relation entre la formation et le changement organisationnel ERP et certification ISO 9001 version 2008.
- le troisième axe concerne la relation entre la communication interne et le changement organisationnel ERP et certification ISO 9001 version 2008.

Après le dépouillement de notre questionnaire, on a du supprimer 1 question, car elle ne répond pas à nos hypothèses vue les réponses obtenues par nos enquêtés. Alors, on s'est retrouvé à la fin avec une totalité de 19 questions.

6. L'échantillon de l'étude

L'échantillonnage est défini selon Maurice Angers comme : « un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous- ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon »¹.

Concernant la population d'étude, elle est définie selon Javeau Claude comme un ensemble d'individu ou d'élément ou des objets, « l'échantillon est un ensemble des personnes à interroger, il est extrait d'une population plus large, appelée « population parent » ou « population de référence »².

Autrement dit, extraire un échantillon, c'est choisir, « selon des critères définis à l'avance, un certain nombre d'individus parmi les individus composant un ensemble, défini, afin de réaliser sur eux des mesures ou des observations qui permettront de généraliser les résultats à l'ensemble »³.

Compte tenu des exigences de notre thème qui nécessite de retenir seulement les salariés touchés par les deux changements organisationnels à savoir : ERP et Certification ISO 9001 Version 2008, au départ, on a voulu cibler un échantillon de 60 salariés de notre population mère qui est constituer de 135 salariés, cependant, après

¹ ANGERS Maurice, op.cit, p, 229.

² JAVEAU Claude, *l'enquête par questionnaire*, 3^e édition de l'université de Bruxelles, 1982, p, 40.

³ AKTOUF Omar, *méthodologie des sciences sociales et approche qualitative*, édition les presses de l'Université du Québec, Montréal, 1987, p, 81.

avoir distribué nos questionnaires sur la totalité de notre population d'étude, on a récupéré 50 questionnaires. Dont notre population d'étude est constituée de 50 enquêtées, qui sont réparties en trois catégories socioprofessionnelles à savoir : en premier lieu les cadres supérieurs composé de 9 salariés, en deuxième lieu les cadres Moyens qui sont composé de 29 salariés, et en dernier lieu les agents de Maîtrise qui comptent 12 salariés.

Dans notre recherche la population mère est connue, elle englobe l'ensemble des salariés touchés par ces deux changements organisationnels (ERP et Certification ISO 9001 Version 2008, l'échantillon dans ce cas est probabiliste.

L'échantillonnage probabiliste est un type d'échantillonnage où la probabilité d'être sélectionné est connue pour chaque élément d'une population et qui permet d'estimer le degré de représentativité de l'échantillon¹.

Concernant la technique de l'échantillonnage, on a opté pour un échantillon par strates « échantillonnage stratifié est une sorte d'échantillonnage probabiliste, qui part de l'idée qu'une ou plusieurs caractéristiques distinguent les éléments d'une population, et qu'il y a lieu de tenir compte avant la sélection ce procédé permet de créer des sous groupes ou strates ayant une certaine homogénéité »².

7. Les études antérieures

Les recherches antérieures sont une source d'inspiration incontournable³. Les changements organisationnels ERP et Certification ISO 9001 Version 2008 sont des changements récents, nous avons pris connaissance des travaux antérieurs des deux dernières décennies qui traitent notre objet de recherche.

7.1. L'étude de Laure LEMAIRE⁴ :

Laure LEMAIRE sociologue et économiste Belge a mené une étude de cas sur sept entreprises Belges : trois entreprises multinationales, deux PME, une entreprise du

¹ ANGERS Maurice, op.cit, p, 229.

² Ibid, p, 231.

³ Ibid, p, 80.

⁴ LEMAIRE Laure, systèmes ERP, emplois et transformation du travail, Fondation –Université (Centre de recherche Travail et Technologies), Bruxelles, 2002, P, 3.

secteur de la presse et une grande entreprise du secteur non marchand. Elle a choisi à dessein des entreprises de tailles et de secteurs différents afin d'observer les caractéristiques et les effets des ERP qui transcendent les contextes particuliers, mais aussi d'identifier la part du contexte dans les transformations observées.

L'étude vise à tester certaines hypothèses relatives à des changements importants dans l'organisation du travail, qui sont liés à la mise en œuvre d'un progiciel de gestion intégré (ERP) dans une entreprise et qui ont des répercussions directes sur les employés :

- au niveau de l'emploi et de l'adaptation des travailleurs : les ERP permettent d'augmenter fortement la productivité des tâches administratives déjà informatisées. Les problèmes d'adaptation, de reconversion ou de mobilité se posent donc avec acuité.

- au niveau des qualifications et des compétences : les ERP favorisent un certain renouveau des modèles tayloriens d'organisation du travail, basés sur la standardisation des procédures, la codification des opérations, la parcellisation des tâches, la séparation entre conception et exécution.

Néanmoins, les ERP attribuent aussi aux utilisateurs finals une charge de responsabilité importante pour ce qui concerne la définition des fonctionnalités du système, la qualité des données collectées et encodées, la pertinence des informations transmises, la capacité à exploiter les informations traitées. L'accroissement de responsabilité est encore plus important pour les travailleurs dont la fonction permet de bénéficier des performances techniques des ERP et dont les tâches sont ainsi revalorisées.

7.2. L'étude de Roger FROST¹ :

Selon lui : l'étude ISO des certifications -2008 révèle que l'activité de certification selon les normes de système de management (NSM) de l'ISO est présente dans 176 pays (175 en 2007).

¹ BOUCHER François et CROGUENNEC Benoit, comprendre ISO 9001: 2008, Éditions Afnor, 2009, p. 12.

Cela démontre clairement que ces normes sont devenues des outils essentiels pour l'économie mondiale et conservent leur intérêt pour les organismes même en temps de crise. Il est également possible que les organismes se tournent encore plus vers les systèmes de management pour appuyer leurs objectifs dans une période de crise.

Les entreprises de fabrication ou de services de toutes tailles, du secteur privé ou du secteur public, dans les économies industrialisées, en développement ou en transition appliquent des NSM de l'ISO pour atteindre notamment les objectifs suivants :

- Donner une assurance de qualité dans les relations fournisseur-client ;
- Fonctionner d'une manière favorable au développement durable ;
- Unifier les exigences relatives à la qualité, à l'environnement ou à la sécurité de l'information dans des secteurs et domaines d'activité ;
- Garantir des chaînes d'approvisionnement alimentaire sûres ;
- Agrément des fournisseurs dans les chaînes d'approvisionnement mondiales ;
- Fournir un soutien technique aux organismes de réglementation ;
- Donner aux organisations dans les pays en développement et les économies en transition un cadre pour participer aux chaînes d'approvisionnement mondiales, au commerce d'exportation et à l'externalisation des processus ;
- Aider au progrès économique des pays en développement et des économies en transition ;
- Communiquer les bonnes pratiques managériales ;
- Encourager le développement des services.

Dans le même temps, l'étude révèle la croissance continue de la certification selon des NSM sectorielles ou thématiques au détriment d'ISO 9001 – rappelons toutefois qu'elles ont toutes pour modèle cette norme fondatrice.

Les organisations sont de plus en plus nombreuses à réaliser que l'information est un de leurs biens les plus importants.

- **Résumé du chapitre :**

A travers ce chapitre nous avons mis en lumière l'aspect méthodologique de notre recherche, nous avons donné une présentation claire du processus de l'enquête tout en posant notre problème de recherche et en présentant la méthode et la technique de la recherche.

Ainsi, que l'échantillon et la population visée au sein de l'entreprise PROFERT SPA nous a permis de recueillir les données nécessaires, sur le terrain pour pouvoir confirmer ou infirmer les hypothèses.

- Préambule
- 1. Présentation de la fonction ressources humaines
- 2. Définition et objectif de la fonction ressources humaines
- 3. Les caractéristiques de la fonction ressources humaines
- 4. Les missions et champs d'activités de la fonction ressources humaines
- 5. Les politiques de la fonction ressources humaines
- 6. les défis de la fonction ressources humaines
- 7. Les défis de gestion ressources humaines
- 8. Les nouvelles pratiques de la gestion ressources humaines
- Résumé du chapitre

- **Préambule :**

Ce chapitre est consacré pour la présentation générale de la fonction ressources humaines, sa définition et ses objectifs, ses évolution jusqu'à nos jours, ses caractéristiques, ses missions et leurs champs d'activités, ses politiques, leurs défis et les nouvelles pratiques de la gestion ressources humaines.

1. Présentation de la fonction ressources humaines

« Aujourd'hui, les temps sont devenus difficiles pour la fonction ressources humaines et les critiques sont acerbes. Combien de DRH regrettent-ils l'époque où ils étaient directeurs du personnel¹ ? »

C'est au début des années 1980 que la fonction personnel s'est transformée en fonction ressources humaines. Ce changement d'appellation a été interprété comme un changement de perspective.

La conception traditionnelle du personnel, perçu comme une source de coûts qu'il faut minimiser, est remplacée par la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation. Les hommes et les femmes de l'entreprise sont envisagés comme des ressources qu'il faut mobiliser et sur lesquelles il faut investir. Pour une majorité de personnes occupant la fonction RH, parler de RH ne revient pas à considérer que les hommes sont des ressources, mais qu'ils ont des ressources. Ainsi la mission du DRH consiste-t-elle à développer et à mobiliser ces ressources.

2. Définition et objectif de la fonction ressources humaines

2.1. Définition de la fonction ressources humaines

La fonction ressources humaines s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois (de l'entreprise) et les ressources (des hommes), à travers un ensemble de structures, de programme et d'actions².

Pour être plus précis, on pourra retenir la définition suivante, la fonction ressources humaines participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant :

¹ PERETTI Jean – Marie, gestion des ressources humaines, 11^e édition, Vuibert, Paris, 2003-2004, p, 30.

² CITEAU Jean Pierre., gestion des ressources humaines, 4^e édition, Armand Colin, 2002, p, 38.

- de promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation compétences-emplois),
- de mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation (équité de la contribution-rétribution).

2.2. Les objectifs de la fonction ressources humaines

«La fonction ressources humaines cherche à satisfaire plusieurs objectifs différents qui peuvent paraître contradictoires au départ mais qui sont complémentaires lorsque définis et maintenus dans un état d'équilibre»¹.

2.2.1. L'objectif économique :

La fonction ressources humaines contribue à l'accroissement de l'efficacité et des résultats financiers d'une entreprise lorsqu'elle permet d'utiliser plus rationnellement les habilités et les aptitudes de chacun de ses membres (division du travail entre les unités, analyse et description des postes, rationalisation des niveaux de décisions, meilleure sélection des candidats.

2.2.2. L'objectif humain :

Elle rappelle aux dirigeants que l'homme ressource ne peut être considéré et traité de la même façon que les ressources physiques et financières. L'organisation doit tenir compte des besoins et des aspirations des individus et chercher à améliorer les relations interpersonnelles et les relations d'autorité entre chacun des membres de l'organisation, elle les amène à examiner leurs comportements, leurs façons de diriger, de participer, de communiquer et de contrôler.

2.2.3. L'objectif d'actualisation :

Elle doit favoriser le développement des habilités, aptitudes et attitudes des potentiels de chacun, afin de lui permettre de se préparer à faire faces aux changements multiples (politiques, technologiques, économiques et sociaux) et de réaliser son plan de carrière et ses ambitions.

¹. COTE. M, la gestion des ressources humaines, édition Gérin, Canada, 1975, p. 6.

3. Les caractéristiques de la fonction ressources humaines

La fonction ressources humaines peut se définir à l'aide de huit caractéristiques¹ :

3.1. Fonction stratégique : le responsable des ressources humaines est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action ressources humaines. Elle naît du « processus qui consiste à décider des objectifs de l'organisation, des modifications apportées à ces objectifs, des ressources utilisées pour atteindre ces objectifs et des politiques qui devront dicter la façon d'acquérir, d'utiliser ces ressources et d'en disposer² ».

3.2. Fonction partagée : la fonction ressources humaines est une fonction partagée en ce sens que les niveaux hiérarchiques intermédiaires (responsables de services d'ateliers...) exercent de plus en plus des fonctions anciennement dévolues au service des ressources humaines. Pour garantir le partage, il apparaît opportun de définir une charte du partage qui précise clairement les responsabilités respectives des uns et des autres³. Le partage peut se faire en interne (délégation de certaines fonctions auprès des responsables hiérarchiques comme l'entretien annuel, l'évaluation) ou en externe (appel à des cabinets de consultants pour organiser des formations ciblées ou des séances de coaching comme technique d'accompagnement des managers).

3.3. Fonction innovante : la fonction ressources humaines est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnement interne (évolutions de la structure de l'organisation, des relations sociales...) et externe (évolutions économiques, technologiques, politiques et juridiques). Elle est un partenaire du changement et se doit, à ce titre, de développer de nouveaux outils pour accompagner ces mutations.

3.4. Gestion individuelle et collective : la gestion des ressources humaines se situe sur deux plans distincts : individualités qui composent l'organisation se différencie du collectif. Par exemple, une politique de la rémunération peut comprendre des mesures visant à promouvoir la rémunération individualisée (primes spécifiques, l'attribution de

¹ LETHIELLEUX Laëtitia, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5^e édition, Gualino, 2011-2012, p. 25.

² SEKIOU et al, gestion des ressources humaines, 2^e édition, Paris, 2004, p. 32.

³ PERETTI Jean – Marie, gestion des ressources humaines, 15^e édition, Vuibert, Paris, 2008, p. 15.

stocks options...) tout en ayant une vision collective (tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation).

3.5. Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs: la gestion des ressources humaines conduit, en tant que discipline de gestion, à penser en terme quantitatif et qualitatif. Ainsi, la flexibilité des ressources humaines (entendu ici le facteur travail) est envisagée à la fois sur des aspects quantitatifs (le nombre de salariés nécessaires au fonctionnement de l'outil productif) et qualitatifs (les compétences requises pour l'accomplissement d'une tâche).

3.6. Gestion à court terme et long terme : le fonctionnement d'une organisation se fait sur le court, moyen et long terme, sachant qu'aujourd'hui, le long terme a tendance à devenir du moyen terme. La fonction des ressources, interface entre la direction et les salariés, applique donc à son tour une gestion sur le court ou long terme. Les politiques de gestion des ressources humaines peuvent être à court terme lorsqu'il s'agit d'agir vite et d'obtenir des résultats rapidement. Au contraire, la gestion se fera sur le long terme pour les politiques demandant des moyens financiers et humains importants (exemple : la mise en œuvre d'une GPEC).

3.7. Gestion formelle et informelle : dans toute humaine, il existe une part de «formel» et «d'informel». L'entreprise n'échappe pas à cette logique. Ainsi, la fonction ressources humaines doit faire face aux réseaux formels (relations clairement établies et connues entre les individus comme les relations hiérarchiques) et aux réseaux informels (relations officieuses et amicales sans lien hiérarchique direct permettant aux individus d'accéder à des informations).

3.8. Gardienne des valeurs culturelles : la culture d'entreprise peut être définie comme le ciment de l'organisation. Il s'agit de valeurs communément partagées et pouvant être transmises. La fonction ressources humaines est en charge du respect de ces valeurs au sein de l'organisation, notamment auprès des nouveaux arrivants. La diffusion de ces valeurs culturelles a pour objectif premier de les aider à s'intégrer¹.

¹ LETHIELLEUX Laëtitia, op.cit, p, 27.

La description de ces huit caractéristiques souligne l'importance du lien entre la fonction ressources humaines et la stratégie de l'entreprise. La fonction ressources humaines est indispensable, au même titre que les autres fonctions de l'entreprise, à la réalisation de la stratégie globale

Face à l'ensemble de ces caractéristiques, la fonction ressources humaines est en quête de «poly-compétences». Aujourd'hui, il est demandé au responsable du personnel d'être à la fois un psychologue, un négociateur, un stratège, un juriste, un gestionnaire, un polyglotte devant la vague de la mondialisation.

4. Les missions et champs d'activités de la fonction ressources humaines

4.1. Les quatre grandes missions de la fonction ressources humaines

a) Un expert administratif et un gestionnaire des gaspillages

L'une des missions principales de la fonction ressources humaines est de gérer efficacement les tâches administratives en tenant compte de la complexité et réglementaire¹. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels². La difficulté repose sur la nécessité d'être en veille perpétuelle sur ces diverses évolutions. On peut citer comme exemple le grand chantier de la mise en œuvre de la loi sur la réduction du temps de travail passant à 35 heures hebdomadaires. De même, les technologies de la communication et de l'information ont fait considérablement évoluer le rôle administratif des ressources humaines.

Cette évolution est notamment visible avec la généralisation de la GRHAO (la gestion des ressources humaines assistée par ordinateur).

Exemples :

- intranet : les saisies liées à toutes les applications administratives du personnel sont faites directement par les salariés eux-mêmes et par le personnel d'encadrement ;
- la combinaison d'intranet et de la gestion électronique des données (GED) a conduit progressivement à la règle du zéro papier.

¹ LETHIELLEUX Laëtitia, op.cit, p, 21.

² PERETTI Jean – Marie, ressources humaines et gestion des personnes, 6^e édition, Vuibert, Paris, 2007, p, 16.

b) Le partenaire des salariés

Traditionnellement, les professionnels en RH ont joué un rôle de conseillers auprès des autres membres de la direction et un rôle social auprès des salariés¹. Dans l'expression « fonction ressources humaines », il y a « humain ». Face à ce constat et au sentiment de négligence ressenti par les salariés, la fonction ressources humaines a adopté une nouvelle stratégie : devenir le partenaire des salariés. Il s'agit de considérer le salarié comme un client de l'entreprise sachant que sa satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Le salarié redevient l'une des richesses essentielles et primordiales à la réussite de l'entreprise.

c) Le partenaire du changement

Les professionnels des ressources humaines jouent de plus en plus un rôle d'agent de changement. Ainsi, ils sont souvent chargés de s'assurer que de nouvelles approches de gestion pourront être implantées avec succès dans les entreprises où ils travaillent². La fonction ressources humaines consacre une part croissante de son activité à l'encouragement de comportements nouveaux jugés plus efficaces, économiquement parlant. L'organisation, dans laquelle travaillent les salariés, évolue dans un cadre institutionnel et technologique en perpétuelle mutation. L'objectif premier devient l'accompagnement des salariés pour qu'ils s'approprient cette culture du changement.

d) Un partenaire stratégique

Les professionnels des ressources humaines doivent agir comme des partenaires stratégiques ou d'affaires et comme des consultants internes en proposant des activités qui amélioreront le rendement des organisations³. La fonction ressources humaines est, comme les autres fonctions de l'organisation, l'une des pierres angulaires de stratégie globale. Une fois la politique stratégique d'ensemble définie, la fonction ressources humaines est amenée à opérer les adaptations des salariés pour permettre la réalisation

¹ SEKIOU et al, op.cit, p, 20.

² SYLVIE St-Onge, et al, relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2^e édition, Gaëtan Morin, 1998-2004, p, 27.

³ Ibid., p, 27.

de cette stratégie¹. L'alignement stratégique des politiques et pratiques RH est facteur de réussite durable².

4.2. Les champs d'activités de la fonction ressources humaines

L'activité de la fonction ressources humaines est multiples (recrutement, formation, communication, information, conditions de travail, négociations, rémunérations, etc.) et ses tâches ne sont pas toutes de même nature (opérationnelles, administratives ou stratégiques).

Il est commode de décomposer l'activité de la fonction en trois champs distincts mais interdépendants. La fonction ressources humaines comprend trois éléments³ :

4.2.1. L'administration du personnel

C'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et à être perçue dans l'entreprise⁴.

L'administration du personnel dont la mission principale est de satisfaire l'application formelle du dispositif statutaire relatif à tout salarié de l'entreprise⁵. Il s'agit là d'une mission essentielle de la fonction ressources humaines supposant des compétences précises dans le domaine législatif.

Elle constitue une charge de travail importante pour les services du personnel, même si l'informatisation des procédures a permis des gains de productivité appréciables. N'oublions pas que la crédibilité de la fonction ressources humaines passe par sa capacité à assurer efficacement l'administration du personnel. Ce type d'activités inclut :

- la gestion des conditions d'emploi et des modalités relatives au statut des personnels,
- l'exercice des droits et des obligations légales, conventionnelles et contractuelles,

¹ LETHIELLEUX Laëtitia, op.cit, p, 2.

² PERETTI Jean – Marie, gestion des ressources humaines, 15^e édition, Vuibert, Paris, 2008, p, 18.

³ CITEAU Jean Pierre., op.cit, p, 42.

⁴ PERETTI Jean – Marie, ressources humaines, 11^e édition, Vuibert, Paris, 2009, p, 39.

⁵ CITEAU Jean Pierre., op.cit, p, 44.

- le contrôle de conformité des procédures de gestion des ressources humaines,
- la définition et la maintenance des différents fichiers alimentant les bases de données « ressources humaines » (fichier-personnel, fichier-emplois, fichier-paie, positions statutaires...),
- la gestion des opérations-paie, la gestion du temps de travail,
- le fonctionnement des instances de représentation du personnel (élections des représentants du personnel, activités du comité d'entreprise, réunions avec les délégués du personnel et les délégués syndicaux).

Avec le développement des réseaux Intranet, déclinaison interne des systèmes Internet, les Directions des ressources humaines disposent désormais d'un outil performant permettant de faciliter l'ensemble des saisies relatives aux différentes applications de l'administration du personnel. Cette évolution vers cette « e-GRH », que d'aucuns appellent de leurs vœux, déjà permis à beaucoup d'entreprise de redéfinir leurs procédures d'administration du personnel dans le sens d'une meilleure efficacité et d'une plus grande lisibilité.

4.2.2. La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines se situe à deux niveaux : celui des organisations et celui de la société¹. La gestion des ressources humaines recouvre davantage les aspects liés à la dynamique des ressources humaines². Cette dynamique est stimulée par la recherche de la permanence de l'adéquation entre les besoins en main-d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles. Mais elle est aussi tributaire du souci d'établir une équité entre la contribution de ses ressources et leur rétribution.

Dans ce cadre, le système décisionnel est moins lié aux contraintes réglementaires qu'à la nécessité de résoudre ou de réguler tel ou tel problème de personnel dans un laps de temps plus ou moins limité.

Laissée de plus en plus à l'initiative de l'encadrement direct, la gestion des ressources humaines n'est plus le « domaine réservé » des spécialistes, dont les

¹ SYLVIE St-Onge, et al, op.cit, p, 6.

² CITEAU Jean Pierre, op.cit, p, 45.

compétences se situent désormais au niveau du conseil, de la promotion, de la coordination et de la garantie d'une cohérence globale des actions. Les composantes de la gestion des ressources humaines sont en particulier :

- la gestion de l'emploi et de ses modalités d'ajustements en termes d'analyse de postes, de recrutement, de mutations et de promotions, de modalités de gestion du temps de travail...,
- la gestion des potentiels, en particulier en ce qui a trait au suivi des compétences (évaluation et appréciation du personnel, détection des besoins de formation, promotions, augmentations de salaire au mérite),
- l'information et expression des personnels,
- la dynamisation et motivation des ressources humaines.

4.2.3. Le développement social

Le développement social concerne les aspects les plus stratégiques et sans doute les plus novateurs de la fonction ressources humaines¹.

La formulation de la politique sociale de l'entreprise s'inscrit dans son développement économique et social. Il s'agit d'intégrer à la stratégie de l'entreprise, dans le moyen et long terme, sa composante ressources humaines. Compétence partagée entre les directions générales qui décident et les directions du personnel qui proposent et mettent en œuvre, le développement social s'élabore à partir des réalités concrètes de l'entreprise (potentiels, dysfonctionnements) et sur la base des incidences des orientations stratégiques sur la gestion des ressources humaines. La mise en place d'un programme de développement peut être considérée comme un investissement de l'entreprise².

Le développement social s'attache à définir les axes prioritaires du management des hommes dans une période donnée et notamment en ce qui concerne :

¹ CITEAU Jean Pierre., op.cit, p, 46.

² MARTORY Bernard, CROZET Daniel, gestion des ressources humaines (pilotage social et performances), 6^e édition, Dunod, Paris, 2005, p, 288.

- les analyses et les actions sur l'évolution des structures de travail ;
- les différentes opérations liées à la qualification et la valorisation des ressources humaines ;
- les perspectives d'évolution des modes de management et de responsabilisation sociale de l'encadrement ;
- les systèmes de mobilisation des ressources humaines (politique de rémunération et de formation, développement du management participatif...) ;

Ce triptyque reflète donc tout un ensemble d'activités et de tâches interdépendantes qui permet de mieux apprécier le rôle que vont jouer, au sein des entreprises, non seulement les directions et services de personnel, mais aussi les directions opérationnelles et la hiérarchie.

En effet la fonction ressources humaines, en acquérant le statut de fonction managériale, est devenue aussi une fonction partagée¹. Cette évolution suppose un professionnalisme accru de la part des responsables des ressources humaines pour promouvoir les orientations stratégiques de leur fonction et assurer l'élargissement des compétences de l'encadrement à la gestion et à l'animation du personnel afin qu'il soit en mesure d'assumer directement les responsabilités qui lui incombent dans ce domaine.

Les directions et les services ressources humaines, dont la dénomination et l'organisation varieront d'une entreprise à l'autre, en fonction de sa taille, de son activité, de la diversité de ses unités, de ses structures, de la volonté politique des dirigeants, etc., auront en règle générale une triple mission :

- assurer l'administration du personnel, dont la spécificité et la complexité font un champ de compétences quasi exclusif ;
- définir le cadre et les modalités de la gestion des ressources humaines, et veiller à la cohérence des décisions qui seront prises aux différents échelons de la structure de l'entreprise ;

¹ CITEAU Jean Pierre., op.cit, p, 47.

- concevoir et promouvoir le développement social.

À chacun de ces domaines, si l'ampleur et la complexité des problèmes le justifient, correspondront des spécialistes (formation, recrutement, information-communication, relations du travail, affaires sociales...). Le directeur des ressources humaines sera alors considéré comme le « généraliste » de la fonction et il assumera les tâches les plus politiques de la fonction.

Au-delà de ces missions qui caractérisent en général l'activité « interne » du titulaire de la fonction, il existe tout un ensemble de relations externes pour lesquelles le directeur des ressources humaines va être sollicité et parfois même mandaté pour représenter « l'employeur ». Les relations avec l'Administration du travail, la Médecine du travail, la Sécurité sociale, le conseil des prud'hommes, les syndicats patronaux, les divers organismes spécialisés vont mobiliser une part appréciable du temps du directeur des ressources humaines. Il traduit l'aspect de la fonction. Progressivement la DRH devient la direction du développement humain et social¹.

5. Les politiques de la fonction ressources humaines

Les principales politiques de personnel sont les suivantes² :

- Les politiques d'emploi : elles reposent sur les choix en matière de niveau et de modalités d'emploi (extériorisation de l'emploi, diversification des statuts, évolution des qualifications, gestion des âges, gestion de la diversité, intégration des jeunes, des étrangers, des handicapés). Elles recouvrent les politiques de recrutement, de promotion et de départs de l'entreprise, les politiques à l'égard de catégories spécifiques (jeunes, handicapés, travailleurs âgés...) et la recherche de l'adéquation emploi-compétences.

- Les politiques de rémunération : elles reposent sur les choix en matière de niveau et de modalités de rémunération (évolution et classification des fonctions, hiérarchies des rémunérations, part fixe et part variable, individualisation, intéressement, participation et actionnariat, garanties d'évolution, avantages sociaux et

¹ PERETTI Jean – Marie, ressources humaines, 11^e édition, Vuibert, Paris, 2009, p. 41.

² PERETTI Jean – Marie, gestion des ressources humaines, 11^e édition, Vuibert, Paris, 2003 - 2004, p 27.

salaires indirects). Elles s'inscrivent dans une perspective de rémunération globale et personnalisée.

- Les politiques de sécurité et d'amélioration des conditions de travail.

- La politique de formation et de développement des compétences : dans le cadre d'une gestion des compétences et de la mise en place du management des savoirs, elle contribue au renforcement du capital humain.

- La politique d'information et de communication : pour qu'ils soient réellement opérants, les instruments employés doivent s'inscrire dans le cadre d'une politique d'information et de communication, qui leur donne sens et impact.

- La politique d'implication : elle permet la mise en œuvre de structures participatives et le renforcement du rôle de la hiérarchie.

- La politique des relations professionnelles : elle repose sur la définition du champ de la négociation et de la concertation et sur la détermination des moyens à mettre en œuvre.

- les politiques d'aménagement des temps et de développement de l'adaptabilité : elles ont une importance croissante avec la recherche d'une réactivité constante.

6. Les défis de la fonction ressources humaines

La globalisation des économies¹, l'exacerbation de la concurrence mondiale, les technologies de l'information et de la communication... sont autant de nouveaux défis auxquels la fonction ressources humaines est amenée à faire face. Ainsi que l'analyse J.-M. Peretti, la fonction RH doit faire face à des défis externes et internes².

6.1. La GRH et le défi de la mondialisation

Les années 1990 ont marqué un tournant dans l'histoire économique des nations³. La mondialisation amène les entreprises à s'implanter dans de nouveaux pays pour

¹ LETHIELLEUX Laëtitia, op.cit, p, 37.

² PERETTI Jean- Marie, Ressources humaines, Vuibert, 2006, Paris, p, 96.

³ SYLVIE St-Onge, et al, op.cit, p, 54.

accroître leurs parts de marché. Face à cette évolution, la fonction ressources humaines doit s'adapter en recherchant¹ :

- la mise en place de politiques ressources humaines permettant d'harmoniser des cultures nationales et cultures d'entreprises divers ;
- une nouvelle compétitivité en s'appuyant sur les richesses de cette diversité.

Aujourd'hui, les recherches portent notamment sur le rôle occupé par les directeurs des ressources humaines (DRH) Europe. Ils ont pour mission principale de coordonner la politique ressources humaines au sein des différents sites du groupe. Pour cela, ils sont chargés de créer ou de renforcer l'homogénéité de la culture du groupe, de rechercher des synergies en matière de compétences et de maîtriser la diversité des législations nationales. Ils font partie de la catégorie des cadres à haut potentiel et tentent de répondre à la demande de cadres polyvalents.

6.2. La décentralisation de la fonction ressources humaines

Une partie des missions dévolues au service des ressources humaines est transférée aux chefs de service et à l'encadrement opérationnel. La gestion des ressources humaines n'est plus de la compétence exclusive des directeurs des ressources humaines. On parle alors de « fonction partagée ».

Une tendance semble se dessiner dans les grandes entreprises se traduisant par une séparation au sein de la fonction ressources humaines en deux pôles :

- les fonctions et métiers opérationnels : des responsables régionaux ressources humaines sont mis en place pour faire le relais avec les services du personnel de chaque site sur une région et aider à la mise en œuvre de la politique globale ressources humaines ;
- une fonction prospective : elle est chargée de réfléchir, à moyen ou long terme, sur les compétences ou la gestion des carrières en relation étroite avec la stratégie globale de l'entreprise. Cette fonction prospective a pris toute son importance avec l'arrivée du « papy-boom ».

¹LETHIELLEUX Laëtitia, op.cit, p, 38.

6.3. L'externalisation de la fonction ressources humaines

L'externalisation, appelée aussi outsourcing, consiste à confier tout ou partie d'une fonction de l'entreprise à une société spécialisée dans un souci de réduction des coûts et des charges¹. L'externalisation de la fonction ressources humaines s'explique par le fait que les entreprises se recentrent davantage sur leur domaine de spécialisation. C'est en quelque sorte la course à plus de productivité et de valeur ajoutée en externalisant les activités à faire valeur ajoutée. L'externalisation permet de mieux maîtriser les couts et la productivité². Par exemple, de plus en plus, la gestion de la paye, la rédaction des contrats de travail sont des missions confiées à des cabinets extérieurs travaillant pour plusieurs entreprises de secteurs différents.

Ce phénomène d'externalisation a permis la création de structures indépendantes spécialisées dans le recrutement, la formation, l'aide juridique...

Les activités externalisées dépendent aussi du secteur de l'entreprise. Les entreprises, pour lesquelles le turn-over (rotation de personnel) est faible, ont tendance à conserver les services ressources humaines en charge de la formation et de la gestion des carrières. Avec la décentralisation et l'externalisation des fonctions de type administrative, la gestion des ressources humaines a développé de nouveaux contours en s'axant sur la gestion des compétences. Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines dans les entreprises constitue l'un des outils de mise en œuvre de la stratégie globale des entreprises.

6.4. La gestion des seniors

Les entreprises ont pris conscience d'un phénomène : le départ massif à la retraite d'une partie de son personnel, enfants du baby-boom. La pyramide des âges des entreprises s'effondre car beaucoup n'avaient pas anticipé ce problème, notamment en assurant le renouvellement des forces vives. La difficulté tient surtout au risque de perte de savoir et savoir-faire. Les seniors disposent d'une expérience et de connaissances indispensables à la pérennité et à la continuité de l'activité. Certaines entreprises ont

¹ LETHIELLEUX Laëtitia, op.cit, p. 38.

² PERETTI Jean- Marie, ressources humaines, 11^e édition, Vuibert, Paris, 2009, p. 71.

alors mis en place des systèmes de départs progressifs avec parrainage auprès des générations montantes. L'enjeu est le transfert des compétences et des réseaux informels.

6.5. La qualité dans la gestion des ressources humaines

La notion de qualité devient une préoccupation de plus en plus grandissante pour les directions des ressources humaines¹. Le contexte ultra-concurrentiel dans lequel les entreprises évoluent conduit ces dernières à rechercher de nouvelles niches de compétitivité. La démarche qualité contribue à créer un avantage comparatif. Les organisations, notamment de type industriel, ont, depuis plus de 30 ans, intégré le management par la qualité totale (TQM : Total Quality Management) au sein de leur système de production. Le TQM implique entre autre, de produire selon une « orientation client » avec comme objectif premier : le satisfaire. L'application du TQM entraîne la mise en place d'un système d'évaluation et de certifications.

7. Les défis de gestion ressources humaines

7.1. Défis du passé

L'évolution de la gestion peut être décrite en six termes correspondant à six époques successives à savoir²: a) la «structure» pour les années 1910 à 1930 alors que le taylorisme influençait les techniques de division du travail ; b) la «productivité» pour les années 1930 jusqu'aux années 1950 alors qu'on faisait des études sur les relations entre la motivation humaine et l'efficacité ; c) le «système» entre 1945 et 1970 alors que les systèmes d'information et de gestion se développaient ; d) la «stratégie» dans les années 1970 qui a permis à l'organisation d'effectuer des choix plus éclairés ; e) la «culture» au début de la décennie 1980, qui a permis la prise en compte des valeurs et des perceptions internes ; f) l'«innovation» dans tous les domaines vers la fin des années 1980.

La décennie 1980 a connu une crise économique, des défis dans le domaine de la concurrence internationale et des remises en question organisationnelles qui ont créé un

¹ LETHIELLEUX Laëtitia, op.cit, p. 39.

² SEKIOU et al, op.cit, p. 22.

malaise. Cela a entraîné une inquiétude qui a conduit à la recherche de «recettes» et à l'apparition de techniques «gadget».

Autrefois, il y avait souvent une incompatibilité entre les objectifs économiques et les objectifs sociaux de l'organisation. Aujourd'hui, le potentiel humain est de plus en plus considéré comme un atout essentiel pour l'organisation. La ressource rare de notre époque, c'est le capital humain, et une organisation n'a pas d'avenir si elle ne mobilise pas cette force. C'est ici qu'interviennent les approches de gestion de la présente décennie ainsi que les démarches incessantes pour améliorer la performance des salariés.

7.2. Défis du présent

La décennie 1990 a connu l'amorce de la mondialisation des marchés¹. Dans ce contexte économique, le terme «formation et développement» s'est ajouté aux approches du passé tout comme le terme «communication». La fonction RH a une responsabilité indéniable face à ces deux défis. Pour faire face à la concurrence locale et internationale, les organisations ont adopté différentes approches que nous essayons quelque peu de décrire :

- L'excellence. Dans l'évolution des approches de la gestion, des principes simples ressortent qui se traduisent à travers six cibles-zéros à atteindre pour l'organisation : zéro panne, zéro délai, zéro défaut, zéro stock, zéro papier et zéro mépris. Les cinq premiers zéros sont liés à une lutte contre le gaspillage tandis que le «zéro mépris» implique la reconnaissance par l'organisation de ses concurrents, le respect de ses RH et le respect de ses clients. Celle-ci s'exprime en quelques mots essentiels, tels que le souci du client, la mobilisation des RH, etc. C'est dans la recherche de plus de qualité et de simplicité que l'on fera preuve d'un souci plus grand pour les personnes.

- La qualité totale. Ce thème recouvre l'idée de la mobilisation de chacun sur la qualité de ce qu'il fait. La satisfaction du client est en effet fonction de tous les maillons de la chaîne à l'intérieur de l'organisation. La qualité totale, c'est aussi une culture

¹ SEKIOU et al, op.cit, p, 23.

d'organisation. Enfin, la «qualité totale», c'est un ensemble de techniques et de méthodes qui ont pour objectif de mobiliser toutes les RH de l'organisation afin d'obtenir une meilleure satisfaction du client, où qu'il se trouve et au moindre coût.

- La gestion culturelle. Ce thème a connu une vigueur nouvelle dans la décennie 1980 avec le phénomène des projets d'entreprise. La notion de projet d'entreprise correspond à un dessein global au niveau d'une organisation qui a pour but de mobiliser les RH dans un sens connu et accepté par tous. En se référant à une culture d'organisation, on agit sur les perceptions, attentes et valeurs des salariés et on se donne ainsi l'opportunité d'identifier davantage ces derniers à l'organisation.

- La communication interne. Elle revêt diverses formes pour l'organisation. On la rencontre dans les technologies de l'information, dans les échanges au sein des groupes de travail, dans les relations interpersonnelles, dans la diffusion interne de renseignements généraux concernant l'organisation, groupes d'expression, coordination entre les services, etc. Certaines formes sont plus communicantes que d'autres : la volonté de communiquer doit être soutenue par la mise en place de modes de fonctionnement qui favorisent la communication.

- La flexibilité. L'organisation du travail a connu aussi des changements dans la décennie 1980. Le but en est de rendre l'organisation plus flexible¹. Une organisation est flexible si elle est capable de s'adapter rapidement aux aléas et de réagir intelligemment aux changements de son environnement (interne et externe). La flexibilité constitue un atout majeur des organisations dans la concurrence et une source de productivité et de qualité.

7.3. Facteurs de succès

Toute gestion responsable décuple ses efforts pour rassembler autour d'elle le savoir, la compétence, le langage, l'organisation et les moyens. Autrement dit, elle se préoccupe des facteurs de succès suivants :

- faire connaître l'organisation et passer de l'information motivante. Il existe un intérêt certain, dans la pratique, à introduire chez chaque ressource humaine le plus de

¹ SEKIOU et al, op.cit, p, 24.

motivation possible. C'est une tâche à laquelle peuvent s'atteler les leaders et dirigeants, à travers la formation, la communication et la fabrication de rapports visuels parlants ;

- dépasser le comportement d'exécutant. Chaque personne dans une équipe de travail aime se percevoir comme utile et être considérée autrement que comme un rouage n'ayant que peu de rapport avec les résultats de l'organisation ;

- s'adapter au jeu de la relation client-fournisseur. La connaissance claire par chaque personne du système de rapports clients-fournisseurs auquel elle participe est tout aussi importante que celle de l'organigramme de l'organisation ; elle permet de prendre conscience des attentes de l'organisation et du rôle à y jouer pour chacun ;

- utiliser de bons outils de contrôle et un langage économique commun. Le lourd impact des investissements et du niveau de performance conduit la direction à mesurer soigneusement les résultats et à amener les actions correctives, d'où l'importance du contrôle ;

- analyser des problèmes avec une méthode commune. Les réunions de travail où l'on traite des problèmes sont nombreuses et il est vital qu'elles soient efficaces, d'où la nécessité d'une méthode commune d'étude qui soit maîtrisée par chacun ;

- développer des compétences techniques fondamentales. Peu de ressources humaines connaissent des choses sur les produits, leur poste, le fonctionnement de leurs machines, le coût de leurs erreurs, etc.

7.4. Défis du futur

De nombreux défis attendent les directions de GRH et les directions générales des organisations tournant autour des propos suivants:

- La position stratégique des RH. Les responsables des RH doivent convaincre la direction générale que ce qui compte plus que la production et la finance, ce sont les RH et qu'on doit faire en sorte de mettre au point et d'utiliser dans l'organisation des systèmes et des méthodes correspondant à cette philosophie.

- Le développement d'une mentalité et d'un comportement nouveaux. Le nouveau type d'organisation nécessiterait la mise en place d'un processus de

décentralisation dans l'organisation mais avec des systèmes de coordination perfectionnés¹.

- L'accélération de la mise au point de pratiques efficaces de GRH. Toutes les personnes concernées doivent être consultées et fortement impliquées, car des objectifs communs doivent être réalisés.

- L'accueil et la coopération avec d'autres organisations et d'autres cultures. Les responsables de GRH et tous les autres responsables hiérarchiques des organisations doivent apprendre à vivre avec les différences culturelles émergeant dans leur propre milieu de travail et dans leurs contacts avec les autres milieux.

- L'encouragement de la culture de liberté, d'ouverture et d'initiative. Pour ce, il faut une ligne de conduite qui permette d'éviter des problèmes et beaucoup de discipline.

- L'application des dimensions «communication et formation». La communication est essentielle entre les services pour démarquer son identité et consolider les échanges d'expériences. La formation, quant à elle, doit être continue pendant toute la carrière de chacune des RH.

- L'accroissement des conditions de travail et des rémunérations. Il importe de valoriser le plus possible l'individu au travail, d'être prêt à modifier l'agencement du travail selon les besoins individuels et d'introduire des systèmes de rémunération qui récompensent la contribution de chacun.

- La recherche constante de l'équité. Il ne s'agit pas seulement de l'équité collective des différents groupes d'intérêts de l'organisation mais également de l'équité individuelle des personnes qui forment ces groupes. Les responsables de la GRH doivent être équitables pour chaque catégorie de salariés.

- La gestion d'une main-d'œuvre diversifiée. Les organisations des pays industrialisés s'adaptent plus ou moins facilement à leurs populations vieillissantes et à leur multiethnicité. À cet égard, des plans d'action efficaces peuvent être mis sur pied.

¹ SEKIOU et al, op.cit, p, 25.

- La gestion des personnes. L'un des changements majeurs dont la GRH devra prendre compte, c'est l'individualisation qui se répand de plus en plus dans les organisations. Elle ne consiste pas seulement dans l'individualisation des rémunérations, des plans de formation ou de carrière mais aussi dans le traitement des attitudes et des comportements au travail.

- La rétention des meilleurs salariés¹. Dans un marché de l'emploi vieillissant, où la relève fait défaut, plusieurs organisations vivent déjà des problèmes d'embauche. La concurrence entre les employeurs désireux d'attirer de bons candidats ne peut que s'accroître. Cette concurrence, appelée «guerre des talents» fera du recrutement une priorité pour le futur. Garder à leur service les «perles rares» deviendra un enjeu majeur, ce qui offrira de nouveaux défis aux professionnels des ressources humaines.

8. Les nouvelles pratiques de la gestion ressources humaines

L'ensemble des changements environnementaux, évolution des mentalités, les progrès des systèmes et des outils d'information, l'abandon progressif mais encore relatif des schémas tayloriens, contribuent aux profondes évolutions du management social².

8.1. Le développement de la formation

Dans tous les pays, les dépenses de formation augmentent. De plus en plus d'entreprises affirment que la formation «investissement» a remplacé la formation «dépense de fonctionnement». Les compétences déficitaires – management des hommes, nouvelles technologies, stratégies et gestion – seront en partie acquises par les formations internes. La formation est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines, c'est sans doute parce que l'on a découvert qu'elle était un extraordinaire levier du développement de l'entreprise et des compétences de tout salarié³.

Les systèmes d'information et de gestion ont déjà pris en compte cette réalité dans un petit nombre d'entreprises. Ils définissent, pilotent, apprécient la formation comme

¹ SEKIOU et al, op.cit, p 26

² MARTORY Bernard, CROZET Daniel, op.cit, p, 267.

³ CITEAU Jean Pierre, op.cit, p, 113.

un investissement immatériel en compétence. Les progrès restent à accomplir pour que ces pratiques pionnières deviennent celles de la masse des entreprises.

8.2. Une communication généralisée et de plus en plus directe

Une remarque de l'observateur extérieur et du conseil d'entreprise : « Quelle que soit l'organisation ou son pays d'appartenance, à peine entré, on y entend parler de communication. » Elle prend de plus en plus souvent une forme directe. « La communication directe n'a pas réduit la communication traditionnelle via le canal des instances représentatives mais l'évolution qui se dessine est d'utiliser la gamme complète des canaux et méthodes de communication disponibles pour renforcer la motivation du personnel et augmenter sa compréhension des objectifs de l'organisation.

La communication reste au centre de la gestion des ressources humaines¹. Les problèmes de personnel, mais aussi les problèmes d'organisation, n'expriment-ils pas finalement des difficultés de communication ?

8.3. Un recrutement plus difficile et plus professionnel

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée est – paradoxalement comme le chômage – un phénomène mondial². Un DRH britannique fait remarquer que continuer à augmenter les salariés n'a que peu d'impact sur l'offre. « Nous finissons tous par payer plus ; aussi, les gens changent plus souvent, leurs compétences se réduisent, les performances des entreprises en souffrent, sans parler de l'impact sur l'inflation, et, au bout du compte, tout le monde y perd ! »

Seul, un recrutement plus professionnel, et donc plus efficace, est en mesure de mieux gérer la pénurie. Là encore, la matière première de l'efficacité est l'information. Elle permet à la fois d'identifier les compétences nécessaires et de les repérer sur le marché. C'est un vaste système de chasse organisée des compétences et des intelligences qui se met en marche au plan mondial.

¹ CITEAU Jean Pierre, op.cit, p, 153.

² MARTORY Bernard, CROZET Daniel, op.cit, p, 268.

8.4. La généralisation de la rémunération variable

Dans tous les pays, les employeurs s'éloignent des structures rigides de rémunération. Les différentes formules de participation, intéressement, avantages divers, annualisation des rémunérations..., complexifient encore les systèmes déjà complexes. En effet si l'on considère la rémunération comme un système, c'est tout d'abord parce qu'il y a plusieurs éléments qui interviennent dans la détermination d'une politique salariale et que toute variation d'un élément affecte les autres. C'est aussi parce que la rémunération ne se borne pas à sanctionner monétairement un travail, mais s'intègre à une fonction globale de rétribution et de régulation des ressources¹.

8.5. La gestion des ressources humaines devient stratégique

L'adjonction du qualificatif stratégique à l'appellation management des ressources humaines ne procède pas du seul phénomène de la mode stratégique qui se développe actuellement dans certaines fonctions de l'entreprise. La notion de management stratégique des ressources humaines traduit le fait que la fonction adopte une vision dynamique des ressources qu'elle a à gérer. Cela implique qu'elle soit capable de planifier et de mettre en œuvre des actions cohérentes, et bien sûr, d'en contrôler les résultats. Ces actions correspondent concrètement aux missions évoquées².

Nous avons là une tendance lourde, d'ailleurs tout à fait lisible dans un nombre croissant d'entreprises, et pas spécialement les plus grandes³. C'est un phénomène mondial. L'enquête citée en référence montre que la grande majorité des entreprises annoncent avoir une stratégie spécifique, au sens de stratégie d'entreprise (corporate), fonctionnelle et opérationnelle. Partout, les DRH participent activement aux décisions stratégiques. Donc la fonction ressources humaines est devenue aujourd'hui un atout stratégique, vu qu'elle permet de préparer le personnel aux changements technologiques, sociales, économiques, de s'adapter aux nouvelles conditions de travail et de développer ses connaissances et ses compétences pour une plus grande efficacité de l'entreprise dans son ensemble.

¹ CITEAU Jean Pierre., op.cit., p, 137.

² PERETTI Jean – Marie, ressources humaines et gestion des personnes, 6^e édition, Vuibert, Paris, 2008, p, 217.

³ MARTORY Bernard, CROZET Daniel, op.cit, p, 269.

- **Résumé du chapitre :**

L'objet de ce chapitre était d'éclairer le débat sur les transformations de la fonction ressources humaines. Transformations observables à différents niveaux, et dans différents degrés.

On voit clairement que cette fonction connaît de nombreuses transformations, qui suscitent des interrogations sur la place qu'elle peut et doit occuper dans l'entreprise.

Ses activités et pratiques sont largement repensées, dans le sens d'une certaine décentralisation de ses activités, voire même d'une externalisation de certaines missions initialement prises en charge en interne.

D'autre part, avec les évolutions récentes du management la fonction RH est repositionnée au cœur des changements que vivent les entreprises du fait notamment de l'implantation massive des technologies de l'information qui offrent aux ressources humaines des opportunités dans l'entreprise.

Pour autant, les évolutions de la GRH ne revêtent pas un caractère révolutionnaire, mais correspondent davantage à changement de contexte d'action face aux modifications de l'organisation.

Chapitre III: Changement organisationnel au sein des entreprises

- Préambule
- 1. Définition de changement organisationnel
- 2. Historique de changement organisationnel
- 3. De l'organisation traditionnelle aux nouvelles formes d'organisation
- 4. les facteurs de changement organisationnel
- 5. La résistance au changement organisationnel
- 6. Les causes et la manifestation de la résistance
- 7. La diminution de la résistance au changement organisationnel
- 8. Le processus du changement organisationnel
- Résumé du chapitre

• **Préambule :**

Ce chapitre est consacré pour la présentation générale des les théoriques de changement organisationnel au sein des entreprises, des facteurs internes et externes, et la résistance au changement organisationnel.

1. Définition de changement organisationnel

Il existe un grand nombre de définition du changement organisationnel. Nous en retiendrons deux qui nous paraissent plus pertinentes.

D'après Grouard et Meston (1998)¹, le changement organisationnel est le « processus de transformation radical ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations ».

Pour Collerette et al. (1997)², le changement organisationnel est « tout modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système ».

2. Historique de changement organisationnel

Demers (1999)³ énuméré trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel (et stratégique). D'abord, celle qui suit la 2^e guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70, et finalement, la période actuelle que commence dès la fin des années 80 pour chacune. Demers (1999) décrit brièvement le contexte socio-économique que l'accompagne, donne les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche proprement dite. Dans le tableau 1. Intitulé synthèse l'historique du changement, nous avons synthétisé les propos de Demers.

¹ GROUARD, Benoit et MESTON, Francis, L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. 1998, p, 98.

² COLLERETTE et al. Changement organisationnel : Théorie et pratique. Presse de L'Université du Québec, 1997, p, 20.

³ DEMERS C., « De la gestion de changement à la capacité à changer : l'évolution de la littérature sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », Gestion –revue international de gestion, automne, 1999, 24 (3), p, 131-139.

Tableau 1 : Synthèse de l’historique du changement.

| Les périodes | Le contexte socio-économique | Définition du changement | Les principales perspectives théoriques |
|---|---|---|--|
| Fin de la 2 ^{ème} Guerre mondiale | Croissance de stabilité économique | . Synonyme de progrès, .de développement organisationnel, . De croissance et d’adaptation | . théorie de la croissance, . de cycle de vie, . de la contingence .de développement organisationnel |
| Fin des années 70 | Récession et décroissance : . Crise pétrolière 1973 . Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale | . processus discontinu et révolutionnaire. . Événement dramatique, . Une crise dans la vie de l’organisation | . Approche de l’écologie des populations. . Approche configurationnelle . Théories culturelle et cognitive .Théorie de l’équilibre ponctué. |
| Fin des années 80 jusqu’à la période actuelle | Crise de toute nature : . Concurrence accru . Précarisation de l’emploi | . La seule chose prévisible. Une réalité quotidienne. Un processus contenu d’apprentissage que permet l’innovation. . L’affaire de tous les membres de l’organisation | .Théorie de l’apprentissage. .Théorie évolutionnistes . Théorie de la complexité (théorie de chaos) . Les approches Constructives. |

Source : Demers, Christiane, « de la gestion du changement à la capacité de changer : l’évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd’hui », Montréal, 1999.

En lisant le tableau ci –dessus, on remarquera d’abord qu’il y a la période qui suit la 2^{ème} guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d’adaptation. En effet, ces années glorieuses d’après guerre ont été marquées par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu’au milieu des années 70. Le changement est ici synonyme de progrès puisque l’environnement est favorable et prévisible et que le processus de changement y est continu. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d’adaptation (Demers, 1999)¹. Les changements organisationnels, les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l’organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants.

Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort ou de la transformation (Demers, 1999)². Elle est dite aussi période de l’ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières de 1970 et de 1973 et également à l’arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. A ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d’Etat. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d’une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer. A la différence de la première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

Finalement, la période actuelle est marquée par la modification des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. Elle est dite aussi période d’apprentissage et d’évolution (Demers 1999)³. Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu. Il n’est plus alors composé d’évènements rares ou bouleversants, mais il s’apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus contenu

¹ Demers, op cit, p, 134.

² Ibid, p, 135.

³ Ibid , p, 137.

d'apprentissage permettant l'innovation. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.

3. De l'organisation traditionnelle aux nouvelles formes d'organisation

Le concept de forme organisationnelle désigne les caractéristiques d'une organisation qui l'identifient comme une unité destinée et, dans le même temps, permettent de la considérer comme faisant partie d'un groupe d'organisation similaires¹.

3.1. Les caractéristique des formes d'organisation traditionnelle

Généralement, dans les formes traditionnelles d'organisation, il y a une répartition des tâches et des devoirs génèrent une notion de hiérarchie et un type de rapport d'autorité destiné à réponse à la représentation d'un idéal et à la recherche de l'efficacité.

Les modèles classiques d'organisations ont pour fondement une hiérarchie très prégnante. Dans ces organisation, les rôles sont clairement définis et le cloisonnement rigide. Elles découlent de travaux fondateurs de Taylor et de Fayol.

On trouve principalement derrière ces formes d'organisation, les structures fonctionnelles et décisionnelles.

3.1.2. L'apparition des nouvelles formes d'organisation :

Actuellement, pour différentes raisons, on observe de nombreux mouvements de réaménagement et de modification de l'organisation. Mais on peut se poser la question de savoir à partir de quels critères peut-on parler de NFO.

Desreumaux (1996)² précise qu'une NFO se caractérise comme une forme qui s'adapte aux contraintes d'un nouvel environnement, à travers un changement stratégique, structurel et technologique, mais aussi par un changement profond du management et un renversement complet de l'organisation du travail.

¹ ROMANELL. I., E. « the évolution of new organisationnel forms », Annuall Review Of Sosiology, vol.17 1991, p, 79-103.

² DEUREUMAUX. A., « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », Revue Française de Gestion, n 107, janvier – février, 1996, p, 86.-108.

Depuis quelques années, on ne cesse d'aborder le phénomène des transformations organisationnelles observées dans les entreprises, phénomène qualifié de nouvelles formes d'organisations. Ce que revêt ce terme est fort complexe et se trouve être traité dans la littérature de façon très abondante.

Pour Louart¹ les « nouveautés » organisationnelles mélangent des innovations sociotechniques, des arrangements structurels régles par environnements et les processus décisionnels subjectifs.

Il relève quatre axes de mutation en cours :

- Les nouvelle technologies poussent à augmenter le potentiel de qualité au de diversification des produits. Elles incitant à repenser les processus de gestion selon des modèle transversaux orientés vers les clients, avec des logique de service au de management par projets.

Cette transversalité permet davantage de flexibilité. Elle s'appuie sur des méthodes d'ingénierie simultanée, tout en contribuant à développer les réseaux internes entre cellules productives autonomisées. De l'entreprise comme organisation productive autour d'actifs physiques, on passe à l'entreprise comme articulation de savoir-faire engendrant une capacité de production.²

-Le gout du reengineering, des réseaux et de la Lean production conduit à une réduction des niveaux hiérarchiques. Les efforts de production des entreprises, leur recentrage sur les métiers de base entraînent parallèlement, des suppressions d'effectifs. Les salariés qui restant sont responsabilises selon les principes du management participatif. On insiste aussi sur le travail en équipe et on développe les compétences en préservant la flexibilité professionnelle.

-L'innovation technologique et la flexibilisation des processus de production modifient les possibilités de pilotage. Le déplacement des ressources clefs engendre de nouveaux enjeux de contrôle, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des organisations. C'est ainsi que les frontières des entreprise se déforment ou s'estompent.

¹ LOUART. P., « l'apparente révolution des formes organisationnelles » Revue Française de gestion, n-°107, Janvier –Février, 1996, p, 74-80.

² Ibid. p, 85.

-Les techniques de communication, les structures en réseaux et la méthodologie des projets font naître des entreprises « virtuelles » organisations temporaires qui peuvent se dissoudre quand les affaires sont terminées.

Desreumaux quant à lui, souligne que les nouvelles formes d'organisation sont variées et souvent hybrides. L'essentiel pour l'entreprise n'est pas de rechercher une forme optimale mais plutôt d'éviter toute solution figée afin de conserver une capacité d'adaptation stratégique.

Desreumaux insiste sur le fait que les transformations organisationnelles en cours ne correspondent pas à un aménagement ou à une variante d'une forme bureaucratique de base, mais à une rupture radicale par rapport à ce modelé. Par ailleurs, il remarque que les différentes analyses portant sur les transformations organisationnelles s'accordent sur des nombreux points :

- Réduction de nombre de niveaux hiérarchiques et adoption de structures plantes avec éventail de subordination large ;
- Plus large répartition de l'influence en matière de prise de décision, l'influence étant fondée sur l'information et l'expertise plutôt que sur un a priori de position hiérarchique ;
- Accroissement de la flexibilité, développement des structures entrepreneuriales reconstituant des conditions de fonctionnement analogues à celles des PME ;
- Valorisation l'autocontrôle ou de l'autodiscipline, fonctionnement participatif, etc.

3.1.3. De l'organisation bureaucratique a l'organisation processuelle

Cornet base de nombreux travaux sur le concept de nouvelles formes organisationnels, s'intéresse à des changements radicaux au travers du reengineering. Dans sa thèse de doctorat elle a d'ailleurs tente de faire le point sur l'ensemble des aspects organisationnels modifiés dans le temps et que permettant de soutenir le passage de l'organisation bureaucratique a l'organisation a l'organisation processuelle¹. Elle

¹ LORNET A., le reengineering face à ses contradictions. Intégrer l'humain au contre du processus. Thèse de doctorat, Université de Liège, 1998, p, 26-31.

dresse un comparatif appuyé sur des extraite illustratifs en matière de changements dans la répartition du travail, changement dans les mécanismes de coordination et de liaison, changement dans les systèmes d'influence, changement dans les buts et valeurs, changements de l'environnement.

Les évolutions actuelles auxquelles doivent faire face les entreprises les ont conduits à adopter une vision par processus pour mener des opérations de changement s'appuyant sur les technologies de l'information. L'intérêt croissant porte par l'entreprise à la modélisation des processus peut être vu au travers du développement, notamment d'Intranet, d'extranet via internet, des ERP (Entreprise Resource Planning) et de logiciels de travail collaboratif.

L'utilisation d'internet par les membres de l'entreprise entraine des changements en profondeur, à la fois dans la manière de travailler, (rythme, contenu du travail etc.) mais également dans l'organisation des entreprises par exemple, la gestion des entreprise dites « virtuelles » est permis par le développement de ces technologies.

Les ERP ont suivant échoué notamment à cause d'une trop faible remise en cause de l'ancienne organisation. Morley (2000)¹ souligne que :

« Définir un processus, c'est essentiellement organiser le travail, en grand partie coopératif entre des acteurs amenés à fonctionner comme une communauté unie par un objectif. Par ailleurs, le changement ne pas affaire d'information /formation, mais devrait être perçu comme une transformation, nécessitant désapprentissage des pratiques familières puis apprentissage. Le projet doit quant à lui être appréhende avant tout comme un projet d'organisation ».

Les NTIC permettent ce changement radical de l'organisation et remettent notamment en cause l'organisation fonctionnelle qui semble inadaptée aux évolutions de l'environnement. Economique et technologique. A ce propos, Hommer et Champy proposent de remplacer le découpage fonctionnel par un regroupement par activité autour des processus de l'organisation.

¹ MORLEY. C., « changement organisationnel et modélisation des processus ». Actes de 5^e colloque de l'AIM, 8, 9,10 novembre Montpellier, France, 2000, p, 12.

Il semble que la considération de l'entreprise en tant que regroupement de processus permette un changement efficace et efficient de l'organisation en rapport avec son environnement à la fois interne et externe.

Parallèlement à cela, une forme spécifique se développe avec le soutien des NTIC : il s'agit de l'entreprise virtuelle. L'entreprise réseaux caractérise une nouvelle forme d'organisation à laquelle se sont déjà intéressés plusieurs auteurs (Ettigoffer (1992), Bartoli (1996), Favier et Coat (1997), Venkatraman (1999), etc.).

3.1.4. De l'entreprise pyramidale à l'entreprise virtuelle

La structure pyramidale de type taylorien tend à disparaître, en partie sous l'information des NTIC. La diminution du nombre de niveaux hiérarchiques accompagnée de la disparition de plus en plus fréquent de la catégorie des cadres intermédiaires transforme la structuration des organisations de type pyramidal. Cependant, les transformations organisationnelles de ce type ne sont pas toujours en rapport direct avec l'introduction de NTIC. Pourtant, l'utilisation de technologies telles que la messagerie, intranet ou internet permettent le développement d'échange transversaux qui n'étaient pas ou peu autorisés dans l'organisation pyramidales. Par ailleurs, les contraintes formalités quasiment imposées par une minimum rigueur et de correction semblent céder la place concis et substantiels.

Les NTIC sont de plus en plus utilisées pour intégrer des entités distantes et gérer des opérations réparties sur plusieurs sites. C'est cette catégorie d'organisation « nouvelle » qui pourrait être qualifiée d'emblée de virtuelle. Cependant ce n'est pas si simple, car dans la littérature les nombreux auteurs qui se sont intéressés au concept de l'entreprise virtuelle ne accordant pas sur une définition universelle de ce que représente cette organisation. Car selon quels critères est-il envisageable d'affirmer qu'une entreprise est virtuelle ? Meissonier (2000)¹

Ceci nous donne des informations complémentaires sur ce qu'il est admis d'appeler dans la littérature « la virtualité ». Cependant, certains des auteurs nuancent

¹ MEISSONIER R., « vers une perspective processuelle du concept d'organisation virtuelle », Actes du 5^e colloque de l'AIM, 8, 9, 10 novembre, Montpellier, France, 2000, p, 36.

leur propos avancent que la totalité de l'organisation n'est pas forcément virtuelle. Et que cette virtualité peut s'établir à différents niveaux de l'organisation et au niveau inter-organisationnel.

Ces organisations virtuelles, plus qu'un type d'entreprise particulier, relèvent plutôt d'une évolution d'une structure déjà en place. Il s'agit pourtant bien d'une NFO, mais elle n'est pas créée indépendamment d'une structure plus traditionnelle fonctionnant préalablement à l'utilisation des NTIC.

3.1.5. De l'entreprise auto-intégrée à l'entreprise réseau

Avant d'admirer les caractéristiques de cette forme particulière de d'entreprise, il est important de définir ce qu'est un réseau et de souligner qu'il y a souvent confusion entre entreprise virtuelle et entreprise réseau, et que par conséquent une distinction doit être faite entre les deux.

Pour cela, nous nous référons aux de Bejean et Gadreau (1997) pour que réseau est un « ensemble d'organisation ou d'individu engagés réciproquement dans des transactions récurrentes régulées selon un mode de coordination ni strictement marchand, ni strictement hiérarchique ».

Dussuc (2000)¹ quant à lui, souligne que : « un réseau d'entreprise apparaît avant tout comme une construction socio-cognitive de nature complexe et perpétuelle mutation. La structuration de ce réseau s'avère être beaucoup plus qu'une réponse à des impératifs économiques considérés comme des exogènes et objectives aux décideurs ».

Ces définitions telles que précisées ici font pas clairement apparaître ce qui peut distinguer les entreprises virtuelles des entreprises réseau. En fait, contrairement à l'organisation virtuelle, les entreprises réseau ne nécessitent pas l'utilisation de systèmes de communication pour soutenir la coordination de leur travail.

¹ DESSUC B., « la structuration en réseaux de l'entreprise : pour un dépassement des approches les plus usuelles », Actes du 5^e colloque de l'AIM, 8, 9, 10 novembre, Montpellier, France, 2000, p. 50.

Par ailleurs, comme le précisant Scouarnec et Yanat (2000)¹, il est possible de distinguer deux cas de constitution d'organisation réseaux.

La première catégorie d'entreprise réseau représente des équipes transversales se mettant en place pour une mission précise au sein d'une organisation². La seconde est le regroupement d'entité distincte dans le but de mener à bien une mission particulière³.

Cette forme d'organisation remet fondamentalement en cause l'entreprise fonctionnelle caractérisée par la rigidité, notamment en terme de référence au temps et à l'espace, pour laisser place à une organisation dans les frontières sont floues et dans laquelle des compétences nouvelles émergent.

Ceci n'est pas sans conséquence sur les modes de management. Car, outre les changements de structure, la mise en place de l'organisation réseau (inter ou intra-organisationnel) ne peut pas avoir lieu indépendamment d'une révision des pratiques managérielles.

Ces auteurs précisent que :

« Dans l'organisation-réseaux, l'analyse du travail met les opérateurs en situation de produire et de mobiliser dans le même temps de nouvelles capacités cognitives et transversales qui engagent le développement d'une flexibilité identitaire individuelle et démarches mentales de gestion et d'accompagnement du changement'. La structure projet vient en rupture par rapport aux modes antérieurs d'organisation du travail. Elle valorise des individus capables de flexibilité, d'adaptation rapide dans des contextes mouvants ». ⁴

Cette forme d'organisation vient en réponse aux exigences du marché et à la nécessité de l'entreprise de répondre toujours favorablement et dans des délais réduits à la demande du client.

¹ SCOUARNEC. A., et Yanat. Z., « L'organisation-réseau : implication gestionnaires et sociales », Actes du 5^e colloque l'AIM, 8, 9, 10 novembre, Montpellier, France, 2000, p, 60.

² WEISS. D., « Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail », Revue Française de Gestion, mars – avril – mai, 1994, p, 95-103.

³ FRERY. F., « De l'entreprise intégrée à l'entreprise transactionnelle », Entreprise et Histoires. 1995, p, 89.

⁴ SCOUARNEC. A. et Yanat. Z., « L'organisation – réseau : implication gestionnaires et sociales » Actes du 5^e colloque l'AIM, 8, 9, 10 novembre, Montpellier, France, 2000, p, 20.

En revenant à la comparaison entreprise virtuelle – entreprise réseau, on peut avancer que la structuration d'organisation de cette catégorie a les mêmes fondements, à savoir, mener à bien une mission dans un temps défini, soit en interne, soit en externe relativement aux frontières organisationnelles prédéterminées. Ceci montre bien la remise en cause des rapports espace-temps par ces deux formes d'organisation, ou entre des entités distinctes. L'aspect principal sur lequel il est possible de différencier des deux formes d'organisation, est le recours aux NTIC.

Comme nous l'avons précisé précédemment, le soutien à la coordination des membres de l'entreprise virtuelle est l'utilisation de ces nouvelles technologies dans la mesure où les membres ne se rencontrent pas (ou peu) physiquement. Par contre, même si, les NTIC sont utilisées par les entreprises – réseaux pour fonctionner, elles n'en sont pas pour autant un outil fondamental et nécessaire.

4. les facteurs de changement organisationnel :

Les raisons d'un changement de structure organisationnel peuvent être liées de près ou de loin à une multitude de facteurs, ils découlent des forces externes qui ne sont pas sous le contrôle des gestionnaires ou des forces internes aux situations qui surviennent dans l'entreprise.

4.1. Les forces externes

Le changement dans la variété de l'environnement entraîne des changements dans les objectifs de l'entreprise dans sa structure et l'allocation de ses ressources essentiellement les forces externes regroupent les facteurs sociologique, juridique auxquels l'entreprise doit s'adapter¹.

4.1.1. Sur le plan sociologique :

- Des aspirations nouvelles quant aux conditions de travail, à l'accomplissement de soi, aux loisirs.

¹ SHIMON Dolan, psychologie de travail et comportement organisationnelle, éd : Gaétan Morin, Paris, 1996, p, 370.

- Un affaiblissement du modèle autoritaire et paternaliste propre au modèle mécaniste.

4.1.2. Sur le plan économique :

- Une concurrence ou une compétition quant à la qualité, à la production, à l'image de marque.

- Un changement des ressources du marché qu'il s'agisse de matériel, de techniques.

4.1.3. Sur le plan juridique :

- De nouvelles lois portantes, par exemple sur la semaine de travail, l'enquête salariale, les droits.

4.2.1. Les forces internes :

Les forces internes sont associées aux différents membres de l'organisation qui contribuent à la réalisation des produits ou de services des tâches et aux responsabilités dans un cadre fonctionnel et hiérarchique, à la gestion de l'entreprise, ainsi qu'aux techniques et aux modes de production parmi les principales forces internes du changement organisationnel¹ :

4.2.2. Les individus :

- le vieillissement des ressources humaines.
- le taux de roulement, l'absentéisme.
- la syndicalisation, les grèves.
- les changements de buts et de aspirations des gestionnaires.
- les conflits interpersonnels et intergroupes. Ils ont particulièrement fréquents et coûteux dans l'entreprise.

4.2.3. Les structure :

- les réorganisations, incluant la révision de la hiérarchie des services.

¹ SHIMON Dolan, op-cit, p, 371.

- les suppressions ou les ajouts de tâches.¹
- le changement de la gestion des ressources humaines.

4.2.4. La gestion de l'entreprise :

- les investissements.
- la croissance ou la décroissance.

Les accorde entre organisations, les fusions d'entreprise.

5. La résistance au changement organisationnel :

Afin d'apprécier si oui ou non la personne qui va subir le changement va le vivre comme un changement d'identité (ce que augmente le risque d'échec) ou si elle sera capable de s'adapter, dévolue ou d'entrer dans une phase de reconstruction.

La plupart des gens concernée par le changement organisationnel se sentent menacés par le défi du changement, des émotions telles que l'incertitude, la frustration ou la peur sont réaction fréquentes. Il est alors compréhensible que les personnes adoptent souvent une position négative et défensive, à cet effet l'entreprise va chercher des moyens pour contrôler cette résistance et facilité le changement. Donc il faut transformer les normes des groupes pour que les individus puissent changer de comportement.²

6. Les causes et la manifestation de la résistance

Tout changement est susceptible de provoquer une certaine résistance de la part des employés, des groupes et même de l'organisation entière, et on va présenter les principales causes individuelle et collective de résistance au changement.

6.1. Objection logique et rationnelles :³

- Temps requis pour s'adapter.
- Effort demandé pour un nouvel apprentissage.
- Possibilité de détérioration des conditions de travail existantes.

¹GUILLEVIC Christian, psychologie de travail, éd : Armand Colin, Paris, 1991, p, 93.

² SHIMON Dolan, op-cit, P, 372.

³BERNAYEN Raphael, entreprise en éveil, ESF, Paris, 1979, p, 68.

- Coûts possibles du changement.
- Doute sur la faisabilité technique du changement.
- Mauvaises interprétations.
- Manque de ressources.

6.1.1. Les causes psychologiques et émotionnelles¹ :

- Peur de l'inconnu.
- Faible tolérance face au changement.
- Manque de confiance dans les intervenants en changement ou antipathie.
- Besoin de sécurité, désir de statu quo.
- Anxiété, remise en question.
- Peur de perte d'autonomie et d'Indépendance.

6.1.2. Les causes sociologiques² :

- Coalition politique, partie de pouvoir pour le syndicat.
- Opposition aux valeurs du groupe, aux normes aux stéréotypes.
- Vision étroite.
- Désir de conserver les relations interpersonnelles existantes.

6.1.3. Les causes structurelles et conjoncturelles :

- Conditions de travail, par exemple diminution des possibilités intellectuelles des individus.

- Fonctionnement organisationnel de l'entreprise, par exemple une bureaucratie qui favorise le conformisme et l'immobilisme.

- Climat l'entreprise
- Mode d'introduction du changement (avec ou sans consultation).

La résistance se manifeste quand les changements touchent les travailleurs ou bien la structure organisationnelle. La résistance au changement est donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le

¹ KERJEAN Alain, les nouveaux comportements dans l'entreprise, éd : organisation, 2000, p, 51.

² BROUSSARD V. et autre, le socio-manager. Éd : Dunod, Paris, 2002, p, 52.

cycle normal de travail. Plus les facteurs de résistance d'énergie pour réduire cette résistance.

La résistance au changement des employés et de gestionnaires peut si manifester de multiples façons :

- Les nombreuses récriminations.
- La croissance de l'activité syndicale.
- Les conflits de travail.
- La lenteur dans l'exécution des nouvelles taches.
- L'oubli des nouvelles responsabilités.
- Le blocage partiel de l'information.
- La diffusion de rumeurs.
- Le refus de formation.
- L'absentéisme et le roulement de la main-d'œuvre.
- Les accidents du travail

7. La diminution de la résistance au changement organisationnel

Lorsque les responsables hiérarchiques ou d'autres participants ne sont pas motivé pour entreprendre une remise en cause et ne sont pas donc « demandeurs » de changement organisationnel, il veut mieux que l'entreprise utilise des moyens efficaces pour amoindrir la résistance de cette gent. Parmi ces moyens on trouve les suivants¹ :

7.1. La formation :

La formation doit être axée sur l'amélioration et l'intégration des travailleurs dans son groupe ou son milieu professionnel, donc l'entreprise ne forme pas pour rien, mais selon les besoins. Elle fixe des objectifs compte tenu des buts recherche afin d'éliminer les risques d'amalgames et de détournement éventuel².

En offrant une formation a ses employés, l'employeur prouve qu'il se soucie des effets du changement sur eux. Il y a alors discussion entre l'employeur et les employés sur les changements en cour et sur la collaboration que est nécessaire à leur bonne

¹ RAPHEAIL, op.cit, p, 123.

² Ibid, p, 178.

implantation, l'attitude adoptée par la gestionnaire face à la formation influencera l'attitude des employés face au changement. Aussi, l'acquisition de connaissances théoriques et techniques mettra les employés plus à l'aise et facilitera l'implantation du changement¹.

7.2. La promotion :

L'affectation d'une personne à un poste comportant plus de responsabilités que celle qu'elle détenait auparavant est souvent assortie d'une rémunération supérieure et de conditions de travail plus attractives. Alors, si le gestionnaire présente le changement comme une occasion exceptionnelle de croissance personnelle et professionnelle, autrement dit fait la promotion du changement, il augmente la motivation de ses subordonnés et réduit leurs résistances. Le gestionnaire doit présenter le changement de façon qu'il devienne lui-même une source de motivation. Il doit alors y avoir une promotion salariale²...

7.3. L'information :

L'information ne doit pas être ponctuelle et limitée, elle doit s'adresser à tout le personnel de façon entière et contenue, elle doit être compréhensible et accessible pour tous. Les informations sur les étapes du changement sont particulièrement pertinentes et importantes.

Son objectif est d'influencer sur le comportement des acteurs pertinents de l'entreprise (acteur interne ou externe), afin de rendre leurs comportements aussi favorables que possible à la survie de l'entreprise.

7.4. L'institutionnalisation :

Institutionnaliser le changement, c'est faire accepter comme état permanent ou récurrent, c'est également choisir une structure organisationnelle qui permet l'évolution vers le changement. La décentralisation est une solution privilégiée pour favoriser l'adaptabilité.

¹ MICHEL de Guy, politique des ressources humaines de l'entreprise, éd : D'organisation, Paris, 1989, p. 131.

² SHIMON Dolan, op-cit, p. 374.

Le choix des moyens à utiliser pour diminuer la résistance au changement organisationnel est fonction de la taille de l'organisation, de ses activités, de la capacité de ses salariés etc. Chaque situation organisationnelle est particulière et seule une bonne connaissance de cette situation permettra aux gestionnaires de choisir la méthode ou la combinaison de méthode appropriée¹.

8. Le processus du changement organisationnel

8.1. L'approche des compétences

Dans toute organisation, il y a accumulation latente d'un capital humain de compétences. Cette accumulation ne prend pas les formes traditionnelles et visibles de l'investissement ; elle concerne un capital immatériel. Elle est donc parfaitement invisible aux cotés de la constitution des capitaux matériels. Pourtant, ce capital est vital pour le développement et la performance des entreprises. On se convaincra de son importance en constatant, par exemple, que les prix de cession de sociétés de services peuvent s'élever à plus de dix fois la valeur de leurs capitaux matériels. Il conviendra donc d'estimer et de gérer cette accumulation en appréciant les compétences actuelles et en évaluant les besoins futurs².

8.1.1. Les trois modes d'approche des compétences

Dans une entreprise moyennement pourvue d'un système d'informations, on possède au moins trois d'approche pour dresser un bilan des ressources humaines ; toutes les trois sont nécessaires, mais elles ne sont pas suffisantes³.

a) Les structures traduites par les organigrammes : on connaît bien les limites des organigrammes consciencieusement dressés dans la plupart des sociétés. Certes, ils traduisent un état de l'organisation, mais ils sont redoutablement figés, ne reflétant ni les circuits réels du pouvoir et de l'information ni leurs évolutions. Ils constituent donc plus un support du partage du pouvoir et de l'organisation, des décentralisations budgétaires, qu'un outil pertinent d'analyse des ressources humaines.

¹ HENRI Mahé de b, dictionnaire de l'entreprise, éd : économique, Paris 1998, p, 348.

² BERNARD M., DANIEL C. Gestion des ressources humaines 5^e édition, Dunod, Paris, 2005, p 12.

³ BERNARD M., DANIEL C, op.cit, p, 13-14.

b) Les choix de gestion individuelle éclairés par les évaluations de postes : les diverses pratiques d'évaluation de poste conduites dans beaucoup d'entreprises sont indispensables pour étayer une hiérarchie des rémunérations, éclairer les embauches, définir les champs de responsabilités... mais elles ne traduisent que le niveau du poste et non celui de son titulaire, même si les ambiguïtés sur ce point ne sont pas exclues. Elles ne remplacent pas l'identification des compétences des titulaires de postes ou des études plus générales par métier.

c) L'organisation du travail par les analyses de tâches : pour les postes à fort contenu d'exécution, les descriptions des tâches visent à la rationalisation, à la meilleure coordination... Elles ne peuvent constituer le support informatif de la maîtrise des compétences et des talents des titulaires de ces postes.

Il manque à ces états deux types de connaissances indispensables à un constat complet de l'état des ressources humaines¹ :

Au niveau individuel, un état des compétences effectivement développées par chacun des collaborateurs : c'est l'outil de la gestion individuelle, de la politique d'appréciation, du déclenchement des formations, de la gestion de carrière... ;

Au niveau collectif, un recensement des profils d'emplois, par exemples à partir des nomenclatures d'emploi type : c'est l'outil de la gestion prévisionnelle ou tout simplement de toute réflexion sur la dynamique des ressources humaines.

8.1.2. La définition de métier sur la base de quatre paramètres

Dans cette approche par le métier qui s'articule autour de quatre paramètres, chaque salarié va se positionner sur l'ensemble des compétences que sont les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être et les savoir-évoluer.

- Les savoir : c'est-à-dire l'ensemble des connaissances générales ou spécialisées à posséder. Il peut s'agir de connaissances théoriques ou de la maîtrise de certains langages scientifiques et techniques.

¹ BERNARD M., DANIEL C., op.cit, p, 15-17.

Les savoir-faire : ils concernent la maîtrise d'outils et de méthodes dans des contextes bien spécifiques. Il importera de préciser dans quelle mesure ces savoir-faire sont transférables à des situations de travail diversifiées.

Les savoir-être : c'est-à-dire les attitudes et les comportements de personnes au travail, les façons souhaitables d'agir et d'inter-agir.

Les savoir-évoluer : ils concernent à la fois les possibilités de progresser dans le métier et/ou d'aller vers d'autres types d'activités ; ils seront appréciés sur la base de ce que l'on nomme généralement le potentiel individuel. Cette flexibilité ne concerne pas seulement les cadres mais l'ensemble des personnes soumis à des évolutions des techniques et de l'organisation.

8.1.3. Les enjeux de la compétence

a) L'enjeu économique :

Face au défi de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises ont besoin d'une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue...) la notion de capital humain prend alors tout son sens : les compétences acquises deviennent un enjeu économique et devant les coûts engagés pour les obtenir (les formations...) les entreprises attendent un retour sur investissement. La notion de capital humain renvoie, par analogie, à la notion de capital (le travail étant un facteur de production) et à la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée irréductible à leur seule force de travail¹.

b) L'enjeu organisationnel :

La concurrence mondiale et l'exigence d'une plus grande adaptabilité des ressources de l'entreprise conduisent à rechercher la flexibilité. Cette flexibilité peut être quantitative (l'entreprise joue sur les quantités et le volume des facteurs de production, capital comme travail) ou qualitative (l'entreprise tente de réunir les compétences dont elle a besoin pour sa production). La notion de compétence devient

¹ LAETITIA L., *l'essentiel de la gestion des ressources humaines* 5^e édition, l'extenso, Paris, 2011-2012, p. 46-47.

alors un enjeu sur le plan organisationnel lors de la mise en place de flexibilité qualitative.

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences. L'organisation devient un acteur de l'accroissement des compétences lorsqu'elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie.

Elle sera dite « apprenante » lorsque l'intérêt portera sur les processus collectifs de création, de diffusion, d'assimilation des connaissances et des savoir-faire dans l'organisation. L'accent est mis sur le processus de création et de transfert de la connaissance.

c) L'enjeu sociétal :

La législation en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Dorénavant, il revient aux organisations de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leur carrière. Ce souci de l'employabilité, très intimement lié à la notion de compétence, répond à un enjeu sociétal : faire face à la montée du chômage. L'emploi à vie dans la même entreprise n'étant plus possible, les salariés doivent être en mesure de répondre aux attentes du monde du travail au moment où ils ont perdu l'emploi qu'ils occupaient auparavant. Le salarié est amené à devenir un acteur de son parcours professionnel au côté de son entreprise.

9. La gestion des connaissances

a) Les connaissances :

Les connaissances semblent, en apparence, une notion simple à comprendre, or il en est tout autre¹. Il n'existe pas de consensus sur sa définition, mais on peut distinguer les « connaissances » des notions de « données » et d'« informations ». Les données sont des faits, dénudés de sens. En y ajoutant un contexte, un sens, on obtient des informations. Ensuite vient la connaissance, qui constitue la transformation de

¹ LYSANNE R. et autres, coffre à outils sur le transfert de connaissances, Paris, 2009, p, 6-7.

l'information par les individus en y incorporant leurs expériences, leurs croyances et leurs valeurs (Wiig, 1994). La connaissance est donc caractérisée comme étant subjective, informelle et très personnelle. Ce sont les individus qui apportent la valeur ajoutée à la connaissance par leur expérience propre.

On distingue deux types de connaissances soit explicite et tacite.

- Les connaissances explicites : sont des connaissances dites objectives et formelles que l'on peut verbaliser, écrire, codifier et transférer. Elles peuvent prendre la forme de livres, de répertoires, de manuels de politiques et procédures, de connaissances sur internet, de banques de données, etc.

- Quant aux connaissances tacites : elles sont plus difficiles à exprimer et à expliquer. Elles se retrouvent dans la tête des personnes et incluent généralement des éléments intangibles comme le jugement, le savoir-faire, le savoir-être, les valeurs et les intuitions.

Elles sont personnelles, spécifiques au contexte et difficile à communiquer et formaliser même pour la personne qui détient ce savoir. Par exemple, il est difficile pour une personne d'expliquer concrètement comment conduire une automobile avec une transmission manuelle. La personne peut user d'imagination pour expliquer à l'apprenti que c'est au moment d'atteindre le point de friction qu'il faut changer de vitesse. Cet exemple est intéressant pour expliquer comment nous réalisons des choses intuitivement.

Une personne qui conduit une voiture manuelle depuis de nombreuses années va chercher intuitivement la pédale de changement de vitesse lorsqu'elle conduit une voiture à transmission automatique.

La même logique peut être appliquée dans le travail de tous les jours. L'explication du savoir-faire des travailleurs de métier ou d'usine est parfois ardue.

b) La gestion des connaissances métier¹ :

La gestion des connaissances est comme un facteur de compétitivité dans les entreprises. «Créer, capitaliser et partager son capital de connaissance est une

¹ LYSANNE R. et autres, op.cit, p, 8.

préoccupation de toute organisation performante (Ermine). La qualité des produits et des services dépend de la capacité d'une entreprise à créer et partager ses savoirs entre ses employés. Pour cette raison, l'entreprise doit devenir un environnement de création et de partage des connaissances qui favorise l'innovation.

A travers ce concept de l'entreprise apprenante (Nonaka 95) explique que la gestion des connaissances est un processus qui amplifie la création de connaissances au niveau individuel et la positionne dans le réseau de connaissance de l'entreprise. L'idée fondatrice de ce concept est que l'entreprise est un système de production et d'échanges de connaissances. Ainsi, la capitalisation de ces connaissances assure leurs réutilisabilités et leurs mises à jour en constituant une mémoire de l'entreprise pouvant être partagée entre l'ensemble des employés.

D'après Euzenat, il est important de considérer une mémoire d'entreprise à la fois comme un outil et comme un processus. Un outil spécifiant la nature de la connaissance et comment l'organiser ainsi qu'un processus spécifiant comment la mémoriser et la réutiliser. La mémoire organisationnelle constitue donc un modèle pour la capitalisation. L'archivage et la réutilisation des connaissances dans une organisation.

Les équipes projet créent, partagent et utilisent des informations et des connaissances lors du processus de conception. Ces connaissances doivent être capitalisées et archivées lors des projets afin de permettre leur réutilisation dans de futurs projets. Le développement d'une mémoire partagée semble être une approche adaptée à la gestion des connaissances dans les organisations.

- **Résumé du chapitre :**

Le changement organisationnels pourraient être caractérisés comme une constante faisant partie intégrante de la vie des entreprises tant celles-ci y sont confrontées à un moment ou à un autre.

Dans ce chapitre on étudie le changement organisationnel et ses différents aspects généralité et sa gestion dont on a parlé sur facteurs, ses outils, ses domaines d'applications dans les organisations et le processus de changement organisationnel.

Chapitre IV : Recherche d'une cohérence entre fonction ressources humaines et changement organisationnel

- Préambule
- 1. Les évolutions au sein de la fonction ressources humaines
- 2. Les aspects constitutifs du changement en GRH
- 3. L'évolution de la fonction ressources humaines
- 4. Nécessité d'une cohérence NFO – GRH
- 5. La nécessaire implication de la FRH dans le changement technologique
- 6. Les acteurs et l'organisation de la fonction
- 7. La conduite du changement
- Résumé du chapitre

Chapitre IV : Recherche d'une cohérence entre fonction ressources humaines et changement organisationnel

- **Préambule**

Dans ce chapitre nous allons expliquer la cohérence entre la fonction ressources humaines et changement organisationnel, pour faire apparaître les évolutions que connaissent actuellement les entreprises et fournir des éléments de compréhension relatifs aux facteurs influençant l'agencement interne de celles-ci.

L'objet du présent chapitre est de présenter, dans une même logique, les tendances observables au sein de la fonction ressources humaines.

1. Les évolutions au sein de la fonction ressources humaines

Relativement aux évolutions qu'a pu connaître la GRH depuis le début du XX siècle, Pichault (1996)¹ fournit un bref historique, nous permettant d'avoir une vision générale de ces transformations.

Ces transformations peuvent être découpées en trois étapes :

« La GRH centrée sur des activités propres » représente ce que Belanger et alii. (1988)² définissent « comme l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de conservation des ressources humaines, visant à fournir aux organisations de une main-d'œuvre productive, stable et satisfaite ».

« La GRH systémique » qui progressivement s'intègre dans l'entreprise en tant que système. C'est alors que la fonction va interagir avec les autres variables organisationnelles pour répondre aux objectifs de l'entreprise, et combiner la réussite à la fois économique, technique et sociale.

« La GRH stratégique » qui vise à intégrer la FRH aux stratégies de l'entreprise, ce qui sous-entend un rapprochement de la GRH et des instances de direction.

En fait, ce déroulement montre bien que l'on est passé d'une GRH qui gérait indépendamment de toute autre variable ses propres activités, puis dans un second temps est apparue la nécessité d'intégrer cette fonction centrale avec les autres composantes organisationnelles de manière à rendre plus efficace le processus global. Ce n'est qu'après (dans les années 80) que la GRH a eu une place dédiée dans l'organigramme, au moment même où les entreprise avaient comme mot d'ordre de

¹ PICHULT. F., ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique, De Boeck Université, 1996, p.150.

² BELANGER. L., BENABOU. C., BERGERON. J-L., FOUCHER. R. et PETIT. A., gestion stratégique des ressources humaines. Boucherville, Gaëtan Morin, 1988, p5.

Chapitre IV : Recherche d'une cohérence entre fonction ressources humaines et changement organisationnel

restaurer les objectifs de performance et de compétitivité. On comprend mieux alors le difficile positionnement de cette fonction, pourtant centrale dans la réussite de l'organisation.

La prise en compte, lors de l'émergence de la notion de stratégie dans le fonctionnement de la GRH, du fait qu'il n'y ait pas uniquement la seule stratégies organisationnelle à laquelle une place privilégiée doit être accordée, mais bien plusieurs stratégies, celles des acteurs en présence, entraine la GRH vers un management politique.

2. Les aspects constitutifs du changement en GRH

Lauart (1995)¹, il apparait qu'en GRH, il y a toujours des changements à opérer et que pour les effectuer, il faut comprendre les facteurs constitutifs de la GRH. Au premier rang de ces facteurs, il y a les hommes et leurs représentations.

Pour ce qui est des hommes, il existe deux niveaux de réalité : celui des événements et celui des représentations que les personnes construisent à partir de ceux-ci.

Les sociologues ont fait ressortir le pouvoir des hommes et de leur stratégie (buts sous-jacents) dans l'organisation, mais ce pouvoir se haute à trois limites²

- Les individus sont habituellement rationnels ; mais leur rationalité s'inscrit des contextes d'action assez complexes qui prouvent être interprétés (dont appliquer) de différentes façon ;

- d'un individu ou d'un groupe des manœuvres réelles sont très variables,

- les rationalités observables dépendent aussi des cadres de références des acteurs, c'est-à-dire de leurs structures psychologiques internes.

Rationalités techno-économiques et sociopolitiques

¹ LOUART. P., succès de l'intervention en gestion des ressources humaines, Rueil-Malmaison (France), Editions Liaisons, 1995, p.38.

² Ibid, p.39.

Chapitre IV : Recherche d'une cohérence entre fonction ressources humaines et changement organisationnel

Deux pôles de rationalités sont mis en évidence : les rationalités sont à la fois technico-économiques et sociopolitiques et pour lui, toute organisation est un mélange de ces deux rationalités. La rationalité techno-économique (RTE) l'ensemble des objectifs économiques, des méthodologies et des pratiques opératoires d'une organisation .les objectifs étant supposés communs et partagés, ces rationalités impliquent une recherche de cohérence et d'efficacité collective, elles utilisent la technologie et la méthode comme des moyens pour atteindre leurs fins. Les conflits sont externalisés sur l'environnement et sont dépersonnalisés (la concurrence, les marchés les contraintes, etc.)

Parallèlement, les rationalités sociopolitiques (RSP) correspondent aux représentations et intérêts des différents acteurs ou groupes d'acteurs faisant partie de l'organisation. C'est la base subjective et en partie tensionnelle des objectifs officiels ou des règles collectives. Mentionnant quelques principes normatifs rencontrés dans la littérature de gestion.

Louart rappelle que : « Un changement doit pouvoir être piloté dans ses aspects politiques (pouvoir et moyens matériels d'agir), technologiques (capacités requises) et psychosociaux (accord et implication des personnes concernées) »¹.

En GRH les innovations trouvent un accueil d'autant plus rapide que ceux qui les mettent en œuvre ont un statut reconnu, la compétence requise et les moyens d'agir, mais l'environnement doit s'y prêter ou être aménagé en conséquence.

Ceux qui construisent une GRH réaliste ne décident rien sans un minimum de débat en faisant participer les acteurs et les membres concernés de l'organisation. L'essentiel est de rester ouvert le plus possible, avec minimum de cohérence qui préserve une sensibilité à l'environnement. C'est le sens du constructivisme².

¹ LOUART. P., op.cit, p, 66

² Ibid, p, 38-39.

Chapitre IV : Recherche d'une cohérence entre fonction ressources humaines et changement organisationnel

On peut rappeler ici que :

« Un diagnostic traduit la subjectivité de ceux qui l'établissent et qui mettent leur parti pris l'analyse des faits ou des orientations utiles »¹

Aussi, pour qu'un changement se fasse de façon efficace est-il bon d'intégrer dans la démarche de changement, le problème et les enjeux du plus grand nombre possible d'acteurs. Pour lui, l'évolution passe aussi par les conflits et les coopérations entre acteurs. Elle résulte de leurs transformations cognitives et sociopolitiques. A ce sujet, la sociologie des organisations à montre l'importance de faire participer l'ensemble des personnes concernées par une intervention de changement en particulier quand elle touche aux structure et aux fonctionnements de la GRH. Il privilégie donc « l'acceptable construite, dans ce qu'elle peut engendrer d'accord, de coopérations ou du moins de neutralité par rapport aux interventions en GRH »²

Un vrai changement est la prise en compte d'éléments de signification véritablement nouveaux par un individu ou par un groupe. C'est un sens radicalement neuf qui. Non seulement émerge dans l'expérience du sujet, mais qui est également pris en compte par lui, transformant ses perspectives, ses façons d'être et de penser, ses relations ou sa structure.

3. L'évolution de la fonction ressources humaines

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 (Pichault, 1995). Il est clair que cela amplifie encore la complexité du changement et surtout les risques qui lui sont associés.

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

¹ LOUART, P, op.cit, p, 162.

² Ibid., p.247

Chapitre IV : Recherche d'une cohérence entre fonction ressources humaines et changement organisationnel

On peut observer un phénomène de double mouvement au sein de la fonction, ainsi que des potentiels de dynamisation de celle-ci

3.1. L'origine des mutations de la fonction RH

La fonction ressources humaines voit ses activités et pratiques largement repensées, notamment sous l'influence de deux phénomènes.

Le premier est le développement de nouvelles formes d'organisation, telles que l'entreprise réseau par exemple, et le second est le développement considérable de l'utilisation des NTIC par les membres de l'organisation.

a) La GRH face aux transformations organisationnelles des entreprises

La première cause des mutations profondes auxquelles est confrontée la fonction RH, est le changement organisationnel des entreprises, initié par les NTIC.

Les nouvelles formes d'organisation induisent une redéfinition des rôles et des fonctions au sein de l'entreprise, rendant les hiérarchies moins prégnantes, mais également l'émergence de nouveaux cadres d'action et d'une évolution profonde de la fonction RH.¹

L'assouplissement des structures mécanistes par l'instauration de groupe de projets, la participation des utilisateurs à certains processus de changement ou la mise en place de groupes semi-autonomes de production montre l'acheminement progressif vers des structures où il y a moins de cadres, plus de coopération et de transversalité.

Les NTIC ont contribué à ce mouvement qui va induire des mutations profondes des différentes fonctions incarnant les systèmes de gestion de l'organisation.

b) Impact de l'utilisation des NTIC sur la transformation de la fonction RH

La seconde cause des mutations observables au sein de la fonction ressources humaines provient de l'utilisation croissante des NTIC dans le processus de travail.

La fonction RH doit faire face à des mécanismes complexes, et avoir une réactivité quasi-immédiate, dans la gestion des rémunérations, dans la GPEC, dans la gestion du temps de travail, etc. A ce titre, les NTIC vont participer et aider les services

¹ HUAULT. I., « Les nouvelles dimensions du management. La gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations » Cahiers Français, Management et organisation des entreprises, n° 287, juillet-aout-septembre, 1998, p.73-78

Chapitre IV : Recherche d'une cohérence entre fonction ressources humaines et changement organisationnel

RH à anticiper et mettre en œuvre les changements nécessaires à sa structuration et à son bon fonctionnement.

c) Interrogations sur la place de la fonction RH face à ces transformations

Dans une étude menée par Matmati, les questionnements suivants sont abordés :

- La fonction GRH peut-elle rester en marge dans l'utilisation des technologies ?

Dans quelles pratiques de GRH ces dernières peuvent-elle apporter des innovations significatives ? La fonction GRH doit-elle limiter son rôle uniquement à l'introduction de ces technologies dans ses pratiques, pour gagner en efficacité et qualité dans les prestations aux structures opérationnelles, ou doit-elle s'impliquer dans le management de ces technologies étant donné leur impact sur l'organisation, les compétences et les modes de management ?

On voit bien là, la volonté de comprendre et d'analyser l'impact que peuvent avoir les NTIC sur la fonction RH, notamment parce que de nombreux managers s'interrogent sur leurs effets sur l'amélioration de la performance des RH dans l'entreprise et l'efficacité de la fonction RH dans ses prestations aux structures opérationnelles de l'entreprise.

Il est admis aujourd'hui que « la technologie de l'information aura impact puissant sur les activités, la place et rôle de la DRH », car l'introduction des NTIC dans l'entreprise modifie les situations individuelles et collectives de travail mais les processus opérationnels sur lesquels s'articulent ces situations donnant lieu à des modifications souvent importantes, de la chaîne de valeur de l'entreprise.

Concrètement, dans la pensée académique, les mutations de la fonction RH se situent notamment, au niveau de l'évolution des structures de travail, des missions de la fonction qui peuvent être décentralisées, externalisées ou conservées au sein même du service, mais également au niveau des rôles de chacun dans l'atteinte d'objectifs spécifiques, etc.

Ce qui nous amène à formuler trois constats relativement aux nouvelles caractéristique de la fonction RH¹ :

¹ HENRIET. B, « La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles », Revue Française de Gestion, juin-juillet-août, 1999, p.82-93.

Chapitre IV : Recherche d'une cohérence entre fonction ressources humaines et changement organisationnel

- Une nouvelle donne configurationnelle. il s'agit de la décentralisation et de la déhiérarchisations de la fonction, principalement pour plus de réactivité ;
- Une nouvelle donne stratégique, notamment dans le but d'acquérir un avantage concurrentiel. Il s'agit du recentrage sur le cœur des compétences, et par la même de l'externalisation de certaines activités jugées non stratégiques ;
- De nouvelles attributions au sein de la fonction RH. Il s'agit singulièrement des transformations sur le contenu de la fonction.

3.2. Un double mouvement de la fonction RH

La fonction RH est en pleine mutation¹. C'est une fonction de plus en plus éclatée et partagée. Eclatée avec un large mouvement de décentralisation et de réduction des services centraux, avec simultanément une responsabilisation des acteurs au plus près du terrain.

Les NTIC autorisent l'émergence d'une redistribution des missions initialement prise en charge par la fonction RH, et qui sont de plus en plus souvent décentralisées au niveau opérationnel, voire même délocalisées hors des frontières de l'organisation.

Vers une externalisation croissante de certaines activités de la fonction RH, et un recentrage sur le cœur de compétences.

Actuellement, les entreprises se recentrent sur leur métier de base en externalisant certains de leurs domaines fonctionnels et administratifs jugés non stratégiques.

Les entreprises sont à la recherche de nouvelles structures allégées ou décloisonnées pour répondre au problème essentiel de la coopération de leurs membres. Les liens sociaux se désorganisent et se recomposent, faisant apparaître des formes variées d'intégration des salariés.

Les entreprises allègent leurs structures en réorganisant la répartition des tâches.

Dans les nouveaux modes d'organisation, on cherche ainsi à accroître les potentiels de transformations en conférant plus de pouvoir aux cadres.

Parallèlement aux tendances observables au sein des structures globales, il est évident qu'un phénomène analogue à l'échelle de la fonction RH est observé.

¹ HENRIET. B, op cit, p.82-93.

Chapitre IV : Recherche d'une cohérence entre fonction ressources humaines et changement organisationnel

En effet, certaines activités, ne faisant pas partie du cœur de compétences, sont transférées hors des frontières organisationnelles pour un redéploiement des ressources professionnelles vers de nouveaux rôles, à faibles couts et à forte valeur ajoutée. Il peut notamment s'agit des activités telles que la paie, la sélection des candidats lors d'un recrutement, la formation, etc.

a) Décentralisation, déhiérarchisation et diffusion opérationnelle de l'action¹.

L'évolution organisationnelle des entreprises conduit à une décentralisation des responsabilités au niveau des responsables opérationnels. La fonction éclate et se répartit dans toute l'organisation, afin de permettre des adaptations plus rapides, une individualisation des décisions des GRH et la mobilisation des salariés.

La fonction GRH devient elle-même transverse, à l'image des organisations dans laquelle elle évolue, tandis que ses missions sont largement redistribuées.

Sur le plan de la structuration des services de ressources humaines, on observe des éclatements. La fonction spécialisée, auparavant centralisée pour des raisons d'économie explose au niveau des structures pour des raisons d'efficacité. On observe même dans des nombreuses entreprises, le rattachement de plus en plus fréquent des acteurs de la GRH à des unités opérationnelles qu'à des unités spécialisées.

Les structurations internes des services ressources humaines deviennent également plus souples, plus organiques et présentent un caractère plus éphémère que les structurations par activité.

Il apparait que la fonction RH est de plus en plus décentralisée, mais également « déhiérarchisée », dans le sens où certains missions sont confiées le plus également le plus souvent à des opérationnels.

Et même si la DRH conserve un « droit de regard » sur ces activités, les initiatives de chacun en sont favorisées, et les circuits, parfois jugés inutiles, d'information et de décision en sont limités.

3.3. Des potentiels de dynamisation pour la fonction RH

Les responsables des RH sont investis de nouveaux rôles et sont par exemple conduits à s'impliquer dans des projets de changement organisationnel.

¹ GUNIA Nadège, impact des nouvelles technologies d'information et de communication (Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion), Université de Toulouse I (France), 2002, p, 71.

Chapitre IV : Recherche d'une cohérence entre fonction ressources humaines et changement organisationnel

Pour Perrois¹, dans les organisations mouvantes, la GRH, est passée d'une nécessité administrative à un service proactif, devant être vecteur de changement. Il paraît essentiel pour la GRH de participer activement dans les changements et adéquations rapides menés par l'entreprise pour évoluer.

Cette vision est également confirmée par Pearce Snyder, qui souligne que les professionnels des ressources humaines sont de plus en plus des moteurs chargés d'accompagner le changement dans les organisations. En d'autres termes, ils obtiennent un rôle de stratège, qui se révèle être la pierre angulaire d'un changement réussi.

Les évolutions récentes du management (les théories sur la gestion des compétences, l'apprentissage organisationnel, le management du changement) repositionnent la fonction RH au cœur des changements que vivent les entreprises du fait notamment des développements des technologies de l'information, qui offrent à la GRH des opportunités d'innovation de ses pratiques mais aussi des possibilités de repositionnement stratégique dans le management de l'entreprise.

Les rôles des acteurs clés de la fonction s'en trouvent modifiés. Dans ces nouveaux rôles, il apparaît, d'après Guérin et Sire, qu'on ne part plus des activités en espérant que les efforts séparés des uns et des autres permettront d'atteindre les résultats souhaités, mais plutôt des problèmes concrets des gestionnaires en déterminant avec eux les activités nécessaires à la résolution des problèmes identifiés.

3.4. Le repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines²

Après lecture de différentes études relatives à l'évolution de la fonction ressources humaines, il apparaît que l'ensemble des transformations, qu'elles soient celle de la fonction elle-même, celle de la GRH, du responsable du département ou de la professionnalisation de la fonction, sont la conséquence d'un besoin d'adaptation à l'environnement interne mais également externe à l'organisation.

Une telle argumentation nécessite tout de même d'émettre une certaine réserve sur la réalité des faits car ce sujet est très développé dans la littérature et revêt parfois des idéologies non vérifiées et non vérifiables dans la réalité organisationnelle.

¹ PERROIS. P., « Les nouvelles technologies au service de la fonction RH », Personnel, n°402 août-septembre, 1999, p.63-69.

² GUNIA Nadège, op.cit, p, 74.

Chapitre IV : Recherche d'une cohérence entre fonction ressources humaines et changement organisationnel

Il paraît évident que des transformations sont en cours et qu'elles intéressent aussi bien les praticiens que les académiciens tant leur envergure aussi bien que leur déterminant mériteraient d'être appréhendés, compris et analysés.

Pendant longtemps, le terme de rôle n'était que peu utilisé en matière de GRH et il était préférable et plus couramment admis d'utiliser les termes de missions. Ainsi donc, la fonction était investit de certaines missions qui correspondaient aux objectifs à atteindre en terme de problématique d'action et de politique RH.

Maintenant ce terme a laissé place à des concepts tels que rôle de la fonction ou attentes vis-à-vis de la DRH qui sont de plus en plus exigeantes notamment au regard de la complexité de l'environnement organisationnel.

Ce qui a pour conséquence de multiplier et de rendre plus varié l'ensemble des rôles devant être pris en charge par la FRH. La difficulté étant de parvenir à trouver un équilibre entre les tâches initialement définies et les rôles actuels sachant qu'il est possible d'observer une certaine incohérence ou plutôt décalage entre certains rôles. Et la DRH doit assimiler le fait que les rôles qui lui sont attribués sont complémentaires, elle doit les intégrer et les inter-relier de façon à construire une politique des ressources humaines cohérente et efficace, comprise de l'ensemble de ses « clients ».

Pour parvenir à cet équilibre, la FRH doit assumer un portefeuille de rôles complémentaires qu'elle gèrera à des degrés divers. Ces arguments sont d'ailleurs souvent avancés dans la littérature, mais très faiblement représentés dans la réalité organisationnelle. Il est évidemment plus facile de souligner que la fonction ressources humaines doit être à même de prendre en charge tel ou tel rôle, mais il n'en est pourtant pas si évident dans les faits.

Il convient alors de s'interroger sur les dimensions imaginaires des modèles mis en place dans la littérature et de se positionner pour vérifier ce qui est réellement applicable sur le terrain.

Chapitre IV : Recherche d'une cohérence entre fonction ressources humaines et changement organisationnel

3.5. Les nouveaux rôles pour la GRH

Lorsque l'on s'interroge sur le rôle que doit avoir la GRH face à de telles évolutions, on s'aperçoit que non seulement ces interrogations interpellent les praticiens, mais également les académiciens.

Matmati¹, par exemple, base une grande partie de ses travaux sur cet axe de recherche relativement au changement initié par l'introduction des NTIC et se pose la question suivante :

« La fonction GRH doit-elle limiter son rôle uniquement à l'introduction de ces technologies dans ses pratiques, pour gagner en efficacité et qualité dans les prestations aux structures opérationnelles, ou doit-elle s'impliquer dans le management de ces technologies étant donné leur impact sur l'organisation, les compétences et les modes de management ? »

Une question primordiale émerge alors, qui est celle de la place de la GRH dans les projets de changement organisationnel.

Jean-Luc Minette (DRH Europe de SmithKline Beecham) interviewé lors d'une enquête menée par BPI entre février et juillet 1999 donne son avis, en tant que praticien, sur le rôle que doit avoir la GRH dans une organisation en restructuration et reconnaît que de nouveaux rôles doivent investir la GRH :

« Il doit, bien sûr s'impliquer dans les groupes de travail qui réfléchit à ce que sera la gestion des ressources humaines de la nouvelle entreprise ; préciser les politiques de rémunération globale, d'expatriation, d'appréciation, etc. Il lui faut à la fois participer à la définition de la nouvelle organisation et de nouveaux processus, et assurer la coordination des différents groupes qui planchent sur l'évolution des structures et l'avenir de l'entreprise »

Cependant, Pichault, affirme que les nouvelles attributions de cette fonction sont très faibles et ne pèsent pas considérablement dans les choix organisationnels :

« Malgré l'évolution considérable de leur fonction, il faut bien admettre que les responsables du département des ressources humaines pèsent encore relativement peu aujourd'hui sur la vie des entreprises. La plupart du temps ils se situent en position de

¹ MATMATI. M., « Apports des nouvelles technologies de l'information et de la communication à la gestion des ressources humaines », Les cahiers du management technologique, Volume 9, n°3, septembre-décembre, 1999, p.47-57.

Chapitre IV : Recherche d'une cohérence entre fonction ressources humaines et changement organisationnel

staff et n'interviennent pas directement dans la conduite des projets de changement : ni dans le choix proprement dit. Ils sont bien souvent cantonnés dans ses rôles d'exécution (sélection de personnel, licenciement), d'accompagnement (plan de formation, politique de communication) ou de suivi (enquêtes de satisfaction) des orientations stratégiques ».

Pourtant, il semble bien que les responsables des ressources humaines soient réellement investis de nouveaux rôles et soient par exemple conduits à s'impliquer dans des projets de changement organisationnel, et à adopter en conséquence une nouvelle vision des attentes de l'organisation en matière de GRH.

a) Le DRH coordinateur du changement social, technologique et organisationnel

Par ailleurs, il semble que l'implication des ressources humaines soit une condition essentielle à la réussite de tout projet de changement. C'est ce que souligne Roy et alii. (1995), en prenant le cas particulier du reengineering :

« La mobilisation des ressources humaines est présentée comme sous-jacente au succès des projets de réingénierie, cette mobilisation permettant de mettre l'accent non seulement sur les aspects techniques, mais aussi sur les aspects sociologiques et psychologiques ».

Et ces aspects ne doivent évidemment pas être occultés, car ils constituent un élément déterminant de l'aboutissement du processus de changement.

Il est clair que le jeu des acteurs dans le contexte organisationnel peut être source de dysfonctionnement si le changement social n'est pas opéré parallèlement au changement technologique et organisationnel¹.

3.6. Typologies des missions de la GRH

Dans cette section, notre objectif est de faire le point sur ce que doit prendre en charge la GRH dans l'entreprise.

Dans un premier temps, les missions traditionnelles qui fondent les problématiques d'action de la GRH seront abordées, puis dans un second temps, les missions qui lui sont nouvellement attribuées seront analysées².

¹ GUNIA Nadège, op.cit, p, 79.

² Ibid, p, 85.

Chapitre IV : Recherche d'une cohérence entre fonction ressources humaines et changement organisationnel

a) Les missions traditionnelles

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.
- 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.

Diverses causes sont perceptibles dans cette évolution. Fabi et alii. (1993) proposent un modèle de contingence permettant d'analyser l'évolution de la GRH.

b) Des missions renouvelées et enrichies

De plus en plus la GRH dans l'entreprise doit avoir une dimension stratégique¹. Cette tendance s'inscrit dans une volonté de décentralisation de la fonction, avec un partage entre opérationnel et fonctionnel. Ceci dans une logique de création de valeur de la fonction dans l'entreprise. Cette recherche accrue de contribution à la création de valeur, motive les DRH dans l'adoption de solutions d'externalisation facilitées par la mise à disposition de nouveaux outils notamment informatiques, comme les technologies interactives qui permettent un transfert des données, tout en conservant un certain contrôle sur les activités placées hors de la sphère organisationnelle.

¹ BROUWERS I. et al, management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste, De Boeck Université, 1997, p. 127.

Chapitre IV : Recherche d'une cohérence entre fonction ressources humaines et changement organisationnel

En réalité, la FRH opère un partage des missions en interne et en externe pour être reconnue plus performante dans la réalisation de ses activités.

4. Nécessité d'une cohérence NFO – GRH

4.1. Changements organisationnels et GRH

Les nouvelles formes organisationnelles des entreprises identifiées dans le chapitre précédent soulèvent un certain nombre de questions relatives à la GRH de ces entreprises.

Il semble que les problématiques d'actions des acteurs de la GRH, leur rôle, leur mission, la structuration et le positionnement connaissent également un certain nombre de modification.

Il ne faut cependant pas croire à un caractère révolutionnaire des évolutions de la GRH, mais bien plus à un changement de contexte d'action face aux modifications de l'organisation.

Ainsi, il semble évident que les changements en cours dans les entreprises ne soient pas neutres sur le fonctionnement de la GRH. Ce qui ne veut pas dire que la GRH change de manière radicale. Mais il faut rester prudent sur ce qui se produit et de ce qui change réellement.

Par ailleurs, il est essentiel pour un bon fonctionnement à la fois de l'organisation et de la fonction ressources humaines, qu'il y ait cohérence entre les deux.

D'après Henriët (1999)¹, l'examen de diverses questions s'impose lorsque l'on s'intéresse aux transformations organisationnelles.

« Quelles sont les implications des transformations organisationnelles sur les politiques de gestion des ressources humaines ? Et, inversement, comment ces politiques des ressources humaines participent-elles à la transformation des organisations ».

¹ HENRIËT. B., « La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles », Revue Française de Gestion, n°124, juin-juillet-août, 1999, p. 82-93.

Chapitre IV : Recherche d'une cohérence entre fonction ressources humaines et changement organisationnel

Il est vrai que ces deux questions soulèvent de nombreux problèmes, qui s'avèrent être au cœur des préoccupations, non seulement des acteurs organisationnels, mais également des chercheurs.

Les politiques de ressources humaines jouent un rôle clé pour faciliter le développement d'une culture nouvelle et le lancement réussi des projets particuliers de ces technologies. Les politiques de ressources humaines, constituent un élément actif du processus de changement.

Il semble que les ressources humaines et les acteurs de l'organisation se trouvent au cœur des changements, notamment ceux induits par les NTIC.

Dans une autre perspective, il est possible que certains changements motivés (imposés, nécessités) par différents facteurs requièrent le développement des NTIC. Ici, le rôle des RH sera fondamental car elles devront entreprendre des choix en harmonie avec les objectifs de l'organisation.

Il semble alors évident que la GRH se modifiera avec les évolutions organisationnelles¹. Elle est, par voie de conséquence, au cœur des changements, aussi bien parce qu'elle se modifie, que parce qu'elle est catalyseur du changement en cours. En fait, sous l'influence des évolutions organisationnelles, la GRH change et fait changer².

Il est clair que dans un contexte mouvant et face à de nouvelles contraintes environnementales, les entreprises se doivent de faire évoluer leurs modes de management.

La fonction ressources humaines modifie ses contraintes et objectifs et se transforme concomitamment aux évolutions organisationnelles.

Les évolutions observées au sein de la FRH découlent en partie, comme nous l'avons déjà précisé, des transformations des entreprises, notamment parce que les changements organisationnels ne peuvent être pensés indépendamment d'une évolution

¹ LOUART. P., « Tout changement de quelque importance oblige à modifier la GRH, compte tenu de ses impacts immédiats sur les individus et les systèmes sociaux », 1995, p.18.

² GUNIA Nadège, op.cit, p, 93.

Chapitre IV : Recherche d'une cohérence entre fonction ressources humaines et changement organisationnel

de la GRH et inversement. En effet, comment modifier l'organisation sans répercussions sur la GRH et comment modifier une GRH sans modifier parallèlement l'organisation ? Il est évident que GRH et organisation sont très fortement liées, imbriquées. Et c'est une des raisons pour lesquelles la GRH occupe une place croissante dans l'organisation, par exemple au niveau de la définition de la stratégie.

Chambrier (1996), souligne à ce propos, et en prenant l'exemple des NFO, que : « la relation entre la GRH et l'organisation au sein des NFO se situe dans l'exigence d'une participation directe des RH dans de nouvelles pratique de travail. On passe d'une logique qui était conçue pour minimiser l'influence des variables humaines sur la performance du système à une logique cherche à intégrer ces variables humaines pour améliorer sans cesse les performances de l'entreprise ».

Ces mouvements de la FRH sont visibles dans de nombreuses recherches scientifiques qui soutiennent la thèse selon laquelle ces changements vont dans le sens d'une meilleure intégration de la GRH avec l'organisation.

Néanmoins dans les NFO, la GRH semble être plus participative dans ce processus.

5. La nécessaire implication de la fonction ressources humaines dans le changement technologique

Le changement technologique est très influent sur l'organisation. Il faut alors éviter toute source de divergence dans sa mise en œuvre. Pour cela une implication forte de la FRH est nécessaire pour à ce changement, et faire concomiter changement technologique, organisationnel et social au sein de l'entreprise¹.

Pourtant, trop souvent, on observe une certaine légèreté dans le degré d'intervention et d'implication de la FRH dans de tels changements.

Elle est à même de connaître et de comprendre les différentes facettes de la culture d'entreprise pour parvenir à se positionner de manière satisfaisante dans ces changements tout en privilégiant le facteur humain dans cette évolution.

¹ GUNIA Nadège, op.cit, p, 96.

Chapitre IV : Recherche d'une cohérence entre fonction ressources humaines et changement organisationnel

Elle se doit de participer activement pour favoriser l'adaptation humaine à l'introduction des NTIC, avec tout ce que cela comporte. La conduite d'un changement organisationnel efficace ne peut s'envisager que dans une imbrication du système et de ses sous-systèmes ; autrement dit entre l'organisation et les fonctions qui la composent. Les changements technologiques ne peuvent plus être pensés sans une implication forte de la FRH. Cette implication va nécessairement avoir un impact décisif sur le rôle et la place de cette fonction dans l'organisation¹.

La FRH comme toute fonction de l'organisation a sa propre stratégie, mais elle ne peut être menée indépendamment de la stratégie de l'entreprise, d'où la nécessité d'un alignement entre la stratégie de la fonction et la stratégie organisationnelle.

Par ailleurs, la DRH est le plus à même d'apprécier l'interaction entre la technologie et l'organisation du travail. En cela, elle est en mesure de prévoir les défis d'ordre organisationnel et humain pouvant émaner de l'introduction d'une nouvelle technologie. Il est alors dans ce cas possible de juger des aménagements organisationnels à mettre en œuvre pour rendre les structures aptes à faciliter l'utilisation optimale des NTIC, mais également d'envisager les programmes de formation adéquats, et de favoriser une culture d'apprentissage continu.

6. Les acteurs et l'organisation de la fonction

La fonction ressources humaines est une fonction partagée entre la direction du personnel, éventuellement des spécialistes des services du personnel, les relais hiérarchiques, le personnel et ses représentants². Ce partage diffère selon la taille de l'entreprise et sa volonté d'assurer complètement le développement de la fonction. Dans les PME, la fonction est rarement dotée de professionnels (spécialisés) : le rôle de directeur des ressources humaines est incarné par le chef d'entreprise ou un secrétaire administratif. La fonction est limitée à l'administration du personnel, au besoin avec l'aide de conseils externes, et aux ajustements individuels pratiqués par une hiérarchie

¹ JACOB. R., DUCHARME. J., Changement technologique et GRH, Montréal, Gaëtan Morin, 1995, p. 326.

² Ibid., p, 329.

Chapitre IV : Recherche d'une cohérence entre fonction ressources humaines et changement organisationnel

polarisée sur la production. A l'opposé, la « grande entreprise » a les moyens de se doter de professionnels de haut niveau. La DRH conçoit alors des politiques intégrées à la stratégie de long terme de l'entreprise (intégration verticale) et cohérentes entre elles (intégration horizontale). Elle se donne les moyens de les mettre en œuvre (animation de l'encadrement, procédures et supports matériels) et en suit l'application (contrôle et correction). La négociation ou l'information des instances représentatives du personnel permet d'affirmer les décisions et de convaincre les partenaires sociaux de leur légitimité. La DRH est responsable de la qualité de la communication qui la relie aux salariés part l'intermédiaire de la hiérarchie et des représentants du personnel. Ses performances sont discernables indirectement sur le terrain, au sein des équipes de travail : c'est la hiérarchie qui incarne au quotidien et traduit en action les différentes politiques du personnel. Dans les très grandes entreprises, la DRH du siège comprend des services spécialisés dans la préparation des décisions politiques, qui assurent le suivi de leur application par les services du personnel des établissements et le relai hiérarchique. Certaines grandes entreprises ont une fonction RH rigidifiée par une conception bureaucratique de leur fonctionnement, où le règlement administratif devient un carcan inadapté aux innovations sociales. Dans le cas favorable d'entreprises plus dynamiques, les politiques sociales sont diffusées dans leur esprit par une communication claire des règles du jeu et de leur légitimité. Elles sont appliquées avec intelligence et rigueur à tous les niveaux hiérarchiques concernés si les procédures sont adaptées, simples et compréhensibles. Les lignes de partage entre les acteurs sont fixés par un choix d'organisation. La fonction peut être plus ou moins centralisée, le choix dépend de la nature des activités productives (programmables ou non, complexes ou simplifiées, diverses ou variables, etc.), de la volonté de rapprocher les décisions du terrain de l'action, de la culture et des capacités acquises par les différents relais.

Les décisions sont décentralisées si elles accroissent l'efficacité de la fonction et si l'on peut se donner les moyens de contrôler leur cohérence d'ensemble¹.

Malgré cette répartition des rôles entre les différents acteurs de la fonction, une harmonie d'ensemble peut être créée grâce à la circulation ascendante et descendante

¹ JACOB. R., DUCHARME. J., op.cit, p, 330.

Chapitre IV : Recherche d'une cohérence entre fonction ressources humaines et changement organisationnel

d'informations pertinentes. C'est peut être la raison qui fait qu'actuellement, dans de nombreuses entreprises, la direction de la communication est rattachée à la DRH.

7. La conduite du changement

7.1. Identification des différentes facettes du changement

Conduire un changement reste un processus incertain et potentiellement conflictuel. Cependant l'analyse de changements dans des organisations très diverses, associée aux avancées théoriques des sciences humaines permet aujourd'hui de rendre possible une modélisation de la conduite de changements dans des organisations. La psychologie du travail, la psychosociologie, la sociologie des organisations et les sciences de gestion proposent depuis longtemps des théories, des concepts et des notions très utiles pour comprendre, et pour conduire des changements¹.

Par ailleurs, face aux difficultés rencontrées par les changements sociaux, technologiques et organisationnels, les managers s'interrogent sur la manière dont le changement doit être conduit.

Après identification et prise en compte des multiples facettes de l'évolution et des éventuelles résistances des différents acteurs organisationnels, il faut s'interroger sur la démarche la plus appropriée au contexte. Tout comme le contexte qui peut être différent d'une situation à l'autre, il faut éviter de vouloir mettre tous les acteurs sur le même pied d'égalité face à ce changement sans « brusquer » le processus, tout en prenant en considération les attentes et les besoins des acteurs en présence. Cette démarche nécessite une implication du plus grand pour que personne ne se sente ni lésé, ni ignoré dans le processus de changement. L'aspect humain pouvant être aussi bien le frein que le moteur du changement.

Le changement ne s'opérera pas indépendamment des acteurs organisationnels. Ce sont eux qui vont permettre sa réalisation, ainsi que son échec ou sa réussite. La

¹ DELAVALLEE. E., « Construire les démarches participatives de changement », Personnel, n°408, Mars-avril, 2000, p.50.

Chapitre IV : Recherche d'une cohérence entre fonction ressources humaines et changement organisationnel

question est alors de savoir quels vont être les acteurs impliqués dans ce changement. Est-ce les dirigeants, les managers, les opérationnels ?

En fait, chacune de ces catégories devra intervenir dans le processus, et la réussite du changement passera par la consultation de l'ensemble des membres de l'organisation. Une bonne partie de la réussite repose donc sur la conduite des processus de changement. Cette conduite des processus de changement repose sur trois phases « universelles » :

- La phase avant le changement. Il s'agit là de faire le point sur l'organisation telle qu'elle est avant d'enclencher le processus de changement.

- La phase au début du changement. Il s'agit de l'identification de la répartition des forces, c'est-à-dire à la connaissance des différents acteurs (recours à l'analyse stratégique).

- La phase au cours du changement. Il s'agit là de repérer les effets qui s'ajustent eux-mêmes, et quels sont les aspects résiduels sur lesquels une intervention paraît souhaitable.

7.2. Quelques conditions favorables à la réussite d'un changement organisationnel

L'expérience réussie d'introduction de projet de changement managerial et organisationnel dans une organisation suggère que certaines conditions soient réunies comme garantie minimale de cette réussite¹ :

- l'implication de l'initiateur du projet de changement : le principal responsable de l'organisation (quelle que soit la dénomination de sa fonction), doit personnellement s'impliquer, durablement, et le faire savoir. Son entourage immédiat doit être préalablement convaincu et doit s'impliquer aussi. Toute taille dans cette cohésion volontariste du staff de direction sera immédiatement exploitée contre le projet de changement.

- la participation de tous les acteurs impliqués : la démarche de préparation, de mise en place, d'évaluation, de réactualisation doit impliquer si possible la totalité des

¹ DELAVALLEE. E., op.cit, p, 52.

Chapitre IV : Recherche d'une cohérence entre fonction ressources humaines et changement organisationnel

personnels concernés, ainsi que les partenaires, les clients de l'entreprise. Cette participation peut se concrétiser à divers niveaux : information, proposition, discussion, négociation, décision. Un projet de changement ne peut se réduire ni à un document rédigé par une personne, aussi compétente soit-elle, ni à un ordre, même s'il est donné sous la forme atténuée d'une invitation.

- une organisation communicante : décider d'un projet de changement nécessite la mise en place d'une organisation adhocratique, c'est-à-dire spécifique à l'introduction d'un changement bien précis, mais aussi à durée limitée au temps de l'introduction et de la consolidation de ce changement. Cela pourra s'appeler « groupe de pilotage » du projet de changement. Ce groupe sera différent des groupes déjà existants dans l'organisation. Souvent, ce groupe associera des personnes de statuts hiérarchiques différents, et provenant de services divers. Volontariat, transparence et conviction seront souvent les valeurs qui fonderont le climat relationnel et les résultats de ce groupe. Il définira et/ou mettra en action une stratégie de communication interne à l'organisation. En particulier, il créera ou activera des réseaux, souvent « informels » (non-hiérarchiques). Il pourra créer des médias et des « événements ».

- la clarification des enjeux lors de l'introduction du changement¹ : le processus de changement implique une clarification nécessaire pour la réussite du projet, c'est-à-dire qu'il faut faire le point sur ce qu'il est possible d'imposer aux acteurs en place, mais également de prévenir ou corriger les risques de résistances, d'incompréhension, de difficultés d'adaptation.

- la désimbrication du contexte initial de l'organisation : un projet de changement ne peut être « plaqué » sur une organisation. Il doit impérativement partir de l'existant, c'est-à-dire des spécificités d'une organisation particulière (sa culture), avec son passé, (événements marquants de la conscience collective), avec son présent (négociations en cours), et avec ses perspectives d'avenir, variant selon la diversité des catégories professionnelles existantes d'opérer une dissociation entre ce qui doit rester contrainte et ce qui peut devenir autonomie.

¹ GUNIA Nadège, op.cit, p, 153.

Chapitre IV : Recherche d'une cohérence entre fonction ressources humaines et changement organisationnel

- la gestion des régulations autonomes dans le processus de changement : les régulations autonomes constituent un pilier dans la vie organisationnelle. Lors d'un processus de changement, on observe des résurgences liées aux évolutions de ces régulations entre les acteurs concernés par le changement. Il faut alors à la fois accompagner et soutenir des régulations complémentaires, mais aussi tolérer des régulations parallèles et interpréter les régulations d'opposition.

- le projet de changement n'est pas une procédure mais un processus : un projet de changement ne peut se mettre en place par l'application mécanique d'une procédure. Chaque projet est particulier, et dépendant d'un contexte d'action spécifique. Chaque projet reste largement imprévisible quant aux cheminements qu'il prendra pour s'installer, ou être rejeté. Le temps de la démarche de « construction » progressive du projet de changement est plus important que le temps du projet abouti, quand il sera intégré, qu'il sera devenu « invisible » parce que faisant partie de l'existant, c'est-à-dire dont le bien fondé sera devenu une évidence pour tous.

- le processus de changement est un mode et non pas une mode¹ : le projet de changement doit s'accompagner d'un mode de management, qualifié de « participatif ». Les personnels impliqués par le changement doivent se sentir auteurs de ce changement, c'est-à-dire des partenaires qui ont leur mot à dire car d'eux dépend aussi la réussite de ce changement. La réussite d'un changement est donc la traduction d'un « savoir travailler ensemble », d'un savoir-faire relationnel et managérial. La réussite d'un projet important de changement s'accorde mal avec l'autoritarisme et avec le laxisme. Ces deux façons d'être laissent aux personnels impliqués le choix entre la soumission, l'opposition, le conflit, la démotivation, ou le sabotage. Sans une vision attentive aux rapports humains, le projet sera critiqué comme un gadget coûteux, comme une tentative de manipulation, comme une lubie des dirigeants, comme un coup de force, comme une menace pour l'emploi et les avantages acquis, comme une injustice, comme une marque d'incompétence, etc., toutes attitudes défavorables à la réussite du changement.

¹ GUNIA Nadège, op.cit, p, 154.

Chapitre IV : Recherche d'une cohérence entre fonction ressources humaines et changement organisationnel

- le projet doit avoir une fin et des moyens : le projet de changement doit proposer une fin (un sens, une visée, une ambition, un défi, etc.) à la fois ambitieuse et réaliste pour tous. Il doit aussi être accompagné de moyens : personnes, temps, budget, matériel, etc. Souvent, l'initiation d'un changement débute par la formation du personnel de direction et des principaux responsables hiérarchiques, en particulier au management participatif, à la qualité, à la nouvelle technique que l'on veut adopter, à la nouvelle organisation que l'on souhaite réaliser. Un autre moyen essentiel est la constitution du « groupe de pilotage » du changement, groupe qui se verra doté de moyens (temps, informations privilégiées, matériel, financement, etc.). Il est devenu fréquent que les organisations fassent appel à un consultant extérieur, pour les conseiller et les accompagner dans la mise en œuvre du changement.

- **Résumé du chapitre :**

Lorsque le changement est annoncé, il n'est qu'une idée, une perspective, mais pas vraiment une réalité. Cette idée de changement va être interprétée, individuellement et collectivement, à partir de « l'univers de pertinence » actuel des acteurs. C'est-à-dire, que la perception que peuvent avoir les acteurs de changement peut avoir une forte influence sur l'aboutissement de celui-ci au sein de l'organisation.

Les individus étant par nature plus enclins à la recherche de stabilité qu'aux bouleversements, ils se trouveront la plupart du temps perturbés par l'annonce de ce changement, autant que par sa mise en œuvre effective, dans le sens où tout changement organisationnel implique une remise en cause plus ou moins importante des réalités existantes pour les acteurs organisationnels. Ceci ne signifie pas pour autant que les acteurs vont systématiquement réagir de manière négative face à ce changement.

Conséquemment, en parallèle des mouvements de la structure formelle, vont s'opérer des transformations de la structure informelle, qui peuvent influencer encore plus fortement l'aboutissement du processus de changement. C'est pourquoi, il convient d'impliquer un maximum d'acteurs dans ce processus, mais aussi d'y associer, en les sensibilisant. Cette implication va nécessiter de repenser son rôle et ses missions au sein de l'organisation, puisque ce que l'on attend d'elle évolue.

***Chapitre IV : Recherche d'une cohérence entre fonction ressources
humaines et changement organisationnel***

Chapitre V : Présentation de l'organisme d'accueil de PROFERT SPA et les étapes de la recherche sur le terrain

- Préambule
- 1. Présentation générale de la PROFERT SPA
- 2. Les étapes de la recherche sur le terrain
- Résumé du chapitre

- **Préambule :**

Dans ce chapitre, nous allons faire une présentation de notre organisme d'accueil PROFERT SPA, retracer son histoire, en évoquant ses missions, ses objectifs et les différentes directions de l'entreprise, et ensuite nous citeront les étapes de notre enquête sur le terrain.

1. Présentation générale de la SPA PROFERT

1.1. Historique :

PROFERT SPA, est une entreprise privée, créée en février 1996 par les frères MEZIANI, au capital social de démarrage de 1000 000.00 DA et atteignant aujourd'hui les 700 000 000.00 DA. Spécialisée dans l'importation et la distribution des intrants agricoles (engrais, produits phytosanitaires, produits de nutrition, matériel et outillage agricole, et produits d'hygiène publique).

Dés sa création, la société avait pour objectif le développement de la production des engrais d'où le nom de PROFERT.

Aujourd'hui, PROFERT cumule 19 années d'expérience dans l'importation, l'ensachage et la distribution des engrais granulés.

Dans le cadre de l'élargissement de sa gamme, PROFERT a signée des contrats de partenariats avec des fournisseurs étrangers, SYNGENTA Suisse, BAYER Allemagne, TRADECORP Espagne...etc.

Le 05 Mai 2005, PROFERT a organisée une cérémonie pour le démarrage de leur unité de production d'engrais solubles « KHIR SOL » pour la fertigation, cette unité le matériel a été acquis de l'étranger, se trouve à la zone industrielle de BEJAIA, dans un entrepôt de 2000 M², permettant la réception et le stockage d'un navire de 4000 Tonnes, sa capacité d'ensachage annuelle est de 120 000 Tonnes métriques.

Pour les besoins de promotion et de développement des produits, PROFERT à mis en place un réseau de développement composé de 60 ingénieurs agronomes répartis sur les principales zones agricoles du pays, leur mission est de fournir le soutien technique nécessaire aux agriculteurs pour la connaissance et la meilleure utilisation de leurs produits (vulgarisation, essais, formations).

Chapitre V : *Présentation d'organisme d'accueil et les étapes de la recherche sur le terrain*

Concernant la distribution, la société dispose actuellement d'un réseau composé de 35 distributeurs.

Une usine de production des engrais est installée à Mostaganem. Cette usine est équipée d'un matériel de haute technologie qui répond aux normes environnementales. Elle est opérationnelle depuis 2013.

1.2. Missions et objectifs de la société :

- Développer la production et assurer la qualité, le conditionnement et la distribution des engrais solubles.

- Développer et assurer la qualité, le conditionnement et la distribution des engrais solides (granulés).

- Développer et assurer la qualité et distribution des produits de nutrition (correcteur de carences, bio stimulants), les produits phytosanitaires, les produits d'hygiène publique et industriel, les analyses des sols, le matériel et outillage agricole, les semences (semences potagères et semences de pomme de terre).

1.3. Organisation :

La société fonctionne par la combinaison de trois structures :

a) Structures supports, qui comprennent dix directions :

- Direction Générale.
- Direction Juridique et Audit Interne.
- Direction des Ressource Humaines.
- Direction des Finances et Comptabilité.
- Direction Achat
- Direction management qualité SI et HSE.
- Direction Commerciale.
- Direction Développement.
- Direction Marketing et Communication.
- Direction Production.

b) Direction Régionales : elle son cinq :

- Direction régionale est : qui comprend un directeur régional et huit délégués.
- Direction régionale centre : qui comprend un directeur régional et neuf délégués.

Chapitre V : *Présentation d'organisme d'accueil et les étapes de la recherche sur le terrain*

- Direction régionale centre ouest : qui comprend un directeur régional et dix délégués.

- Direction régionale sud : qui comprend un directeur régional et cinq délégués.

c) Unités de productions :

- Unité de mélange et de conditionnement d'engrais solubles (Khirsol).

- Unité de mélange et de conditionnement d'engrais granulés (Sidi Akkacha, Arrière Port).

- Unité de production d'engrais à Mostaganem.

1.3.1. La Direction des Ressource Humaines :

1.3.1.1. Service Personnel :

Le service a pour mission principal de mettre en place un système de gestion du personnel, les trois volets de la GRH, à savoir :

a) Le recrutement :

La direction RH a mis en place un comité de recrutement composé de cadres gestionnaires et supérieurs (le Directeur commercial, le Directeur Développement, le Directeur Juridique et Ressources Humaines). Avant toute démarche de recrutement, PROFERT commence par identifier les besoins précis afin de définir au mieux le poste à pourvoir et, par conséquent le profil du candidat recherché.

La deuxième étape est accomplie par la Direction Ressources Humaines, qui consiste à faire une présélection des CV reçus. La troisième étape est consacrée à l'entretien personnel par le comité de recrutement afin de sélectionner définitivement les profils correspondant au poste vacant.

Au final, une décision d'embauche est prise et les formalités administratives (contrats, décisions...) d'embauche accomplies.

Chapitre V : *Présentation d'organisme d'accueil et les étapes de la recherche sur le terrain*

b) La rémunération :

Une fois la décision d'embauche à été prise, la direction des ressources humaines en collaboration avec le chargé de paie passent à la saisie informatique des données fixes de la nouvelle recrue.

c) La formation :

Le service personnel met en place des programmes de formations dans divers domaines, à savoir, technique, informatique, langue anglaise pour s'adapter aux exigences des différents produits qu'elle commercialise.

d) Le service paie :

Le service paie travaille en étroite collaboration avec le service personnel, sa mission consiste :

- Gestion des salaires du personnel de la société.
- Gestion des congés annuels, absences et congés de maladies.
- L'établissement des fiches de paies et diverses attestations.
- Reprise mensuelle de la récapitulation de la paie sur le livre de paie.

1.3.2. La direction finance et comptabilité :

Cette direction est composée de quatre services :

a) Service comptabilité générale :

- Le chargé de la comptabilité générale doit classer toutes les pièces comptable que sont service reçoit : c'est-à-dire à partir de ces documents qu'on aboutit à l'établissement du bilan comptable et du tableau des comptes des résultats (TCR) et les annexes du bilan.

- Etablir les déclarations fiscales (G50) et sociales (CNAS, CASNOS,...)

b) Service comptabilité analytique :

- Le service est chargé d'identifier et valoriser les éléments constitutifs du résultat de l'exercice, et permettre l'interprétation et l'exploitation par les dirigeants.

- Faire en sorte de rapprocher chaque produit des ses cout afin de déterminer le cout réel de dernier.

- Calculer l'écart entre le prix de revient prévisionnel et le prix de revient réel.
- Dégager les écarts et les analyser.

c) Service comptabilité matière :

Le charge de la comptabilité matière doit gérer tous les articles en stock dans l'entreprise, en vue de satisfaire les besoins à venir :

- Faire en sorte d'avoir suffisamment de stock pour répondre correctement aux besoins, et pas trop pour ne pas supporter les venir.
- Eviter la rupture des stocks.
- Evaluer les stocks.

d) Service comptabilité finance :

- C'est au sein de service qu'on prend les décisions financières, le financier est responsable d'assurer la solubilité et la liquidité de trésorerie de l'entreprise.

- Gérer les outils financiers (emprunts, le montage des lignes de crédits et suivre leurs mise en place).

- Evaluer la trésorerie : c'est-à-dire s'appuyer sur les dépenses et recettes à venir.

- Prévoir les placements en cas d'aisance financière et veiller de près à la trésorerie, notamment pour faire aux échéances de paiement et éviter les découverts.

- Gérer le cycle d'exploitation, d'un autre sens, surveiller le niveau de stocks, les créances clients et les dettes d'exploitation.

1.3.3. Direction des achats :

a) service achat : Les échanges internationaux sont indispensables, car aucun pays ne dispose de tous les produits nécessaires à son fonctionnement, et aucun pays peut vivre replié sur lui-même, le service nommé achat ou le service nommé approvisionneur gère ces relation et échanges internationaux.

- Le service achat est rattaché à la direction générale. Ce service entre en contact direct avec les fournisseurs.

- Il établit les commandes d'achat sur la base d'un planning prévisionnel annuel effectué lors des réunions et la plupart du temps ces réunions se déroulent en présence d'un partenaire étranger.

-Le responsable d'achat assure le suivre et la réalisation des opérations d'importation, de l'ouverture de credo pour les fournisseurs jusqu'au dédouanement et l'entrée en stock de la marchandise.

- Le suivi des lettres de crédits :

Chapitre V : *Présentation d'organisme d'accueil et les étapes de la recherche sur le terrain*

- Taxes de domiciliation à la direction des impôts.
- Demande de domiciliation de lettre de crédit.
- Dépôt de la lettre à la banque.
- Apporter les modifications de la lettre de crédit.
- Le service achat procède au paiement des fournisseurs à l'échéance, il doit suivre et régler les litiges avec les fournisseurs.

- En outre le service d'achat est chargé d'effectuer les achats locaux qui se résument comme suit :

- Achat d'emballage divers (sacs, boites, cartons...) utilisés dans les conditionnements.

- Achat de matériaux et d'équipements nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

- Quelques opérations d'exportation d'engrais sont suivies et réalisées par le service.

a) Service des moyens généraux : Ce service gère tous les besoins de la société, le chargé des moyens généraux fait le bilan des besoins mensuels de la société en matière de produits consommables et autres :

- Il entre en contact avec différents fournisseurs pour pouvoir définir les meilleurs prix et qualités.

- Etablir les bonnes commandes selon les besoins.

- Effectuer les achats de la société.

- Gérer les stocks de toutes les matières entrantes que ce soit du consommable ou bien autre.

- Faire en sorte que la société n'ait besoin de rien, et que tout fonctionne à merveille (électricité, eau, internet, téléphone...).

- Faire l'inventaire de tous les produits en stock, et faire en sorte qu'il n'y ait pas une rupture de stock.

1.3.4. Direction commerciale :

Cette direction est composée de deux services :

a) Service recouvrement :

- Suivi des créances.
- Suivi des encours clients.
- Suivi des encours des délégués commerciaux.
- Suivi des dossiers clients.
- Charger des dossiers contentieux.

b) Service logistique :

- Réception et gestion des commandes.
- Facturation et livraison des clients.

1.3.5. Direction de développement marketing :

Elle est composée de trois services :

a) Service marketing :

C'est un service nouvellement créé au sein de la société pour répondre efficacement aux besoins des clients. Ce service est chargé d'accomplir les missions suivantes :

- Identifier les clients par ordre d'importance.
- Définir les besoins.
- Positionner les produits.
- Définir la cible de chaque produit.
- Définir les arguments techniques et commerciaux de chaque produit pour pouvoir convaincre le client.
- Satisfaire et fidéliser les clients de chaque région.

❖ L'analyse de marché :

- Identifier les principaux concurrents : (Leurs prix, produits, stratégies de distribution, et stratégie de communication.

b) Services développement :

Ce service est chargé d'effectuer les missions suivantes :

- **Essai :**

- Mise en place et suivi des essais démonstratifs pour démontrer l'efficacité des produits.

- **Soutien technique :**

- Organisation des journées de présentation et de vulgarisation.
- Mettre à la disposition du client des programmes de fertilisation et de traitement pour solutionner des problèmes rencontrés.

- **Formation :**

- Organiser des journées de formation pour les clients afin d'expliquer des problèmes et trouver des solutions.
- Organiser des journées de formation pour l'ensemble des ingénieurs de la société afin d'avoir une maîtrise technique et pouvoir détecter les problèmes posés par les clients.

- **Veille (phytosanitaire) :**

- Envoyer des messages d'alerte aux clients en cas de maladies déclarés :

c) Service de communication :

- Gestion de parc informatique.
- Mettre en ouvre les outils de communication pour aider la face de vente : (fiche technique, plan de culture, poster, évènement : journées et salons, sites internet, catalogues).
- Mettre en application les plans de communication contenue dans les plans d'action des produits.

2. Les étapes de l'enquête sur le terrain

2.1. La pré-enquête :

Avant d'entamer notre recherche définitive, on a eu recours à une pré-enquête qui est : « une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui soient valides, fiables, renseignées, argumentées et justifiées. De même, la pré-enquête permet de fixer, en meilleure connaissance de cause, les objectifs précis, aussi bien finaux que partiels, que le chercheur aura à réaliser pour vérifier ses hypothèses¹ ».

Notre pré-enquête s'est déroulée durant le mois d'avril, et qui a duré deux jours de 17/03/2015 au 18/03/2015. Dans cette première étape de l'enquête, nous nous sommes rendus au terrain d'investigation avec l'objectif de prendre connaissance de l'environnement de différentes directions de la SPA PROFERT.

Au cours de cette pré-enquête, nous avons effectué quelques entretiens préliminaires principalement avec le chef de personnel de DRH qui nous a fournis des informations précieuses liées à notre thème de recherche.

Puis un deuxième l'entretien a eu lieu avec l'informaticien, qui est chargé de la mise en œuvre de la technique du système ERP, et il est en contact permanent avec l'ensemble des salariés de l'entreprise. Enfin, le dernier l'entretien on a effectué avec la secrétaire, qui est un agent de maîtrise.

La pré-enquête nous a servi à :

- Connaître précisément les types de changement organisationnels introduits par l'entreprise, et la période de la mise en œuvre.
- Enrichir et modifier quelques éléments de notre problématique.
- Tester les variables de nos hypothèses afin de pouvoir les émettre.
- Se renseigner auprès de la population d'étude dans le but de la délimiter.

2.2. Déroulement de l'enquête :

Notre enquête s'est déroulée au sein de la société PROFERT SPA qui a duré 45 jours allant du 16/04/2015 au 30/05/2015, durant laquelle nous avons pu effectuer

¹ AKTOUF Omar, op.cit, p, 102.

Chapitre V : Présentation d'organisme d'accueil et les étapes de la recherche sur le terrain

plusieurs visites par ordre chronologique afin de prendre connaissance du terrain et de cerner les variables à l'étude.

2.3. Les problèmes rencontrés :

Durant le travail du terrain, on a fait face à plusieurs contraintes. Ces derniers peuvent être résumés comme suit :

- La difficulté de trouver un terrain à notre étude.
- Le non récupération d'un certain nombre de questionnaires.

• Résumé du chapitre :

Ce cinquième chapitre comprend la présentation détaillée de l'organisme d'accueil et les étapes de la recherche sur le terrain. Dans la première phase nous avons évoqué un bref historique de la PROFERT SPA, ses missions, ses objectifs, et les directions de cette dernière. Vient ensuite, la deuxième phase qui est les étapes de la recherche qui retracent notre parcours tout au long de l'enquête à savoir : la pré-enquête, le déroulement de l'enquête ainsi que les difficultés rencontrées pendant la réalisation de notre recherche.

Chapitre VI: Analyse de données et interprétation des résultats

- Préambule
- 1. Les caractéristiques personnelles de la population d'enquête
- 2. Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse
- 3. Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse
- 4. Vérification des hypothèses

- **Préambule :**

Dans le chapitre présent, nous allons procéder à l'analyse et interprétation des données relative au rôle des pratiques de gestion ressources humaines dans le cadre du changement organisationnel ERP et certification ISO 9001/2008 au sein de la société PROFERT SPA, dont on va présenter dans un premier temps une série de tableaux simples et croisés que expriment les taux de pourcentages signifiants de notre questionnaire, par la suite, nous procéderons à une analyse des résultats avec vérifications des hypothèses de recherche.

A travers l'enquête que nous avons effectué, nous avons abouti aux résultats suivants :

1. Les caractéristiques personnelles de la population d'enquête.

Tableau 02: La répartition de l'échantillon selon le genre.

| Genre | EFFECTIF | % |
|----------|----------|------|
| Féminin | 10 | 20% |
| Masculin | 40 | 80% |
| TOTAL | 50 | 100% |

Nous remarquons d'après les résultats ci-dessus que le genre masculin est représenté avec un taux de 80% contre 20 % de genre féminin.

On constate que les hommes sont majoritaires au sein de la société PROFERT SPA. Cela s'explique par la nature de l'activité de la société qui est à caractère commercial qui demande des déplacements fréquents sur le territoire national et que les femmes préfèrent plutôt travailler en interne.

Tableau 03: La répartition de l'échantillon selon l'âge

| Âge | EFFECTIF | % |
|-----------------|----------|------|
| [20 à 30 ans] | 24 | 48% |
| [31 à 40 ans] | 21 | 42% |
| [41 à 50 ans] | 4 | 8% |
| [De 51 et plus[| 1 | 2% |
| TOTAL | 50 | 100% |

D'après les données mentionnées dans ce tableau, on remarque que la catégorie d'âge la plus élevée est celle de [20 à 30 ans] avec un taux de 48% suivi par la catégorie d'âge entre [31 à 40 ans] avec un taux de 42%, ensuite on retrouve la catégorie moyenne qui est celle de [41 à 50 ans] qui est représenté par un pourcentage de 8%, et enfin vient la plus minime de [51 et plus[avec un taux de 2%.

On remarque d'après nos données que la majorité des enquêtés sont âgés entre 20 et 40 ans, cela s'explique par la politique de recrutement de la société que favorise les jeunes diplômés afin de profiter de leurs compétences ainsi que de leurs dynamismes qui jouent un rôle important dans le développement de la société.

Tableau 04: La répartition de l'échantillon selon la situation familiale

| Situation familiale | EFFECTIF | % |
|---------------------|----------|------|
| Célibataire | 30 | 60% |
| Marie | 20 | 40% |
| TOTAL | 50 | 100% |

Les données de ce tableau montrent que la proportion des célibataires est plus importante par rapport à celle des mariés à savoir 60% par rapport 40%.

Cela s'explique que la société PROFERT SPA favorise les célibataires parce qu'ils ont moins de charge et ils sont disponibles à tout moment.

Tableau 05: La distribution de l'échantillon selon le niveau d'instruction

| Niveau d'instruction | EFFECTIF | % |
|----------------------|----------|------|
| Secondaire | 3 | 6% |
| Moyen | 7 | 14% |
| Universitaire | 40 | 80% |
| TOTAL | 50 | 100% |

Partant des données figurant dans le tableau ci-dessus, les enquêtés qui ont un niveau d'instruction universitaire représentent la majorité avec un taux de 80% suivi par ceux qui ont un niveau d'instruction moyen avec un taux de 14% et en fin un taux très faible de ceux qui ont un niveau d'instruction secondaire avec 6%.

Le taux majoritaire des enquêtés ayant un niveau universitaire peut être expliqué par le fait que la majorité des enquêtés de notre échantillon sont des cadres et des agents de maîtrises, les deux catégories socioprofessionnelles qui exigent d'être instruit et avoir un diplôme universitaire.

Tableau 06: La distribution de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

| Catégorie Socioprofessionnelle | EFFECTIF | % |
|--------------------------------|----------|------|
| Cadre supérieur | 9 | 18% |
| Cadre moyen | 29 | 58% |
| Agent de maîtrise | 12 | 24% |
| TOTAL | 50 | 100% |

Selon les données de ce tableau, on remarque qu'un taux de 58% de nos enquêtés sont des cadres moyens, suivi des agents de maîtrise avec un taux de 24% et en dernière position c'est les cadres supérieurs avec 18% de notre échantillon d'étude.

De ce fait, nous pouvons constater que l'échantillon le plus élevé est celle des cadres, cela peut s'expliquer par un besoin accru de la société à la qualification (cadre) pour l'accompagner dans son projet de développement, d'extension et d'amélioration de produit et des services.

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

| Année d'ancienneté | EFFECTIF | % |
|-----------------------|----------|------|
| [Moins de 5 années] | 39 | 78% |
| [Entre 5 à 10 années] | 9 | 18% |
| [11 années et plus] | 2 | 4% |
| TOTAL | 50 | 100% |

De ce tableau, on constate que 78% des enquêtés ont [moins de 5 années] d'ancienneté professionnelle, alors que 18% ont entre [5 à 10 années] et 4% pour [11 années et plus [.

Ces statistiques reflètent : la nouvelle politique de recrutement des jeunes adoptée par PROFERT SPA.

- **Synthèses de données personnelles**

À travers les analyses présentées dans le premier axe on remarque que l'échantillon d'étude est jeune, de majorité masculine, doté d'un niveau souvent élevé. Des facteurs qui encouragent et donnent des possibilités et opportunités aux salariés à la mobilité et à la promotion et par contraste à l'enrichissement de leurs parcours professionnels et au développement de leurs compétences.

2. Analyse et interprétions des résultats de la première hypothèse.

« La formation joue un rôle important dans les changements organisationnels ERP et certification ISO 9001 version 2008.

Tableau 08: Rapport entre le genre et les enquêtés qui ont bénéficié de la formation dans le cadre de changement organisationnel ERP et ISO 9001/2008

| Formation bénéficié Genre | Oui | | Non | | Total | |
|------------------------------|-----|-------|-----|------|-------|------|
| | E | % | E | % | E | % |
| Féminin | 10 | 100% | 0 | 0% | 10 | 100% |
| Masculin | 39 | 97,5% | 1 | 2,5% | 40 | 100% |
| TOTAL | 49 | 98% | 1 | 2% | 50 | 100% |

D’après les données de ce tableau, on remarque que 98% des enquêtés ont bénéficiés de la formation, contre 2% qui n’ont pas bénéficiés.

On remarque également que la répartition des réponses selon la première modalité de réponse « oui », 100% des femmes ont bénéficiés de la formation au sein de la société, suivi des hommes avec un taux de 97,5%.

Concernant la deuxième modalité de réponse « non » qui n’ont pas bénéficiés de la formation au sein de la société on constate que 2,5% des hommes qui n’ont pas bénéficiés et 0% pour les femmes qui n’ont pas bénéficiés de la formation.

D’après les résultats de ce tableau, on constate que la majorité de nos enquêtés ont bénéficiés de la formation dans le cadre des changements organisationnels (ERP et ISO 9001) au sein de la société, mise a part une personne qui n’a pas bénéficié de formation et qui dit être au courant de ces changements par le biais de ces collègues.

Tableau 09: Rapport entre l'âge et le fait de bénéficier de la formation dans le cadre de changement organisationnel ERP et ISO 9001/2008

| Formation bénéficié Âge | Oui | | Non | | Total | |
|----------------------------|-----------|------------|----------|-----------|-----------|-------------|
| | E | % | E | % | E | % |
| [20 à 30 ans] | 24 | 100% | 0 | 0% | 24 | 100% |
| [31 à 40 ans] | 20 | 95,23% | 1 | 4,76% | 21 | 100% |
| [41 à 50 ans] | 4 | 100% | 0 | 0% | 4 | 100% |
| [De 51 ans et plus] | 1 | 100% | 0 | 0% | 1 | 100% |
| TOTAL | 49 | 98% | 1 | 2% | 50 | 100% |

Suite aux données de ce tableau, on remarque 98% de notre échantillon ont bénéficiés de la formation, contre 2% qui n'ont pas.

On constate également que la répartition des réponses selon l'âge par rapport la première modalité de réponse « oui » comme suite : on retrouve une égalité de réponse entre [20 à 30 ans], [41 à 50 ans] et de [51ans et plus] avec un taux de 100%, suivi de 95,23% pour [31 à 40 ans].

Par contre la deuxième modalité de réponse « non » qui n'ont pas bénéficié, on retrouve 4.76% de [31 à 40 ans] et on retrouve une égalité entre [20 à 30 ans], [41 à 50 ans] et de [51ans et plus] avec un taux de 0%.

De ce fait, on conclu que la majorité de notre échantillon d'étude qui ont bénéficié de la formation sont jeunes.

Tableau 10: Rapport entre l'ancienneté et d'avoir bénéficié de la formation dans le cadre de changement organisationnel ERP et ISO 9001/2008

| Bénéficiaire d'une formation ancienneté | Oui | | Non | | Total | |
|--|-----------|------------|----------|-----------|-----------|-------------|
| | E | % | E | % | E | % |
| [Moins de 5 années] | 38 | 97,43% | 1 | 2,56% | 39 | 100% |
| [Entre 5 à 10 années] | 9 | 100% | 0 | 0% | 9 | 100% |
| [11 années et plus] | 2 | 100% | 0 | 0% | 2 | 100% |
| TOTAL | 49 | 98% | 1 | 2% | 50 | 100% |

D'après les données de ce tableau, on remarque que 98% des enquêtés ont bénéficiés de la formation, contre 2% qui n'ont pas bénéficiés.

On constate également que la répartition des réponses selon l'ancienneté, pour la première modalité de réponse « oui » on retrouve une égalité entre [5 à 10 années] et [11 années et plus] avec un taux de 100%, suivi de 97,43% pour [moins de 5 années].

Concernant la modalité de réponse « non » on trouve 2,56% pour [moins de 5 années] et une égalité entre [5 à 10 années] et [11 années et plus] avec une représentation de 0%.

On analysant ces données, on remarque d'après notre échantillon d'étude que la société PROFERT SPA forme leurs salariés sans donner de l'importance à l'année d'ancienneté dans la société.

Tableau 11: Rapport entre la formation faite et l’adaptation au poste occupé.

| Adaptation au travail Type de formation | Oui | | Non | | Total | |
|--|-----------|------------|-----------|------------|-----------|-------------|
| | E | % | E | % | E | % |
| ERP | 12 | 24% | 8 | 16% | 20 | 40% |
| Certification ISO | 9 | 18% | 6 | 12% | 15 | 30% |
| Les deux | 11 | 22% | 4 | 8% | 15 | 30% |
| TOTAL | 32 | 64% | 18 | 36% | 50 | 100% |

De ce tableau, on remarque que la majorité de nos enquêtés confirment avec un taux 64% que la formation facilite l’adaptation au poste, contre 36% qui disent qu’elle ne facilite pas l’adaptation.

Concernant la première modalité de réponse « oui » qui facilite l’adaptation on trouve : pour ERP avec un taux de 24%, suivi de Les deux (ERP et ISO) avec un taux de 22% et en dernier on retrouve Certification ISO avec un taux de 18%.

Et enfin, pour ceux qui nous ont répondu par « non » que la formation ne facilite pas l’adaptation au poste, on constate 16% pour ERP, suivi d’un taux de 12% pour la Certification ISO et en dernier Les deux (ERP et ISO) avec un taux de 8%.

De ce fait, on constate que la majorité de notre échantillon d’étude affirment que la formation qu’ils ont bénéficiés facilite l’adaptation au poste de travail occupé par exemple quelques un de nos enquêtés affirment :« ont été bien encadrés et guidés par les procédures mise en place par la société qui facilitent l’adaptation au poste occupé, d’autres par contre qui parlent d’une meilleure organisation et classification des tâches, l’ERP nous permet l’accès rapide aux différentes données, la Certification ISO 9001 a pour but l’amélioration et le perfectionnement au travail.

Tableau 12: Rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et le type de formation bénéficié

| Type de formation C. socioprofessionnelle | ERP | | Certification ISO 9001 | | Les deux | | Total | |
|--|-----------|------------|---------------------------|------------|-----------|------------|-----------|-------------|
| | E | % | E | % | E | % | E | % |
| Cadre supérieur | 1 | 11,11% | 4 | 44,44% | 4 | 44,44% | 9 | 100% |
| Cadre moyen | 10 | 34,48% | 9 | 31,03 | 10 | 34,48% | 29 | 100% |
| Maitrise | 10 | 83,33% | 1 | 8,33% | 1 | 8,33% | 12 | 100% |
| TOTAL | 21 | 42% | 14 | 28% | 15 | 30% | 50 | 100% |

D’après les données de ce tableau ci-dessus on constate que la majorité de nos enquêtés ont bénéficié de formation ERP avec un taux de 42% suivi d’un taux de 30% les deux (ERP et ISO), et 28% pour la Certification ISO 9001.

Selon le type de formation dont ils ont bénéficié on trouve 83,33% pour agents de maitrise, pour cadre moyen 34,48% qu’ont bénéficié de formation ERP et les cadre supérieur qui sont représenté avec un taux de 11,11%.

Concernant la formation certification ISO on constate un taux de 44,44% pour cadre supérieur, suivi d’un taux 31,03% pour cadre moyen et en fin 8,33% pour agents de maitrise qu’ont bénéficié de cette formation.

Pour les deux c’est-a-dire (ERP et ISO) on trouve un taux de 44,44% pour cadre supérieur, 34,48% pour les cadre moyen et le dernier avec un taux de 8,33% pour les agents de maitrise.

La conclusion que nous pourrons avancer, est que les cadres moyens et les agents de maitrise ont plus bénéficié de la formation ERP contrairement aux cadres supérieurs, cela s’explique par leurs utilisations fréquentes du pro-logiciel ERP dans l’accomplissement de leurs tâches quotidiennes. Par contre, la certification ISO et la troisième modalité de réponse (ERP et ISO 9001) on constate que les cadres supérieurs

et les cadres moyens sont ceux qui ont le plus profité de cette formation, cela s'explique par le fait que la société a fait participer des chefs de services de chaque structure pour l'accompagnement et la mise en place d'un système qui répond aux exigences de la norme internationale ISO 9001/2008.

Tableau 13: Rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et l'évaluation de la formation suivie.

| Évaluation de la formation | Oui | | Non | | Total | |
|----------------------------|-----|--------|-----|--------|-------|------|
| | E | % | E | % | E | % |
| C. socioprofessionnelle | | | | | | |
| Cadre Supérieur | 2 | 22,22% | 7 | 77,77% | 9 | 100% |
| Cadre Moyen | 8 | 27,58% | 21 | 72,41% | 29 | 100% |
| Maitrise | 2 | 16,66% | 10 | 83,33% | 12 | 100% |
| TOTAL | 12 | 24% | 38 | 76% | 50 | 100% |

Selon les résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, on remarque que la majorité des nos enquêtés avec un taux de 76% non pas été évalué par rapport à l'efficacité de la formation contre une minorité avec un taux de 24% qu'on subi une évaluation de la formation.

Pour la modalité de réponse « non » qui non pas subi une évaluation par rapport à l'efficacité de la formation on remarque un taux élève de 83,33% pour les agents de maitrise, suivi d'un taux de 77,77% pour les cadres supérieurs et en dernier un taux de 72,41% pour les cadres moyens.

Concernant la modalité de réponse « oui » qu'on subi une évaluation par rapport à l'efficacité de la formation on constate pour les cadres moyens avec un taux de 27,58%, suivi des cadres supérieurs avec un taux de 22,22% enfin les agents de maitrise avec un taux de 16,66%.

A partir des données précédentes, on conclue, que dans la société PROFERT la plupart des enquêtés n’ont pas été évalué par l’efficacité de la formation dans le cadre de ces deux changements organisationnels ERP et Certification ISO.

Tableau 14: Rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et le bénéfice de formation complémentaire.

| Formation complémentaire C. socioprofessionnelle | Oui | | Non | | Total | |
|--|----------|------------|-----------|------------|-----------|-------------|
| | E | % | E | % | E | % |
| Cadre Supérieur | 2 | 22,22% | 7 | 77,77% | 9 | 100% |
| Cadre Moyen | 7 | 24,13% | 22 | 75,86% | 29 | 100% |
| Maitrise | 0 | 0% | 12 | 100% | 12 | 100% |
| TOTAL | 9 | 18% | 41 | 82% | 50 | 100% |

D’après les données statistiques de ce tableau, que représente la répartition des enquêtes selon la catégorie socioprofessionnelle et la formation complémentaire, on remarque un taux très élève de 82% des nos enquêtés non pas fait une formation complémentaire contre un taux de 18% qui ont fait la formation complémentaire.

Concernant la modalité de réponse de ceux que nous a répondu par « non » cela veut dire ceux qui n’ont pas fait une formation complémentaire, on remarque pour les agents de maitrise un taux considérable de 100%, suivi des cadres supérieurs avec un taux de 77,77%, et les cadres moyens avec un taux de 75,86%.

Enfin pour la première modalité de réponse « oui » qui ont fait une formation complémentaire, on constate pour les cadres moyens un taux de 24,13%, suivi des cadres supérieurs avec un taux de 22,22% et les agents de maitrise représenté par un taux de 0%.

On déduit d’après ces données recueillies, que la plupart des enquêtés de la société PROFERT n’ont pas fait des formations complémentaires afin de suivre les évolutions de ces deux changements ERP et Certification ISO, par contre ceux qui ont fait des formations complémentaires, parlent de formations suivantes : l’anglais des affaires, méthodes de résolution des problèmes, analyse et plan d’action marketing.

Tableau 15: Rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et la suffisance de la formation proposée

| Suffisance de la formation | Oui | | Non | | Total | |
|----------------------------|-----|--------|-----|--------|-------|------|
| | E | % | E | % | E | % |
| C. Socioprofessionnelle | | | | | | |
| Cadre supérieur | 7 | 77,77% | 2 | 22,22% | 9 | 100% |
| Cadre Moyen | 22 | 75,86% | 7 | 24,13% | 29 | 100% |
| Maitrise | 10 | 83,33% | 2 | 16,66% | 12 | 100% |
| TOTAL | 39 | 78% | 11 | 22% | 50 | 100% |

L’analyse de ce tableau montre que les formations proposées par la société PROFERT sont suffisantes avec un taux de 78%, contre un taux de 22% qui affirment que cette formation n’était pas suffisante.

Pour la modalité de réponse « oui » on constate 83,33% pour les agents de maitrise, 77,77% pour cadres supérieurs et 75,86% pour les cadres moyens.

Concernait la modalité de réponse « non » on trouve 24,13% pour cadres moyens, 22,22% pour cadres supérieurs et en dernier 16,66% pour les agents de maitrise.

A ce titre on déduit que la majorité de nos enquêtés affirment que la formation proposées par PROFERT sont suffisantes pour faire face à ce deux changements organisationnels, cela s’explique par le fait que la société fait appel à des professionnels dans le domaine de la certification (le bureau certificateur VERITAS) et à MICROSOFT pour l’introduction de l’ERP.

3. Analyse et interprétions des résultats de la deuxième hypothèse.

« La communication interne a un rôle important dans les transformations organisationnelles ERP et certification ISO 9001 version 2008 ».

Tableau 16: Répartition de l'effectif selon l'existence d'une structure chargée de la communication

| Structure chargée de la communication | Effectif | % |
|--|-----------------|-------------|
| Oui | 44 | 88% |
| Non | 6 | 12% |
| TOTAL | 50 | 100% |

La lecture de ce tableau nous indique que 88% des interrogés affirment que la société PROFERT SPA dispose d'une structure chargée de la communication, contre 12% de ceux qui disent non.

Nous constatons que la majorité des enquêtés sont au courant de tous ce qui se passe dans la société

Tableau 17: Rapport entre l’ancienneté dans la société et l’existence d’une structure chargée de la communication.

| Structure chargée de la communication \ Ancienneté | Oui | | Non | | Total | |
|--|-----------|------------|----------|------------|-----------|-------------|
| | E | % | E | % | E | % |
| [Moins de 5 années] | 35 | 89,74% | 4 | 10,25% | 39 | 100% |
| [Entre 5 à 10 années] | 8 | 88,88% | 1 | 11,11% | 9 | 100% |
| [11 années et plus] | 1 | 50% | 1 | 50% | 2 | 100% |
| TOTAL | 44 | 88% | 6 | 12% | 50 | 100% |

D’après les données relatives de ce tableau, on constate que la majorité des enquêtés sont au courant de la structure chargée de la communication avec un taux de 88%, contre 12% de ceux qui sont pas au courant.

On remarque également que la répartition des réponses selon l’ancienneté, pour ceux qu’ont dit « oui » on trouve un taux de 89,74% pour [moins de 5 années], suivi d’un taux 88,88% entre [5 à 10 années], en dernier un taux 50% de [11 années et plus].

Ceux qui ont répondu par « non », on retrouve un taux de 50% de [11 années et plus], suite d’un taux de 11,11% entre [5 à 10 années], et à la fin on trouve un taux de 10,25% pour [moins de 5 années].

De ce fait, on constate malgré la différence de l’année d’ancienneté la majorité de nos enquêtés sont conscient de l’existence de la structure chargée de la communication.

Tableau 18: Rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et l'efficacité de la communication interne adoptée.

| Communication interne adoptée a été efficace C. socioprofessionnelle | Oui | | Non | | Non réponse | | Total | |
|---|-----------|------------|----------|------------|-------------|-----------|-----------|-------------|
| | E | % | E | % | E | % | E | % |
| Cadre supérieur | 8 | 88,88% | 0 | 0% | 1 | 11,11% | 9 | 100 |
| Cadre moyen | 25 | 86,20% | 3 | 10,34 | 1 | 3,44% | 29 | 100% |
| Maitrise | 9 | 75% | 3 | 25% | 0 | 0% | 12 | 100% |
| TOTAL | 42 | 84% | 6 | 12% | 2 | 4% | 50 | 100% |

Suite aux données chiffrées du tableau statistique ci-dessus, nous observons que la plupart de notre échantillon d'étude ont affirmés que la communication interne adoptée par la société PROFERT a été efficace lors de ces deux changements, on constate un taux de 84%, contre 12% qui affirment la faiblesse de l'efficacité de la communication interne et en dernier pour ceux qui n'ont pas répondu sont représentés par 4%.

On remarque la répartition des réponses selon la catégorie socioprofessionnelle est comme suite : on trouve 88,88% pour cadres supérieurs qui affirment que la communication interne a été efficace, suivi d'un taux de 86,20% pour les cadres moyens et enfin un taux de 75% pour les agents de maitrise.

Concernant ceux qui ont répondu par « non » on trouve un taux de 25% pour les agents de maitrise, 10,34% pour les cadres moyens et les cadres supérieurs sont représentés avec un taux de 0%.

Et enfin pour ceux qui n'ont pas répondu, on trouve un taux de 11,11% pour les cadres supérieurs, 3,44% pour cadres moyens et en dernier les agents de maitrise qui sont représentés avec un taux de 0%.

De cette lecture statistique, on constate que la majorité de nos enquêtés voient que la communication interne adoptée par PROFERT lors de ces deux changements organisationnels a été efficace. Cela a été expliqué par nos enquêtés comme suit : « la bonne communication inter-service, la facilité de circulation d’informations et accès aux données, l’information dans un temps réduit des tâches quotidiennes de la direction communication en relation avec les changements organisationnels dans le but d’adhésion du personnel dans ces derniers ».

Tableau 19 : Rapport entre les moyens de communication interne utilisés et leurs efficacités.

| Efficacités des moyens de communication interne Moyens utilisés | Oui | | Non | | Total | |
|--|-----|-----|-----|----|-------|------|
| | E | % | E | % | E | % |
| E-mail | 25 | 50% | 1 | 2% | 26 | 52% |
| Affichage | 2 | 4% | 1 | 2% | 3 | 6% |
| Notes service | 2 | 4% | 0 | 0% | 2 | 4% |
| Réunion de travail | 3 | 6% | 0 | 0% | 3 | 6% |
| Les quatre | 12 | 24% | 0 | 0% | 12 | 24% |
| Non réponse | 4 | 8% | 0 | 0% | 4 | 8% |
| TOTAL | 48 | 96% | 2 | 4% | 50 | 100% |

Nous remarquons d’après les données chiffrées que la plupart des enquêtés de notre échantillon jugent que les moyens de communication interne utilisée par PROFERT sont efficaces avec un taux de 96% et contre la minorité qui disent que les moyens de la communication interne ne sont pas efficaces avec un taux de 4%.

Concernant la première modalité de réponse « oui » on constate 50% pour les moyens de communication e-mail, 24% pour les quatre moyens de communication

interne (e-mail, affichage, notes services, réunion de travail), 8% pour la non réponse, 6% pour la réunion de travail et une égalité entre l’affichage et notes de service avec un taux de 4%.

Pour la deuxième modalité de réponse « non » on remarque une égalité de 2% pour les moyens de communication interne : e-mail et affichage, et une égalité aussi pour les notes de service, réunion de travailles, les quatre et le non réponse représenté par un taux de 0%.

On peut déduire d’après les données de ce tableau, que les moyens de communication interne utilisés par PROFERT sont efficaces parce qu’elle donne l’importance à ces moyens dont l’objectif d’informer ses salariés.

Tableau 20: Rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et l’importance de la diffusion de l’information.

| Importance à la diffusion de l’information | Oui | | Non | | Total | |
|---|-----|--------|-----|--------|-------|------|
| | E | % | E | % | E | % |
| C. socioprofessionnelle | | | | | | |
| Cadre supérieur | 8 | 88,88% | 1 | 11,11% | 9 | 100% |
| Cadre moyen | 19 | 65,51% | 10 | 34,48 | 29 | 100% |
| Maitrise | 5 | 41,66% | 7 | 58,33% | 12 | 100% |
| TOTAL | 32 | 64% | 18 | 36% | 50 | 100% |

Les résultats du tableau ci-dessus montre que la société PROFERT SPA prêt une importance à la diffusion de l’information sur les nouveautés et évolutions introduits par les changements organisationnels avec un taux de 64% confirme nos enquêtés, contrairement ceux qui disent que la société prêt pas l’importance avec un taux de 36%.

On constate la répartition des réponses selon le statut professionnel est différente, car la majorité des cadres supérieurs partage la modalité de réponse « oui » on retrouve

d'abord 88,88%, suite on retrouve les cadres moyens avec un taux de 65,51%, et enfin 41,66% pour les agents de maîtrise.

Pour ceux qui nous ont répondu par « non » on a 58,33% pour les agents de maîtrise, ensuite on a 34,48% pour les cadres moyens et en dernier on trouve 11,11% pour cadres supérieurs.

On analysant ces données, on remarque que la majorité de notre échantillon d'étude affirment que PROFERT donne de l'importance à la diffusion de l'information par rapport aux nouveautés et évolutions dans le cadre de ces deux changements. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'ils sont mis au courant et communiquer de chaque modification de procédures et documents concernant ERP et Certification ISO 9001.

Tableau 21: Rapport entre l'ancienneté et l'importance de la diffusion de l'information.

| Importance à la diffusion de l'information Ancienneté | Oui | | Non | | Total | |
|--|-----|--------|-----|--------|-------|------|
| | E | % | E | % | E | % |
| [Moins de 5 années] | 26 | 66,66% | 13 | 33,33% | 39 | 100% |
| [Entre 5 à 10 années] | 5 | 55,55% | 4 | 44,44% | 9 | 100% |
| [11 années et plus] | 1 | 50% | 1 | 50% | 2 | 100% |
| TOTAL | 32 | 64% | 18 | 36% | 50 | 100% |

D'après les données mentionnés dans ce tableau, on constate 64% qui affirment que PROFERT SPA prêt une importance à la diffusion de l'information sur les nouveautés et évolutions introduits par les changements organisationnels, et suite de 36% contrairement ceux qui infirment que la société prêt pas l'importance.

On remarque également la répartition des réponses selon l'année d'ancienneté : concernant la première modalité « oui » on trouve [moins de 5 années] avec un taux de

66,66%, suivi de 55,55% entre [5 à 10 années], et en dernier on retrouve 50% pour [11 années et plus].

On constate pour la deuxième modalité « non », on a 50% pour [11 années et plus], 44,44% entre [5 à 10 années] et enfin 33,33 % pour [moins de 5 années].

De cette lecture statistique, on constate que PROFERT informe tous ses salariés sur les nouveautés et évolutions des ces deux changements organisationnels sans prendre en considération l'année d'ancienneté dans la société.

Tableau 22: Rapport entre le niveau d'instruction et l'importance de la diffusion de l'information.

| Importance à la diffusion de l'information Niveau d'instruction | Oui | | Non | | Total | |
|--|-----------|------------|-----------|------------|-----------|-------------|
| | E | % | E | % | E | % |
| Secondaire | 0 | 0% | 3 | 100% | 3 | 100% |
| Moyen | 6 | 85,71% | 1 | 14,28% | 7 | 100% |
| Universitaire | 26 | 65% | 14 | 35% | 40 | 100% |
| TOTAL | 32 | 64% | 18 | 36% | 50 | 100% |

Suite aux données de ce tableau, on remarque selon le niveau d'instruction la majorité de nos enquêtés confirment que la société PROFERT SPA prôt une importance à la diffusion de l'information sur les nouveautés et évolutions introduits par les changements organisationnels qui sont représentés par un taux de 64%, contre 36% de ceux qui démentent cette affirmation.

On remarque pour ceux qui ont affirmé avec un taux de 85,71% pour niveau moyens, 65% pour niveau universitaire et niveau secondaire représenté avec un taux de 0%.

Concernant pour ceux qui ont dément on trouve 100% pour niveau secondaire, suivi de 35% pour niveau universitaire et enfin 14,28% pour le niveau moyen.

Cela s'explique par le fait que l'information sur les nouveautés et évolutions introduit par le changement organisationnel sont plus assimilé par le niveau d'instruction plus élevés.

Tableau 23: Rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et la réussite du changement.

| Amélioration du Changement | Formation | | Communication interne | | Les deux | | TOTAL | |
|-------------------------------|-----------|--------|--------------------------|-------|----------|--------|-------|------|
| | E | % | E | % | E | % | E | % |
| C.socioprofessionnelle | | | | | | | | |
| Cadre supérieur | 2 | 22,22% | 0 | 0% | 7 | 77,77% | 9 | 100% |
| Cadre moyen | 9 | 31,03% | 1 | 3,44% | 19 | 65,51% | 29 | 100% |
| Maitrise | 2 | 16,66% | 1 | 8,33% | 9 | 75% | 12 | 100% |
| TOTAL | 13 | 26% | 2 | 4% | 35 | 70% | 50 | 100% |

On remarque clairement d'après ce tableau que la majorité de notre échantillon d'étude affirment que, pour l'amélioration du changement organisationnel il fallait ces deux méthodes (la formation et la communication interne) avec un taux de 70%, suivi de 26 pour la formation et suite 4% pour la communication interne.

Pour ceux qui affirment les deux (la formation et la communication interne) on trouve les cadres supérieurs avec un taux de 77,77%, suite les agents de maitrise avec un taux de 75% et les cadres moyens avec un taux de 65,51%.

Concernant la réponse formation : on retrouve 31,03% pour les cadres moyens, un tau de 22,22% pour les cadres supérieurs, et avec un taux de 16,66% pour les agents de maitrise.

Et en dernier pour ceux qui disent la communication interne : on constate 8,33% pour les agents de maîtrise, 3,44% représenté par les cadres moyens et pour cadres supérieurs on le trouve avec un taux de 0%.

On peut déduire que pour la société PROFERT pour une meilleure méthode d'amélioration de la mise en œuvre de changement organisationnel, elle doit mettre en place d'autre programme de formation et améliorer le plan de communication interne afin de gérer les anomalies engendrer par les deux changements organisationnels.

Tableau 24: Rapport entre l'année d'ancienneté et la réussite du changement.

| Amélioration du changement Ancienneté | Formation | | Communication interne | | Les deux | | TOTAL | |
|---|-----------|------------|-----------------------|-----------|-----------|------------|-----------|-------------|
| | E | % | E | % | E | % | E | % |
| [Moins de 5 années] | 9 | 23,07% | 2 | 5,12% | 28 | 71,79% | 39 | 100% |
| [Entre 5 à 10 années] | 3 | 33,33% | 0 | 0% | 6 | 66,66% | 9 | 100% |
| [11 années et plus] | 1 | 50% | 0 | 0% | 1 | 50% | 2 | 100% |
| TOTAL | 13 | 26% | 2 | 4% | 35 | 70% | 50 | 100% |

D'après les résultats de ce tableau, on constate que 70% de notre enquêtés par rapport l'année d'ancienneté ont confirmé que, pour l'amélioration du changement organisationnel il faut de la formation et la communication interne, suivi 26% de ceux qui disent seulement la formation, et enfin 4% de ceux qui ont dit la communication interne.

On remarque aussi que les enquêtés qui ont confirmés que pour l'amélioration du changement organisationnel ont besoin de la formation et la communication interne avec un taux de 71,79% pour [moins de 5 années], on trouve 66,66% entre [5 à 10 années] et 50% de [11 années et plus].

Concernant ceux qui disent la formation on trouve 50% de [11 années et plus], suivi d'un taux de 33,33% entre [5 à 10 années], et en dernier on trouve un taux de 23,07% pour [moins de 5 années].

Et enfin pour ceux qui ont dit la communication interne, on trouve 5,12% pour [moins de 5 années], suite une égalité de 0% entre [5 à 10 années] et de [11 années et plus].

On peut déduire d'après ce tableau que malgré leurs différence d'années d'ancienneté dans la société tout nos enquêtés ont besoin d'être former et informer sur les activités de la société afin de faire face à la réalité.

4. Vérification des hypothèses

Après avoir analysé les résultats de notre « questionnaire » on va procéder à la vérification de nos deux hypothèses :

1^{ère} hypothèse :

Les résultats obtenus à travers la vérification de la première hypothèse émise auparavant, qui suppose que « la formation joue un rôle important dans les changements organisationnels ERP et certification ISO 9001/2008 ».

Cela est confirmé par les réponses qu'on a pu obtenir des différentes questions qu'on a posées aux enquêtés, et on se référant aux données de la question N° 11 : « croyez-vous que les formations proposées par PROFERT SPA sont suffisantes pour faire face aux différentes contraintes rencontrées lors des deux changements organisationnels ERP et certification ISO 9001/2008 ? », on trouve 78% de l'ensemble des trois catégories socioprofessionnelles affirment que les formations proposées par la société PROFERT SPA sont suffisantes pour faire face à ces deux changements organisationnels, cela s'explique par le fait que la société fait appel à des professionnels dans le domaine de la certification (le bureau certificateur VERITAS) et à MICROSOFT pour l'introduction de l'ERP. (Voir le tableau 11)

En se référant aussi aux données de la question N° 12 : « est-ce que les formations suivie dans le cadre du changement organisationnel ERP et certification ISO 9001/2008 facilitent-elles l'adaptation au poste occupé ? », on remarque que la majorité de nos

enquêtés confirment avec un taux 64% que la formation facilite l'adaptation au poste occupé, par exemple quelques un de nos enquêtés affirment : « ont été bien encadrés et guidés par les procédures mise en place par la société qui facilitent l'adaptation au poste occupé, d'autres par contre qui parlent d'une meilleure organisation et classification des tâches, l'ERP nous permet l'accès rapide aux différentes données, la Certification ISO 9001 a pour but l'amélioration et le perfectionnement au travail. (Voir le tableau 15)

De ces résultats, on confirme notre première hypothèse par la majorité de notre échantillon d'étude.

2^{ème} hypothèse :

A la lumière des résultats obtenus, il nous est possible de confirmé notre deuxième hypothèse émise au départ qui suppose que « la communication interne a un rôle important dans les transformations organisationnelles ERP et certification ISO 9001/2008 ».

À travers des réponses qu'on a recueilli des différentes questions, qu'on a posées et en se référant aux données recueillies de nos enquêtés sur la question N° 15 : « pensez-vous que la communication interne adoptée par PROFERT lors des deux changements organisationnels ERP et certification ISO 9001/2008 a été efficace ? », on relève un taux de 84% de notre échantillon d'étude qui ont affirmés que la communication interne adoptée par la société PROFERT a été efficace lors de ces deux changements, de cette lecture statistique, on remarque que la majorité de nos enquêtés voient que la communication interne adoptée par PROFERT lors de ces deux changements organisationnels a été efficace. Cela a été expliqués par nos enquêtés comme suit : « la bonne communication inter-service, la facilité de circulation d'informations et accès aux données, l'information dans un temps réduit des tâches quotidiennes de la direction communication en relation avec les changements organisationnels dans le but d'adhésion du personnel dans ces derniers ». (Voir le tableau 18)

Concernant les données de la question N° 17 : « A votre avis, les moyens de communication interne utilisés par PROFERT SPA sont-ils efficaces ? », nous remarquons d'après les données chiffrées que la plupart des enquêtés de notre

échantillon jugent que les moyens de communication interne utilisés par PROFERT sont efficaces avec un taux de 96%, parce qu'elle donne l'importance à ces moyens dont l'objectif d'informer ses salariés. (Voir le tableau 19)

Et enfin, pour la question N° 18 : « est-ce que l'entreprise prêt-elle une importance à la diffusion de l'information sur les nouveautés et évolutions introduits par les changements organisationnels ERP et certification ISO 9001/2008 ? » on constate que la majorité de nos enquêtés confirment que la société PROFERT SPA donne de l'importance à la diffusion de l'information avec un taux de 64%. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'ils sont mis au courant et communiquer de chaque modification de procédures et documents concernant ERP et Certification ISO 9001. (Voir le tableau 20)

En reliant tout cela et à travers les résultats obtenus de nos enquêtés, on est arrivé à confirmer notre deuxième hypothèse.

Pour conclure, et à la lumière de tout ce qui a été mis en évidence et après les résultats obtenus au cours de notre recherche, et la confirmation de nos deux hypothèses secondaires, alors il est possible de confirmer notre hypothèse principale émise comme suite : « les pratiques de la gestion des ressources humaines jouent un rôle efficace dans le cadre d'adaptation au changement organisationnel ERP et Certification ISO 9001/2008 », cela s'explique par rapport à la formation suffisante que la société PROFERT SPA donne à ses salariés et par le fait qu'elle les informe de toutes les nouveautés et les évolutions utiles pour faire face à ces deux changements organisationnels.

Conclusion

A ce stade de la réflexion et au regard des résumés précédemment établies a chaque fin de chapitre, cette conclusion portera davantage sur la description des éléments déterminants de la recherche.

Les entreprises vivent à l'heure actuelle des mouvements profonds de réorganisation et d'adaptation sous l'influence de facteurs multiples. Parmi ces facteurs, on relève l'importance des NTIC dans l'organisation en termes de changement dans les rôles, les métiers, structures, les rapports avec l'environnement, etc. Et ainsi que les nouvelles formes d'organisation.

Pour bien gérer la phase du changement, l'entreprise doit adopter une bonne politique vis-à-vis de ses salariés, car ils sont concernés et automatiquement touchés puis ce que on ne peut pas imaginer la mise en place d'un changement sans le personnel.

En ce sens, ce sont les politiques de ressources humaines qui doivent être reconsidérées, notamment les programmes de formations et de communication, puisqu'ils jouent un rôle essentiel dans la mise en place de deux changements organisationnels ERP et certification ISO 9001/2008.

Car partant de considérations organisationnelles et de constats plus spécifiques à les pratiques de gestion ressources humaines, nos investigations confirment pour éviter cette catastrophe lors d'un changement organisationnel les entreprises font appel à l'une des clés de réussite lors de la phase de changement qui est la communication. Mieux communiquer, cette phase cruciale dans la vie de l'entreprise permet l'implication de tous les salariés afin de mieux comprendre la mission et l'objectif désigné, on dit « les Hommes ne font mieux que ce qu'ils comprennent » mais cela ne peut se réaliser sans une autre clé qui est la formation, elle doit être adéquate et suffisante pour mieux aider les salariés à répondre aux attentes de la nouvelle politique dont laquelle l'entreprise s'inscrit, car mieux former veut dire mieux répondre aux attentes, apte à occuper des postes nettement différents.

LA LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

La liste bibliographique

Ouvrages thématiques:

1. BELANGER. L, BENABOU. C, BERGERON. J-L., FOUCHER. R. et PETIT. A., gestion stratégique des ressources humaines. Boucherville, Gaëtan Morin, 1988.
2. BERNARD. M, DANIEL. C, gestion des ressources humaines 5^e édition, Dunod, Paris, 2005.
3. BERNAYEN Raphael, entreprise en éveil, ESF, Paris, 1979.
4. BOUCHER François et CROGUENNEC Benoit, comprendre ISO 9001: 2008, Éditions Afnor, 2009.
5. BROUSSARD V. et autre, le socio-manager. Éd : Dunod, Paris, 2002.
6. BROUWERS. I, et all, management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste. De Boeck Université, 1997.
7. CARNEIRO Foglierini, organisation et gestion des entreprises, Dunod, Paris, 1992.
8. CITEAU Jean Pierre, gestion ressources humaines principes généraux et cas pratique. 4^e édition, Armand Colin, Paris, 2002.
9. CITEAU Jean Pierre., gestion des ressources humaines, 4^e édition, Armand Colin, 2002.
10. COHEN-HAEGEL Annick, toute la fonction ressources humaines, 2^e édition Dunod, 2010.
11. COLLERETTE et al, Changement organisationnel : Théorie et pratique, Presse de L'Université du Québec, 1997.
12. COLLERETTE, PIERRE et autres, le changement organisationnel: théorie et pratique, Presse de l'université de Québec.
13. COTE. M, la gestion des ressources humaines, édition Gérin, Canada, 1975.
14. DUPUY François, sociologie du changement, éd Dunod, Paris, 2004.
15. GROUARD. Benoit, MESTON. Francis, L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement, 1998.
16. GUILLEVIC Christian, psychologie de travail, éd : Armand Colin, Paris, 1991.
17. HOMMER. M, Champy J., le reengineering, Bruxelles, Dunod, 1993.
18. JACOB. R., DUCHARME. J., Changement technologique et GRH, Montréal, Gaëtan Morin, 1995.
19. KERJEAN. Alain, les nouveaux comportements dans l'entreprise, éd : organisation, 2000.
20. LAETITIA L., L'essentiel de la gestion des ressources humaines 5^e édition, l'extenso, Paris, 2011-2012.
21. LEMAIRE Laure, systèmes ERP, emplois et transformation du travail, Fondation –Université (Centre de recherche Travail et Technologies), Bruxelles, 2002.
22. LETHIELLEUX Laëtitia, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5^e édition, Gualino, 2011-2012.
23. LOUART. P., succès de l'intervention en gestion des ressources humaines, Rueil-Malmaison (France), Editions Liaisons, 1995.

24. LYSANNE R. et autre, coffre à outils sur le transfert de connaissances, Paris, 2009.
25. MARTORY Bernard, CROZET Daniel, gestion des ressources humaines (pilotage social et performances), 6^e édition, Dunod, Paris, 2005.
26. MICHEL de Guy, politique les ressources humaines de l'entreprise, éd : D'organisation, paris, 1989.
27. PERETTI Jean – Marie, gestion des ressources humaines, 11^e édition, Vuibert, Paris, 2003-2004.
28. PERETTI Jean- Marie, Ressources humaines, Vuibert, Paris, 2006.
29. PERETTI Jean – Marie, ressources humaines et gestion des personnes, 6^e édition, Vuibert, Paris, 2007.
30. PERETTI Jean – Marie, ressources humaines et gestion des personnes, 6^e édition, Vuibert, Paris, 2008.
31. PERETTI Jean – Marie, gestion des ressources humaines, 15^e édition, Vuibert, Paris, 2008.
32. PERETTI Jean – Marie, ressources humaines, 11^e édition, Vuibert, Paris, 2009.
33. PICHAULT. F., ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique, De Boeck Université, 1996.
34. SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, CHEVALIER, gestion des ressources humaines, 2^e édition, Paris, 2004.
35. SHIMON Dolan, psychologie de travail et comportement organisationnelle, éd : Gaëtan Morin, Paris, 1996.
36. SYLVIE St-Onge, et al, relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2^e édition, Gaëtan Morin, 1998-2004.
37. VAILLANCOURT Raymond, le temps de l'incertitude du changement personnel au changement organisationnel, Québec, Canada, 2006.
38. WEISS Dimitri, ressources humaines, 2^e édition organisation, Paris, 2003.

Ouvrages méthodologiques :

1. ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales, Edition Casbah, Alger, 1997.
2. BOUDON Raymond, les méthodes en sociologie, 11^e édition, Paris, 1998.
3. GRAWITZ Madeline, méthodes en sciences sociales, 11^e édition, Dalloz, Paris, 2001.
4. JAVEAU Claude, l'enquête par questionnaire, 3^e édition de l'université de Bruxelles, 1982, p, 40.
5. QUIVY Raymond, VAN CAMPENHOUDT Luc, manuel de recherche en sciences sociales, 3^e édition, Dunod, Paris, 1995,2006.
6. AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative, édition les presses de l'Université du Québec, Montréal, 1987.

Les dictionnaires :

1. HENRI Mahé de b, dictionnaire de l'entreprise, éd : économique, Paris 1998, P348.

Mémoire et thèses :

1. GUNIA Nadège, impact des nouvelles technologies de l'information et de communication (Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion), Université de Toulouse I (France), 2002.

2. LORNET A., le reengineering face à ses contradictions. Intégrer l'humain au contre du processus., Thèse de doctorat, Université de Liège, 1998.

Les revues :

1. DELAVALLEE. E., « Construire les démarches participatives de changement », Personnel, n^o408, Mars-avril, 2000.

2. DEMERS C. « De la gestion de changement à la capacité à changer : l'évolution de la littérature sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui ». Gestion –revue international de gestion, automne 1999, 24 (3).

3. DESSUC B., « la structuration en réseaux de l'entreprise : pour un dépassement des approches les plus usuelles », Actes do 5^e colloque de l'AIM, 8, 9, 10 novembre, Montpellier, France, 2000.

4. DEUREUMAUX. A., « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », Revue Française de Gestion, n 107, janvier – février, 1996.

5. FRERY. F., « De l'entreprise intégrée à l'entreprise transactionnelle », Entreprise et Histoires. 1995.

6. HENRIET. B., « La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles », Revue Française de Gestion, juin-juillet-août, 1999.

7. HUAULT. I., « Les nouvelles dimensions du management. La gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations » Cahiers Français, Management et organisation des entreprises, n^o 287, juillet-aout-septembre, 1998.

8. LOUART. P., « Tout changement de quelque importance oblige à modifier la GRH, compte tenu de ses impacts immédiats sur les individus et les systèmes sociaux », 1995.

9. LOUART. P., « l'apparente révolution des formes organisationnelles » Revue Française de gestion, n-^o107, Janvier –Février, 1996.

10. MATMATI. M., « Apports des nouvelles technologies de l'information et de la communication à la gestion des ressource humaines », Les cahiers du management technologique, Volume 9, n^o3, septembre-décembre, 1999.

11. MEISSONIER R., « vers une perspective processuelle du concept d'organisation virtuelle », Actes du 5^e colloque de l'AIM, 8, 9, 10 novembre, Montpellier, France, 2000.

12. MORLEY. C., « changement organisationnel et modélisation des processus ». Actes de 5^e colloque de l'AIM, 8, 9,10 novembre Montpellier, France, 2000.

13. PERROIS. P., « Les nouvelles technologies eu service de la fonction RH », Personnel, n^o402 aout-septembre, 1999.

14. ROMANELL. I., E. « the évolution of new organisationnel forms », Annuall Review Of Sosiology, vol.17 1991.

15. SCOUARNEC. A. et Yanat. Z., « l'organisation – réseau : implication gestionnaires et sociales » Actes du 5^e colloque I'AIM, 8, 9, 10 novembre, Montpellier, France, 2000.

16. SCOUARNEC. A., et Yanat. Z., « L'organisation-réseau : implication gestionnaires et sociales », Actes du 5^e colloque I'AIM, 8, 9, 10 novembre, Montpellier, France, 2000.

17. WEISS. D., « Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail », Revue Française de Gestion, mars – avril – mai, 1994.

Webographie :

1. <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/certification.htm> [20 avril 2015].

LES ANNEXES

1. Les questionnaires
2. Organigramme
3. Introduction à l'ERP
4. Certification ISO 9001 version 2008

Université Abderrahmane Mira Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences Sociales

Questionnaire de recherche

Sur le thème :

**« La fonction ressources humaines face aux transformationnelles
organisationnelles des entreprises »**

Cas pratique : PROFERT SPA

Madame / Monsieur, nous sommes des étudiants en phases de préparation d'un mémoire de fin de cycle : Master II en Sociologie du Travail et des Ressources Humaines intitulé « *la fonction ressources humaines face aux transformationnelles organisationnelles des entreprises* » et dans le cadre de l'élaboration de ce derniers, nous vous prions de biens vouloir apporter votre contribution à la réalisation de cette étude en acceptant de répondre objectivement au présent questionnaire, il nous semble utile de vous rassurer que l'anonymat et les résultats obtenus ne seront utilisés qu'a des fins scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et votre sollicitude

Préparé par :

M^r Jau Samory Abubacar

M^{lle} Jose Zamora Induta Ludimila

Encadré par :

Mr. CHALAL Mokhtar

Année Universitaire

2014 /2015

Axe I : Données personnelles

1. Sexe :

Féminin

Masculin

2. Age :

20 à 30ans

31 à 40ans

41 à 50ans

De 51 et plus

3. Situation familiale :

Célibataire

Marié(e)

Veuf(Ve)

Divorcé(e)

4. Niveau d'instruction :

Primaire

Secondaire

Moyen

Universitaire

5. Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre supérieur

Cadre Moyen

Maitrise

6. Nombre d'année d'ancienneté dans l'entreprise :

Moins de 5années

Entre 5 à 10 années

Entre 11 et plus

Axe II : Relation entre formation et le changement organisationnel:

7. Avez-vous bénéficié d'une formation au sein de l'entreprise dans le cadre du changement organisationnel (ERP – Certification ISO 9001/Version 2008) ?

Oui

Non

Précisez.....
.....

8. Quel est le type de formation dont vous avez bénéficié ?

ERP

Certification ISO

Les deux

Expliquez.....
.....

9. Avez-vous été évalué par rapport à l'efficacité de la formation reçue dans le cadre des deux changements organisationnels : ERP et certification ISO 9001/Version 2008 ?

Oui

Non

Si oui, de qu'elle manière ?.....
.....

10. Avez-vous fait des formations complémentaires après l'introduction des deux changements organisationnels : ERP et certification ISO 9001/Version 2008?

Oui

Non

Si oui lesquelles :.....
.....

11. Croyez-vous que les formations proposées par PROFERT sont suffisantes pour faire face aux différentes contraintes rencontrées lors des deux changements organisationnels : ERP et certification ISO 9001/Version 2008?

Oui

Non

Si non, dites pourquoi.....
.....

12. Est-ce que les formations suivies (dans le cadre du changement organisationnel : ERP et certification ISO 9001/Version 2008) facilitent-elles l'adaptation au poste occupé ?

Oui

Non

Si oui, comment.....
.....

13. Selon vous, quel est la meilleur façon de s'adapter à ces deux changements organisationnels : ERP et certification ISO 9001/Version 2008 ?

.....
.....
.....

**Axe III : Relation entre la communication interne et le
changement organisationnel (ERP- Certification ISO 9001/Version 2008)**

14. Est-ce que votre entreprise dispose-t-elle d'une structure chargée de la communication ?

Oui

Non

15. Pensez-vous que la communication interne adoptée par PROFERT lors des deux changements organisationnels : ERP et certification ISO 9001/Version 2008 a été efficace ?

Oui

Non

Expliquez.....
.....

16. Par quel moyen vous été informé des évolutions ou nouveautés introduits par les changements organisationnels : ERP et certification ISO 9001/Version 2008?

E-mail

Affichage

Notes de service

Réunion de travail

Les quatre

17. A votre avis, les moyens de communication utilisée par PROFERT SPA sont-ils efficace ?

Oui

Non

Si non pourquoi ?.....

.....

18. Est-ce que l'entreprise prêt-elle une importance à la diffusion de l'information sur les nouveautés et évolutions introduits par les changements organisationnels (ERP et certification ISO 9001/Version 2008) ?

Oui

Non

Si oui, comment :

.....

19. Que suggérez-vous pour l'amélioration de la mise en œuvre des changements organisationnels actuels et future ?

Formation

Communication

Expliquez ?

.....

.....

Merci

