MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES

Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de Master
Spécialité : Economie et Gestion des Entreprises

Thème :

L'apport du changement organisationnel à la performance de la fonction ressource humaine

Cas : Direction Générale de la SONATRACH / Direction corporate S.P.E

Présenté par :

M^elle^ ABBAS Feriel.

Dirigé par:

M^r^ BELHOCINE Hamid.

Soutenu devant le jury :

Président : M^r^ MADOUCHE Yacine, Maître de conférences Classe A, UMMTO.

Rapporteur : M^r^ BELHOCINE Hamid, Maître assistant Classe A, UMMTO.

Examinateur : M^r^ BOUABACHE Aissa, Maître assistant Classe A, UMMTO.

Promotion : 2022/2023

Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord et avant tout le bon Dieu tout puissant de m'avoir donné la volonté et la force afin d'accomplir et de mener cet humble travail jusqu'au bout.

Ensuite, J'adresse mes sincères remerciements à mon encadrant monsieur BELHOCINE Hamid, pour son œil bienveillante sur mon travail, son écoute, et sa présence. Ainsi qu'au membre de jury : Mr MADOUCHE Yacine et Mr BOUABACHE Aissa.

A tous mes enseignants de la spécialité « Economie Et Gestion Des Entreprises » pour la qualité de l'enseignement qu'ils m'ont prodigué.

Les remerciements vont aussi à Monsieur M.MESLOUG, Madame N.GAOUAR et surtout ma chère encadrante au sein de l'entreprise de SONATRACH, Madame HAMIDA Aicha pour son temps, son aide et le savoir qu'elle m'a transmis et à toute l'équipe de la direction S.P.E.

Je remercie mes parents d'avoir cru en moi, de m'avoir accompagné tout au long de ma vie, dans mes échecs comme dans mes réussites, et de ne jamais cesser de le faire. Ainsi qu'à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

ABBAS FERIEL

Dédicaces

Je dédie ce travail à ma raison de vivre, mes très chers parents, et je saisie l'occasion pour vous dire MERCI, mille merci à vous, je ne le vous dirais jamais assez, pour tous les sacrifices que vous avez fait pour que je puisse avoir la meilleure éducation et dans les meilleures conditions, JE VOUS AIME.

À mes chers frères Amine, Ghani et Younes que le bon dieu les préserves.

À ma chère sœur Katia.

À mes adorables neveux Anis et Adam et ma nièce Malak

À ma famille,

À mes ami(e)s.

Liste des abréviations

R.H : Ressources Humaines.

F.R.H : Fonction Ressource Humaine.

G.R.H : Gestion de la Ressource Humaine.

S.P.E : Stratégie, Planification et Economie.

D.O : Développement Organisationnel.

K.P.I : Key Performance Indicator.

N.T.I.C : nouvelles technologies de l'information et de la communication.

C.N.R.T.L : Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales.

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : La classification des catégories du changement organisationnel par A.H Van de Ven et M.S Poole **.....** 17

Tableau N° 02 : Le modèle de management du changement selon Kooter **.....** 28

Tableau N° 03 : Les formes du changement selon Giroux **.....** 35

Tableau N° 04 : Tableau comparatif entre la R31 et la R30 **.....*90***

Tableau N° 05 : Fiche KPI « Production d'hydrocarbures » **.....*99***

Tableau N°06 : Prévisions/Réalisations de la contribution de l'entreprise à la formation, année 2022 **.....*100***

Tableau N° 07 : Quel est l'impact du dernier changement organisationnel sur vous ? **....*132***

Liste des figures

Figure N° 01 : Les quatre types du changement organisationnel *16*

Figure N° 02 : Pourquoi changer ? *23*

Figure N° 03 : Le modèle de changement organisationnel de LEWIN.....*25*

Figure N° 04 : Le modèle de Collerette.....*30*

Figure N° 05 : Matrice des changements selon Autissier et Al.....*37*

Figure N° 06 : Typologies des changements selon Autissier et Moulot *39*

Figure N° 07 : Les quatre types de changement selon J.Balogun *40*

Figure N° 08 : Les formes de résistances *52*

Figure N°09 : L'évolution de la fonction RH *60*

Figure N° 10 : Les sous-systèmes de la fonction RH *62*

Figure N° 11 : Logo de la SONATRACH *80*

Figure N° 12 : Les principales filiales de la SONATRACH *84*

Figure N° 13 : Organigramme de la macrostructure de la SONATRACH (R31) *87*

Figure N° 14 : Organigramme de la macrostructure de la SONATRACH (R30) *88*

Figure N° 15 : Organigramme de la direction corporate SPE *92*

Figure N° 16 : Exemple de fiche de poste de la SONATRACH *97*

Figure N° 17 : Répartition de la population de l'enquête selon le sexe *102*

Figure N° 18 : Répartition de la population de l'enquête selon l'âge *102*

Figure N° 19 : Répartition de la population de l'enquête selon l'ancienneté *103*

Figure N° 20 : Répartition de la population de l'enquête selon la nature du poste *105*

Figure N° 21 : Les employés sont-ils informés es changements organisationnels au sein de la1 Direction Générale de la SONATRACH ***106***

Figure N° 22 : Moyen d'information des changements organisationnels au sein de la Direction Générale de la SONATRACH ***108***

Figure N° 23 : Implication des employés dans l'élaboration du plan d'un changement organisationnel ***109***

Figure N° 24 : Les raisons majeurs du dernier changement organisationnel au sein de la Direction Générale de la SONATRACH ***110***

Figure N° 25 : Comment le dernier changement organisationnel a-t-il été opéré au sein de la Direction Générale de la SONATRACH ? ***111***

Figure N° 26 : Pour ou contre le changement ? ***112***

Figure N° 27 : La communication interne de la Direction Générale de la SONATRACH....***113***

Figure N° 28 : La communication interne de la Direction Générale de la SONATRACH durant un changement organisationnel ***115***

Figure N° 29: le soutien et la présence du leadership lors du changement organisationnel...***117***

Figure N° 30: Le changement organisationnel modifie-t-il les dispositifs collectifs des équipes de travail ? ***118***

Figure N° 31: Nécessité d'évaluation préalable des compétences requises lors du changement organisationnel ***120***

Figure N° 32 : Influence du C.O sur la performance des employés ***122***

Figure N° 33: Influence du C.O sur les politiques de ressources humaines (ex: rémunération, développement professionnel..) ? ***123***

Figure N° 34 : Outils de suivi et d'évaluation de performance liés au changement organisationnel au sein de la SONATRACH ***124***

Figure N° 35: Outils utilisé pour l'évaluation de performance des employés au sein de la Direction Générale de la SONATRACH ***125***

Figure N° 36: Dispositifs d'accompagnement pour maintenir la motivation des employés pendant une période de changement organisationnel au sein de la SONATRACH ? ***....127***

Figure N°37: Evaluation de l'impact du changement organisationnel sur les employés ***....128***

Figure N° 38: La mise en place des formations pour aider les employés à acquérir et développer les compétences nécessaires lors d'un changement organisationnel ***.....129***

Figure N° 39: La qualité de la formation au sein de la SONATRACH ***.....130***

Sommaire

Introduction générale ***01***

Chapitre I : *Approches théoriques sur le changement organisationnel*

Introduction au chapitre ***07***

Section 01 : Revue de littérature sur le changement organisationnel dans les entreprises. ***08***

Section 02 : Modèles du changement organisationnel ***23***

Section 03 : La conduite du changement organisationnel. ***41***

Conclusion du chapitre ***57***

Chapitre II : *Déterminants de la performance R.H*

Introduction au chapitre ***58***

Section 01 : La fonction ressource humaine. ***59***

Section 02 : Indicateurs de performance RH. ***65***

Section 03 : Impact du changement organisationnel dans la performance RH. ***69***

Conclusion du chapitre ***76***

Chapitre III : *Contribution du changement organisationnel sur la performance des sous-systèmes R.H (Motivation, formation) (Cas du Groupe SONATRACH)*

Introduction au chapitre ***77***

Section 01 : Présentation de l'aspect méthodologique de l'enquête et présentation de l'organisme d'accueil. ***78***

Section 02 : Conduite du changement organisationnel au sein de la direction Générale de la SONATRACH : ***95***

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats ***102***

Conclusion du chapitre ***134***

Conclusion générale 135

Bibliographie.

Introduction Générale

Introduction Générale :

Le monde des affaires évolue à un rythme effréné, sous l'influence de facteurs tels que la mondialisation, la technologie, la concurrence accrue, et les changements. Dans ce contexte dynamique, les organisations sont contraintes d'adapter leur structure, leur culture, leurs processus et leurs objectifs pour rester compétitives et pertinentes. Ce phénomène d'adaptation, communément appelé le changement organisationnel, représente un enjeu fondamental pour les entreprises contemporaines.

Le changement n'est plus un mot étranger. Toutes les organisations aussi bien privées que publiques, optent pour des changements à un moment ou à un autre de leur vie. La spécificité de chaque entreprise fait que chaque changement soit unique. Toutefois un certain nombre de traits communs se dégagent par rapport à ce qui le motive. Les causes du changement peuvent être réparties entre les causes internes et les causes externes[1].

Le changement organisationnel est un thème largement étudié, à la fois dans ses processus[2], son pilotage[3] et les tensions et contradictions[4] qu'il suscite. Ceci d'ailleurs a suscité l'intérêt des théoriciens ce qui justifie la richesse de la littérature en la matière. En effet, le changement est évoqué par plusieurs disciplines dont la théorie de développement organisationnel, la théorie de contingence, le management stratégique… Chacune de ces disciplines apporte sa vision du concept, ce qui permet d'aborder les différentes dimensions qui l'entourent.

Le changement amène aujourd'hui les dirigeants des entreprises et experts en management à constater que l'entreprise elle – même et son environnement sont en étroite relation : tout y bouge en même temps, de plus en plus vite, avec des ampleurs et des rythmes différents, de façon subie ou voulue… et ces changements sont de toutes natures. Le changement est ainsi devenu au fil des ans une question stratégique. Pour autant, il ne va pas de soi. Sa préparation et son accompagnement sont tout aussi importants et à prendre en considération que le projet qui est à son origine. Initier le « bon changement » semble d'ailleurs passablement problématique lorsqu'on constate les faibles niveaux de performances organisationnelles en matière de changement. De tels résultats s'expliquent en partie de deux façons. D'une part, peu de gestionnaires sont véritablement sensibilisés à la gestion

[1] Benoit et GROUARD et FRACIS MESTON, « l'entreprise en mouvement » troisième édition : DUNOD, paris 1998, P11
[2] Pettigrew, 1987 ; Pichault, 2009.
[3] Balogun et Hope-Hailey, 2005.
[4] Bernoux, 2004.

stratégique du changement et d'autre part, les leaders d'entreprises se contentent, lorsqu'ils le font, de gérer strictement le volet conduit du changement, occultant au passage une logique stratégique pourtant nécessaire à la réussite du changement. Les dirigeants d'organisations doivent élaborer des processus de gestion du changement tout en favorisant la capacité à composer avec le changement et à générer des résultats devant mener à la prospérité à long terme. Cela suppose le développement des capacités des personnes qui occupent des postes de direction en vue d'identifier et de communiquer efficacement ce qui doit changer, de collaborer de façon constructive avec les autres, de bâtir et de maintenir l'intérêt et l'enthousiasme envers l'initiative de changement, et de s'y retrouver efficacement dans le processus de changement.

Aujourd'hui, les organisations sont en quête perpétuelle de performance. Si le changement est souvent source de stress et de résistance pour les salariés concernés notamment au début de sa diffusion, nous avons voulu savoir s'il pouvait malgré tout être source de performance pour la ressource humaine et donc pour l'entreprise, grâce aux actions mises en place par l'organisation pour accompagner ce changement. A la fin des années 1970, les américains et européens ont tenté, de proposer une explication justifiant les performances exceptionnelles des entreprises japonaises. Il en ressortit que ces dernières ne disposaient ni de plus de ressources naturelles ni de meilleurs facteurs de production que d'autres, n'avaient pas une organisation foncièrement différente des entreprises étrangères, ni des produits de meilleure qualité. Au final, seule la qualité de leurs ressources humaines apparaissait comme un facteur de différenciation essentiel dans cette performance[5].

Au cœur de ces mutations se trouve la fonction Ressources Humaines (RH), qui détient un rôle central dans la gestion et l'optimisation du capital humain. La façon dont la fonction RH s'adapte et répond à ces changements a des implications majeures sur la performance globale de l'entreprise. L'efficacité de la fonction RH ne se limite plus à la gestion administrative des ressources humaines, mais s'étend désormais à sa capacité à anticiper, à accompagner et à promouvoir les transformations organisationnelles.

Dans cette optique, cette étude cherchera à examiner les éléments clés qui façonnent cette relation, à savoir le changement organisationnel en lui-même, ses caractéristiques, la conduite du changement, la fonction RH, la performance RH, ainsi que les indicateurs de

[5] Donnadieu, 1999.

performance RH. En fin de compte, l'objectif de cette recherche est d'apporter un éclairage approfondi sur l'apport du changement organisationnel à la performance de la fonction R.H

Objectif de la recherche :

En inscrivant notre réflexion dans la dynamique des changements des entreprises et en ayant comme angle de recherche le changement organisationnel et son impact sur la performance R.H nous allons tenter de :

- Cerner la notion du changement organisationnel et surtout le changement entrepris dans une entreprise publique algérienne, notamment la SONATRACH.
- Analyser l'impact de ce changement sur un échantillon de personne chez la SONATRACH.
- Expliquer les réactions des personnes interrogées relatives au changement au sein de la Direction Générale de la SONATRACH / Direction corprate SPE.
- Identifier les déterminants de la réussite d'un projet de changement organisationnel au sein de la SONATRACH.

Enoncé de la problématique :

Ainsi, ce thème de recherche sur "L'apport du changement organisationnel à la performance de la fonction Ressource Humaine (RH)" s'inscrit au cœur des enjeux actuels de gestion. Il interroge comment les évolutions structurelles, culturelles, et stratégiques au sein d'une organisation impactent la manière dont la fonction RH opère et influence les indicateurs de performance RH. Cette recherche se propose d'explorer les mécanismes sous-jacents de cette relation complexe entre changement organisationnel et performance RH, tout en mettant en lumière les meilleures pratiques et les défis inhérents à cette dynamique.

Dans ce cadre, dès lors que nous nous intéressons au changement organisationnel et la performance de la ressource humaine, un questionnement s'impose dans ce sens, et il est formulé comme suit : « **Quelle est la contribution du changement organisationnel à la performance de la fonction ressource humaine au sein de la Direction Générale de la SONATRACH ?** »

Par ailleurs, un nombre d'interrogations en découle :

- En quoi consiste le changement organisationnel ?
- En quoi consiste la fonction R.H ?
- Comment s'opère la conduite du changement au sein de l'entreprise SONATRACH?

Démarche méthodologique :

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi une démarche méthodologique qui combine à la fois une approche conceptuelle et une approche analytique. Cette approche double a été délibérément sélectionnée pour obtenir une compréhension approfondie et équilibrée du sujet de notre recherche, qui porte sur l'apport du changement à la performance de la fonction ressource humaine.

L'approche conceptuelle a été la première étape de notre méthodologie. Elle nous a permis de réaliser une revue de littérature exhaustive. Cette phase consistait à passer en revue un large éventail de sources, y compris des articles académiques, des ouvrages pertinents, des organigrammes d'entreprises et des manuels de gestion des ressources humaines. Cette étape était essentielle pour obtenir une vue d'ensemble des théories, des modèles et des concepts existants liés à notre domaine de recherche. Elle nous a également aidés à identifier les principales tendances et les lacunes dans la littérature existante.

L'approche analytique a constitué la deuxième étape de notre méthodologie. Elle visait à recueillir des données de première main pour compléter notre compréhension conceptuelle. Pour ce faire, nous avons mené une enquête de terrain au sein d'une organisation sélectionnée, la Direction Générale de la SONATRACH. L'enquête a été réalisée à l'aide d'un questionnaire élaboré spécifiquement pour notre étude, et nous avons recueilli des réponses directes des acteurs clés au sein de cette organisation. Cette enquête nous a permis de recueillir des informations pratiques, des témoignages et des données quantitatives pertinentes pour notre analyse.

De plus, dans le cadre de notre approche analytique, nous avons également eu accès à seulement certains documents internes de l'organisation étudiée. Cela comprenait des politiques, des rapports internes, des données sur la performance, des plans de gestion du changement et d'autres documents pertinents. Ces documents ont été précieux pour

approfondir notre compréhension des pratiques concrètes mises en œuvre dans le contexte du changement organisationnel et de la gestion des ressources humaines.

En combinant ces deux approches, nous avons pu établir une base solide pour notre recherche. L'approche conceptuelle nous a fourni une compréhension théorique approfondie, tandis que l'approche analytique nous a permis de corroborer ces théories par des données pratiques. Cette combinaison a renforcé la validité de nos résultats et a contribué à une analyse plus holistique, c'est-à-dire globale, de l'apport du changement à la performance de la fonction ressource humaine.

Structure du mémoire :

Notre travail se compose de trois chapitres. Les deux premiers chapitres constituent la partie conceptuelle de notre recherche à travers laquelle nous retraçons dans un premier temps, l'ensemble des concepts relatifs à notre objet de la recherche. Les chapitres sont subdivisés en trois sections, le premier chapitre est consacré a la revue de littérature sur le changement organisationnel dans les entreprises. En abordant les différents modèles du changement organisationnel et en expliquant la conduite du changement.

Pour le deuxième chapitre, il consacré aux déterminants de performance (RH), et qui va comporter sur la fonction ressource humaine (RH), puis les indicateur de performance ressource humaine (RH), et enfin détaillé l'impact du changement organisationnel à la performance ressource humaine.

Tandis que, le troisième et dernier chapitre est consacré à la partie empirique de notre travail et à travers laquelle nous relaterons l'état des lieux de notre sujet de recherche ainsi que la réalisation de notre étude de cas au sein d'une entreprise publique algérienne, en l'occurrence, la Direction Générale de la SONATRACH/ Direction Corporate SPE.

Explicitement, pour poser notre cadre conceptuel (théorique) de la recherche, nous avons procédé à une revue et à une analyse de la littérature concernant le changement organisationnel et de la conduite du changement organisationnel ainsi que celle de la gestion des ressources humaines. Ensuite, nous avons abordé notre volet empirique axé sur une étude de cas qui a été effectuée au sein d'une entreprise publique algérienne, à savoir, la Direction Générale de la SONATRACH/ Direction Corporate SPE. La collecte des données a été faite, essentiellement, sur la base de questionnaire remis auprès d'un échantillon de cette dernière, et elle est complétée par l'observation directe et l'analyse des documents internes. Notre

choix du terrain de recherche est justifié par la place qu'occupe le Groupe SONATRACH sur le marché algérien et mondial, le premier rang en Afrique et le douzième dans le monde et participe pour 97 % des rentrées en devises de l'Algérie.

Chapitre I :

Approches théoriques sur le changement organisationnel

Le changement fait partie de la vie des organisations, soit pour conserver l'équilibre, soit pour se reproduire soit pour se transformer[6]. Cette nouvelle réalité oblige, plus que jamais, les humains tout comme les organisations d'ailleurs, à devoir constamment initier une série de transformation afin de retrouver, du moins provisoirement, un certain équilibre.

Certains changements portent sur toute l'organisation (restructuration, fusion, réduction sensible de l'effectif), d'autres sur un secteur particulier de l'entreprise (sous-traitance, informatisation…) et d'autres encore s'exercent au niveau des groupes de travail voire des individus (redéfinition des fonctions, formations, introduction d'horaires variables…). Tout le monde semble s'accorder sur une chose : une entreprise qui ne change pas est une entreprise qui ne dure pas… Et cela semble encore plus vrai aujourd'hui, dans un monde où les innovations et surtout les nouveaux défis, qu'ils soient sociaux, économiques ou climatiques, naissent et s'enchaînent à une allure de plus en plus folle. Parce que le changement est vital, la compréhension de ses clés de réussite nous semble primordiale.

Pour cela, ce premier chapitre de ce travail est consacré en intégralité au cadre théorique relatif au concept du changement organisationnel. Nous viserons donc à donner une réponse à la question suivante : « Qu'est-ce que le changement organisationnel ? » en abordant le foisonnement théorique lié a ce concept ainsi que les différentes approches du changement, et comprendre également pourquoi le changement est-il nécessaire. Nous présentons ensuite les modèles du changement, où nous verrons, les processus, les acteurs et les types du changement organisationnel et dont le motif est d'apporter des éclaircissements simples à notre sujet. Et enfin, nous ne pouvons pas aborder le concept du changement organisationnel sans aborder la notion de la conduite du changement. Nous allons donc expliquer la conduite du changement organisationnel au sein des entreprises, ses leviers et comment amorcer les résistances a ces changements qui ce font chaque jour au sein des organisations.

[6] Guilhon, A, 1998 : p105.

Section 01 : Revue de littérature sur le changement organisationnel dans les entreprises.

Le concept du changement organisationnel se retrouve dans de nombreuses disciplines, et il a suscité une littérature foisonnante.

1.1 Le changement organisationnel au sein des entreprises :

Le changement organisationnel apparaît comme étant inévitable, et effectuer un investissement dans des projets de changement organisationnel semble être une solution parmi d'autres pour s'adapter aux contraintes macro-économiques et microéconomiques.

1.1.1 Qu'est-ce que le changement organisationnel ?

Les auteurs (Autissier & Moulot, 2013)[7] sont du même avis en considérant que le mot changement est polymorphe[8]. À cet effet et compte tenu des multiples significations qui entourent ce concept, il est fondamental de définir la notion du changement avant de se pencher sur le concept du changement organisationnel qui correspond le mieux à ce que nous voulons étudier et sur lequel nous allons nous attarder dans ce mémoire.

1.1.1.1 Le changement :

Le *« quoi »* et le *« comment »* sont des questions au cœur de toutes les initiatives de changement.

La notion du changement dans les entreprises a fait couler beaucoup d'encre en étant l'objet de plusieurs études et publications en science de gestion, en sociologie… Cette dernière touche de nombreuses problématiques telles l'organisation. Pour *Autissier* et *Moutot,* ils considèrent que la transformation peut concerner les éléments suivants : la stratégie, les conditions de travail, les outils (informatique et de gestion), les pratiques (manières de faire), l'organisation (les délimitations fonctionnelles et les zones de pouvoir), le métier (les savoir-faire de l'entreprise) et la culture organisationnelle. Ces transitions de grande, ou de petite ampleur sont parfois planifiées avec méticulosité, mais peuvent également survenir sans prévenir.

[7] Autissier ; Jean-Michel Moulot - Méthode de conduite du changement- 2013.
[8] Qui peut se présenter sous des formes différentes.

Il est intéressant de noter que le terme « changement », en français, a pour origine première le terme provenant du bas latin « *cambiare* » qui veut dire : échanger, troquer, rendre autre, modifier, substituer une chose à une autre (CNRTL, 2009[9]). L'interaction et l'échange sont ainsi au cœur du changement. Le changement a pour synonyme plusieurs groupes de mots qui lui sont proches et qui envisagent différemment ce passage[10] :

(1) L'évolution est un « changement continu et profond des êtres et des choses » ;

(2) La révolution est plutôt un mode de changement brusque et brutale ;

(3) La transformation concerne plutôt le changement de forme, il s'agit d'un changement total qui fait que l'unité passe d'une forme à une autre ;

(4) La modification vise plutôt un changement partiel, c'est le changement accidentel, sur un point particulier, dans ce qui demeure permanant.

Devant cette variété de terme, nous soulignons que la notion du changement se rejoint à un point commun entre tous les termes qu'il y a autour. Par abstraction et généralisation, le changement désigne « le passage d'un état à un autre ».

Dans le domaine économique, le changement s'inscrit toujours dans un contexte spécifique, qu'il soit interne ou externe à l'entreprise. En effet, la perception du changement peut être différente selon que nous sommes à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.

En voici donc quelques définitions que nous avons concoctées pour une meilleure explication :

- Collerette, richard, & Delisle[11] définissent le changement comme étant : « tout passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable ».

- Autissier & Moulot[12] considèrent que le changement est : « une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès ».

[9] Centre National de Ressources textuelles et Lexicales ; 2009.
[10] Meston, Beaudoin, & Grouard, 1990 et 1998.
[11] Pierre Collerette; Perron Richard; Gilles Delisle - Le changement organisationnel. Théorie et pratique – 1997, Québec (p. 20).

- Pour leurs parts, Bélanger, Coté, & Jacques[13] présente une définition proche aux précédentes et définissent le changement comme « le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées ». Ainsi, le changement fait référence à une rupture d'équilibre et peut engendrer une situation plus ou moins inconfortable.

- Grouard & Mestion[14] quant à eux, remarquent que « le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie ».

1.1.1.2 Le changement organisationnel :

Le concept du changement organisationnel se retrouve dans de nombreuses disciplines, et il a suscité une littérature foisonnante, tant sur le plan académique que professionnel. Il est difficile de dégager une vision consensuelle car comme le souligne Pesqueux & Yvon[15] « les auteurs qui s'intéressent au changement organisationnel se confrontent sur de nombreuses dualités et de nombreux critères», ce qui fait sa définition diffère d'un ouvrage à un autre et d'un auteur à un autre.

S'agissant d'un concept large et ambigu, le changement organisationnel est difficile à cerner. Il a fait l'objet de plusieurs définitions :

- D'après Meston, Beaudoin, & Grouard[16], le changement organisationnel est le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations.

- Poole, Andrew.H, van, & Marshall[17] considèrent le changement organisationnel comme étant une séquence d'événements entrainants une modification dans la forme, la qualité ou l'état d'une composante au sein des entreprises au cours d'un certain intervalle de temps. Dans le même sens, le célèbre ouvrage« *Strategor* », de (Garrette, Dussauge, & Durand, 2009), les auteurs ce sont mit d'accord sur la définition

[12] Autissier; Jean-Michel Moulot - Méthode de conduite du changement- 2013 (p. 6).
[13] Laurent Bélanger; Nicole Coté; Jocelyn Jacques – La dimension humaine des organisations – 1994 ; Edition Gaetan Morin ; (p. 357).
[14] Grouard; Mestion – le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie – 1998 ; (p. 6).
[15] Pesqueux; Yvon - Le changement organisationnel - 2015 ; (p. 19).
[16] Meston; Beaudoin; Grouard 1990 et 1998(p. 98).
[17] Poole Andrew.H; Ven de van; Scott Marshall - Explaining Development and Change in Organizations - Academy of Management; Juillet 1995; (p510-540).

suivante : Le changement organisationnel est une séquence d'événements entraînants une modification dans la forme, la qualité ou l'état d'une composante de l'organisation au cours d'un certain intervalle de temps.

- Collerette & Delisle[18] dans leur ouvrage, ont donné la définition suivante: « le changement organisationnel est toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système[19] ».

Comme nous l'avons présenté ci-dessus, plusieurs auteurs ont défini le changement organisationnel différemment. En effet, à partir des précédentes définitions citées ci-dessus, nous proposons une définition synthèse :

« Le changement organisationnel peut se définir comme une modification temporaire ou permanente d'une, de certaines ou de l'ensemble de la structure d'une organisation. Il est mis en place en vue d'atteindre un idéal défini par la direction de l'entreprise en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de sa performance. »

Nous déduisons donc que le changement organisationnel est un processus nécessaire dans chaque organisation afin de pouvoir faire face aux évolutions et aux mutations de l'environnement. Le changement organisationnel est finalement conçu dans l'idée qu'en réponse à des contraintes, finalement l'organisation cherche à s'optimiser.

1.1.2 **Approches du changement organisationnel :**

La littérature explore le changement à travers différentes approches, à savoir :

1.1.2.1 L'approche rationnelle :

La rationalité se réfère à l'alignement entre la structure de l'organisation, ses compétences, son évolution dans le temps et son environnement contextuel. Certains auteurs, tels que *Kotter*[20], mettent en avant que les dirigeants et les managers ont un contrôle ultime sur leurs organisations. Cette approche rationnelle suggère que les organisations sont à la fois stables et adaptables. Le changement survient simplement parce que les dirigeants de haut

[18] Pierre, Collerette; Gilles Delisle - Changement organisationnel : Théorie et pratique - 2011.
[19] Chapitre 2. Le changement : Définition, sources et mécanismes.
[20] John Paul Kotter est professeur à la Harvard Business School. Il est considéré comme une autorité sur le leadership et le changement. En particulier, il explique comment les meilleures entreprises gèrent le changement.

niveau et/ou d'autres acteurs du changement le jugent nécessaire et prennent la décision de le mettre en œuvre.

Cette approche, qui est la plus connue, est également la plus utilisée notamment par les dirigeants qui cherchent à imposer un cap à leur organisation.

1.1.2.2 L'approche contingente :

Les théories de la contingence reconnaissent que chaque organisation est unique, et qu'il n'existe pas de structures formelles universellement idéales (Autissier et al,[21]). Cette approche stipule que la performance organisationnelle nait de l'adéquation entre deux ou plusieurs facteurs, comme l'environnement de l'organisation, l'utilisation de la technologie, la stratégie, la structure, les systèmes, le style ou encore la culture. Certains facteurs, particulièrement difficiles à prédire, expliquent les différents niveaux de performance organisationnelle.

À long terme, les managers qui évoluent dans des environnements concurrentiels se voient contraints d'adapter leurs méthodes et la structure de leur organisation afin de répondre aux demandes d'efficacité. Cependant, la quête de l'ajustement optimal est entravée par l'incapacité à influencer toutes les variables contingentes, ainsi que par la complexité inhérente à la prédiction de leurs connexions et de leurs relations causales, comme l'ont souligné Autissier et al,[22].

1.1.2.3 L'approche psychosociale :

Le changement comporte une dimension basée sur l'expérience personnelle, comme l'ont souligné Autissier et al,. Cette approche initiée par Lewin en 1947 est centrée sur l'aspect humain du changement, met en lumière sa relation avec les interactions humaines, le développement personnel et le développement organisationnel. Étant donné que les individus constituent l'élément le plus crucial du changement organisationnel, cette approche psychologique est également étroitement liée à la science du comportement.

Autissier et al, mettent en évidence l'émergence deux axes de réflexion de cette perspective : le développement organisationnel[23] (D.O) et les transitions liées au changement.

[21] Autissier et al,. ; Bensebaa Faouzi ; Jean-Michel Moutot - Les stratégies de changement – 2012 ; Dunod.
[22] Autissier et al,. ; Op.cit ; 2012.
[23] Le développement organisationnel « DO » a émergé vers le début des années 60. Il s'agit en fait d'une approche humaniste qui vise le développement de potentiel humain en contexte organisationnel (Hafsi et Fabi, 1997).

Le premier axe, qui est le D.O, repose sur l'application de la science du comportement et la recherche-action, selon les principes énoncés par Burke.W[24]. Il implique la collecte de données relatives à un problème donné, suivie de la mise en œuvre d'actions ciblées.

Quant au deuxième axe (transitions liées au changement) il se penche sur les aspects psychologiques des individus au sein de l'organisation lors des transitions liées au changement. De manière analogue aux étapes du deuil établies par Kubler-Ross en 1973[25], qui vont du déni à l'acceptation, le processus de changement organisationnel est étroitement lié à la manière dont les individus gèrent les transitions psychologiques, souvent éprouvantes, qui accompagnent le changement.

Il devient donc crucial d'établir un diagnostic de l'état psychosociologique et culturel de l'organisation afin de comprendre les modèles de fonctionnement et la capacité du système à accueillir et à mettre en œuvre le changement souhaité.

1.1.2.4 Approche culturelle :

Cette approche, issue de l'anthropologie[26], a donné naissance au concept de "culture organisationnelle", qui a été initialement défini par Pettigrew A. M[27], comme un dispositif organisationnel. Selon cette perspective, le changement considéré comme normal est celui qui émerge en réponse aux évolutions de l'environnement humain Autissier.D et al,. Cependant, une difficulté réside dans le fait que ce processus naturel peut amener les entreprises à réfléchir sur la manière dont elles doivent mener leurs activités. En conséquence, la gestion du changement implique de s'attaquer aux valeurs et aux croyances profondément enracinées et partagées par les membres de l'organisation.

Selon Autissier et al.,[28] : « Le changement culturel est un processus de long terme, lent et opérant sur une petite échelle. Le changement culturel imposé est tiré par des forces internes. Il peut également se produire suite à des modifications environnementales radicales. Si le changement est interne, il peut être piloté avec certitude. »

[24] Burke.W - Organization change: Theory and practice - Journal of Service Science and Management; 2002.
[25] Le modèle de Kübler-Ross, ou les cinq étapes du deuil, postule une série d'émotions ressenties par des malades en phase terminale avant leur mort. Ces cinq étapes sont le déni, la colère, le marchandage, la dépression et l'acceptation. Adapté aux organisations.
[26] L'anthropologie est une discipline, située à l'articulation entre les différentes sciences humaines et naturelles, qui étudie l'être humain et les groupes humains sous tous leurs aspects, à la fois physiques et culturels.
[27] Pettigrew Andrew.M - On Studying Organizational Cultures – Journal: The Administrative Science Quarterly; 1979.
[28] Autissier et al,. ; Op.cit ; 2012 ; P 34.

1.1.2.5 L'approche systémique :

Cette approche, qui trouve ses origines dans la pensée du système et de la théorie du système général, comme initiée par *Kuhn* en 1972 et développée par Autissier et al,., a évolué au fil du temps. Elle a d'abord considéré les organisations comme des machines complexes, puis comme des systèmes ouverts, et plus récemment comme des entités capables de s'auto-organiser.

Cette logique systémique perçoit les organisations comme des entités où chaque composant interagit de manière interdépendante. Cette perspective est particulièrement intéressante car elle reconnaît que le changement engendre des effets multiples et étendues au sein de l'organisation, affectant tous les sous-systèmes. Autissier et al, soulignent ainsi que le succès du changement repose sur sa propagation efficace au sein des unités et des sous-systèmes.

1.1.2.6 Approche managériale :

Cette approche se concentre sur les actions entreprises par les personnes impliquées et les méthodes de gestion qu'elles utilisent pour piloter le changement. Elle examine le changement du point de vue de l'organisation, en mettant l'accent sur ses éléments constitutifs tels que les valeurs, la stratégie, la structure, les acteurs et le système de gestion.

De plus, dans leurs recherches sur le changement au sein de grandes entreprises, Prahalad & Doz[29], soulignent le rôle crucial de certains outils managérial, en particulier la communication, que nous allons évoquer dans la suite de ce chapitre, dans les leviers de la conduite du changement, dans la troisième section.

1.1.3 Théories du changement organisationnel :

Afin d'expliquer ce point, nous avons décidé d'adopter les fondements de réflexion énoncés par *Van de Ven*, qui nous trouvons plus appropriés avec notre thème plus que les autres théories existantes.

[29] Prahalad; Doz - The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision – 1987.

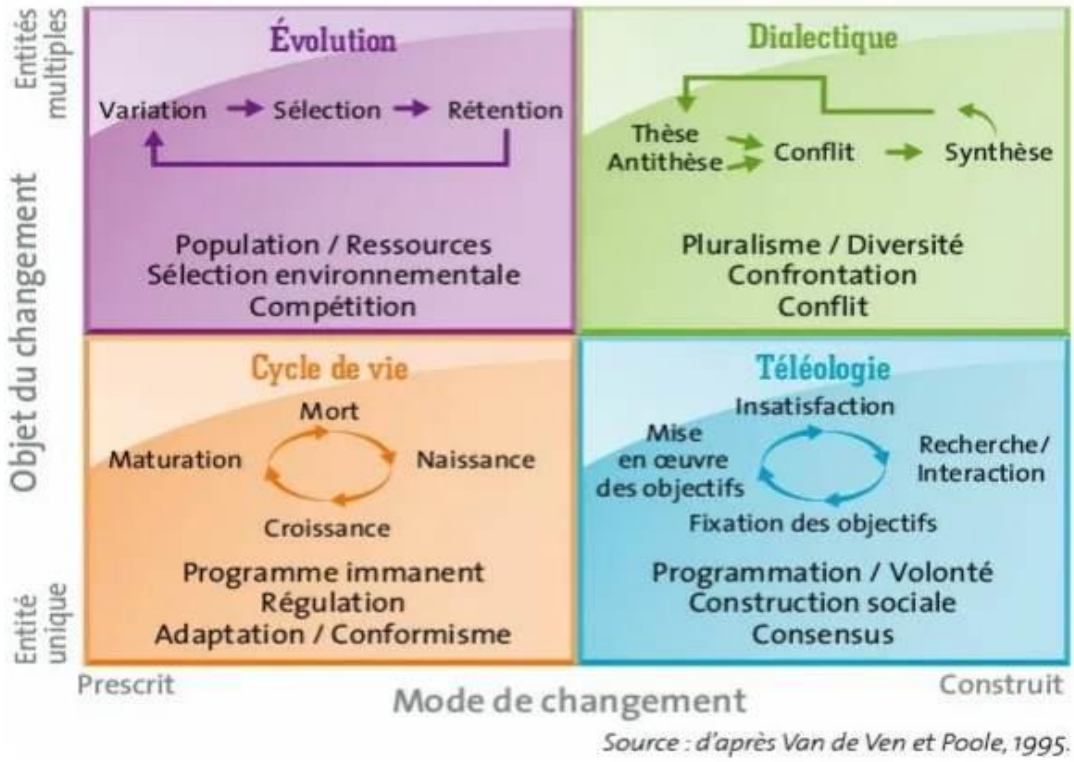
Pour Poole, Andrew.H, van, & Marshall[30], une meilleure compréhension du fonctionnement des organisations découle nécessairement que des théories qui associent les différentes approches de l'organisation, d'où l'accord des auteurs dans le débat entre la conception de l'organisation en tant qu'entité structurelle et celle qui soutient que l'organisation résulte des actions individuelles, les auteurs conviennent à dire que l'organisation ne peut être que les deux à la fois.

Le principal avantage de la typologie de Van de Ven et Poole est l'identification des dimensions du processus ainsi qu'un ensemble différent de conditions. En avançant sur cette notion, Van de Ven et Poole (1995) présentent une typologie des théories du changement qui continue de servir de référence incontestée dans le domaine du changement organisationnel.

À cette fin, ils classifient les travaux portant sur le changement en fonction de deux dimensions d'analyse : l'une se rapportant au facteur objet du changement, et l'autre au mode de changement, comme illustré à la figure ci-dessous (Figure N° 01), où l'on retrouve deux critères. Le croisement de ces deux critères permet d'identifier quatre grandes approches du changement organisationnel, et qui chacune d'elles se caractérise par une conception de ce qui produit le changement. Poole, Andrew.H, van, & Marshall[31] ont déclaré que les quatre modèles de processus "fournissent des comptes rendus fondamentalement différents de la séquence d'événements qui se déroulent pour expliquer le processus de changement dans une entité organisationnelle ».

[30] Poole Andrew.H; Ven de van; Scott Marshall; Op.cit; 1995.
[31] Poole Andrew.H; Ven de van; Scott Marshall; Op.cit; 1995; (p.519).

Figure N° 01 : Les quatre théories du changement organisationnel



Source : d'après Van de Ven et Pool, 1995.

Cette matrice met en évidence quatre modèles de changement que nous pouvons résumer comme suit :

- **Théories du cycle de vie :**

Ce modèle considère que toute organisation passe par des stades de développement identiques. Le changement d'une entité se déroule de façon inéluctable selon une série de phases déterminées par un programme institutionnel, naturel ou logique.

- **Théories téléologiques :**

L'évolution des organisations se fait selon un cycle logique :

Formulation des objectifs ⟶ Mise en œuvre ⟶ Evaluation ⟶ Réévaluation des objectifs en fonction de ce qui a été appris par l'entité.

Le changement organisationnel est donc le fruit d'une construction sociale finalisé et volontariste, négocié par les acteurs de l'entité.

- **Théories dialectiques :**

Le changement découle des modifications d'équilibre de pouvoir entre différentes entités en conflit. Thèses et antithèses s'affrontent jusqu'à la production d'une synthèse, qui devient la thèse dans la prochaine évolution dialectique.

- **Théories évolutionnistes :**

Le changement se présente alors comme une succession de phases de :

Variation ⟶ Sélection ⟶ Rétention.

Ce modèle évolutionniste considère que les populations d'entreprises évoluent selon le même schéma. L'adaptation brusque ou graduelle, est le fruit d'une compétition entre entités au sein d'une population pour la maîtrise de ressources rares. Ainsi, la création de nouvelles formes organisationnelles et la disparition ou le remplacement des anciennes formes, s'explique par un processus de sélection naturelle, régit par des règles déterminées par le secteur.

Tableau N° 01: La classification des catégories du changement organisationnel par A. H. Van de Ven& M. S. Poole

Théories	**Cycle de vie**	**Évolutionniste**	**Dialectique**	**Téléologique**
Exemples	Métamorphoses Modèles cycliques	Darwinisme Equilibre ponctué	Matérialisme dialectique	Constructivisme fonctionnalisme DPO
Pionniers	Comte, Spencer Piaget	Lamarck, Darwin, Mendel	Hegel, Marx, Freud	Weber, Simon
Métaphore	Croissance organique	Survie concurrentielle	Opposition et conflit	Coopération intéressée
Logique	Programmation Planification	Sélection concurrentielle	Forces contradictoires	Construction sociale
Progression des éléments	Linéaire et irréversible	Séquences de variation	Thèse Antithèse Synthèse	Cycle planification/contrôle

Force	Programmation	Concurrence	Conflit	Objectifs
Auteurs	Piaget (1963) Rogers (1995)	Weick (1979) Pfeffer (1982)	Covaleski & Dirsmith (1958)	March & Simon March & Olsen (1976)

Source : Yvon PESQUEUX, « Du changement organisationnel ».

1.1.4 **Synthèse historique :**

Si le changement est aussi ancien que les organisations elles-mêmes, ce n'est que récemment que le changement organisationnel est devenu un intérêt pour les chercheurs (Burke, 2017)[32]. Les organisations de nos sociétés aujourd'hui sont héritières des changements survenues dans les premières sociétés industrielles.

Avant le 20e siècle, les organisations étaient principalement basées sur des structures traditionnelles, hiérarchiques et bureaucratiques. Le changement était lent et réactif. Durant le 20e siècle, nous avons assisté aux prémices du changement, avec les travaux de Frederick Taylor sur la gestion scientifique et Henry Ford sur la production de masse ont apporté des idées de standardisation, de spécialisation des tâches et d'efficacité. Au cours de la première moitié du 20e siècle, la psychologie industrielle a commencé à exercer son influencer sur la gestion, en mettant l'accent particulièrement sur le bien-être des employés et la motivation au travail.

Dans les années 1950 – 1960, une ère de théories de la contingence a vu le jour, mettant en lumière l'importance d'ajuster les structures et les pratiques organisationnelles en fonction de l'environnement externe. Les théories des relations humaines ont mis l'accent sur l'importance de la communication et des relations interpersonnelles au sein des organisations.

Pendant les années 1970 – 1980, une ère marquée par la gestion par objectifs a émergé. A cette époque, les organisations ont commencé à définir des objectifs clairs et à évaluer les performances en fonction de ces objectifs. Dans les années 1990, l'ère de la restructuration et de la réingénierie a pris forme. Les entreprises ont été confrontées à des pressions pour réduire les coûts et améliorer l'efficacité. En réponse, la réingénierie des processus d'affaires est devenue une approche populaire pour repenser radicalement les opérations.

[32]Un bref historique du changement organisationnel. Echantillon gratuit sur amazon.com (cinquième édition.)

A partir des années 2000 et au-delà, la gestion du changement est devenue une discipline à part entière, mettant l'accent sur la gestion des réactions des employés, la communication et l'adaptation continue. Les progrès technologiques et la mondialisation ont contribué à des transformations rapides et constantes au sein des organisations.

Au 21e siècle, les entreprises cherchent de plus en plus à être flexibles pour s'adapter rapidement aux changements du marché. Elles se tournent vers des tendances telles que technologie, l'automatisation, le travail à distance, et mettent l'accent sur l'innovation pour y parvenir.

Pour résumé, le changement organisationnel a évolué au fil du temps, passant d'une perspective centrée sur l'efficacité et la structure à une orientation axée sur la flexibilité, l'agilité et la gestion du changement. Les organisations modernes doivent s'adapter en permanence pour rester compétitives dans un environnement en constante évolution.

1.2 Les niveaux du changement :

Ici, il faut savoir que le changement affecte un ou plusieurs niveaux en même temps au sein d'une organisation, et que chaque niveau a ses propres considérations. Il est donc essentiel de connaître l'impact du changement à tous les niveaux dans le but de déployer des mesures et des interventions appropriées.

1.2.1 Niveau individuel :

D'un point de vue général, on a toujours considérer que les changements individuels n'ont pas d'impact majeur sur l'organisation, mais c'est faux, car les changements au niveau individuel peuvent affecter l'équipe, qui à son tour affecte l'ensemble de l'organisation. Par conséquent, les dirigeants et les managers ne doivent jamais traiter les employés de manière isolée, mais doivent comprendre que les changements au niveau individuel auront des effets au-delà de l'individu.

1.2.2 Niveau de l'équipe ou du groupe :

A ce niveau, les dirigeants doivent tenir absolument compte des facteurs d'équipe lors de la mise en œuvre de tout changement, car la majorité des changements organisationnels ont des impacts majeurs au niveau de l'équipe. Par exemple, des changements dus à des inefficacités, un manque de communication, etc.

Les changements au niveau du groupe peuvent affecter le flux de travail, la conception des tâches, l'organisation sociale, les systèmes d'impact et de statut, ainsi que les modèles de communication. Le groupe a une grande emprise sur les membres individuels de l'équipe. Ainsi, la résistance au niveau individuel peut fréquemment être surmontée en mettant en œuvre efficacement un changement au niveau du groupe.

1.2.3 Niveau organisationnel :

Par exemple, changements dus à une délocalisation, une restructuration, des fusions, des acquisitions, etc. Le changement organisationnel implique des programmes à grande échelle qui affectent les individus et les groupes. Les décisions relatives ces changements sont pris par la haute direction. Ces changements durent longtemps et exiger une planification considérable pour la mise en œuvre. Voici quelques types de changements organisationnels :

Changement stratégique. Le changement stratégique est un changement dans les objectifs ou la mission de base d'une organisation. Il peut être nécessaire de remplacer un seul objectif par plusieurs objectifs. Par exemple, de nombreuses entreprises indiennes sont modifiées pour s'adapter à divers aspects de la culture mondiale apportés par les sociétés multinationales ou transnationales.

Changement structurel. La structure organisationnelle est le modèle de relations entre les différents postes et entre les différents titulaires de poste. Le changement structurel implique la modification de la structure interne d'une organisation. Ce changement peut affecter toutes les relations, les affectations de travail et les structures de pouvoir. Des changements dans la structure organisationnelle sont essentiels car les vieille relations et interactions ne sont plus valables et utiles dans les nouvelles circonstances.

Changement orienté processus. Ces progrès sont liés aux dernières évolutions technologiques, au traitement de l'information et à l'automatisation. Cela impliquera le changement du personnel, des investissements considérables en équipement et des changements opérationnels.

Changement axé sur les gens. L'objectif des changements axés sur les personnes visent est d'améliorer la performance, la cohésion du groupe, le dévouement et la fidélité envers l'organisation, et de développer un sentiment d'épanouissement personnel chez les membres,

et cela peut être réalisé grâce à une interaction plus étroite avec les employés et à des séances particulier de formation et de modification des comportements.

Pour conclure, nous pouvons dire que les changements à n'importe quel niveau affectent les autres niveaux. La force de l'effet dépendra du niveau ou de la source du changement. Dans notre cas, nous allons nous approfondir sur le dernier niveau cité, qui en l'occurrence est « Le changement organisationnel » et d'apporter des éclaircissements sur ce sujet.

1.3 La nécessité de changement :

Dans un monde dans lequel tout évolue vite, il devient nécessaire d'embrasser certains changements afin de maintenir une position, des compétences, des avantages, etc. En ce qui concerne les entreprises et selon la reformulation de Darwin[33], ce ne sont plus les grosses qui 'mangent' les plus petites, mais plutôt les plus réactives et les plus agiles qui 'mangent' les plus lentes. Le paradoxe en matière de changement est souvent nécessaire pour pouvoir maintenir la constance. Le changement au sein des entreprises s'avère indispensable et vitale pour garantir sa pérennité car il correspond à des adaptations aux sollicitations permanentes de l'environnement, et également afin d'améliorer les performances individuelles et collectives.

La question du changement organisationnel naît bien évidement de la perception, d'une inadéquation entre le fonctionnement d'une organisation et ce pourquoi elle existe, son but dans l'entreprise. Les raisons de changer sont diverses : il peut s'agir de rattraper son retard sur un ou plusieurs concurrents, de faire face à la désintermédiation sur son marché, d'améliorer son chiffre d'affaires ou sa rentabilité, de se mettre en conformité avec de nouvelles normes légales, etc. (Voir figure N°02).

Le changement peut être :

- ***Mineur :*** Il porte sur une partie seulement de la stratégie de l'entreprise, de ses systèmes et processus. Dans ce cas, l'entreprise est globalement en phase avec ses environnements, mais certains aspects méritent d'être mieux mis en cohérence.

[33] Charles Darwin était un naturaliste et biologiste britannique du 19e siècle, célèbre pour sa théorie révolutionnaire de l'évolution par la sélection naturelle. Né le 12 février 1809 en Angleterre, Darwin a voyagé à travers le monde en tant que naturaliste à bord du HMS Beagle. Ses observations lors de ce voyage l'ont amené à développer sa théorie de l'évolution des espèces.

- ***Majeur :*** Il remet alors en cause les fondamentaux de l'entreprise, sa stratégie, son organisation.

1.3.1 La nécessité du changement pour faire face à la concurrence :

Afin d'accroître ses parts de marché, l'entreprise doit revoir son mode de fonctionnement et développer de nouveaux projets. Avec l'avènement des nouvelles technologies, la concurrence est plus intense, d'où la nécessité d'innover. L'entreprise doit donc s'adapter aux NTIC et aux évolutions pour pourvoir s'adapter plus rapidement aux techniques de travail plus révolutionnaires. À long terme, si une entreprise choisit de restructurer et de réorganiser ses taches et d'aligner ses valeurs, elle restera compétitive. L'évolution des méthodes de travail entraîne aussi l'optimisation de la valeur ajoutée.

1.3.2 Le changement organisationnel pour améliorer les performances des employés :

Afin d'améliorer ses performances individuelles et collectives, le changement s'avère indispensable dans une entreprise, où chaque collaborateur peut évoluer positivement et de nouvelles habitudes de travail vont peu à peu se former. Pour que le changement opère, il faut que tous les salariés soient motivés et que chacun accepte de développer ses connaissances. À long terme, les salariés pourront décupler leurs performances, de plus, ils seront heureux dans leur travail.

1.3.3 Le changement : une stratégie pour assurer le futur de l'entreprise :

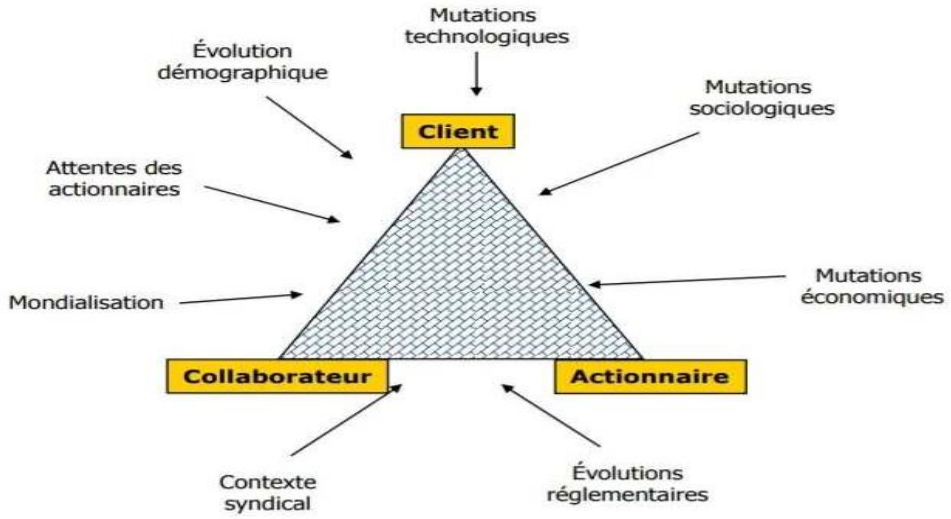
Face à cette situation, les entreprises doivent mettre en œuvre des changements qui bouleversent leur organisation. Pour que cette stratégie réussisse, il est nécessaire de faire appel aux services de professionnels de la gestion du changement. Les enjeux sont importants, car des changements bien conçus peuvent minimiser les coûts ainsi que la détresse humaine.

Accompagner le changement favorise également l'engagement des collaborateurs et les encourage à s'en tenir aux sessions d'apprentissage ou de formation. Le développement des compétences conduit à une amélioration des performances individuelles et collectives. L'impact positif des nouvelles techniques de travail conduit à une amélioration des performances organisationnelles. Il ne faut pas oublier que si les entreprises veulent être plus efficaces, elles doivent investir dans le bien-être de leurs salariés et collaborateurs. Une bonne gestion du changement est donc essentielle à tous les niveaux d'une organisation.

1.3.4 Le changement pour améliorer la vision de l'entreprise :

La vision représente donc un état futur souhaité par l'organisation, un état qui soit attrayant. Cependant, bien que cette vision se projette vers l'avenir, il est essentiel que l'entreprise reste connectée au présent, en prenant en compte l'état actuel de l'organisation ainsi que les ressources existantes (Hamel & Prahalad[34]). De plus, plusieurs auteurs, dont *Kotter*, soulignent l'importance que la vision du changement et sa stratégie soient clairement visibles, exposant à la fois leurs origines et leur nécessité.

Figure N° 02: Pourquoi changer?



Source : Conduire le changement. Du diagnostic à l'action, du pourquoi au comment. Gérard Monpin 2008.

Section 02 : Modèles du changement organisationnel :

Les modèles de changement organisationnel sont nombreux. On trouve notamment le modèle des trois phases de Lewin, celui de Weick, celui de Kotter… ainsi que plusieurs acteurs utilisés pour mettre en œuvre un changement organisationnel, pour qui l'on peut identifier plusieurs types.

2.1 Processus du changement organisationnel :

La littérature consacre un axe théorique pour examiner le processus de changement organisationnel sur une période définie, qui comporte un début et une fin bien définis. Bien

[34] Hamel Gary; Prahalad Coimbatore Krishnao - Competing for the future – 1994.

que cette perspective puisse sembler catégorique, elle ne suggère en réalité pas un chemin unique à suivre (Vandangeon-Derumez[35]).

Le processus de changement est vu comme une séquence d'actions et d'évènements continus et interdépendants qui sont utilisés pour expliquer les origines, la continuité et les résultats des phénomènes observés. Il permet de comprendre comment le phénomène se rend du point A au point B à l'aide des activités de changement qui se déroulent dans le temps.

2.1.1 Le modèle de Lewin 1947 :

K. Lewin (1947)[36] est l'un des précurseurs dans le domaine de la psychologie sociale. Parmi ses travaux qui nous intéressent particulièrement, on trouve ceux qui se concentrent sur le changement, qu'il considère comme un événement distinct au sein de la vie des organisations, à la fois perturbateur et susceptible d'être maîtrisé.

Lewin a introduit en 1947 un modèle de gestion du changement en trois phases: la décristallisation (phase 1), le déplacement (phase 2) et la cristallisation (phase 3), schématisées et résumées dans la figure suivante (figure N°03), et qui est devenu un classique par la suite. Un modèle qui permet aux organisations de préparer les employés au changement, de l'exécuter et de l'intégrer dans une structure organisationnelle.

- **La phase de décristallisation (Unfreezing)** :

Cette phase implique de rompre avec les comportements habituels et de développer une motivation pour le changement. La décristallisation de ces habitudes peut être obtenue par le biais de discussions de groupe qui remettent en question les normes établies, les habitudes du groupe, ses comportements et ses perceptions. Ce déséquilibre ouvre la porte à la nouveauté et à l'énergie nécessaires pour apprendre de nouveaux comportements. Il trouve son origine dans l'insatisfaction à l'égard de la situation actuelle, provoquant des sentiments d'inconfort, d'anxiété et d'insécurité psychologique. La décristallisation favorise la prise de conscience du besoin de changement et le désapprentissage des comportements actuels au profit de nouveaux comportements.

[35] Vandangeon Derumez.I - La dynamique des processus de changement - Revue Française de Gestion, n° 120 ; septembre - octobre 1998 ; P 120-138.

[36] Kurt Lewin est un psychologue américain d'origine allemande spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme, acteur majeur de l'école des relations humaines. Il est né le 9 septembre 1890, Mogilno, Pologne et décédé le 12 février 1947, Newtonville, États-Unis.

- **La phase de déplacement (change)** :

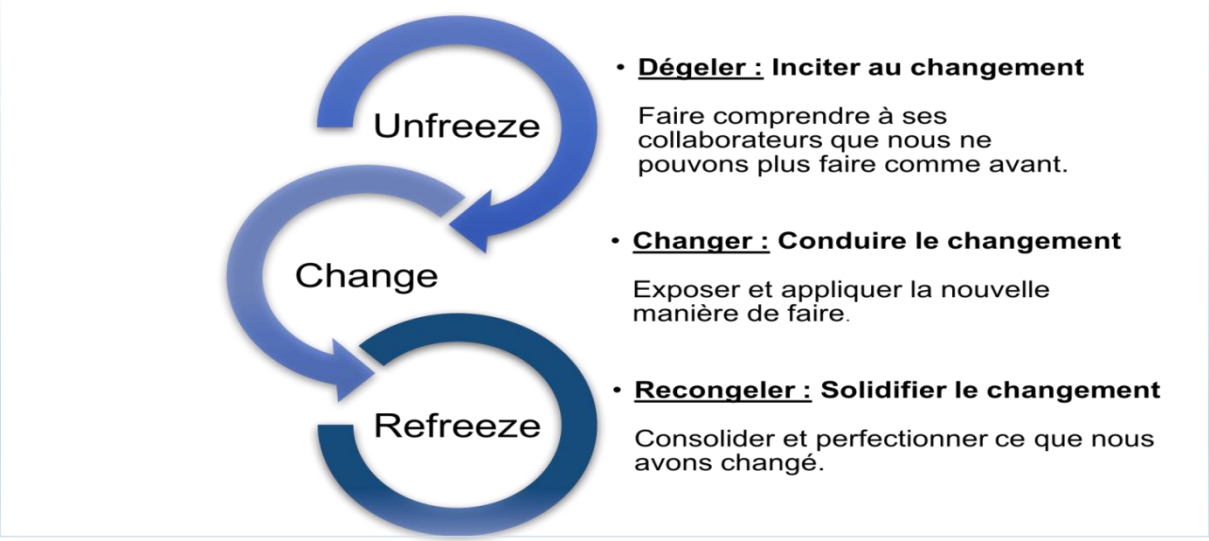
Lors de cette phase, les individus consacrent la majeure partie de leur énergie à apprendre de nouveaux modes de fonctionnement, à expérimenter de nouvelles attitudes et à adopter de nouveaux comportements, qui va donner lieu à un changement par la réduction des forces de résistance que représente l'attachement aux normes.

- **La phase de recristallisation (Refreezing) :**

Pendant cette phase, l'entreprise voit émerger de nouvelles normes et assiste à la formation d'une culture renouvelée, cela signifie consolider, harmoniser et adopter de nouveaux comportements. La recristallisation du changement est essentielle pour empêcher tout retour à l'état initial.

Le modèle en trois phases de Lewin présente l'avantage d'être simple à comprendre et de refléter une approche linéaire du changement. Cependant, certains experts critiquent cette approche pour son manque de flexibilité, car elle ne tient pas compte des chevauchements entre les phases ni de la possibilité d'un apprentissage continu (Autissier et al., 2014).

Figure N°03 : Le modèle de changement de LEWIN.



Source : https://managerinspirant.fr/conduite-du-changement-etapes-reussir/

2.1.2 Le modèle de Kotter (1969):

En 1996, *Kotter* est l'un des premiers penseurs du changement à poser la problématique du rôle et de l'importance des managers dans la réussite des projets de changement.

Considérant que la conduite du changement donne beaucoup d'importance au mode projet et aux leviers classiques (formation, communication, accompagnement), il suggère un modèle de déploiement du changement par les managers (tableau N° 02). Il réhabilite ainsi le rôle du manager dans la réussite des changements.

- **Étape 1 :** Développer l'argumentaire (pourquoi changer ?). Tous les managers doivent travailler l'argumentaire technique et la faisabilité du changement; Il est essentiel que tous les gestionnaires consacrent du temps et des efforts à développer un argumentaire solide pour expliquer pourquoi le changement est nécessaire. Cette démarche contribue à renforcer la compréhension du changement parmi les parties prenantes et à garantir qu'il soit mis en œuvre de manière efficace ;

- **Étape 2 :** Identifier les groupes relais. Les gestionnaires doivent développer une compréhension sociologique approfondie de leurs collaborateurs, en examinant attentivement les dynamiques sociales, les interactions et les relations qui existent au sein de l'entreprise. En ayant une vision sociologique des employés, les gestionnaires seront mieux préparés à anticiper et à comprendre les réactions de ces derniers face au changement. De plus, cette connaissance leur permettra d'identifier les leviers de motivation et d'influence appropriés pour travailler en collaboration avec ces groupes relais et les aider à adhérer au processus de changement, contribuant ainsi à la réussite globale de l'initiative de changement ;

- **Étape 3 :** Il est impératif de consacrer une attention minutieuse à l'élaboration d'une vision, c'est-à-dire l'écart entre la situation actuelle de l'organisation et celle qu'ils aspirent à atteindre)et d'une stratégie pour la conduite du changement qui définit la structure de la vision, les étapes à suivre, les ressources nécessaires les responsabilités des parties prenantes, et les échéances associées. Ces éléments doivent être à la fois

crédibles et motivants afin de susciter l'engagement et de canaliser les efforts des divers acteurs impliqués dans le processus de changement ;

- **Étape 4 :** Communiquer la vision du changement. Il est impératif que les porteurs du changement mettent en place une stratégie de communication pour transmettre efficacement la vision du changement à l'ensemble de l'organisation pour motiver et garantir que chaque individu au sein de l'organisation puisse s'aligner sur cette vision ;

- **Étape 5 :** Traiter les obstacles aux changements. Quels sont les lieux de résistance et de blocage? Il convient de mener une analyse minutieuse pour déterminer les zones où la résistance au changement est la plus manifeste, ainsi que les points de blocage qui entravent la progression du processus de transformation, pour qu'ensuite atténuer leurs effets négatifs et les surmonter afin de garantir une transition plus fluide et efficace vers le changement organisationnel souhaité ;

- **Étape 6 :** Cette démarche consiste non seulement à réaliser des progrès concrets mais également à les exposer et à les communiquer de manière transparente à l'ensemble des acteurs impliqués dans le changement. L'objectif sous-jacent est de renforcer la crédibilité du processus de changement lui-même et de susciter la motivation et l'engagement des parties prenantes ;

- **Étape 7 :** S'assurer des compétences et des postures pour intensifier le changement. Il est impératif de prendre des mesures pour garantir que l'organisation dispose des compétences et des attitudes nécessaires pour favoriser et renforcer le processus de changement. Pour ce faire, chaque dirigeant doit entreprendre une évaluation approfondie de son équipe et de ses collaborateurs afin de mieux comprendre leurs attentes, leurs prédispositions, et leurs attitudes à l'égard du changement ;

  L'objectif ultime de cette démarche est de déterminer quels individus au sein de l'organisation peuvent devenir des acteurs clés pour soutenir le changement, en tant que relais et champions du processus en les mobilisant efficacement pour diffuser et promouvoir la vision du changement,

- **Étape 8 :** Faire le lien entre le changement, le business et la vie quotidienne. Le changement implique une transformation à la fois au niveau professionnel, grâce à des

dispositifs de gestion spécifiques, et au niveau personnel, avec des adaptations dans les attitudes et les comportements individuels (Autissier et al., 2014).

Tableau N° 02 : Le modèle de management du changement selon Kotter.

Préparer le changement	***Engager le changement***
1. Mettre en place un argumentaire qui répond à la question : pourquoi changer maintenant ? **2.** Identifier les personnes ou les groupes qui relaieront le changement.	**3.** Élaborer une vision et une stratégie de changement. **4.** Communiquer la vision relative au changement.
Réaliser le changement	***Ancrer le changement***
5. Traiter tout ce qui entrave le changement. **6.** Obtenir des résultats rapidement et les montrer	**7.** S'assurer des compétences pour amplifier le changement. **8.** Ancrer les nouvelles approches dans la culture.

Source : Conception personnel.

Le modèle élaboré par Kotter se composant de huit étapes qui décrivent comment un manager peut concrètement adopter et mettre en œuvre le changement au sein de son équipe. Ce modèle se focalise principalement sur la manière dont un manager peut adapter un projet de changement à son environnement, mais il ne détaille pas la gestion quotidienne du changement au sein de son équipe.

2.1.3 Le modèle de Collerette et Al 1997 :

En s'appuyant sur le modèle de *Lewin* (1947) comme source d'inspiration, *Collerette et al.,* (1997) se penchent sur les émotions et les mécanismes d'adaptation des individus confrontés au changement. Le modèle élaboré par *Collerette et al.,* (1997) comporte quatre phases distinctes : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration.

- **L'éveil :**

Il s'agit d'une étape qui implique une réflexion mentale visant à évaluer la pertinence de répondre ou non aux pressions liées au changement. À ce stade, l'individu se livre à un processus de sélection où il décide s'il est disposé à remettre en question sa perception de la réalité ou non. Si l'individu accepte cette remise en question, cela marque le début de la phase de désintégration.

- **La désintégration :**

Pendant les phases d'éveil et au début de la désintégration, qui sont caractérisées par une perturbation du système en place, les individus commencent à développer des attitudes vis-à-vis du changement et décident s'ils seront réceptifs ou opposés à celui-ci. De plus, c'est au cours de ces phases que se forment des alliances et des coalitions entre les membres de l'organisation. Cette période est souvent marquée par des sentiments d'incertitude et d'anxiété. Elle est également le moment où les individus posent le plus de questions tout en éprouvant un mélange d'enthousiasme et d'exaspération, d'espoir et de méfiance.

- **La reconstruction :**

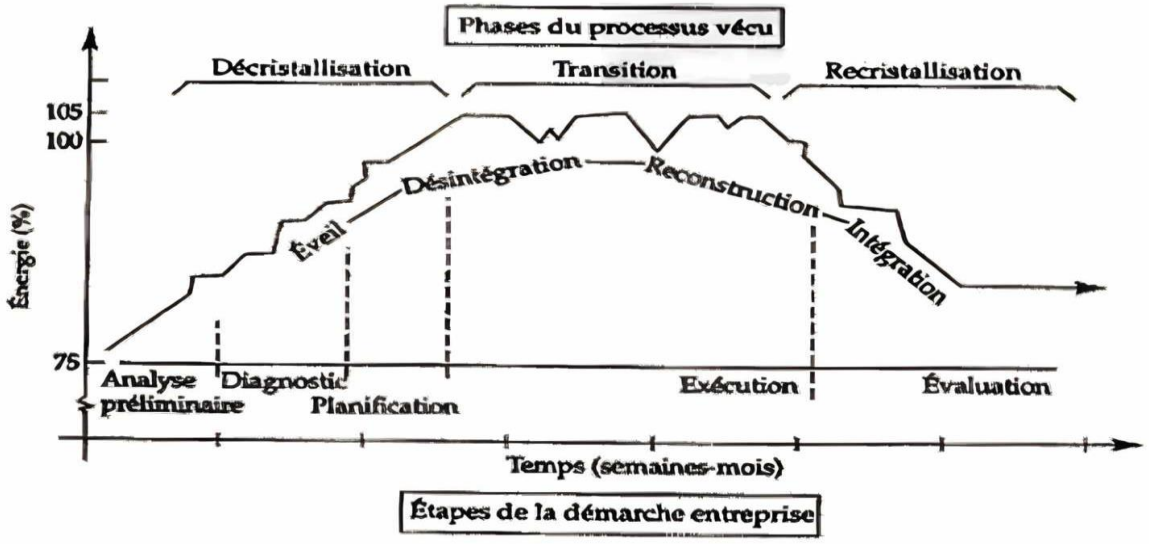
Au cours de cette phase, l'individu est engagé dans un processus de recherche de nouvelles significations qui lui permettront de réagir de manière plus adaptée aux situations auxquelles il est confronté. Il est en train d'assimiler de nouvelles significations qui l'aident à revoir sa perception de la réalité. Cependant, il est important de noter que pendant cette phase, l'individu ne prend pas de décisions finales ou définitives.

- **L'intégration :**

La phase d'intégration présente des similitudes avec ce que le modèle de Lewin décrit comme la recristallisation (Zid[37]). Pendant cette période, les nouvelles pratiques adoptées deviennent progressivement plus familières, elles s'intègrent harmonieusement aux autres aspects de la vie quotidienne, et commencent à devenir des habitudes bien ancrées. En d'autres termes, les changements s'intègrent naturellement dans le mode de vie habituel (Collerette, richard, & Delisle[38]).

[37] Zid.R - Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions – 2006 ; Québec, Montréal.
[38] Pierre Collerette; Perron Richard; Delisle Gilles ; Op.cit ;1997 ; P 36.

Figure N°04 : Le modèle Collerette



Source : Collerette et Al (1997).

En ce référent a ce schémas, nous distinguons que ces quatre étapes présentent des similitudes avec celles du modèle de *Lewin*, comme l'a souligné Zid[39]. En effet, on peut considérer que l'éveil et le début de la désintégration correspondent à ce que Lewin décrirait comme la phase de décristallisation. La majeure partie du processus de désintégration ainsi que toute la période de reconstruction se déroulent essentiellement pendant la transition. Enfin, l'intégration englobe toutes les activités associées à ce que Lewin appellerait la phase de recristallisation (Collerette, richard, & Delisle[40]).

2.1.4 Le modèle de Weick 1969 :

Ce modèle proposé par *Weick*[41] et sa théorie de « l'enactement[42] » suit trois phases de «Variation, Sélection, Rétention».

[39] Zid, Op.cit; 2006.
[40] Pierre Collerette; Perron Richard; Delisle Gilles ; Op.cit ;1997 ; P 25.
[41] Karl E. Weick, né le 31 octobre 1936 à Varsovie, Indiana, est un universitaire américain, professeur de psychologie et professeur en sciences de l'organisation à la Ross School of Business de l'Université du Michigan. Il est un théoricien mondialement connu pour ses travaux sur la théorie des organisations.
[42] La Théorie de l'enactment ou théorie de l'énaction est une approche novatrice en théorie cognitive qui analyse comment les gens agissent dans les organisations. L'énaction recouvre les processus de perception, de sélection et d'attribution de sens à l'environnement.

- **La variation ou encore «l'activation[43] » :**

Weick suggère que lors de cette phase de variation, les dirigeants collectent des informations sur l'environnement et mobilisent les acteurs pour focaliser leur attention sur certains phénomènes spécifiques. Ensuite, ils essaient de modifier certains aspects "objectifs" de cet environnement. En d'autres termes, selon Koenig, 1996[44], cette phase « d'enactment » est étroitement liée aux changements. Cette approche implique soit de sélectionner un élément spécifique parmi les nombreuses expériences vécues par l'organisation et de le mettre en avant pour attirer l'attention, soit de prendre une mesure qui provoque un changement dans l'environnement, ce qui peut influencer les activités futures des acteurs.

- **La sélection :**

Après le traitement des informations collectées, s'établit une phase de sélection des interprétations en fonction de leur pertinence par rapport au contexte. Selon *Koenig* (1996), il s'agit d'une phase où il est possible d'exercer «un pouvoir discrétionnaire» pour choisir les schémas explicatifs.

- **La rétention :**

Cette dernière étape correspond à la sélection des interprétations qui peuvent servir ultérieurement. Il s'agit donc « d'un segment d'expérience » que l'organisation stock dans le but de l'exploiter dans des actions et des interprétations futures. Cette phase favorise donc une mémoire partagée qui permet aux acteurs d'amorcer ou de freiner une action dans le futur.

2.2 Acteurs et types du changement organisationnel :

L'individu joue un rôle clé dans la conduite du changement. La gestion du changement impliquera un certain nombre de collaborateurs au sein de l'organisation, selon la taille du projet. Attribuer les divers rôles aux bonnes personnes est déterminant pour l'avenir du projet.

2.2.1 La direction générale :

La direction générale détermine les principales orientations stratégiques et le cadre de développement de l'entreprise. Cette dernière joue ce rôle primordial dans le cadre de

[43] Le terme utilisé par Weick est «enactement» et il a été remplacé par Koenig par «activation».
[44] Koenig, Gérard - Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages – 1996 ; P65.

l'établissement d'une vision, et est considérer comme le gardien ultime de l'alignement du processus de changement avec cette vision justement.

L'engagement de la Direction Générale constitue une condition essentielle de la réussite du changement au sein d'une organisation, ainsi qu'en permettant aux autres acteurs de participer au processus de changement, il réduit, voire supprime les résistances. En fait, l'influence des membres de l'équipe de la direction reflète le degré avec lequel ils encouragent et motivent leurs subordonnés à adopter le changement.

2.2.2 Le leader de l'organisation :

Selon Balogun & Hailey[45], le leadership revêt une grande importance pour mettre en œuvre et la réussite du changement.

Le leader peut être le PDG, le directeur général, un autre directeur comme de directeur des RH, voir un autre cadre supérieur qui sert de réformateur interne. Les organisations multinationales peuvent comprendre plusieurs leaders répartis sur les différentes composantes de l'entreprise sous la responsabilité d'un leader central (Julia Balogun, 2005). Dans le secteur public à l'instar d'un ministère par exemple, le leader peut être le ministre, le secrétaire général, un directeur ou même un manager intermédiaire ou de proximité pour les changements de petite ampleur.

2.2.3 L'équipe du changement :

La mise en œuvre du changement peut être confiée à une équipe de changement ou à une équipe projet, mais elle peut nécessiter le soutien des dirigeants si elle ne compte pas parmi ses rangs des individus influents et puissants, notamment dans le cas de transformations de grande envergure. La nomination d'une équipe de changement offre plusieurs avantages, notamment une meilleure appropriation des initiatives de changement, une connaissance approfondie de l'organisation et de ses enjeux, ainsi que la possibilité d'assurer la persévérance et le suivi, surtout en présence de membres potentiellement influents au sein de l'équipe de changement.

La constitution de l'équipe de conduite du changement peut se faire soit avec des ressources internes, soit avec des ressources externes, chacune a ses avantages et limites.

[45] Balogun Julia; Hailey Veronica Hope - Stratégies du changement 2E ED - 2005. Edition : Pearson.

- Les ressources internes peuvent être utiles dans les actions de communication car elles connaissent la structure, peuvent identifier les bons interlocuteurs ou encore être informées plus rapidement d'éventuels freins. De plus, l'utilisation de ressources internes permet une meilleure intégration avec l'existant.

- Les ressources externes peuvent, quant à elles, être un gage d'objectivité et de neutralité. Cela peut permettre, par exemple, d'utiliser des techniques de communication en rupture avec les usages de l'entreprise.

2.2.4 Les managers intermédiaires :

Les managers intermédiaires jouent également un rôle crucial dans l'interprétation et la compréhension des initiatives de changement initiées par les hauts dirigeants. Leurs interprétations influencent les résultats des transformations, parfois de manière inattendue par rapport aux attentes initiales. (Balogun, 2006)[46] . Leur tâche peut devenir plus complexe dans le cadre de changements imposés, où ils sont à la fois destinataires et exécutants de plans qu'ils n'ont pas élaborés eux-mêmes (J Balogun, 2007)[47].

2.2.5 Les récipiendaires du changement :

Les personnes qui sont touchées par le changement, que l'on appelle les récipiendaires ou destinataires du changement, se trouvent directement impactées par celui-ci et doivent s'y adapter. Ce processus peut s'avérer ardu et nécessite un accompagnement pour gérer la transition. Il est important de noter que les destinataires du changement, y compris les managers intermédiaires, ne doivent pas être perçus uniquement comme des sources de résistance.

2.2.6 Les consultants externes :

De nombreuses organisations, qu'elles soient publiques ou privées, ont recours à des cabinets et à des expertises externes pour piloter leurs divers projets de changement.

Ainsi, comme le souligne Julia Balogun[48], les facilitateurs ou consultants externes peuvent apporter une contribution significative au processus de changement de plusieurs

[46] Balogun Julia - Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes – Journal: Long Range Planning; 2006.
[47] J Balogun, P Jarzabkowski, D Seidl - Strategizing: The challenges of a practice perspective – Journal: Human relations; 2007.
[48] Julia Balogun, Op.cit; 2005.

manières grâce à l'expérience et leurs objectivités : en prodiguant des conseils, en offrant une formation en gestion du changement, voire en participant activement à la mise en œuvre des projets de changements. Cependant, il convient de noter que le coût des services de consultation peut être considérable. De plus, les consultants n'ont généralement pas de responsabilité directe à assumer, ni de véritable appropriation du projet.

2.3 Types de changements organisationnels :

La classification des différents types de changement se base sur une compilation de recherches antérieures (Gersick 1991, Miller 1982, Tushman et al. 1985, Moulot, Autissier, etc.). Ces travaux partagent l'idée que l'on peut définir un changement en se référant à son intentionnalité et à son mode de diffusion et son ampleur que nous allons développer dans le point juste après qui portera justement sur les mécanismes du processus du changement organisationnel.

2.3.1 Les mécanismes du processus du changement organisationnel :

Dans la littérature, trois éléments expliquent les mécanismes du processus du changement, à savoir, l'intentionnalité du changement, son mode de diffusion et son ampleur (Vandangeon-Derumez[49]):

a. L'intentionnalité du changement :

L'intentionnalité est considérée comme étant un facteur déterminant du changement organisationnel, il renvoie à la distinction entre un changement qui résulte d'une modification de l'environnement (changement imposé) et un changement qui découle de la décision des individus (changement volontaire). Cela implique une prise de décision consciente et une planification pour atteindre un objectif spécifique.

En résumé, l'intentionnalité du changement repose sur une approche délibérée et consciente du changement, où des objectifs spécifiques sont établis, un plan est élaboré, l'engagement est sollicité, les progrès sont mesurés et le processus est géré de manière adaptable. Cela permet de maximiser les chances de réussite dans la mise en œuvre du changement souhaité.

[49] Vandangeon-Derumez Op.cit; septembre - octobre 1998.

b. Le mode de diffusion du changement :

Le mode de diffusion se réfère à la manière dont une modification ou une innovation est introduite, adoptée et intégrée au sein de l'entreprise. Les modes de diffusion varient en fonction de la nature du changement et de la culture de l'entreprise.

c. L'ampleur du changement:

L'ampleur du changement fait référence à la portée et à l'impact global ou partiel du changement au sein de l'entreprise. Elle peut varier en fonction de la taille et de la complexité de l'organisation.

2.3.2 Types de changement selon Giroux :

La typologie de Giroux vise à qualifier le changement en fonction de trois dimensions : son étendue (globale/partiel), de sa profondeur (majeure/marginale), et de son rythme (lent/rapide). Afin de clarifier ces points, nous regrouperons les différentes formes de changement ainsi que leurs caractéristiques dans un tableau, ce qui mettra en évidence les distinctions entre chaque type de changement. (Voir le tableau N° 03).

Tableau N° 03: Les formes du changement Selon Giroux.

Caractéristiques	***Formes du changement***	***Définitions***
Etendue	***Globale***	Le changement touche toutes les activités et unités de l'organisation en commençant par la direction et vise une modification aussi interne qu'externe comme le changement stratégique.
	Partielle	Il touche une portion de l'organisation et une partie de ses unités afin d'améliorer le statu quo en préservant la stratégie, la culture et la structure précédentes. Ce type de changement s'avère insuffisant pour modifier la performance de l'organisation et survient suite à la nécessité de la coopération de la coordination entre les groupes mettant en évidence un consensus autour du processus du changement

Profondeur	***Majeure***	Il marque une grande différence avec le passé, avec une rupture et une discontinuité apparentes. Il modifie le contenu de la stratégie, (structure, système, processus décisionnel, système de récompenses), la culture organisationnelle et la performance de l'organisation. Il tient à assurer un nouvel équilibre.
	Marginale	L'apport du changement est un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation
Rythme	***Lent***	Il consiste à une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre
	Rapide	Il s'agit d'un redressement et d'une révolution contre une situation passée.

Source : adapté de Giroux (1991, p.10).

Cette typologie peut être perçue comme un outil de référence qui offre des réponses plus pratiques, notamment pour les managers au sein des organisations. Cependant, une complexité surgit lorsqu'on cherche à combiner les trois dimensions. Cela pose également un défi majeur en ce qui concerne l'interprétation, devenant de plus en plus difficile à déterminer.

2.3.3 Types de changement:

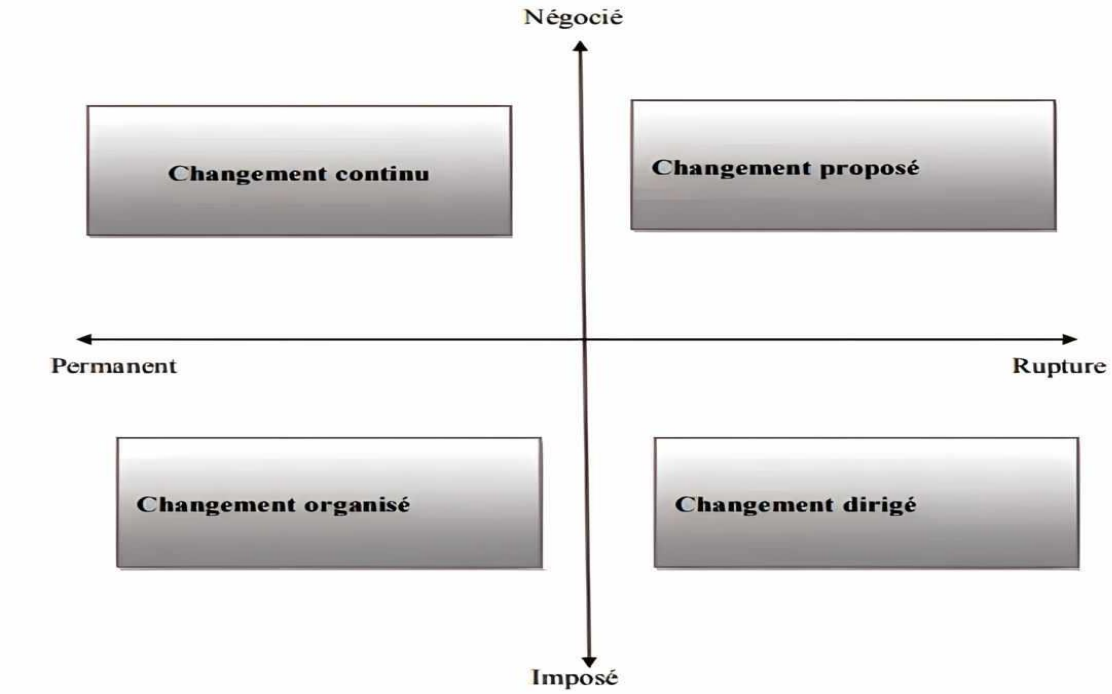
Plusieurs auteurs ont identifié des types de changement, et nous allons présenter certains d'entre eux :

2.3.3.1 Selon Autissier et al., :

Les multiples questions liées à la permanence du changement, qu'il soit évolutif ou disruptif, négocié ou imposé, et les limites de la typologie énoncée par d'autres auteurs, les auteurs *Autissier et Al* ont jugé utile de proposer une nouvelle typologie qui réponde justement à toutes les questions primordiales que se posent les dirigeants et les managers confrontés au changement. Cela à conduit à l'élaboration d'une matrice illustrant quatre catégories de changement pour répondre aux préoccupations des dirigeants lors des périodes de changement. Cette matrice à deux axes représente en quelque sorte un instrument de

gestion du changement et est souvent considérée comme un outil de lecture ou une représentation idéale pour interpréter la réalité, qui reste toujours complexe et nuancée, et que nous allons présenter sous forme de schéma ci-dessous (Figure N° 05). Elle est fréquemment perçue comme un outil d'analyse ou une sorte de modèle idéal pour comprendre la réalité, qui reste toujours plus complexe et nuancée.

Figure N° 05: Matrice des changements selon Autissier et Al.



Source : D. Autissier et al, conduite du changement, Dunod, France, 2018, p.15.

a) **Changement continu :** Il se caractérise par l'émergence de changements au sein de l'organisation de manière non planifiée. Ces changements peuvent survenir suite à une prise de conscience, qu'elle soit déclenchée par un événement interne et/ou externe. Il ne s'agit pas seulement de prendre connaissance de cet événement, mais également de développer une compréhension approfondie de ses implications.

b) **Changement proposé :** Les responsables définissent ce type de changement en précisant les résultats attendus et le planning à suivre. Les individus sont autonomes pour choisir les approches qui leur semblent adaptées et pour prendre des décisions sur l'allocation des ressources. Ils bénéficient ainsi d'une grande marge de manœuvre dans la mise en œuvre du changement.

c) **Changement dirigé :** Les responsables initient ce type de changement de manière impérative et autoritaire, imposant des directives strictes aux autres acteurs. Ces derniers ont peu de marge de manœuvre pour négocier et sont contraints de se conformer aux ordres. Dans ce contexte, l'urgence est souvent invoquée pour justifier un changement rapide, mettant l'accent sur l'action plutôt que sur la discussion et la recherche de compromis.

d) **Changement organisé :** Il arrive parfois que les objectifs du changement organisé soient souvent flous et ne soient pas clairement définis, et il peut être difficile de quantifier ces objectifs. Dans de telles situations, les individus se voient offrir des méthodes de travail et des échéances à des fins d'expérimentation. Cela les conduit à découvrir par eux-mêmes les objectifs qui permettront d'enclencher le changement.

2.3.3.2 Selon Autissier et Moulot :

D'après Autissier et Moulot, les types de changement sont comme suit :

a) Le changement prescrit (progressif et imposé) :

Ce type de changement se déroule sur une période de temps étalée, avec des phases de transition, il est initié par des décisions ou des exigences imposées par la direction ou l'environnement externe de l'organisation. Il s'agit d'une évolution planifiée. Ce type de changement peut être une réponse à des besoins d'efficacité, de conformité réglementaire ou d'adaptation à des conditions changeantes du marché.

b) Le changement de crise (radical et imposé) :

Ce type de changement intervient en réponse à une situation d'urgence ou de crise, telle qu'une menace existentielle pour l'entreprise. Ce type de changement nécessite des modifications substantielles et immédiates dans la manière dont l'organisation fonctionne, souvent dictées par des circonstances externes inattendues, comme une crise financière, une concurrence accrue ou une catastrophe naturelle.

c) Le changement construit (progressif et volontaire) *:*

Ce changement construit un processus évolutif au sein de l'organisation, où les acteurs internes, tels que les employés et les gestionnaires, sont engagés activement dans la

conception et la mise en œuvre des changements, les idées émises par les subordonnés sont pris en considération par la hiérarchie. Ce type de changement est souvent motivé par le désir d'améliorer les performances, d'innover ou de s'adapter progressivement à de nouvelles réalités du marché. Il peut se dérouler sur une période prolongée, permettant aux membres de l'organisation de s'ajuster en douceur aux modifications, minimisant ainsi les perturbations potentielles.

d) Le changement adaptatif (radical et volontaire) :

Le changement adaptatif au sein d'une organisation se réfère à un processus continu d'ajustement et d'évolution visant à répondre aux défis et aux opportunités qui émergent au fil du temps. Les changements adaptatifs sont plus incrémentiels et se concentrent sur la capacité de l'organisation à s'adapter progressivement à un environnement en constante évolution. Ils impliquent souvent des ajustements dans les pratiques, les processus, la culture et la structure de l'organisation pour assurer sa durabilité et sa pertinence à long terme.

Figure N°06 : Typologie des changements selon Autissier et Moulot

	IMPOSE	VOLONTAIRE
PROGRESSIF	**Changement prescrit** ✓ Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.) ✓ 12 à 36 mois ✓ Projet An 2000, euro, 35 heures	**Changement construit** ✓ Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise ✓ 1 à 10 ans ✓ culture client, qualité, processus
BRUTAL	**Changement de crise** ✓ Solution a un dysfonctionnement ✓ 1 jour à 3 mois ✓ Accident, grève, plaintes de clients	**Changement adaptatif** ✓ Transformation des pratiques et de l'organisation ✓ 6 à 18 mois ✓ Nouvel outil informatique, compétences commerciales

Figure 1 : Typologie des changements (Autissier et Moutot 2003)

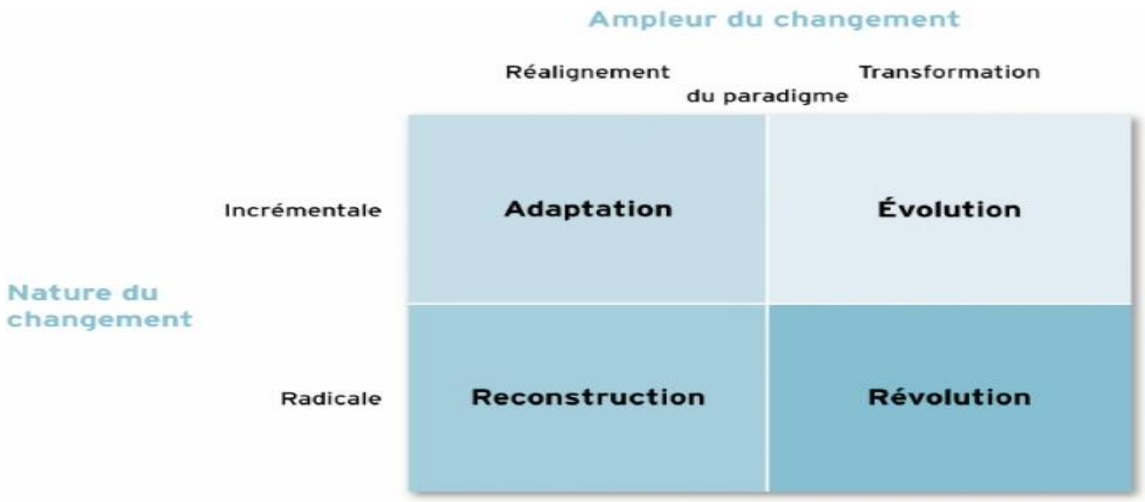
Source : Autissier et Moulot 2003.

2.3.4 Selon Julia Balogun :

D'après Balogun & Hailey[50], les types de changement sont les suivants :

- ***L'adaptation :*** Ce type de changement peut être réalisé progressivement sans changer fondamentalement le modèle existant. C'est la forme de changement stratégique la plus courante et la plus facile à gérer.
- ***La reconstruction :*** Il s'agit d'un changement rapide qui peut perturber l'entreprise sans changer fondamentalement sa façon de fonctionner. Par exemple, une réduction des coûts pour faire face à une crise économique.
- ***L'évolution :*** Elle requiert un changement de perspective, mais cela peut se faire petit à petit. Le changement peut être prévu, en particulier pour les entreprises apprenantes. Par conséquent, promouvoir une culture de partage des connaissances et de gestion des savoirs (Knowledge Management) est essentiel pour mettre en place la transformation numérique de l'entreprise.
- ***La révolution :*** Elle implique un changement rapide et majeur de la façon dont l'entreprise opère, surtout lorsqu'elle est incapable de faire face aux pressions extérieures ou à la concurrence. Parfois, cela peut entraîner des crises graves qui mettent en danger la survie de l'entreprise.

Figure N°07 : Les 4 types de changement selon Balogun J.



Source : d'après Julia Balogun, Veronica Hope Hailey et Éric Viardot.

[50] Julia Balogun, Op.cit; 2005.

Section 03 : La conduite du changement organisationnel.

La conduite du changement est devenue une compétence managériale très recherchés à tous les niveaux de l'organisation et pas seulement au niveau de la direction générale.

3.1 La conduite du changement :

Les évolutions qui affectent de manière quasi continue l'environnement des entreprises conduisent à placer au centre des préoccupations des managers la conduite du changement dans l'organisation.

Donc, après avoir abordé le concept de changement organisationnel sous différents aspects, la troisième section et la dernière de ce chapitre, va s'étaler sur le pilotage ou la conduite du changement dans les organisations afin d'apporter des éléments de réponses aux questions suivantes : Qu'entendons-nous par le pilotage ou la conduite du changement ? Pourquoi cette démarche est-elle importante pour l'organisation ? Quelles en sont ses étapes ?

3.1.1 Qu'est-ce-que la conduite du changement :

Entre ceux qui prétendent que le changement est un processus planifié et d'autres qui stipulent qu'il est géré malgré la présence des phénomènes émergents… Dans cette optique, la gestion du changement prend une importance cruciale.

- Selon David Autissier et Jean-Michel Moulot[51], la gestion du changement se définit comme « Un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet. » ou encore : «Méthode consistant à organiser le changement afin de le réussir ».

Fondamentalement, la gestion du changement poursuit trois objectifs essentiels : tout d'abord, susciter l'adhésion des individus au changement, ensuite, modifier les pratiques au sein du groupe en faveur de ce changement, et enfin, faire évoluer et maintenir la progression de l'entreprise sur le long terme.

Egalement appelée « *Change Management* », la conduite du changement est une technique de gestion qui est apparu il ya une vingtaine d'années avec les grands projets

[51] David Autissier, Jean-Michel Moutot - Méthode de conduite du changement: le diagnostic, l'accompagnement et le pilotage – 2007 ; Edition : DUNOD.

informatiques. La conduite du changement ou gestion du changement est définit comme un ensemble de techniques et d'outils, ou encore comme un processus d'accompagnement d'un projet de changement dans une organisation, grâce à des méthodes approuvées dans ce domaine. Ces approches permettent le passage d'une configuration organisationnelle « A »vers une configuration organisationnelle « B » (cible) en passant, éventuellement, par des phases intermédiaires. Le but de la conduite du changement est de gérer le côté humain du changement et réduire l'impact des nouvelles pratiques organisationnelles chez les personnes pour les résultats d'une manière efficace.

La gestion du changement organisationnel se concentre sur les systèmes et procédé utilisés pour faciliter le changement au sein d'une organisation. La mise en œuvre de ces systèmes et processus nécessite également de prendre en compte les connaissances, les aptitudes et les compétences requises pour déterminer ce qui doit être modifié, obtenir les approbations et l'adhésion clés, et gérer la mise en œuvre. Les activités spécifiques entreprises dépendront de la nature, de la portée et des personnes et organisations impliquées dans le changement ciblé.

3.1.2 Les premiers pas de la conduite du changement *:*

Selon *Autissier* et *Moutot*, les premiers travaux, jugés comme fondateurs de l'étude de la conduite du changement ont été établies grâce à la parution de l'ouvrage de *Kurt Lewin* en 1947. Dans ce livre, le psychologue américain expose les résultats percutants de ses recherches menées après la Seconde Guerre mondiale, notamment en ce qui concerne l'évolution alarmante des habitudes alimentaires des Américains. Il a mis en place un dispositif expérimental dans le but de comprendre comment influencer un groupe pour modifier ses comportements. C'est ainsi qu'il a introduit la notion de "*dynamique de groupe*", qui se traduit par la capacité à réduire la résistance au changement en modifiant les normes sociales du groupe, plutôt qu'en altérant les liens individuels avec ces normes. Son apport ainsi que son ouvrage continuent de servir d'inspiration à de nombreuses organisations à travers le monde dans le domaine de la conduite du changement. Ainsi, cette première phase de démarrage s'amorce à la fin de la Seconde Guerre mondiale et a permis comprendre les mécanismes divers du changement.

Par la suite, durant la période des Trente Glorieuses, qui s'étend de l'après-Deuxième Guerre mondiale jusqu'en 1975, une atmosphère de stabilité régnait, ce qui engendrait une

gestion plutôt axée sur le statu quo, c'est-à-dire de l'état actuelle, sans chercher à apporter de changements significatifs ou à innover.

Ce n'est qu'aux alentours des années 80 et 90 que le concept de conduite du changement a fait surface pour la première fois. En réalité, la conduite du changement est une approche relativement récente, émergeant véritablement au cours des années 90. Pendant cette période, les changements ont pris une toute nouvelle ampleur, se multipliant notamment avec les premiers grands projets d'informatisation au sein des organisations, au même moment où les entreprises faisaient face à la rapide expansion de la globalisation et de la technologie informatique. L'intensification de ces projets de transformation s'est donc déroulée principalement dans les années 2000. En conséquence, la gestion du changement a évolué pour devenir ce que nous connaissons aujourd'hui sous le nom de conduite du changement. Elle est désormais un élément essentiel pour toute organisation cherchant à évoluer et à assurer sa pérennité.

À partir des années 2000, la conduite du changement a évolué vers une troisième phase caractérisée par un approfondissement de ses méthodes d'analyse. La quatrième phase, débutée au début des années 2010, se manifeste par une série d'initiatives entreprises par les organisations afin d'institutionnaliser et de développer leurs compétences internes en matière de gestion du changement. Cette période a vu l'émergence de référentiels de conduite du changement, l'intégration d'éléments liés à la conduite du changement dans les projets, ainsi que la professionnalisation de cette fonction grâce à la certification de ses collaborateurs.

3.1.3 Typologies des démarches de la conduite du changement *:*

Divers styles de gestion du changement peuvent être envisagés. Dans cette optique, les catégories de styles de la conduite du changement ont été empruntées à Johnson & Scholes[52] et sont les suivantes :

a) Le style Education/communication :

Ce style implique d'initier un dialogue avec tous les intervenants pour leur transmettre les informations relatives au changement et collaborer avec eux pour élaborer des approches de travail adaptées aux modifications induites par ce changement. Ce type de changement peut être qualifié de "adaptatif" et peut être initié de manière brutal/volontaire. Souvent, les

[52] Johnson Gerry; Scholes Kevan - Exploring Corporate Strategy – 1997.

missions de la conduite du changement de ce genre sont confiées à des cabinets de conseil de premier plan.

b) Le style Collaboration/Participation :

L'objectif de ce style est de clarifier la nature du changement et d'impliquer activement les acteurs dans sa mise en œuvre. Cette approche favorise une intégration progressive du changement dans les activités quotidiennes des acteurs. Ce type de changement est généralement qualifié de "construit", caractérisé par un processus progressif/volontaire. Les missions de la conduite du changement de ce type sont souvent confiées à des cabinets de conseil de petite à moyenne taille.

c) Le style Intervention :

Le style d'intervention s'applique lorsque le besoin de changement est clairement défini et imposé. Il nécessite la création d'une démarche visant à concrétiser ce changement tout en veillant à ce qu'il soit accepté. Une équipe projet est chargée de définir cette démarche, tandis qu'un groupe de travail propose et met en œuvre des solutions. Les missions de conduite du changement de ce genre sont souvent confiées à de grands cabinets de consultants.

d) Le style Direction/Coercition :

Le style de Direction/Coercition implique qu'une équipe restreinte prenne en charge rapidement le problème à l'origine de la crise et propose une solution viable. La prise de décision est centralisée, et des avis d'experts externes peuvent être sollicités. Ce type de changement est associé à une situation de "crise", brutal/imposé. Il est généralement conduit par des équipes internes comptant des spécialistes.

3.1.4 L’objectif et importance de la conduite du changement :

- **Objectif :**

La conduite du changement est davantage utilisée pour s’appuyer sur des méthodes précises pour accompagner au mieux les projets de transformation des entreprises. Cela implique de prendre en compte les dimensions humaines, les valeurs et la culture d’entreprise évoquées plus haut. S'assurer que les employés et les parties prenantes du projet comprennent les changements apportés aux nouvelles règles du jeu tout en surveillant l'adoption et

l'utilisation, en encourageant la conformité, en identifiant les obstacles et en anticipant la résistance, sont des éléments essentiels de la réussite d'un projet de changement.

La conduite du changement permet ainsi de répondre à plusieurs objectifs :

- Faciliter l'acceptation et la compréhension des changements ;
- S'assurer de la bonne compréhension des changements induits par un nouveau projet ;
- Garantir l'adhésion des équipes ;
- Anticiper et réduire les résistances au changement ;
- Réduire le coût et le temps consacrés au projet ;
- Favoriser l'esprit collaboratif au sein de l'entreprise, etc.

- **Importance :**

La gestion du changement est conçue pour aider les entreprises à tous les niveaux à gérer et à réaliser avec succès les ajustements, qu'ils soient petits ou grands. À mesure que le changement s'intègre sur le lieu de travail, la gestion du changement permet de garantir que les employés comprennent leurs nouvelles responsabilités et sont capables d'accomplir leurs tâches efficacement. La conduite du changement peut également aider l'entreprise dans son ensemble à rester en vie grâce à sa capacité à évoluer et à s'adapter aux tendances actuelles du marché. Si le changement n'est pas bien assimilé par les collaborateurs, le projet a peu de chances d'aboutir.

Sans une bonne compréhension du changement par les collaborateurs, un projet a peu de chances d'arriver à son terme. D'où l'importance de piloter le changement pour garantir le succès du processus de transformation.

3.2 Leviers de la conduite d'un changement :

La réussite d'un changement dans une organisation dépend grandement de l'implication quotidienne de ceux qui la composent. Pour amorcer et réaliser le changement au sein des entreprises, *Autissier* et *Moutot* identifient différentes catégories de leviers pour initier et mettre en œuvre le changement dans les organisations, à savoir:

3.2.1 La communication *:*

Au sein de tout projet de conduite du changement, la communication occupe une place primordiale. En réalité, il est impossible de ne pas communiquer, car c'est la communication qui donne vie au résultat du changement qui n'existe pas à l'instant T (Autissier & Moulot[53]).

Elle a pour objectif principal d'éveiller la conscience, et de provoquer une transformation d'état d'esprit chez les collaborateurs, les encourageant ainsi à s'engager dans le processus de changement, comme le souligne De Divonne[54]: « Une opération de changement repose sur d'importants efforts de dialogue et de communication à tous les niveaux de l'organisation et tout au long du processus de changement ».

Toutefois, il est insuffisant de simplement communiquer en adoptant une approche du type "j'ai dit, donc c'est compris". La communication doit prendre en compte les différentes manières dont chacun interprète l'information. Ses objectifs doivent être clairement définis à l'avance, et il est impératif que les messages communiqués soient assimilés.

Dans le cadre des processus de conduite du changement, divers outils de communication interne sont à disposition, tels que la documentation, les affiches, les dépliants, les brochures, les sites web, les forums, ainsi que les conférences et les réunions. Le choix de ces outils dépendra de la nature plus ou moins collective du public cible et du degré d'interactivité souhaité.

3.2.1.1 Les types de communication dans le changement :

Giroux (1996) souligne qu'il y a trois différents types de communication dans la littérature sur la mise en œuvre du changement : la communication planifiée, la communication émergente et la communication interactive.

- ✓ **La communication planifiée :**

La communication planifiée représente un outil essentiel qui ne se contente pas seulement d'expliquer le changement, mais également de persuader et de mobiliser les employés, dans le but de les amener à accepter le changement et à soutenir sa mise en œuvre.

[53] Autissier ; Jean-Michel Moulot ; Op Cit ; P 111 ; 2013.
[54] De Divonne Philibert - Conduire et Accompagner les Changements – Journal : La Lettre du CEDIP - En lignes n° 33 ; octobre 2005. P.4.

Cette forme de communication planifiée est élaborée et diffusée par la direction de l'entreprise ou par des experts en communication, qu'ils fassent partie de l'organisation ou qu'ils soient externes à celle-ci, à l'intention des employés de l'entreprise ainsi que de ses partenaires (Giroux[55])

- ✓ **La communication émergente :**

Ce type de communication se réfère à la recherche d'informations par les employés qui cherchent à comprendre ce qui se déroule et à élaborer collectivement une interprétation de la situation. Les employés s'efforcent ainsi d'analyser la nature du changement et d'évaluer ses conséquences en déchiffrant les signaux et les comportements envoyés par la direction à travers ses discours. Tel que l'indique (Giroux, 1996), les résultats de ce processus de traitement de l'information se diffusent sous forme de rumeurs qui viennent compléter la communication planifiée qu'on a citée juste en haut.

- ✓ **La communication interactive :**

Ce mode de communication est conceptualisé comme le lieu où le changement est négocié entre les parties impliquées (Giroux, 1996[56]). Cependant, la manière dont les individus collaborent peut varier, allant de la simple diffusion d'information à la consultation, à la responsabilisation (empowerment) ou encore à la cogestion. Toutefois, cette communication interactive favorise le débat, instaure la confiance parmi les parties prenantes et facilite l'élaboration collective des règles qui régissent le fonctionnement de l'organisation (Reynaud, 1988 ; Bernoux, 1995 ; Avenier, 1997).

3.2.2 La formation :

La formation joue un rôle essentiel dans la conduite du changement, car tout changement implique un processus d'apprentissage. Elle offre aux collaborateurs l'opportunité d'acquérir et d'améliorer les connaissances, les compétences nécessaires et les comportements requis pour s'adapter à la nouvelle organisation et pour la réalisation des nouvelles tâches qui leur seront confiées.

[55] Giroux Nicole - La communication dans la « réorganisation » des fusions-acquisitions, communication – Journal : Open Edition ; 1996 ; P.8.
[56] Giroux Nicole ; Op Cit ; 1996 ; P.10.

L'identification des besoins en formation repose sur l'évaluation de l'écart entre les compétences attendues et les compétences actuelles des individus. Une fois cet écart établi, il est possible de déterminer le contenu de la formation nécessaire,

La qualité de la formation dispensée revêt une grande importance, c'est pourquoi, il est essentiel de surveiller sa mise en œuvre et d'obtenir des retours des employés pour s'assurer de son efficacité.

3.2.2.1 Les méthodes de formation :

Il existe plusieurs méthodes de formations :

- ✓ **La formation en présentielle :**

La formation en présentielle résulte de la présence d'un formateur et des apprenants au sein d'un seul et même lieu. Les formations en présentielle peuvent être individuelles ou collectives. Les formateurs dispensent alors aux apprenants des cours sur un domaine précis pour acquérir ou approfondir des connaissances et compétences et pendant une durée précise et déterminée à l'avance.

- ✓ **Le e-Learning :**

Il s'agit « d'un processus d'apprentissage par lequel les individus acquièrent de nouvelle compétences ou connaissances grâce aux TIC » (M., M., & J[57]), à l'aide de cet outil, les entreprises recherchent également un outil d'apprentissage et d'acquisition de connaissances plus proches des salariés. Cependant, il est essentiel de garder à l'esprit que le retour sur investissement d'une formation dépend en grande partie de la qualité de l'apprentissage, d'où l'importance de recueillir les avis des employés.

3.2.3 La motivation :

À côté de la formation, la motivation représente un troisième levier essentiel pour dynamiser le processus de changement au sein d'une organisation. La motivation consiste essentiellement à persuader les acteurs, qu'ils peuvent avoir des intérêts divergents, de collaborer sur un projet commun et de partager les sacrifices inhérents au changement. Elle

[57] M. Favier; M. Kalika; J. Trahand - E-learning, e-formation : implications pour les organisations ; Journal : Systèmes d'Information et Management, vol. 9,4 ; 2004.

peut être sou forme de primes, des augmentations de salaire, des opportunités de promotion, des plans de carrière, des séminaires de formation ou d'autres avantages. Cette démarche vise à récompenser et à reconnaître l'engagement des individus dans le processus de changement, renforçant ainsi leur adhésion au projet global et leur détermination à surmonter les défis que le changement peut engendrer. En favorisant une motivation intrinsèque et extrinsèque, les entreprises peuvent créer un environnement propice à l'acceptation et à la réussite du changement au sein de leur structure.

3.2.4 Le coaching :

Le coaching est une technique très pratiquée lors des opérations du changement organisationnel, il consiste en un accompagnement individualisé, ou collectif visant à aider les responsables sur la manière de mise en œuvre du changement. La méthodologie de ce processus implique trois entretiens, chacun d'une durée de deux heures, au cours desquels neuf questions clés sont explorées. Le premier ensemble de questions porte sur les raisons qui ont conduit à la prise de décision en faveur du changement. Le deuxième ensemble s'intéresse aux détails de la mise en œuvre du changement. Enfin, le troisième ensemble se concentre sur la gestion et le suivi du changement une fois qu'il est en place. Les réponses à ces questions servent de base à l'élaboration d'un plan d'actions.

3.2.5 Le mentorat :

Le mentorat, parfois appelé simplement "mentoring", est une relation interpersonnelle qui repose sur le soutien mutuel, les échanges et l'apprentissage. Dans ce cadre, une personne expérimentée partage sa sagesse et son expertise pour favoriser le développement d'une autre personne en quête de compétences à acquérir et d'objectifs professionnels à atteindre. Cette relation de mentorat, qui s'établit en dehors de la structure hiérarchique habituelle, est généralement basée sur le bénévolat. Elle vise à faciliter l'apprentissage et à accroître la satisfaction au travail de la personne encadré en s'adaptant à ses besoins, qu'ils soient d'ordre personnel ou professionnel.

3.3 La résistance au changement :

Nous avons défini le changement comme la transition d'un état d'équilibre vers un état de déséquilibre, avec pour objectif de parvenir à un nouvel équilibre plus satisfaisant. Cette recherche d'un nouvel équilibre incite les personnes concernées à réagir de manière spécifique

face aux facteurs susceptibles de perturber leur équilibre initial, ce qui peut les amener à résister au changement. En effet, le changement peut engendrer de l'anxiété, car il est synonyme d'inconnu et d'incertitude pour les personnes concernées. Face à cette situation, tous les acteurs ne sont pas nécessairement enclins à prendre ce risque, et ils peuvent développer des formes de résistance, qu'elles soient actives ou passives.

3.3.1 Définition de la résistance :

Le terme "Résister" trouve son origine dans une racine latine signifiant "s'arrêter". En général, ce terme est associé à une capacité à soutenir un objet, un état ou une personne, créant ainsi ce que l'on appelle une résistance. Cependant, dans le contexte des sciences humaines, il prend souvent une connotation négative, évoquant plutôt le refus et la désobéissance, en effet, le fait d'introduire de la nouveauté peut parfois susciter des réticences chez des acteurs de tous âges. La peur du changement est une réalité, cette résistance est liée à la personnalité de chacun, de sorte que les réactions à l'annonce d'un changement peuvent varier considérablement. Certains peuvent réagir négativement, tandis que d'autres peuvent ne pas réagir du tout. Il faut noter que la résistance au changement est pratiquement naturelle, inscrite en nous depuis longtemps, et qu'elle peut s'avérer utile et nécessaire (Carton, Gérard-Dominique[58]).

Concept abordé initialement par (Lester & J.R[59]) et inspiré des travaux de *Lewin* (1951) sur la dynamique des groupes, la résistance au changement traduit la capacité des individus d'entraver les projets de réforme dans lesquels s'engage l'entreprise. Elle renvoie à une variété de comportements comme le déni, l'indifférence, le rejet, la rumeur, l'obéissance aveugle, le refus, l'argumentation, la contestation, l'opposition, la répression, la grève, le sabotage… Pour autant, la résistance n'est pas toujours négative (Waddell[60]), en effet, certains auteurs attribuent à ce comportement une fonction essentielle dans l'entreprise, celle d'éviter les changements superflus ou encore les éléments improductifs dans la conduite du processus (J., A., & D'Amelio[61]) (Jagger.P[62]).

[58] Carton, Gérard-Dominique - Eloge du changement -Levies pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel- 2éme édition, 2004.
[59] Lester, Coch; J.R., John.R.P French - Overcoming resistance to change – Journal: Human Relations, Vol.1; 1948.
[60] Waddell, D. and Sohal, A.S. - Resistance: a constructive tool for change management –Journal: Management Decision, Vol. 36; 1998.
[61] J., Ford; A., Ford L.; D'Amelio - Resistance to Change: The rest of the story – Journal: Academy of Management Review; 2008.
[62] Jagger.P - Resistance to Change: A new view of an old problem – Journal: The Futurist; 2001.

3.3.2 Formes de résistance :

Les pressions qui poussent les organisations à changer sont constantes. Il est inévitable que tant les individus que les organisations résistent au changement, du moins dans une certaine mesure. Il existe effectivement différentes formes de résistance, mais, celle qui reviennent et qui apparaissent le plus souvent, pourrait s'exprimer sous quatre formes, schématisées dans la figure N°08 qui suit.

a) L'inertie (résistance passive) :

L'inertie se manifeste par une fausse acceptation du changement, se traduisant par une absence apparente de réaction face à ce dernier. Elle caractérise les individus qui donnent l'impression d'embrasser le changement, mais qui en réalité cherchent à en repousser la mise en œuvre. Cette forme de résistance est silencieuse et passive[63], se manifestant par une augmentation de l'absentéisme, des retards accrus, une perte de motivation (désengagement, baisse du moral, pessimisme)… Par conséquent, le défi pour le manager réside dans le fait que ces formes de résistance ne sont pas toujours immédiatement apparentes et peuvent mettre du temps à se manifester pleinement.

b) *L'arg*umentation (résistance constructive) :

L'argumentation se révèle être une forme privilégiée de résistance, ainsi qu'un outil essentiel favorisant l'assimilation du changement. Elle constitue la manière la plus constructive et bénéfique de s'opposer au changement. En effet, lorsque nous argumentons, nous exposons non seulement nos doutes ou nos réserves, mais aussi des raisons pour retarder ou ajuster le changement proposé. L'argumentation peut être vue comme une forme de négociation portant à la fois sur la forme et le fond. Elle répond au besoin naturel de l'individu d'influencer la réalité extérieure afin de la rapprocher de sa propre réalité intérieure.

c) La révolte (résistance active):

La révolte est un sentiment profond d'indignation et de désapprobation qui se manifeste face à une situation donnée. Elle représente également, dans un sens plus

[63] La résistance passive : les acteurs ont tendance à ne pas se déclarer ouvertement contre le changement et s'emploient silencieusement mais activement à bloquer le projet, en entretenant les règles de l'ancien système, en valorisant ces dernières et en mettant en évidence les problèmes et difficultés que posent le changement.

spécifique, une forme active[64] de refus de se soumettre à une autorité établie. Ainsi, elle englobe une vaste gamme de comportements, allant du simple non-respect des normes sociales à la désobéissance, en passant par des tentatives d'insurrection, des mutineries et des rébellions.

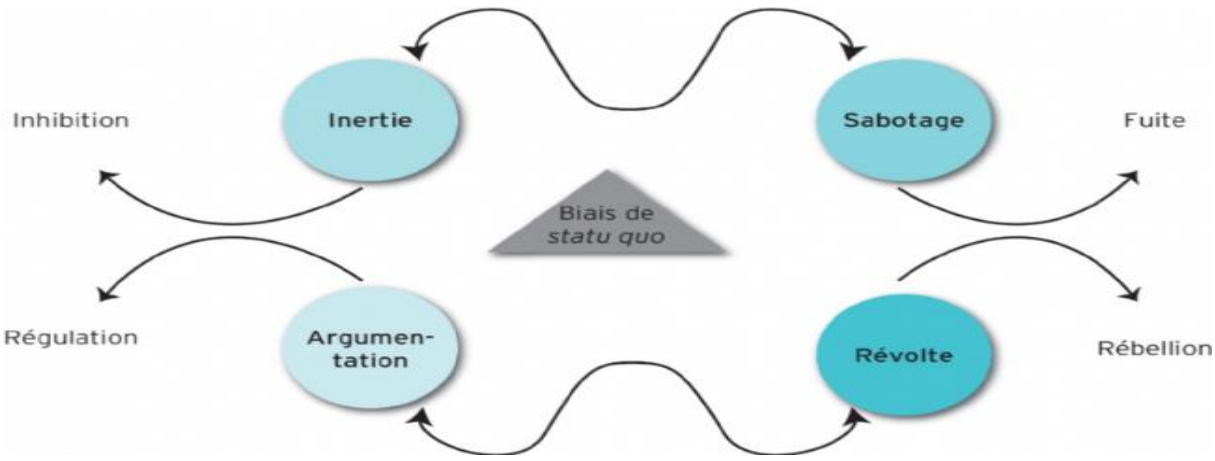
Ce sentiment de révolte peut se manifester individuellement ou collectivement, exprimant la frustration et l'insatisfaction ressenties envers un état actuel perçu comme inacceptable.

d) Le sabotage (résistance malicieuse):

Le sabotage se révèle être une forme de résistance plus subtile et manipulatrice par rapport à la révolte face au changement. Son objectif principal est souvent de démontrer l'absurdité d'un changement (Carton, 2004[65]).

Le sabotage vise à mettre dans l'embarras les responsables hiérarchiques et les promoteurs du changement et peut inclure la destruction de matériel par exemple. Le saboteur recherche généralement des signes de contrariété provoquée par ses actions, et s'il ne constate pas de réaction suite à ses premières tentatives, il peut être enclin à intensifier ses actes de sabotage.

Figure N° 08 : Les formes de résistances



Source : Jean-Marc Santi, Stéphane Mercier, Olivier Arnould -La boite à outils de la prise de décisions-Chapitre 08 : Gérer les biais décisionnels.

[64]La résistance active : s'installe quand il y a absence d'argumentation ou lorsque les arguments présentés ne permettent pas à l'acteur d'ajuster sa réalité au changement proposé, et que le pilote n'a pas su lui rendre ce changement acceptable par rapport à sa réalité.
[65] Carton, Gérard-Dominique ; Op Cit ; 2004.

En bref, la résistance peut donc être active ou passive. D'après ces études, l'inertie et le sabotage semblent être le mode privilégié de résistance des managers, alors que la révolte serait celui des ouvriers et employés.

D'autres auteurs, comme (Capet, Causse, & Meunie, 1986[66]) proposent une autre typologie composée de quatre formes possibles de résistance que nous allons citer brièvement, à savoir :

- ✓ **Le refus :**

Fait référence à la situation où la direction ne veut pas mettre en œuvre le changement proposé par les acteurs ;

- ✓ **La réticence :**

Il s'agit de la situation où les protagonistes du changement ne donnent pas les informations nécessaires à la mise en place de la nouvelle organisation ;

- ✓ **Le rejet :**

Qui caractérise le fait où la majorité des acteurs restent ancrés dans l'ancien paradigme organisationnel ;

- ✓ **La rétorsion :**

Qui traduit l'utilisation des acteurs de la nouvelle organisation à des fins malveillantes.

3.3.3 Les facteurs de la résistance au changement :

La résistance au changement peut avoir des origines multiples et peut être influencée par une multitude de facteurs. Il est crucial de saisir ces sources pour une gestion plus efficace et une réduction de la résistance au sein d'une organisation ou d'un groupe. Dans notre cas, les facteurs qui nous intéresseraient le plus, ce sont les facteurs liés au facteur humain. En voici donc quelques-unes des principales sources de résistance au changement :

[66] Capet, M.; Causse, G.; Meunie, J. - Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise – 1986.

a) L'intérêt personnel :

Le changement induit une modification de l'environnement de l'individu pouvant provoquer une peur, par exemple, de la modification de ses habitudes habituelles, la remise en cause de son activité… Les acteurs peuvent être donc davantage préoccupés par les conséquences qu'aura le changement sur leurs propres situations, leurs postes, que sur les effets qu'aura ce changement sur l'organisation.

b) Les résistances collectives :

Les membres d'une organisation partagent généralement des valeurs communes, une culture d'entreprise, ainsi que des avantages sociaux qui peuvent être remis en question par toute modification de la structure ou du fonctionnement de l'entreprise. La résistance collective se manifeste lorsque plusieurs employés s'unissent pour s'opposer collectivement au changement. Dans la conduite du changement, il est impératif de tenir compte de ces valeurs partagées et de mettre en place un mécanisme d'écoute permettant d'identifier les craintes collectives. Cela facilite la communication sur la préservation de la stabilité des valeurs et des avantages sociaux existants au sein de l'organisation.

c) Le manque de compréhension :

Lorsque les individus ne comprennent pas pleinement la nature, les raisons et les implications du changement, ils sont plus enclins à résister. C'est-à-dire, si la communication et l'insuffisante, et les informations sont pas claires, cela pourrait provoquer un manque de confiance et une méconnaissance des intentions du changement et poussent ainsi les acteurs à résister.

d) Méfiance envers la direction :

Si les individus ne font pas confiance aux dirigeants ou aux initiateurs du changement, ils seront plus enclins à résister, craignant des conséquences négatives ou des intentions cachées.

e) Crainte de la perte d'emploi :

Lorsque les employés perçoivent un changement comme une menace pour leur emploi, ils résistent souvent par peur de perdre leur gagne-pain.

f) Peur de l'inconnu :

Les personnes ont souvent peur de ce qu'elles ne connaissent pas, de l'inconnu. Le changement représente une incertitude, ce qui peut susciter de l'anxiété et de la résistance.

g) Les facteurs liés à la nature même du changement :

Parfois, ce n'est pas tant l'objet du changement qui est remis en cause, mais l'action même de changer. En effet, les individus considèrent que le temps, l'énergie et l'attention nécessaires pour mener à bien un projet de changement ne valent pas le coup.

3.3.4 L'accompagnement du changement :

Les individus qui basent leur comportement sur des principes et des valeurs bien établis font souvent face à des difficultés considérables lorsqu'il s'agit de les modifier. Ils ont naturellement tendance à critiquer et à repousser de nouvelles idées ou approches, en raison de cet ancrage profond dans leurs croyances et valeurs.

L'accompagnement joue un rôle crucial dans la conduite du changement, car il a pour objectif de garantir la tranquillité des collaborateurs, de les soutenir en cas de difficultés éventuelles, et de veiller à la progression fluide du projet. Il sert également à éclairer les individus sur la nature du changement, réduisant ainsi les probabilités de résistance. L'accompagnement se décline au travers de multiples actions, à savoir :

- **La communication :**

Les résistances au changement peuvent souvent découler d'un manque d'information et d'une analyse insuffisante. Pour remédier à cela, certains auteurs recommandent de fournir des informations et une communication appropriées aux parties prenantes impliquées dans le changement. Cette démarche vise à leur permettre de comprendre la logique sous-jacente au processus de changement. En améliorant la communication, il est possible de réduire la propagation de rumeurs infondées et inexactes concernant les impacts du changement. Lorsque les raisons du changement sont clairement expliquées, cela favorise les échanges entre les parties prenantes, ce qui contribue à réduire l'anxiété.

- **La participation :**

L'idée que la participation peut représenter une solution à la résistance au changement a été avancée par des penseurs tels que *Lawrence* (1969) qui suggère que les gestionnaires devraient mettre l'accent sur les modifications réelles induites par le changement, à la fois dans les interactions sociales et au sein de l'organisation. Pour ce faire, il propose un dispositif impliquant la participation des acteurs dans le processus de changement envisagé. Selon *Lawrence* (1969), cette participation doit être renforcée par une communication transparente du changement, en utilisant un langage compréhensible pour tous les acteurs impliqués.

- **L'appui et soutien :**

Le soutien de la direction envers les autres acteurs peut contribuer à surmonter les résistances en atténuant les craintes et les inquiétudes qui surgissent chez ces derniers lors des périodes de transition. En outre, le renforcement de la formation des acteurs représente un moyen efficace d'accroître leur capacité à faire face au changement.

- **Négociation et accord :**

L'objectif des protagonistes du changement est de fournir des motivations aux parties prenantes afin de les encourager à adopter le changement. Ces incitations peuvent prendre diverses formes, comme par exemple accorder des augmentations financières aux acteurs réticents ou leurs donner le droit de veto concernant certaines aspects du processus de changement.

- **La coopération :**

À travers la coopération, on vise à impliquer les leaders des coalitions de résistance en leur attribuant des rôles symboliques dans le processus décisionnel et en les intégrant à l'effort global de changement. Il s'agit en quelque sorte d'une tactique visant à influencer leur participation. Cependant, cette approche comporte le risque que ces leaders prennent conscience qu'ils ont été manipulés et trompés, ce qui peut renforcer la résistance.

- **La coercition explicite et implicite :**

Cette approche, qui consiste à contraindre certains employés à accepter le changement en utilisant des mesures telles que des menaces de mutation, des licenciements ou la

restriction des possibilités de promotion. Cette approche devrait être employée en tout dernier recours.

Ce premier chapitre de notre travail nous a permis donc d'aborder en premier lieu le concept du changement organisationnel à travers les nombreux travaux qui y sont consacrés et les différentes approches qui y sont ressorti. Par la suite, nous avons fait une synthèse historique et expliquer l'importance du changement au sein des entreprises.

En second lieu, nous avons mis en lumière les différents modèles du changement, par le processus comme ayant un début et une fin, et qui présente le changement sous forme de phases, séquences ou étapes, puis nous avons également cité les acteurs, qui sont les moteurs du changement. Nous avons constaté également que la littérature distingue entre plusieurs types de changements organisationnels en proposant différents critères d'analyse tels que : l'ampleur, l'intentionnalité.

Enfin, nous nous sommes intéressés aux différentes dimensions de la conduite d'un processus de changement, qu'il s'agisse des typologies, de son objectifs ou de son importance. Parmi ces éléments, Nous avons décidé qu'il était indispensable de chercher à identifier les leviers de la conduite du changement, où la communication est vue comme l'une des bases de toute activité de changement au sein d'une organisation.

Comme dernier point, il a été question d'appréhender et d'expliciter le phénomène souvent associé au processus de changement qui est la résistance au changement en indiquant ses formes et ses facteurs. Et enfin, nous avons clos le chapitre avec la notion de l'accompagnement du changement qui consiste a atténué et a désamorcer la résistance, où l'on a constaté que les dirigeants doivent alors percevoir les problèmes, mettre en place une solution, encourager ses employés, pour garantir les conditions optimales de réussite en prenant en compte la dimension humaine et les résistances.

Pour conclure, le changement est un processus permanant dans la vie des entreprises, qui se produit à un rythme nettement plus soutenu. L'organisation doit donc s'adapter à son environnement de manière plus ou moins intentionnelle et gérer la conduite de ces changements progressivement. Provoquer ou subir le changement nécessite une nouvelle réorganisation et structuration et aussi à une nouvelle redéfinition de la stratégie globale de l'entreprise, pas étonnant que cela ait un impact sur les travailleurs, et ce que nous allons voir dans le chapitre qui suit.

Chapitre II :

Déterminants de la performance R.H

Figurant parmi d'autres pratiques susceptibles de développer les compétences, le changement organisationnel touche aux différentes facettes de l'évolution des compétences dans les entreprises. Aujourd'hui, la question de la performance et du développement des compétences est cruciale pour qu'une entreprise maintienne son élan par rapport aux concurrents.

Afin de survivre dans un environnement hautement compétitif, agressif et instable, les organisations n'ont d'autre choix que de trouver les armes appropriées. La performance RH est au cœur des changements et mérite une attention particulière. Non seulement il contribue à les définir et à les planifier, mais il est aussi partie prenante de leur mise en œuvre. Ce rôle l'amène à accompagner les équipes de travail, et plus particulièrement les travailleurs, dans ce que le changement peut apporter de meilleur comme de pire.

Cette performance a fait l'objet d'un vaste débat. Il existe dans la littérature une multitude de mots qui essayent de le cerner. Pour cela, dans ce chapitre nous allons procéder à la définition de la fonction ressource humaine tout en abordant la gestion des ressource humaines (GRH) et ses différents sous-systèmes. Ensuite, nous invoquerons les indicateurs de performance RH, en passant par la définition de la performance R.H et ses principaux leviers. Et enfin, mettre en lumière le concept de l'évaluation de la compétence RH.

Nous conclurons ce chapitre par l'impact du changement organisationnel sur la performance RH, et la relation entre GRH en changement organisationnel.

Section 01 : La fonction ressource humaine.

A la fin des années 1970, les américains et européens ont cherché à expliquer les performances exceptionnelles des entreprises japonaises. Il en ressortit que ces dernières ne disposaient ni de plus de ressources naturelles ni de meilleurs facteurs de production que d'autres, n'avaient pas une organisation foncièrement différente des entreprises étrangères, ni des produits de meilleure qualité. En fin de compte, seule la qualité de leurs ressources humaines apparaissait comme un facteur de différenciation essentiel dans cette performance (Donnadieu, 1999[67]).

1.1 Qu'est-ce que la fonction ressource humaine (FRH) ?

Les ressources humaines couramment appelé (RH) font référence au département de l'entreprise chargé de gérer les ressources liées aux personnels.

La fonction ressources humaines (FRH), se trouve au cœur de chaque entreprise, elle peut être considérée comme un ensemble de services ou de sous-systèmes chargés de l'élaboration et de la formulation des politiques de la gestion des ressources humaines. Elle est considérée aussi comme «cette partie de l'administration générale qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, superviser et surveiller les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ces collaborateurs, d'une manière efficace » (Coté, 1975[68]).L'objectif ultime est d'atteindre de manière efficace les buts de l'organisation, tout en répondant aux besoins de ses collaborateurs(Lakhdar, 1998[69]). La fonction ressource humaine est une fonction d'optimisation, non pas la satisfaction totale des besoins, mais la recherche d'un point d'équilibre optimal.

La fonction ressources humaines (FRH) apparaît désormais comme un acteur majeur dans les organisations (Perreti J.-M.[70]) et est concernée par la prise en compte dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise. La FRH c'est d'avoir les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut.

[67] Donnadieu, Jean Léon - D'HOMME À HOMMES - Itinéraire d'un DRH – 1999.
[68] Coté, S. M. - La gestion des ressources humaines – 1975 ; Paris.
[69] Lakhdar, SEKIOU - La gestion du personnel, édition d'organisation – 1998 ; Paris ; (P.1).
[70] Perreti, J-M - Et si le DRH devenait DRHSR – Site Internet : RH Info ; Consulté le 14/10/2023.

Les services du personnel apparaissent dans les entreprises à la fin du 19éme siècle avec l'avènement de la révolution industrielle et du salariat. Dans la première moitié du 20eme siècle, la fonction personnel a émergé progressivement, s'est professionnalisée au cours de la seconde moitié, est finalement devenue fonction Ressources humaines et est reconnue comme une fonction stratégique essentielle au sein des organisations d'aujourd'hui (Perreti, 2013[71]), schématisé dans la figure N° 09 ci-dessous :

Figure N°09 : L'évolution de la fonction RH

Périodes	Phase d'administration 1850–1950	Phase de gestion 1960–1970	Phase de développement 1980–…
Activités dominantes de la fonction	Administration : recruter, payer, réglementer	Relations sociales motivation dynamisation formation	Adaptation, prévision, communication interne, conseil à la hiérarchie
Nom commun de la fonction	Administration du personnel, service de la paie	Relations humaines	Ressources humaines

Source : https://slideplayer.fr/slide/11812238/

1.2 La gestion des ressources humaines (GRH):

La gestion des ressources humaines (GRH) ne considère pas les individus comme de simples ressources, mais reconnaît que les individus possèdent des ressources telles que la connaissance, les compétences et l'expérience.

La gestion des ressources humaines (GRH) est beaucoup plus vaste que la simple gestion du personnel, c'est l'ensemble des pratiques et des politiques visant à gérer efficacement les ressources humaines au sein d'une organisation. Elle comprend des activités telles que le recrutement, la formation, la rémunération et la gestion du personnel. La GRH, telle qu'elle est connue aujourd'hui, s'est développée de manière empirique et progressive, en suivant de près l'évolution des grandes entreprises industrielles.

[71] Perreti, Jean-Marrie - Ressources Humaines – 2013 ; Paris.

- Selon Roussel, 2005[72], la GRH est « l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise ».

- Pour leur part, Cadin et al[73], la définissent comme « les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise ».

- Pour Shimon et al[74], la G.R.H d'une organisation est « l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels».

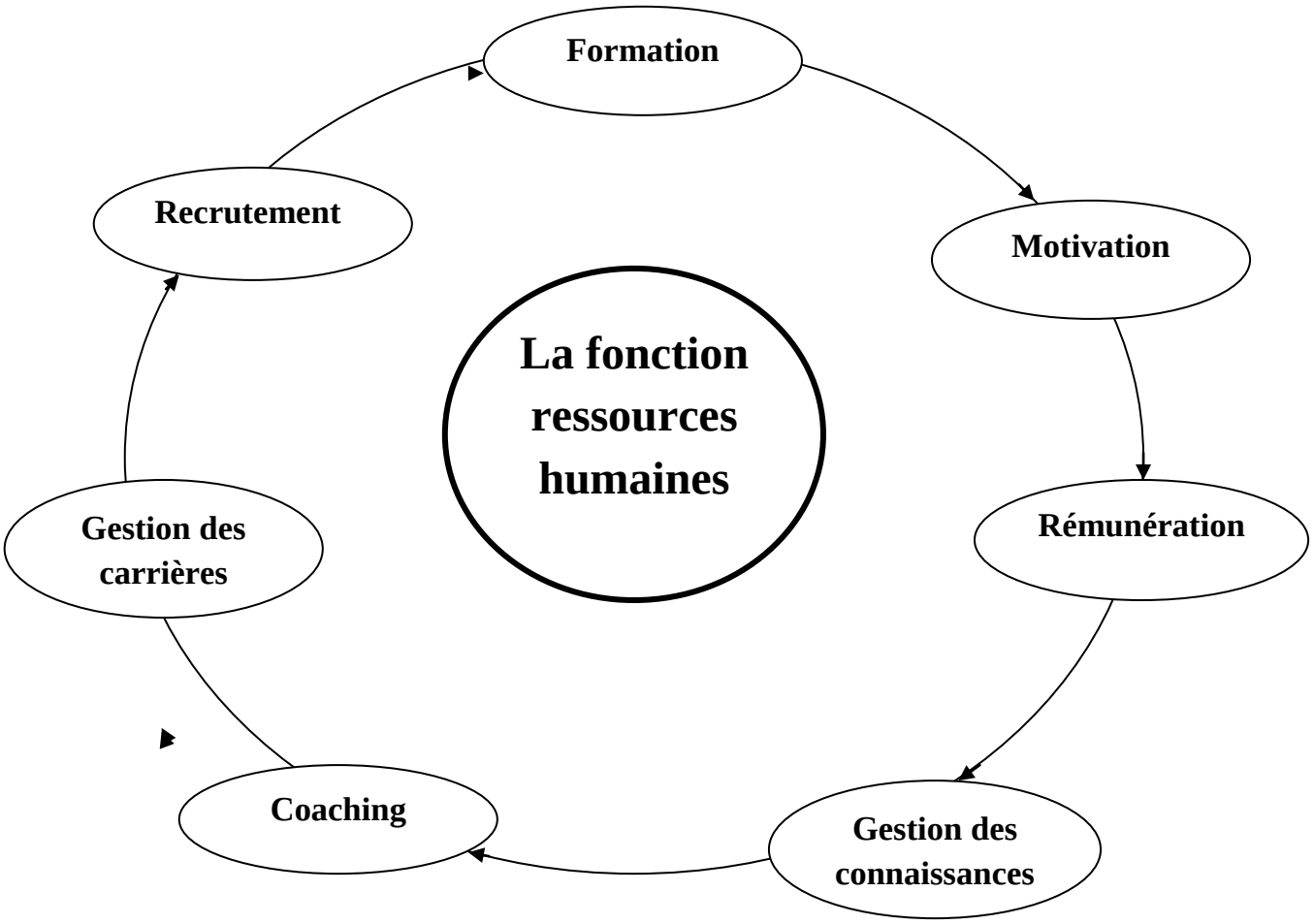
Le management de la Ressource Humaine est davantage enraciné dans le quotidien des managers, c'est le cas d'ailleurs de l'organisme d'accueil SONATRACH, pour la réussite de ses projets et l'atteinte de ses objectifs et ambitions. S'inscrivant dans ce contexte, le projet Transformation Ressources Humaines (TRH) au sein de cette entreprise, comprend ainsi une refonte des processus RH orientés Efficacité et Performance. Le projet TRH offre aux managers une solution complète et outillée qui leur permettra une meilleure gestion des carrières de leurs équipes et de piloter leurs performances.

1.3 Sous-système de la fonction RH :

Le système RH ce décompose en lui-même en plusieurs sous-système :

[72] Roussel Patrice - Management des ressources humaines - Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales- 2005 ; Edition : De Boeck.
[73] CADIN; GUÉRIN; PIGEYRE; PRALONG - GRH, 4éme ed - ; Edition : Dunod.
[74] Dolan, Shimon L.; Saba, Tania; Jackson, Susan E.; Schuler, Randall S. - Gestion des ressources humaines – 2001.

Figure N°10 : Les sous-systèmes de la fonction RH



Source : Conception personnelle.

Cette matrice s'apparente typiquement à la stratégie du TOP DOWN[75]. Ce schémas explique les compétences requise pour que le système RH ce développe à merveille.

a) Le recrutement :

Le recrutement, sous-système essentiel au sein de la gestion des ressources humaines. Le processus de recrutement comprend une phase d'Intégration à trois étapes (intégration administrative, culturelle et professionnelle), sera supporté par une plateforme (site de recrutement), de nature à empreindre de transparence, les opérations de recrutement.

[75]En pratique, l'approche top-down consiste à ranger les unités de gestion en catégories homogènes, elles-mêmes subdivisées en sous-catégories. L'objectif est d'évaluer le rendement et le risque de chaque catégorie.

b) La formation :

La formation répond à la fois aux attentes des employés et aux besoins de l'entreprise. Elle permet aux employés d'acquérir de nouvelles compétences, de se perfectionner dans leur domaine et de rester au courant des dernières avancées. De plus, elle renforce l'engagement des employés, les aidants à se sentir valorisés et encouragés dans leur évolution professionnelle. Cela contribue de manière significative à l'atteinte de divers objectifs et à contribuer à sa réussite à long terme. Elle est conçue pour s'adapter à l'évolution des métiers, en favorisant le maintien de l'employabilité des employés et en assurant une adaptation permanente des compétences disponibles aux compétences requises.

c) La motivation :

La motivation des ressources humaines revêt une importance cruciale contribuant au bon fonctionnement d'une organisation. En effet, de nombreuses enquêtes ont démontré que des salariés motivés sont plus efficaces et fournissent un travail de meilleure qualité.

Lorsque les employés sont motivés, ils sont plus engagés, productifs et créatifs. La motivation peut découler de divers facteurs, tels que la reconnaissance au travail, la rémunération équitable, et un environnement de travail favorable…. Les entreprises qui investissent dans la motivation de leur personnel récoltent les bénéfices d'une équipe dévouée, prête à contribuer activement aux objectifs de l'entreprise, ce qui se traduit par une performance accrue et une meilleure rétention des employés.

a) Gestion des carrières :

Une carrière est une succession d'emplois. La gestion des carrières inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.

Considérer comme étant une composante essentielle de la gestion des ressources humaines au sein d'une organisation, la gestion des carrières est un processus qui repose sur la mobilité selon des parcours illustrés dans chaque filière professionnelle. Ces parcours professionnels permettront à chaque collaborateur de visualiser les opportunités de carrières qui lui sont offertes en fonction de sa performance et de son potentiel.

b) La rémunération :

Le salaire constitué un élément essentiels vital au sein de toutes organisations, tant sur le plan économique que social. Il fonctionne comme étant un moyen d'échange entre les individus qui offrent leurs services et un employeur qui offre une rétribution sous forme d'une rémunération. Autrefois considérée comme une charge pour l'entreprise la rémunération a ensuite été reconnue comme un puissant moteur de motivation pour le salarié. En fin de compte, le salaire est vu comme un équilibre résultant de ces deux forces.

c) Gestion des compétences:

Ce processus repose sur les référentiels des compétences techniques et comportementales qui permettront au manager d'identifier l'écart de compétences de son collaborateur et par conséquent les actions de son développement, formalisés dans un PDI (Plan de Développements Individuel).

d) L'animation :

L'animation en entreprise est un sous-système essentiel de la fonction RH. Elle vise à créer un environnement stimulant pour dynamiser, mobiliser et favoriser l'implication les collaborateurs pour atteindre les objectifs organisationnels. En utilisant différentes formes d'animation, des méthodes et outils adaptés, telles que des événements, des ateliers, des formations, etc., l'animation RH permet de renforcer la motivation, d'améliorer la communication interne et de développer les compétences des individus. En investissant dans l'animation, les organisations peuvent améliorer leurs performances et leur attractivité en tant qu'employeur.

Section 02 : Indicateurs de performance RH.

2.1 La performance ressource humaine :

La performance RH est bien plus que des résultats mesurables. Elle englobe l'ensemble des actions et des comportements de la ressource humaine qui contribuent à la réalisation des objectifs organisationnels. Elle repose sur la productivité, la satisfaction des employés, l'efficacité opérationnelle et la création d'une culture d'excellence. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les ressources mises en œuvre pour atteindre ces mêmes objectifs.

Pour mieux expliquer ce concept, nous avons choisi une poignés de définitions, à savoir :

- Selon BRASSEUL, 1998[76] « la performance se reflète à travers la capacité de l'entreprise à produire et à maîtriser ses coûts (ère industrielle) ».
- D'après Ittner & F.Larcker, 1998[77] « La performance est un construit multidimensionnel qui ne peut pas être évalué sur la seule base d'indicateurs financiers ».
- Brulhart & Moncef, 2010[78] quant a eux, considèrent que « la performance se reflète à travers les atteintes des objectifs et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités ».

En fin de compte, la performance RH englobe de nombreux aspects de la gestion et de l'exploitation d'une entreprise. C'est un concept multidimensionnel qui vise à garantir que l'organisation fonctionne de manière optimale et atteigne ses objectifs, tout en tenant compte de son impact sur les parties prenantes et la société dans son ensemble.

[76] BRASSEUL, Jacques - Une revue des interprétations de la révolution industrielle ; Journal : Revue Région et développement; 1998.
[77] Ittner, Christopher D; F.Larcker, David Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction – Journal : Accounting Research 1998.
[78] Brulhart, Franck; Moncef, Btissam - L'impact des pratiques de SCM sur la performance de l'entreprise: une étude empirique dans le contexte français – Journal : HAL Open science; 2010.

2.2 Evaluation de la compétence ressource humaine :

L'évaluation des compétences en ressources humaines (RH) est une démarche cruciale pour garantir l'efficacité de la fonction RH au sein d'une organisation. Elle vise à mesurer et à évaluer les compétences et les performances des professionnels RH, leur permettant ainsi de contribuer de manière optimale à la réussite de l'entreprise. Cette évaluation peut prendre différentes formes, allant de l'auto-évaluation aux évaluations par les pairs, en passant par les évaluations de gestionnaires et les indicateurs de performance clés. En évaluant les compétences RH, on peut identifier les forces et les faiblesses des équipes RH, cibler les domaines nécessitant une amélioration, et élaborer des plans de développement professionnel adaptés. Une évaluation bien conçue offre une base solide pour le perfectionnement des compétences, la planification de la relève, et la contribution stratégique de la fonction RH à l'atteinte des objectifs organisationnels. Elle favorise également une culture d'apprentissage continu au sein de la fonction RH, encourageant ainsi l'innovation et l'adaptation aux changements constants de l'environnement des affaires.

2.3 Leviers de performance RH*:*

Les leviers de performance ressources humaines (RH) sont des facteurs et des pratiques qui permettent d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la gestion des ressources humaines au sein d'une organisation. Voici quelques-uns des principaux leviers de performance RH :

2.3.1 Apprentissage organisationnel :

L'apprentissage organisationnel est un levier essentiel pour stimuler la performance au sein des entreprises modernes. Le processus d'apprentissage organisationnel se met en place lors d'un changement de structures ou de compétences Guilhon & Trepo, 2001[79]. Il accompagne les différentes phases du processus de changement.

Pour Bernoux & Livian, 1999[80], l'entreprise tout entière est un lieu d'apprentissage organisationnel. Ce dernier repose sur la capacité d'une organisation à acquérir, partager et appliquer des connaissances de manière continue. L'apprentissage organisationnel permet à une entreprise de s'adapter aux changements, de résoudre les problèmes de manière plus efficace et de favoriser l'innovation. Lorsque les organisations intègrent l'apprentissage à leur

[79] Guilhon, A; Trepo, G. - Réussir les changements par le développement de l'apprentissage organisationnel les leçons du cas de Shell – 2001.
[80] Bernoux, P; Livian, Y-F - L'entreprise est-elle toujours une institution ? Sociologie du travail – 1999.

culture, elles deviennent plus agiles et compétitives, tout en favorisant l'épanouissement des collaborateurs. En fin de compte, l'apprentissage organisationnel contribue de manière significative à l'amélioration de la performance en permettant à l'entreprise de s'adapter rapidement aux défis, de mieux servir ses clients et de rester à la pointe de son domaine d'activité.

Pour que l'apprentissage organisationnel soit efficace, il est essentiel de créer un environnement qui encourage l'apprentissage, la collaboration et le partage de connaissances. Cela peut se faire en mettant en place des programmes d'apprentissage structurés, tels que des formations et des ateliers, pour favoriser le développement des compétences de ses employés. Ou encore par l'expérimentation, l'essai-erreur, et la résolution de problèmes concrets sur le terrain. L'apprentissage peut ce faire également de manière spontanée et informelle, par le partage de connaissances entre les membres de l'organisation, les interactions quotidiennes et les retours d'expérience.

2.3.2 Gestion des compétences :

La gestion des compétences est un levier de performance essentiel dans le domaine des ressources humaines (RH). C'est une démarche stratégique et systématique visant à identifier, développer et optimiser les compétences des collaborateurs au sein d'une organisation. Elle repose sur l'idée que les compétences des employés sont un actif essentiel pour la réussite de l'entreprise. Pour ce faire, plusieurs outils et concepts sont utilisés, dont le référentiel de compétence et la carte de compétence.

2.3.2.1 Référentiel de compétence :

Un référentiel de compétence est un document structuré qui répertorie et décrit de manière précise les compétences requises au sein de l'organisation. Il peut s'agir de compétences techniques, comportementales, managériales, ou de tout autre type de compétence jugée essentielle. Le référentiel de compétence sert de base pour évaluer les compétences des employés actuels, identifier les lacunes, et planifier des actions de développement.

2.3.2.2 Carte de compétence :

Une carte de compétence est un outil visuel qui représente graphiquement les compétences de chaque collaborateur au sein de l'organisation. Chaque individu est positionné

sur la carte en fonction de ses compétences et de son niveau de maîtrise. Cela permet une visualisation rapide des forces et des faiblesses en matière de compétences au sein de l'équipe ou de l'entreprise. Les cartes de compétence peuvent être utilisées pour la gestion des projets, la planification de la relève, et la prise de décision en matière de formation et de développement.

En résumé, la gestion des compétences est un élément central de la gestion des ressources humaines, qui contribue de manière significative à l'optimisation de la performance de l'entreprise. Elle renforce l'efficacité du recrutement, de la formation, de la motivation des employés et de la gestion de la performance, tout en contribuant à la rétention des talents et à la planification stratégique des RH.

2.3.3 Gestion du changement :

La gestion du changement en tant que levier de performance RH consiste à anticiper, planifier et accompagner les transformations au sein de l'organisation de manière à maximiser l'engagement et la productivité des employés. Les ressources humaines jouent un rôle clé en facilitant une transition en douceur, en communiquant efficacement les objectifs du changement, en offrant un soutien aux employés, en identifiant les compétences nécessaires à cette nouvelle réalité, et en adaptant les politiques et les processus RH en conséquence. En agissant de la sorte, la gestion du changement permet de réduire la résistance au changement, d'améliorer la satisfaction des employés, et de renforcer la performance globale de l'organisation, créant ainsi un environnement favorable à l'innovation et à la croissance.

Section 03 : Impact du changement organisationnel dans la performance RH.

3.1 Mesurer la performance RH :

La performance peut être mesurée à l'aide de divers indicateurs, tels que des données quantitatives ou qualitatives, afin de déterminer dans quelle mesure les attentes ont été satisfaites ou dépassées. Les indicateurs de performance RH, appelés KPI en anglais (*Key Performance Indicator*), sont des outils de mesure qui permettent d'avoir une vision synthétique des données clés de l'entreprise, l'efficacité des processus et des initiatives RH au sein d'une organisation, dans le but d'aider ou de piloter la prise de décision, et de mesurer l'efficacité des actions prises dans le but d'atteindre.

3.1.1 Tableaux de bord RH :

Le tableau de bord (RH) se révèle être un outil de mesure inestimable et un levier de performance au sein des organisations Les tableaux de bord RH sont des outils de visualisation qui présentent un aperçu des indicateurs clés de performance (KPI) sous forme de tableaux et de graphiques. Il offre la possibilité de quantifier et de suivre divers indicateurs clés liés au capital humain, tels que le taux de rotation, la satisfaction des employés, et la gestion du talent. En fournissant des données tangibles et en temps réel, le tableau de bord RH permet aux professionnels RH et aux dirigeants d'analyser les tendances, d'identifier les zones nécessitant des améliorations, et de prendre des décisions éclairées pour optimiser la gestion des ressources humaines.

En tant que levier de performance, le tableau de bord RH va au-delà de la simple collecte de données. Il aide à aligner les objectifs RH avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, en identifiant comment les pratiques de gestion des ressources humaines contribuent à la réalisation de ces objectifs. Les tableaux de bord permettent de piloter les processus RH de manière plus efficace, d'allouer les ressources adéquatement, de renforcer l'engagement des employés et de créer un environnement favorable à l'amélioration continue.

Le tableau de bord RH permet :

Enquêtes de satisfaction des employés :

Les enquêtes anonymes permettent de recueillir les commentaires des employés sur leur expérience de travail, leur relation avec les gestionnaires, leur environnement de travail, etc.

Analyse des performances individuelles :

L'évaluation des performances des employés peut être utilisée pour mesurer la performance au niveau individuel et identifier les besoins de développement.

Indicateurs de recrutement :

Les RH peuvent mesurer l'efficacité du processus de recrutement en utilisant des indicateurs tels que le délai de pourvoir les postes, le coût de recrutement, le taux de rétention des nouvelles recrues, etc.

Gestion des talents :

Les outils de gestion des talents permettent de suivre le développement des compétences, la mobilité interne, la planification de la relève et l'identification des talents clés au sein de l'entreprise.

Logiciels de gestion des ressources humaines (HRIS):

Les systèmes de gestion des ressources humaines automatisent la collecte et l'analyse des données RH, ce qui facilite la mesure de la performance. Ces systèmes peuvent générer des rapports et des analyses personnalisés.

Analyse prédictive :

Les techniques d'analyse prédictive utilisent des données RH pour anticiper les tendances et les besoins futurs, ce qui permet de prendre des décisions basées sur des données pour améliorer la performance.

3.1.2 La fiche de poste :

La fiche de poste représente un outil essentiel de mesure de la performance en gestion des ressources humaines (RH). Elle constitue le cadre de référence décrivant de manière détaillée les responsabilités, les tâches, les compétences et les qualifications requises pour un

poste donné au sein d'une organisation. En définissant clairement les attentes liées à chaque poste, la fiche de poste permet de mesurer et d'évaluer la performance des employés de manière objective. Elle offre une base solide pour l'évaluation des compétences, la planification de la formation. En veillant à ce que les employés comprennent leurs rôles et leurs responsabilités grâce à des fiches de poste bien élaborées, les organisations peuvent favoriser l'alignement sur les objectifs stratégiques, l'amélioration de la productivité et la maximisation de la performance des équipes.

3.1.3 Gestion des carrières :

La gestion des carrières est un outil stratégique puissant pour mesurer la performance en gestion des ressources humaines (RH), en encourageant la mobilité professionnelle, la montée en compétences, et la planification des trajectoires de carrière. Lorsque les employés se sentent soutenus dans leur progression professionnelle, qu'ils ont des opportunités d'apprentissage et de croissance, ils sont plus engagés, plus productifs et plus enclins à rester au sein de l'entreprise. De plus, la gestion des carrières favorise l'alignement des objectifs individuels avec les objectifs organisationnels, ce qui permet de mesurer le succès des initiatives RH en termes d'évolution des compétences, de rétention des talents, et d'impact sur la performance globale de l'entreprise. En définitive, la gestion des carrières émerge comme un outil incontournable pour mesurer et améliorer la performance en RH, tout en créant un environnement propice à la croissance tant pour les employés que pour l'organisation.

3.2 La relation entre GRH et changement organisationnel :

La gestion des ressources humaines (GRH) et le changement organisationnel entretiennent une relation étroite et interdépendante au sein des entreprises.

En effet, le changement organisationnel, qu'il soit d'ordre structurel, culturel, ou lié aux processus, nécessite une implication centrale de la GRH pour réussir. La GRH joue un rôle crucial dans la gestion de la transition, en anticipant les besoins en compétences, en identifiant les talents clés, et en facilitant la mobilité interne. Elle est également chargée de communiquer les objectifs et les raisons du changement aux employés, d'atténuer les résistances au changement et d'assurer que les collaborateurs s'adaptent efficacement aux nouvelles réalités. D'autre part, la GRH est elle-même soumise à des évolutions en raison du changement organisationnel. Les politiques, les processus et les pratiques RH doivent s'adapter pour répondre aux besoins changeants de l'entreprise, tels que la révision des

descriptions de poste, la formation pour le développement de nouvelles compétences, ou la redéfinition des programmes de rémunération.

En fin de compte, la GRH est un levier essentiel pour piloter et accompagner le changement organisationnel, et en retour, le changement impacte directement la manière dont la GRH opère et contribue à la réussite de l'entreprise. Cette interdépendance souligne l'importance de la collaboration et de la communication entre la GRH et les autres fonctions de l'entreprise pour mener à bien les initiatives de changement et assurer l'alignement des ressources humaines sur les objectifs stratégiques. La GRH et le changement organisationnel interagissent en :

Planification du changement :

La GRH participe à la planification du changement en identifiant les compétences nécessaires pour mettre en œuvre le changement avec succès. Cela implique d'évaluer les compétences actuelles des employés et de déterminer si des formations sont nécessaires.

Recrutement et sélection :

Lorsque le changement organisationnel nécessite de nouvelles compétences ou de nouveaux profils, la GRH est chargée de recruter et de sélectionner les candidats appropriés.

Gestion de la résistance au changement :

La GRH joue un rôle crucial dans la gestion de la résistance au changement en aidant les employés à s'adapter à de nouvelles réalités, en communiquant les avantages du changement, et en offrant un soutien psychologique.

Formation et développement :

La GRH est responsable de la mise en place de programmes de formation et de développement pour aider les employés à acquérir les compétences nécessaires pour réussir dans un environnement en constante évolution.

Gestion des talents :

La GRH peut revoir et adapter les stratégies de gestion des talents pour s'assurer que les employés clés sont prêts à assumer de nouvelles responsabilités dans le cadre du changement.

Mesure de l'impact du changement :

La GRH peut mesurer l'impact du changement organisationnel en utilisant des indicateurs tels que la satisfaction des employés, la rétention, la productivité, le taux de rotation, etc.

3.3 L'impact du changement organisationnel sur la performance RH :

La relation entre le changement organisationnel et la performance de la fonction ressources humaines (RH) est profonde et significative. Lorsqu'une organisation entreprend des changements structurels, culturels, ou stratégiques, la fonction RH est appelée à jouer un rôle central dans la gestion de cette transition. La fonction RH doit s'adapter en conséquence, en revisitant ses politiques, ses procédures, et ses pratiques pour répondre aux besoins changeants de l'entreprise.

Une gestion réussie du changement peut renforcer la flexibilité, l'efficacité et la productivité de la fonction RH. Elle peut améliorer la qualité du recrutement et de la rétention des talents, ainsi que la satisfaction des employés. Lorsque la fonction RH est en mesure de s'aligner sur les objectifs stratégiques du changement organisationnel, elle devient un moteur clé pour assurer la réussite de la transition et la performance globale de l'entreprise. En revanche, une mauvaise gestion du changement peut entraîner des conflits, des résistances au sein du personnel, et une performance RH médiocre. Les obstacles rencontrés pendant le processus de changement peuvent entraver l'efficacité de la fonction RH, nuisant à sa capacité à attirer, développer et retenir les talents, ce qui a un impact négatif sur la performance organisationnelle.

Ainsi, la relation entre le changement organisationnel et la performance de la fonction RH est indissociable. Une gestion du changement réussie renforce la flexibilité et l'efficacité de la fonction RH, contribuant ainsi à l'amélioration de la performance de l'entreprise. La fonction RH est donc appelée à jouer un rôle clé dans l'accompagnement du changement organisationnel, tout en s'adaptant et en évoluant pour répondre aux nouvelles exigences de l'organisation en mutation. Voici comment le changement organisationnel peut influencer la performance des RH :

Nouvelles compétences et formations :

Lorsque des changements majeurs interviennent, les employés peuvent avoir besoin d'acquérir de nouvelles compétences pour s'adapter aux nouvelles exigences. Cela peut impliquer des investissements en formation et développement, ce qui peut renforcer la performance des RH en matière de développement des compétences.

Changement de culture d'entreprise :

Les changements organisationnels peuvent entraîner un changement dans la culture d'entreprise, ce qui peut influencer la manière dont les RH gèrent la communication, l'engagement des employés et les pratiques de gestion des talents.

Recrutement et sélection :

En cas de changement important, l'organisation peut avoir besoin de recruter de nouveaux talents ou de redéfinir les profils recherchés. Cela a un impact sur la performance des RH en matière de recrutement et de sélection.

Motivation et engagement :

Les RH doivent maintenir la motivation et l'engagement des employés pendant les périodes de changement. Les changements mal gérés peuvent entraîner une baisse de la motivation et de la satisfaction des employés, ce qui a un impact négatif sur la performance globale.

Impact sur la rétention des talents :

Des changements mal gérés peuvent entraîner un taux de rotation plus élevé, ce qui a un impact négatif sur la performance des RH en matière de rétention des talents.

Indicateurs de performance RH :

Les RH peuvent devoir revoir et adapter leurs indicateurs de performance pour refléter les nouvelles réalités résultant du changement organisationnel.

Communication :

La communication est essentielle pendant les périodes de changement, et les RH sont souvent responsables de la communication interne. Une communication efficace peut renforcer la performance globale des RH.

Adaptation des processus RH :

Les processus RH, tels que l'évaluation des performances, la gestion des talents et la planification de la relève, peuvent devoir être adaptés pour refléter les nouvelles priorités de l'organisation.

Dans ce second chapitre, nous avons pu mettre en lumière la fonction ressource humaine et exploré les divers sous-systèmes de la GRH.

Nous avons, examiné les leviers essentiels de la performance RH, et abordé l'évaluation des compétences. En outre, nous avons mis en évidence l'influence significative de la GRH sur le changement organisationnel et l'impact réciproque de ce dernier sur la performance RH.

Il ressort clairement de cette étude que la GRH occupe une place cruciale dans le succès global d'une organisation. Le chapitre a également démontré que la performance RH est intrinsèquement liée à la capacité de la fonction RH à anticiper, à accompagner, et à promouvoir les changements organisationnels. L'alignement entre la GRH et les objectifs stratégiques de l'entreprise est un facteur clé de succès.

En somme, ce chapitre met en évidence l'importance de la GRH en tant que facteur clé de performance au sein des organisations. Il met en relief l'interdépendance entre les différents aspects abordés et souligne le rôle central de la GRH dans la facilitation du changement organisationnel, et l'optimisation de la performance globale de l'entreprise.

Chapitre III :

Contribution du changement organisationnel à la performance des sous-systèmes R.H (Motivation, formation) (Cas du Groupe SONATRACH).

Chapitre III : Contribution du changement organisationnel sur la performance des sous-systèmes R.H (Motivation, formation) (Cas du Groupe SONATRACH)

La première partie théorique de ce travail de recherche, autrement dit, le chapitre « I » et le chapitre « II », nous ont permis d'élaborer une vision d'ensemble des principaux axes de notre recherche à savoir, le changement organisationnel et la performance de la RH.

Le changement comme nous l'avons vu en haut, est une démarche qui permet à l'entreprise de faire face et de s'adapter à l'instabilité et aux évolutions de son environnement, donc toute entreprise subit des changements depuis sa création. Pour cela, toute organisation peut être un terrain de recherche.

Afin de répondre à notre question principale, nous nous sommes appuyés sur les changements relevés dans le cadre de notre enquête de terrain. Et pour ce faire, nous avons choisi comme terrain de recherche « Le Groupe SONATRACH/Direction Générale/Direction SPE ». Ce choix d'entreprise n'est pas anodin étant donné que celle-ci est la première entreprise du continent Africain dans son domaine. De plus, cette dernière est connue pour les nombreux changements qu'elle a adoptés depuis sa création à ce jour. La SONATRACH a procédé jusqu'à 31 révisions jusqu'ici, donc on peut dire que côté changement, on est servi.

A l'issu de ce chapitre, qui sera composé de trois (03) sections, il sera question d'expliquer dans la première section l'aspect méthodologique de l'enquête, puis présenter l'organisme d'accueil de notre étude de cas « Le Groupe SONATRACH », ainsi que de l'organisation de la Direction « Stratégie, Planification et Economie (SPE) ». Dans la deuxième section nous allons présenter la conduite du changement organisationnel au sein de l'entreprise d'accueil SONATRACH. Et enfin, dans la troisième section, nous allons mobiliser les documents internes (guide, rapports, plans d'amélioration et d'actions, fiche d'emploi type,…etc.) et faire appel aux logiciels SPSS et EXCEL afin de traiter et d'analyser les données de notre recherche tout au long de ce chapitre.

Pour ainsi conclure ce chapitre avec une interprétation des résultats de l'enquête menée sur l'apport du changement organisationnel à la performance de la fonction ressource humaine au sein de l'entreprise « SONATRACH ».

Chapitre III : Contribution du changement organisationnel sur la performance des sous-systèmes R.H (Motivation, formation) (Cas du Groupe SONATRACH)

Section 01 : Présentation de l'aspect méthodologique de l'enquête et présentation de l'organisme d'accueil.

1. L'aspect méthodologique de l'enquête :

L'aspect méthodologique de l'enquête consiste à appréhender empiriquement la question de l'impact des changements organisationnels sue la performance de la fonction ressources humaines, au sein de l'organisation algérienne, SONATRACH.

1.1 Les raisons du choix du thème :

Sachant qu'en science de gestion, il n'existe pas de thème plus intéressant qu'un autre, les raisons qui nous ont motivé et qui nous ont poussés à choisir ce thème, sont dues a :

- l'importance du sujet: cela nous a motivé à l'étudier du moment qu'il est un thème étudier beaucoup plus par les gestionnaires et redouté au même temps par ces derniers, ce qui a éveillé notre curiosité pour en savoir plus et s'approfondir sur ce thème en apportant des explications.

- Contribution à la recherche : Le changement organisationnel est un domaine en constante évolution, et il y a encore de nombreuses questions sans réponse. Nous espérons donc contribuer en apportant de nouvelles perspectives.

- Développement de compétences : La rédaction de notre mémoire sur le changement organisationnel nous permettra de développer des compétences en recherche, en analyse de données, en rédaction et en présentation, qui sont précieuses sur le marché du travail.

1.2 L'objet de l'enquête :

Notre travail s'inscrit dans une démarche exploratoire. Notre objectif est de développer des axes de réflexion en nous basant sur ce qui pourrait émerger de l'observation du terrain. Cette méthode nous offre une certaine liberté, car notre intention n'est pas de confirmer ou d'infirmer un ensemble d'hypothèses, mais plutôt de mettre en lumière l'apport

du changement organisationnel à la performance de la fonction des ressources humaines au sein de la direction générale de SONATRACH.

On a pour objet également de :

- Connaitre les buts et les vrais facteurs de ce changement ;
- La réaction positive ou négative des employées face au changement ;
- Donner des descriptions objectives sur la réalité du changement au sein des entreprises ;
- Acquérir des connaissances et nous aideras dans notre vie professionnelle.

1.3 La méthodologie de la recherche :

Dans le but d'atteindre l'objectif de la recherche, on a optés pour une méthode qui s'avère la plus adéquate a notre thème, elle est lié a la nature de notre sujet qui vise à comprendre la perception des salariées vis-à-vis le changement organisationnel au sein de la SONATRACH et leurs performance.

L'enquête menée tout au long de notre étude s'est déroulé durant une période de 3 mois, allant du 04/06/2023 au 13/09/2023, et consistait à un questionnaire qui a été structurée autour de deux volets principaux à savoir, « données personnels » et le volet « impact du changement organisationnel sur le personnel de l'entreprise ». Ce questionnaire a était mis au point dans le but de recueillir des données et les informations nécessaires, auprès des responsables et cardes de l'entreprise.

La distribution des questionnaires en version papiers a été effectuée par nos soins avec l'accompagnement d'un cadre, au sein d'une des directions de la SONATRACH, a savoir la Direction Corporate SPE, sur un échantillon de 50 employés. Les questionnaires ont était récupérés 5 jours après, ainsi sur les cinquante (50) questionnaires distribués, quarante-cinq (45) ont été récupérés. Tous les questionnaires récupérés ont été valables pour l'analyse, dans le but de faire ressortir les éléments nécessaires à notre analyse.

Donc dans le cas de notre enquête, et vu la diversification et la taille des données, l'outil mobilisé pour notre analyse est le logiciel d'analyse de données : ***Logiciel SPSS*** qui va nous permettre d'explorer les données plus en profondeur et plus rapidement ainsi que le logiciel ***EXCEL***.

2. Présentation de l'organisme d'accueil :

2.1 Présentation de la SOATRACH *:*

SONATRACH (**So**ciété **Na**tionale de **Tra**nsport et de **C**ommercialisation des **H**ydrocarbures) est une société publique algérienne du secteur pétrolier et gazier, avec plus de 200 000 employés, 154 filiales et 21 familles d'expertises.

Figure N° 11 : Logo de la SONATRACH

Source : Site internet.

Surnommé le géant pétrolier Algérien, la force de SONATRACH réside l'ensemble de ses activités diversifiées qui couvrent tous les aspects de la chaîne de l'industrie pétrolière et gazière, amont, intermédiaire et aval, de l'exploration – production à la commercialisation des produits en passant par le raffinage et la pétrochimie, la liquéfaction et séparation et enfin les transports par canalisations. Elle a subi des changements et des réformes, en passant par l'extension sur l'ensemble des activités pétrolières, puis la nationalisation des hydrocarbures en 24 février 1971 et la restructuration en 1982 qui a vu la naissance de 17 entreprises autonomes.

Chapitre III : Contribution du changement organisationnel sur la performance des sous-systèmes R.H (Motivation, formation) (Cas du Groupe SONATRACH)

Le poids du Groupe SONATRARCH est très important car elle contribue au budget de l'Etat avec plus de 60 % à travers la fiscalité pétrolière, à l'économie nationale par 30% du PIB et de 90% de la réserve de change puisque elle est considérée comme première entreprise exportatrice en Algérie. Elle intervient également dans plusieurs secteurs tels la production d'électricité, les énergies nouvelles et renouvelables et le dessalement d'eau de mer. Elle exerce ses activités en Algérie et dans le monde où plusieurs opportunités peuvent se présenter.

Aujourd'hui, SONATRACH s'affirme non seulement comme un Groupe international à vocation pétrolière et gazière, mais comme une compagnie solidaire, responsable et citoyenne. Ce géant pétrolier algérien est une référence dans le secteur mondial de l'énergie. Il est présent dans plusieurs pays dans le monde, notamment en France.

Grâce a ses efforts fournis, la SONATRACH a pu se classer :

- 1ère compagnie pétrolière et gazière en Afrique.
- 1ère compagnie pétrolière et gazière en méditerranée.
- 2ème exportateur du GNL dans le monde.
- 3ème exportateur mondial de GPL.
- 3ème exportateur du gaz naturel dans le monde.
- 4ème exportateur mondial de GNL.
- 5ème exportateur mondial de Gaz Naturel.
- 6ème Compagnie Mondiale en matière de Gaz Naturel (réserves et production).
- 12ème compagnie énergétique dans le monde.
- 13ème Compagnie Mondiale concernant les hydrocarbures liquides (réserves et production).
- 25ème Compagnie pétrolière sur le plan des effectifs.

Source : Site internet.

2.1.1 Missions de l'entreprise :

Face à l'évolution de l'environnement actuel et à la situation économique mondiale, l'Etat, unique actionnaire de SONATRACH, lui a confié les missions suivantes :

- ✓ Satisfaire les besoins actuels et futurs de l'Algérie en hydrocarbures et produits pétroliers ;
- ✓ Contribuer au développement national sur le plan économique et social ;
- ✓ Exploiter les ressources en hydrocarbures du pays ;
- ✓ La prospection, la recherche, l'exploitation et le développement des gisements de pétrole et gaz naturel ;
- ✓ La construction, l'exploitation industrielle et commerciale de tous les moyens de transport d'hydrocarbures par voie terrestre ;
- ✓ Le traitement, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et des produits dérives ;
- ✓ L'approvisionnement des hydrocarbures et des produits dérivés du marché national et international ;
- ✓ Développement et maintenance des complexes de transport et de conditionnement des hydrocarbures ;
- ✓ L'approvisionnement énergétique national à moyen terme compte tenu des réserves nationales.

2.1.2 Métiers de l'entreprise : (énergie renouvelable, produits pétrochimie…)

- ✓ **Exploration et Production**

Est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploration, de développement et d'exploitation de l'amont pétrolier et gazier dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

- ✓ **Transport Par Canalisations**

Est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de transport des hydrocarbures par canalisations, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

- ✓ **Liquéfaction et Séparation**

Est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement des activités de liquéfaction et de séparation des gaz, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

- ✓ **Raffinage et Pétrochimie**

L'activité Raffinage-Pétrochimie a pour mission de valoriser l'approvisionnement du marché domestique en carburants.

- ✓ **Commercialisation**

Est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies de commercialisation des hydrocarbures à l'extérieur et sur le marché national, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

2.1.3 Principales filiales de l'entreprise :

Le Groupe SONATRACH dispose de 154 filiales et participations activant aussi bien au niveau national qu'à l'international. 105 sociétés présentes en Algérie et 49 autres à travers le monde, notamment, au Pérou, en Angleterre, en Espagne, au Mali, au Niger, en Mauritanie, en Libye.

Figure N° 12 : Les principales filiales de la SONATRACH

Source : Lyes Boudiaf, SONATRACH, une compagnie pétrolière et gazière intégrée.

Les sociétés du Groupe SONATRACH interviennent dans divers domaines, notamment:

- L'exploration et la production d'hydrocarbures ;
- Les services parapétroliers ;
- La production et la commercialisation d'engrais et de fertilisants ;
- La construction et l'engineering ;
- Le dessalement d'eau de mer ;
- Le transport aérien ;
- Le trading ;

- Le shipping.

2.2 Historique de l'entreprise :

Au lendemain de l'indépendance, l'État Algérien a pris la décision de s'approprier ses richesses pétrolières et gazières, et de se doter d'un instrument de développement réunissant toutes les conditions de sa souveraineté, par la création de la SONATRACH.

Ceci a été le 31/12/1963 par le décret N° 63/491 paru dans le Journal officiel le 10/01/1964 et dû à la nature de ses activités, la SONATRACH est placée sous tutelle du ministère de 1'énergie et des industries pétrochimiques, et régie par le droit commercial Algérien.

En 1965 la SONATRACH a pu réaliser son premier défi qui était de concevoir et de poser le premier pipeline Algérien reliant le champ de HAOUD EL HAMRA— ARZEW d'un diamètre de 28 pouces et d'une longueur de 801 Krn.

Le 22 Septembre 1966, par le décret N° 66/296, le gouvernement définit ainsi la nouvelle mission de SONATRACH d'une manière à élargir son domaine d'activité en industrie pétrolière, à savoir la recherche, la production et la transformation de plus de la commercialisation et le transport des hydrocarbures.

Le 24 février 1971, la SONATRACH a connu la plus grande et la plus importante transformation de son histoire, elle s'est vue confier la tâche de gérer et développer toutes les branches de l'industrie pétrolière et gazière algérienne après que le gouvernement a décidé la nationalisation des hydrocarbures.

En 1984, la SONATRACH a été immatriculé au registre de commerce sous le N° 84B4380.

En 1998, la SONATRACH s'est transformée en une société par actions (SPA), régie par la législation en vigueur sous réserve des dispositions des présents statuts, et en 1999, elle a lancé un emprunt obligataire au niveau de la bourse d'Alger.

Aujourd'hui, la SONATRACH est la compagnie algérienne de Recherche, d'Exploitation, de Transport par canalisation, de Transformation et de Commercialisation des

Hydrocarbures et de leurs dérivés. Elle intervient également dans d'autres secteurs tels que la génération électrique, les énergies nouvelles et renouvelables et le dessalement d'eau de mer.

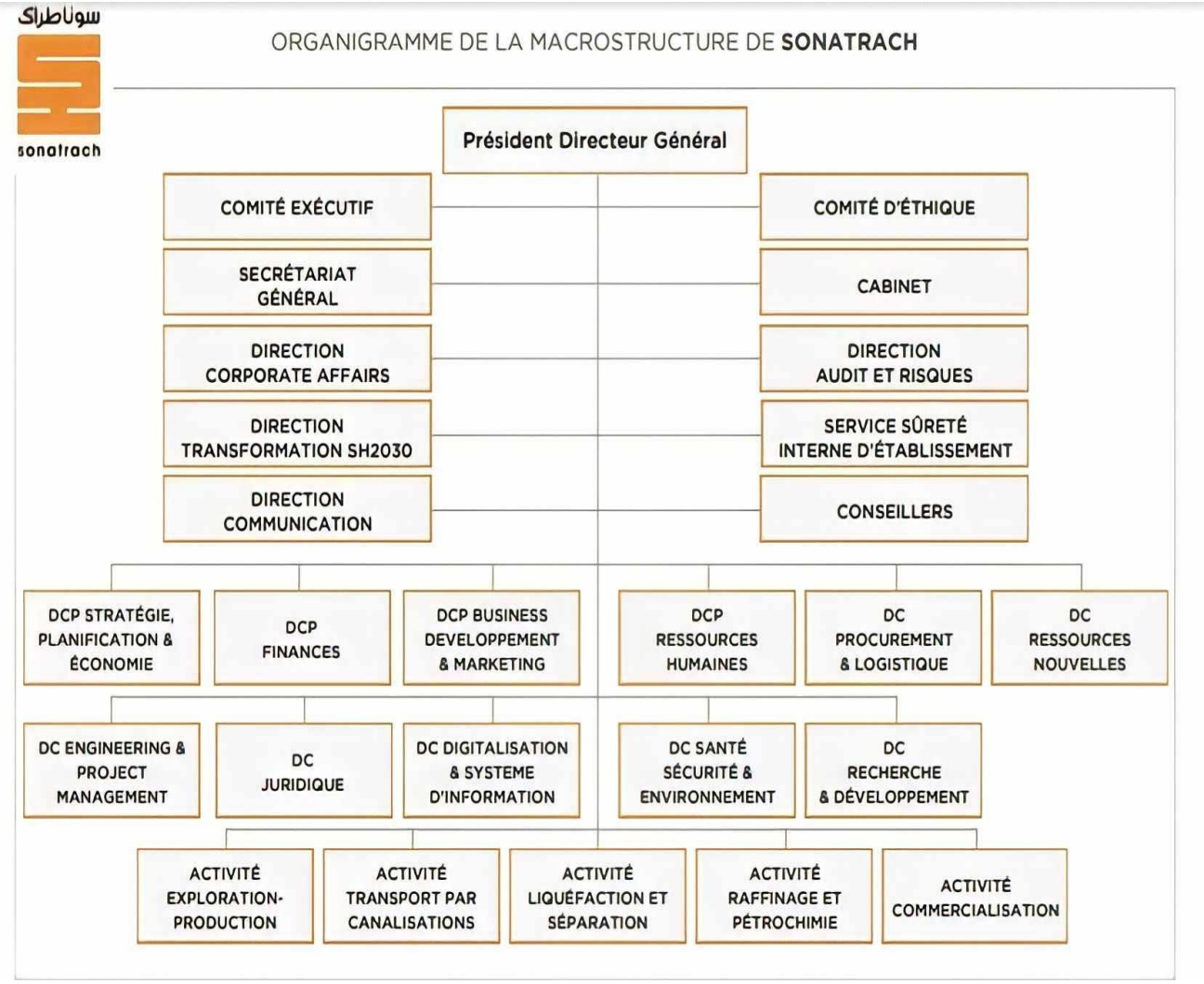
Elle exerce ses activités en Algérie et partout dans le monde où des opportunités se présentent, elle est déjà présente dans plusieurs pays dans l'amont et l'aval, en Espagne, au Pérou, en Libye, en Afrique.

Avec près de 120 000 travailleurs, SONATRACH compte à ce Jour 16 filiales nationales et 24 filiales internationales dans l'exploitation, le raffinage, la commercialisation, le stockage, les services aux puits.

2.3 Organisation de l'entreprise *:*

Depuis sa création, SONATRACH a effectué **31 révisions** sur sa macrostructure. Cet organisagramme represente la toute dernière revisions (R31) effecturée sur la structure de la Sonatrach.

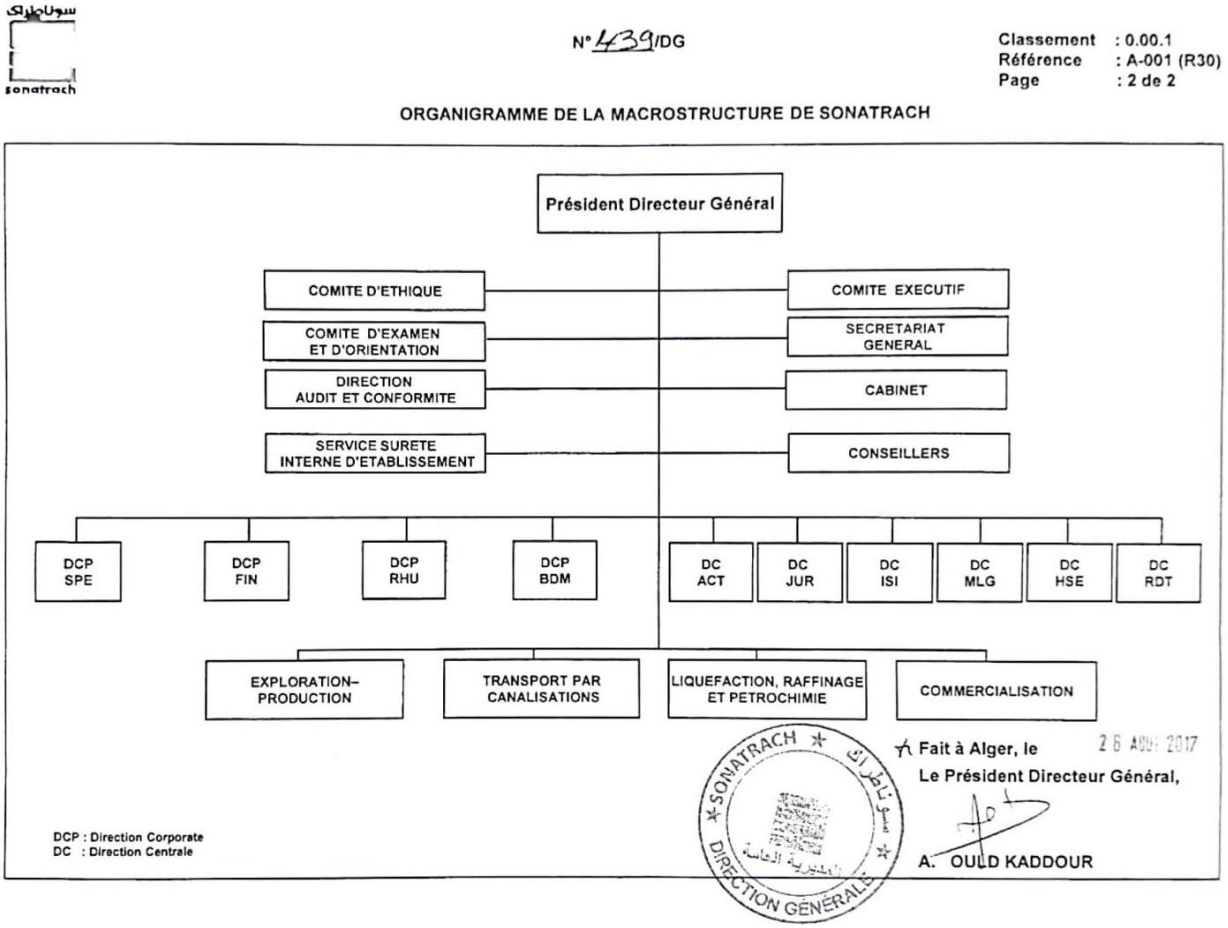
Figure N°13 : Organigramme de la macrostructure de SONATRACH (R31)



Source : Site officiel de la SONATRACH.

Avant, la Sonatrach était reprensté sous une autre structure, qui est la suivante (R30).

Figure N°14 : Organigramme de la macrostructure de SONATRACH (R30)



Source : Document interne de l'entreprise

Dans ce cas, la SONATTRACH a effectué un changement organisationnel, et si l'on remarque la difference en la R31 et la R30, on verra que l'on a supprimer, et ajouter certaines directions selon la strategie visé de l'entreprise.

Directions Corporate (DCP) :

1. Stratégie, Planification & Économie (SPE).
2. Finances (FIN).
3. Ressources Humaines (RHU).

Directions Centrales :

1. Filiales & participations (FIP).
2. Activités Centrales (ACT).
3. Juridique (JUR).
4. Informatique & Système d'Information (ISI).
5. Marchés et Logistique (MLG).
6. Santé, sécurité & environnement (HSE).
7. Business Développent (BSD).
8. Recherche & Développement (RDT).

❖ **Observations :**

Dans les organigrammes précédents, nous pouvons constater plusieurs changements entre la da dernière révision (R31) et révisions (R30). On observe la naissance de nouvelles directions auxquelles l'entreprise a pris conscience de leur importance, les intégrant ainsi dans sa nouvelle structure, ainsi que de nouveaux départements, des changements d'intituler pour certaines directions, et la dissolution de certaines autres, ainsi que d'autres rattachements.

On observe également la naissance de nouvelles directions que la l'entreprise a prit conscience de leurs importance et donc les ont inclut dans sa nouvelle structure :

- ✓ Direction corporate affaire ;
- ✓ Direction transformation SH2030 ;
- ✓ Direction Communication ;
- ✓ Direction Centrale Ressources Nouvelles ;
- ✓ Procurement et Logistique ;
- ✓ Raffinage et pétrochimie.

Pour l'intitulé, le changement s'est fait au niveau de quelque direction :

Tableau N° 04 : Tableau comparatif entre la R31 et la R30

Anciennes appellations		Nouvelles appellations
Direction Audit et Conformité	⟶	Direction Audit et Risques
DC Digitalisation et Système d'information	⟶	Informatique & Système d'Information
DC sante sécurité et environnement	⟶	Hygiène, santé et environnement

Source : Conception personnelle.

Et enfin, vient la dissolution de directions que l'entreprise à juger nécessaire de supprimer :

- ✘ Comité d'examen et d'orientation ;
- ✘ Direction Activités Centrales ;
- ✘ Liquéfaction raffinage et pétrochimie.

3. Présentation de la direction Stratégie, Planification et Economie (SPE).

3.1 Direction Corporate Stratégie, Planification, Economie (SPE) :

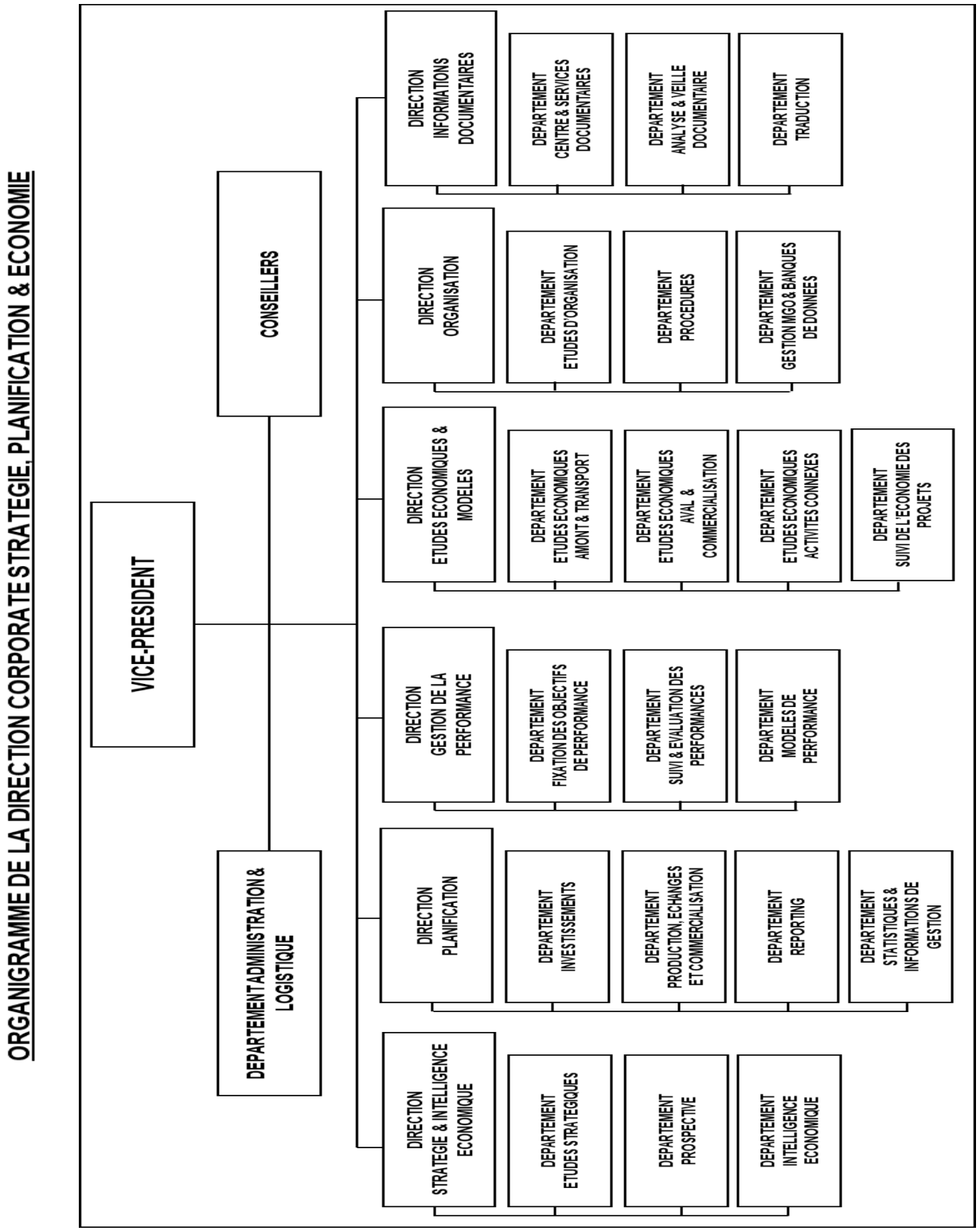
Après le choix du lieu de stage, nous avons limité le champ de notre recherche à une micro structure de la société SONATRACH qui s'agit de la direction « *Stratégie et Planification Economique (SPE)* ».La direction SPE est une micro structure d'un effectif d'une quinzaine d'employés. L'organisation de la direction Corporate SPE est illustrée dans la figure qui suit (Figure N° 15).

La Direction Corporate Stratégie, Planification et Economie (SPE) est organisée comme suit :

- **Une Direction Stratégie et Intelligence Economique**, composée de :
  - Un Département Etudes Stratégiques ;
  - Un Département Prospective ;
  - Un Département Intelligence Economique.

- **Une Direction Planification**, composée de :
  - Un Département Investissements ;
  - Un Département Production, Echanges et Commercialisation ;
  - Un Département Reporting ;
  - Un Département Statistiques et Informations de Gestion.
- **Une Direction Gestion de la Performance**, composée de :
  - Un Département Fixation des Objectifs de Performance ;
  - Un Département Suivi et Evaluation des Performances ;
  - Un Département Modèles de Performance.
- **Une Direction Etudes Economiques et Modèles**, composée de :
  - Un Département Etudes Economiques Amont et Transport ;
  - Un Département Etudes Economiques Aval et Commercialisation ;
  - Un Département Etudes Economiques Activités Connexes ;
  - Un Département Suivi de l'économie des Projets.
- **Une Direction Organisation**, composée de :
  - Un Département Etudes d'Organisation ;
  - Un Département Procédures ;
  - Un Département Gestion MGO et Banques de Données.
- **Une Direction Informations Documentaires**, composée de :
  - Un Département Centre et Services Documentaires ;
  - Un Département Analyse et Veille Documentaire ;
  - Un Département Traduction.
- **Un Département Administration et Logistique.**
- **Des Conseillers.**

Figure N°15 : Organigramme de la direction corporate SPE



Source : document interne à SONATRACH.

3.1.1 Les missions de la direction Stratégie, Planification et Economie (SPE) :

La **Direction Corporate Stratégie, Planification et Economie** a pour missions:

- Mise en œuvre de la stratégie de la société et son suivi;
- L'organisation du processus de planification l'entreprise ;
- Etudes économiques sur projets de la Société ;
- Evaluation économique, mise en œuvre et suivi du portefeuille de la Société.
- Etre en tête dans le domaine d'études, de planification, d'organisation et de procédures.

3.2 L'organisation de la direction d'organisation :

La **Direction Organisation** qui fait partie de la structure de la direction SPE est organisée comme suit :

- Un Département Etudes d'Organisation ;
- Un Département Procédures ;
- Un Département Gestion MGO et Banques de Données.

3.2.1Les missions de la direction organisation :

La **Direction Organisation qui** a pour missions essentielles :

- Adapter des règles, normes et procédures générales de gestion et aux objectifs de la société ;
- Etablir des études d'organisation ;
- Etablir des procédures de gestion en collaboration avec les structures concernées ;
- Etablir des plans de secours;
- La mise en place d'un système d'information.

3.2.2 Le Département Etudes d'Organisation :

Le **Département Etudes d'Organisation** a son tour, fait partie de la direction d'organisation et qui a pour missions :

- Etudier les opportunités de l'organisation de la société;
- S'assurer de la bonne homogénéité au sein de la Société ;
- Mettre a disposition les règles générales de fonctionnement aux différentes structures de la société;
- Etablir des plans de secours en cas de d'anomalie des procédures de l'organisation.

Section 02 : Conduite du changement organisationnel au sein de la direction Générale de la SONATRACH *:*

2.1 La ressource humaine au sein de la Direction Générale de la SONATRACH :

« Afin de soutenir sa vision, SONATRACH s'appuie sur trois valeurs fondamentales : la Ressource Humaine, la Communication et la Transparence[81] ».

Dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel, la réussite de SONATRACH repose très largement sur sa capacité à développer ses ressources humaines et à les mobiliser sur ses priorités stratégiques. C'est dans ce cadre qu'elle s'est engagée à faire de la ressource humaine sa source pérenne de création de richesse et d'amélioration de ses performances. Ainsi, en moyenne 2500 agents sont recrutés annuellement et 85% d'entre eux sont des universitaires (ingénieurs, licenciés et Techniciens Supérieurs).

Nous avons constaté durant notre période de stage au sein de la SONATRACH, que la Ressource Humaine, incarne l'idée que les employés de SONATRACH sont l'actif le plus précieux de l'entreprise. SONATRACH reconnaît que le talent, la diversité et le bien-être de son personnel sont essentiels pour atteindre ses objectifs. Cela se traduit par des politiques de ressources humaines axées sur le développement, l'épanouissement professionnel, la sécurité et le respect de chacun.

SONATRACH a fortement investi dans le développement de son capital humain par l'adoption et la mise en œuvre du projet de Transformation des Ressources Humaines, il s'agit d'une étape cruciale qui vise à apporter un changement qualitatif dans la gestion des ressources humaines. Le projet « Transformation des Ressources humaines (TRH), est crée dans le but de constituer un tournant dans la vie de l'entreprise et une transformation qualitative qui permettra d'optimiser de manière pérenne la gestion de carrière des collectifs, en offrant un cadre d'évolution adapté à chaque profil et en favorisant l'émergence de la compétence et des talents, ce qui permettra d'atteindre un haut niveau d'efficacité opérationnelle dans l'ensemble de ses activités.

[81]Déclaration générale HSE de l'entreprise.

2.2 Les Outils de mesure de la performance RH chez la SONATRACH :

La performance de la Direction Générale de SONATRACH, en tant que plus grande entreprise pétrolière et gazière d'Algérie, est essentielle pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise et pour contribuer au développement économique du pays. L'entreprise pétrolière algérienne SONATRACH conçoit, des tableaux de bord, fiche de poste … en vue de mesurer la performance RH.

2.2.1 Fiche de poste de la SONATRACH :

Pour ce qui est des fiches de poste chez la SONATRACH, nous avons cet exemple qui montre les principaux référentiels que le poste exige et les performances que doit avoir un employé pour ce poste.

Cependant, nous tenonnons a dire que cet exemple de fiche de poste, n'est pas complet et que certains données ont été supprimées en cause de confidentialité des informations.

Figure N°16 : Fiche de poste de la SONATRACH

Fiche De Poste

Poste :

Ingénieur D'études Economiques Dans Le Suivi Et Évaluation De La Performance.

Description Du Poste :

La Mise En Place Et La Gestion Des Systèmes De Suivi Et D'évaluation Des Performances Au Sein De SONATRACH A Travers La Collecte De Données, L'analyse Des Résultats Et La Communication Des Informations. Ce Rôle Est Essentiel Pour Garantir La Réalisation Des Objectifs Stratégiques De L'entreprise Et L'amélioration Continue De Ses Processus.

Missions Principales :

- La Mise En Œuvre Et La Coordination Du Reporting En Matière D'évaluation Des Performances, Conformément A La Procédure Spécifique De Reporting De La DCP SPE ;
- La Consolidation Des Rapports Mensuels Et Annuels De Suivi Des Performances;
- La Préparation Des Réunions De Revue De Performance ;
- L'organisation De Réunions Périodiques De Suivi Et D'analyse Des Performances;
- La Participation A La Mise A Jour Régulière Du Modèle De Performance.

Compétences Requises :

- Diplôme En Statistiques, En Recherches Opérationnelle, En Gestion De Projet Ou Dans Un Domaine Connexe.
- Excellentes Compétences En Analyse De Données, En Modélisation, En Statistiques Et En Visualisation Des Données.
- Maîtrise Des Outils De Gestion De Données ;
- Capacité A Travailler De Manière Méthodique, Autonome Et En Equipe.

Conditions De Travail :

Bureau A Temps Plein, Avec La Possibilité De Déplacements Occasionnels.

Source : Conception personnelle, à travers les documents interne de la SONATRACH.

Nous constatons que la SONATRACH exige beaucoup en ce qui concerne les compétences de ses employés. Il est impérativement nécessaire de respecter les compétences requise pour le poste, comme ça l'entreprise va assurer le bon déroulement de son activité et pour qu'elle assure la qualité de sa performance.

2.2.2 Indicateurs de performance au sein de la SONATRACH :

Les indicateurs de performance (KPIs) mesurent le niveau de performance atteint par l'entreprise par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixée.

Le tableau de bord est un outil de pilotage d'une entreprise, il est conçu pour fournir une vue d'ensemble de ces KPIs, avec des graphiques, des tableaux, des tendances historiques et des comparaisons par rapport aux objectifs fixés. Il peut être mis à jour régulièrement pour permettre aux dirigeants de prendre des décisions éclairées.

SONATRACH définit ses KPIs en fonction de ses objectifs stratégiques, ainsi que des tendances du marché mondial de l'énergie. Ces KPIs permettent d'évaluer son efficacité, sa rentabilité et sa contribution à l'économie nationale.

Voici quelques exemples d'indicateurs de performance pertinents pour SONATRACH :

- Production d'hydrocarbures.
- Renouvellement des réserves.
- Disponibilité des installations de production.
- Réalisation du plan d'exportation.
- Réalisation du plan d'investissement des projets et programmes structurants.

⇒ ***Exemple de fiche KPI : « Production d'hydrocarbures » :***

Tableau N° 05 : Fiche KPI « Production d'hydrocarbures »

Intitulé	Production d'hydrocarbures
Objet	Assurer une croissance continue de la production.
Unité de mesure	Millions TEP
Formule de calcul	Quantité d'hydrocarbure produite en TEPen une année.
Cible KPI	180 Millions TEP

Source : Document interne de la SONATRACH.

Cependant, nous tenonnons a dire que cet exemple n'est pas complet et que certains données ont été supprimées en cause de confidentialité des informations.

2.3 Impact du changement organisationnel au sein des sous-systèmes de la SONATRACH:

2.3.1 La formation :

La formation du personnel occupe une place prépondérante dans les priorités de l'Entreprise. Ainsi, SONATRACH consacre d'importants moyens à la formation. Cette dernière dispose de deux centres de formation: Institut Algérien du Pétrole (IAP) et le centre de perfectionnement de l'Entreprise (CPE).

A SONATRACH, la formation a pour but d'actualisation des connaissances, l'accompagnement des nouvelles techniques et la diffusion de modèles de gestion... Elle a touché la presque totalité de la population, soit 93,3 % qui ont assisté à une ou plusieurs séances d'au moins une semaine. Ces formation sont mises en place pour, d'une part améliorer les compétences des employés, et d'un autre côté pour les préparer a d'éventuelle changements.

Les parcours de professionnalisation, les formations ciblées voire spécifiques et les mises en situations professionnelles participent à ce dispositif de développement des

compétences. Le Centre de Perfectionnement d'Entreprise « SONATRACH Management Academy » propose de nouveaux programmes de formation en interne par e-learning. Ces formations à distance permettent de renforcer l'accès à la connaissance et à la formation professionnelle continue pour tous les collaborateurs du Groupe et donc facilité l'introduction d'un changement au sein de cette entreprise.

Tous les sites du Groupe SONATRACH doivent désigner un responsable du suivi du plan de formation qui doit être chargé de l'analyse de la performance du processus de formation. Dans un objectif de consolidation, Une évaluation globale doit être réalisée par la Direction Formation au niveau central.

***Comparaison entre les plans de formation Prévisionnels et Réels :**

Tableau N°06 : Prévisions / Réalisations de contribution de l'entreprise à la formation année 2022

Nature	Prévisions	Réalisations	Ecart
Stage Pratiques	132,23	189,82	+57,59
Apprentis	835,00	1492,90	+657,90
Total	967,23	1682,72	715,49

Source : Conception personnelle à traves les documents interne de l'entreprise.

2.3.2 La motivation :

D'après notre observation au sein de la direction SPE de la SONATRACH, nous avons pu constater que la mise en place d'un changement est associée avec une certaine amélioration de la motivation pour certains des employés surtout si ce changement est principalement stimulé par l'avancement (Augmentations individuelles et promotions) offerte surtout dans les trois dernière années…Cependant, nous constatons que la SONATRACH ne porte pas assez d'intérêt et ne fournit pas beaucoup d'efforts, en ce qui concerne les techniques de motivation, et selon nos observations et critiques des employés, nous dirons que cette dernière certes a des stratégies de motivation, telles que la rémunération ; le partage d'informations ; la valorisation du salarié; l'estime et de la considération et surtout la

formation, mais ne sont pas assez développer ni assez puissante pour tout l'effort que l'employé donne pour cette entreprise.

L'entreprise SONATRACH doit donc améliorer son système de motivation au travail pour être plus efficace et assurer la bonne mise en œuvre d'un changement.

A partir de la, nous suggérons ce qui suit :

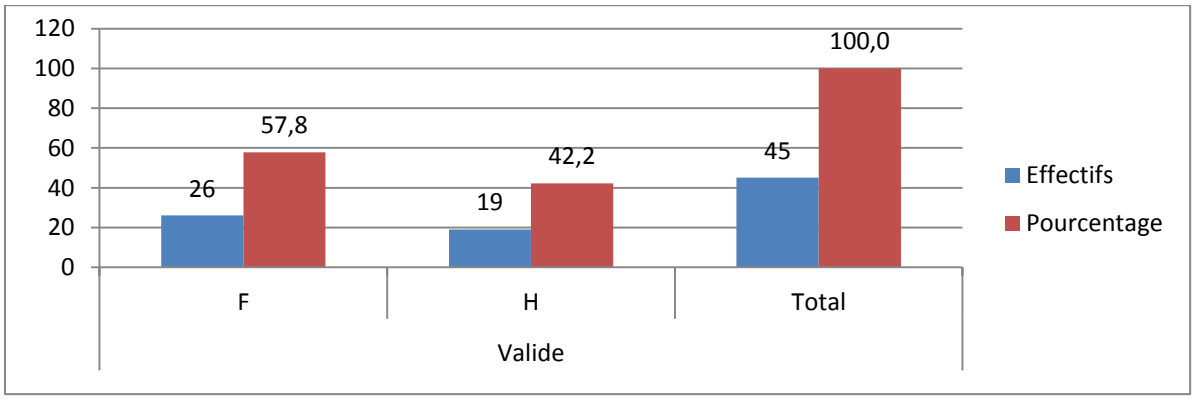
- Le manager doit être attentif à l'ambiance de son équipe ou de son service ;
- La SONATRACH doit instaurer la transparence afin de mettre en évidence le rapport entre tache effectuée et la rémunération ;
- Le manager doit savoir transmettre des impulsions à ses collaborateurs, en lançant de temps en temps des projets novateurs ou des projets défis ;
- Le manager doit identifier les facteurs de motivation de chaque membre de son équipe et agir sur les plus pertinents.

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats :

3.1 Le Volet données personnelle de la population d'étude :

En effectuant les analyses et le traitement de données collectées sur le logiciel SPSS et a l'aide logiciel EXEL, nous allons présenter en premier lieu les résultats du premier axe de notre recherche qui consiste en les différentes caractéristiques socioprofessionnelles des personnes auxquelles ont a remis les questionnaires.

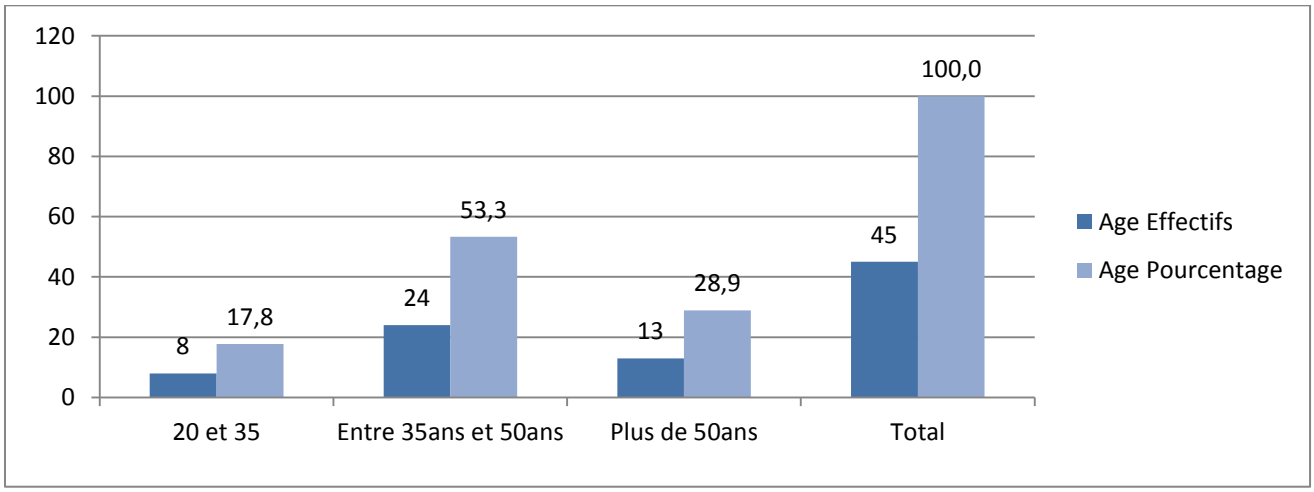
Figure N° 17 : La répartition de l'échantillon de l'enquête selon le sexe



Source : Conception Personnelle.

Selon les données du schéma, les femmes constituent une majorité (57,8%) de l'échantillon étudié, tandis que les hommes sont en minorité (42,2%).

Figure N° 18 : La répartition de l'échantillon de l'enquête selon l'âge



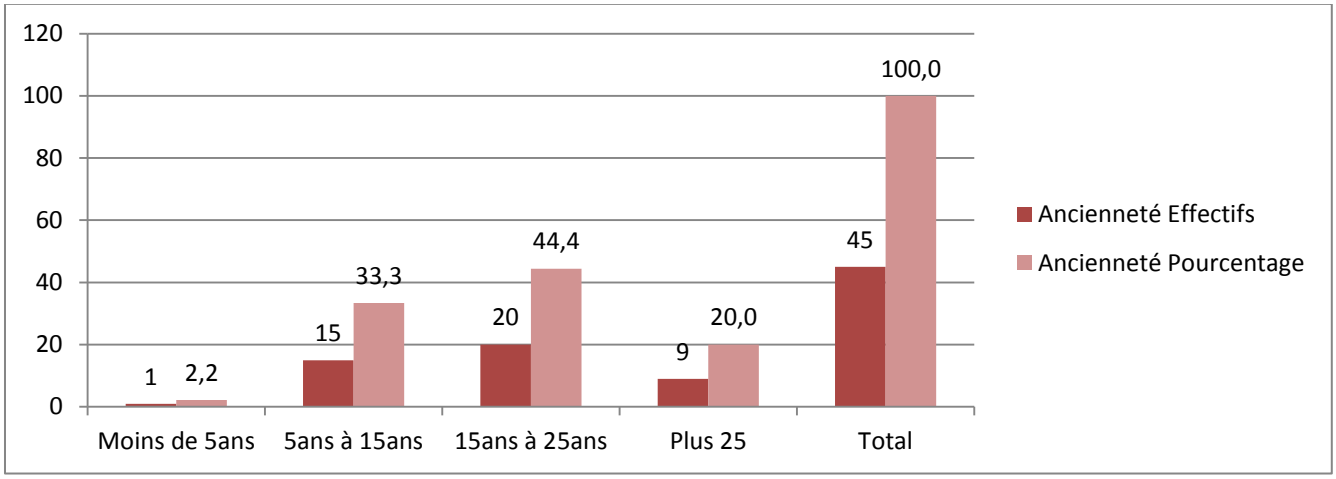
Source : Conception Personnelle.

Les données ci-dessus nous montrent que la catégorie d'âge la plus importante des personnes interrogés au sein de la direction « SPE » est celle des personnes âgées de 35 à 50 ans, représentant 53,3% de l'échantillon. La deuxième catégorie est celle des personnes de plus de 50 ans, constituant 28,9% de l'échantillon. Cela indique une proportion considérable de travailleurs plus âgés au sein de cette direction. Et enfin les individus âgés de 20 à 35 ans représentent 17,8% de l'échantillon. Ils constituent la catégorie d'âge la moins représentée.

❖ **Interprétation et recommandations:**

En résumé, la répartition de l'âge au sein de la direction « SPE » de SONATRACH montre un mélange d'expérience et de jeunes talents. Une gestion équilibrée de ces groupes d'âge peut contribuer à la vitalité et à la réussite de l'organisation.

Figure N°19: La répartition de l'échantillon de l'enquête selon l'ancienneté



Source : Conception Personnelle.

Les données suivantes montrent que la catégorie d'employés ayant de 15 à 25 ans d'ancienneté représente la majorité, soit 44,4% de l'échantillon. Les employés avec une ancienneté de 5 à 15 ans représentent 33,3% de l'échantillon. La catégorie d'employés avec plus de 25 ans d'ancienneté représente 20% de l'échantillon. Quant aux employés ayant moins de 5 ans d'ancienneté représentent seulement 1% de l'échantillon, ce qui indique un nombre très limité de nouveaux arrivants.

❖ **Interprétation :**

La présence d'une proportion élevée d'employés ayant de 15 à 25 ans d'ancienneté peut indiquer une stabilité au sein de l'entreprise. Cela peut également refléter une certaine expertise acquise au fil des années, ce qui peut être bénéfique pour la continuité opérationnelle et le partage de connaissances.

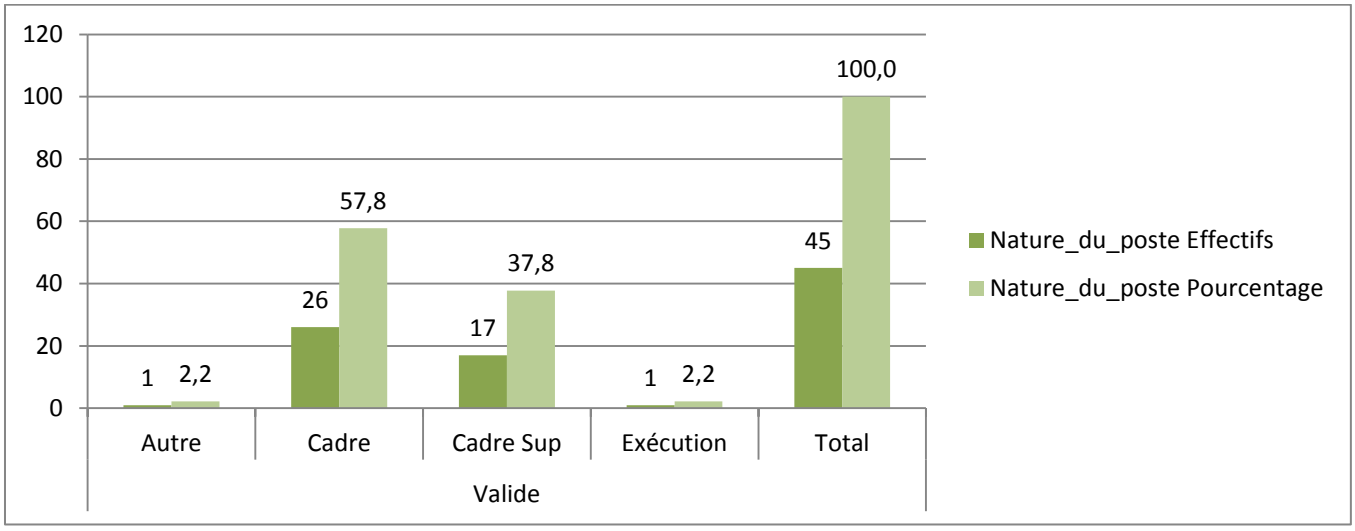
Le groupe avec 5 à 15 ans d'ancienneté représente un pool de talents relativement récents qui ont probablement rejoint l'entreprise pour des opportunités de croissance à long terme. Il peut être important de les développer et de les intégrer dans la culture de l'entreprise.

Les employés avec plus de 25 ans d'ancienneté possèdent une connaissance approfondie de l'entreprise. Il peut être judicieux de tirer parti de leur expérience en tant que mentors pour les employés moins expérimentés.

Le petit pourcentage d'employés avec moins de 5 ans d'ancienneté peut indiquer une faible rotation du personnel ou des défis dans l'attraction de nouveaux talents. Il convient d'évaluer les raisons de cette faible représentation et de prendre des mesures pour attirer et retenir des employés plus récents.

En résumé, la répartition de l'ancienneté au sein de SONATRACH montre une variété de niveaux d'expérience, avec une concentration notable d'employés ayant de 15 à 25 ans d'ancienneté. Gérer cette diversité d'ancienneté de manière stratégique peut contribuer à l'efficacité opérationnelle, au développement du personnel et à la transmission des connaissances au sein de l'entreprise.

Figure N° 20: La répartition de l'échantillon de l'enquête selon la nature du poste



Source : Conception Personnelle.

Nous constatons selon cette figure que la catégorie la plus importante est celle des "cadres de la société", représentant 57,8% de l'échantillon. Ces individus occupent des postes de gestion intermédiaire et jouent probablement un rôle clé dans la prise de décisions et la gestion des opérations. Les "cadres supérieurs" représentent 37,8% de l'échantillon. Il s'agit de dirigeants de haut niveau au sein de l'entreprise, et leur nombre significatif indique l'importance de ces postes au sein de la direction. Les postes d'exécution représentent 2,2% de l'échantillon. Ce sont des employés qui sont généralement responsables de l'exécution des tâches opérationnelles au quotidien. Les "autres postes" représentent également 2,2% de l'échantillon. Cette catégorie peut inclure une variété de fonctions non spécifiées dans les autres catégories, comme les postes administratifs ou techniques.

❖ **Interprétation :**

La forte représentation des "cadres de la société" suggère que la direction est composée en grande partie de gestionnaires intermédiaires. Ils peuvent jouer un rôle essentiel dans la gestion des équipes et des projets au sein de l'entreprise.

La présence de "cadres supérieurs" indique que la direction dispose d'une structure de leadership solide et d'une équipe de direction hautement qualifiée. Ces dirigeants ont probablement une influence significative sur la stratégie de l'entreprise.

Les postes d'exécution, bien que moins nombreux, sont essentiels pour la mise en œuvre des décisions prises par la direction. Ils sont responsables de la réalisation des tâches opérationnelles au jour le jour.

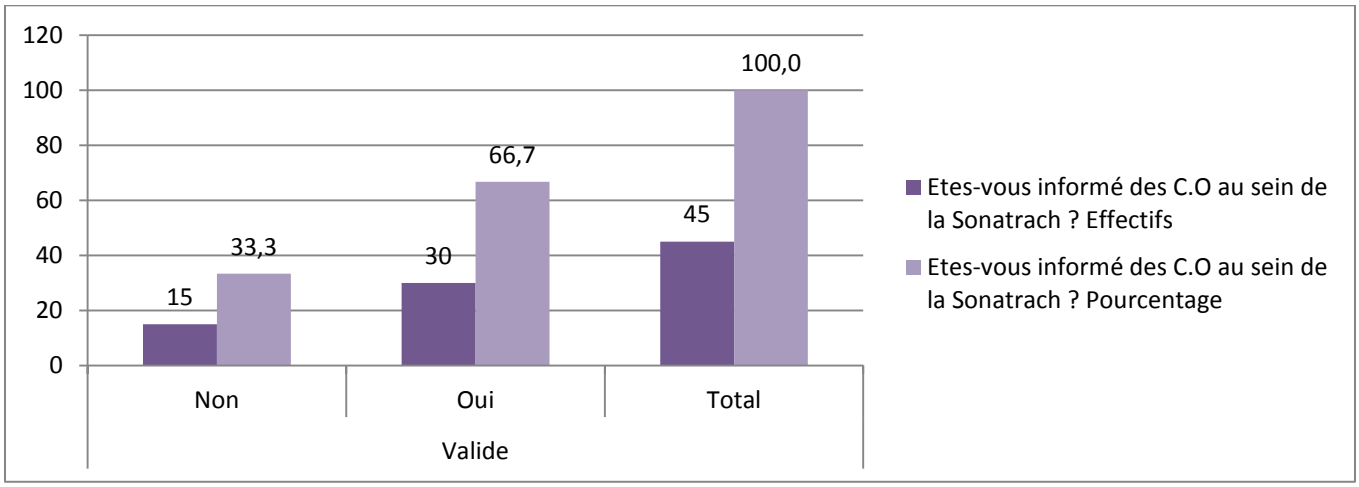
La catégorie "autres postes" peut nécessiter une enquête plus approfondie pour comprendre la nature précise de ces rôles et comment ils contribuent à l'entreprise.

Il est important de noter que la structure de poste peut avoir un impact significatif sur la dynamique de l'entreprise SONATRACH, la prise de décisions et la gestion des ressources humaines. La diversité des niveaux de poste peut contribuer à une organisation plus équilibrée et plus efficace. Cependant, il est également essentiel de veiller à ce que chaque niveau de poste soit correctement évalué et soutenu pour garantir la réussite globale de l'entreprise.

3.2 Volet changement organisationnel :

Maintenant, nous allons voir les questions qui ont relations avec le changement organisationnel et comprendre enfin l'impact qu'ont ces changements sur le personnel de la Direction Générale de la SONATRACH.

Figure N° 21: Les employés sont-ils informés des changements organisationnels au sein de la Direction Générale de la SONATRACH ?



Source : Conception Personnelle.

D'après les réponses, une majorité significative, soit 66,7% des personnes interrogées, sont informées et au courant des changements organisationnels qui s'opèrent au sein de la

Direction Générale de la SONATRACH. Cela indique une bonne communication interne au sein de l'entreprise, du moins en ce qui concerne ces changements. Cependant, 33,3% des personnes interrogées ne sont pas informées des changements organisationnels. Cette proportion, bien que plus petite, est importante car elle signifie qu'il y a une partie du personnel qui n'a pas été mise au courant de ces changements.

❖ **Interprétation :**

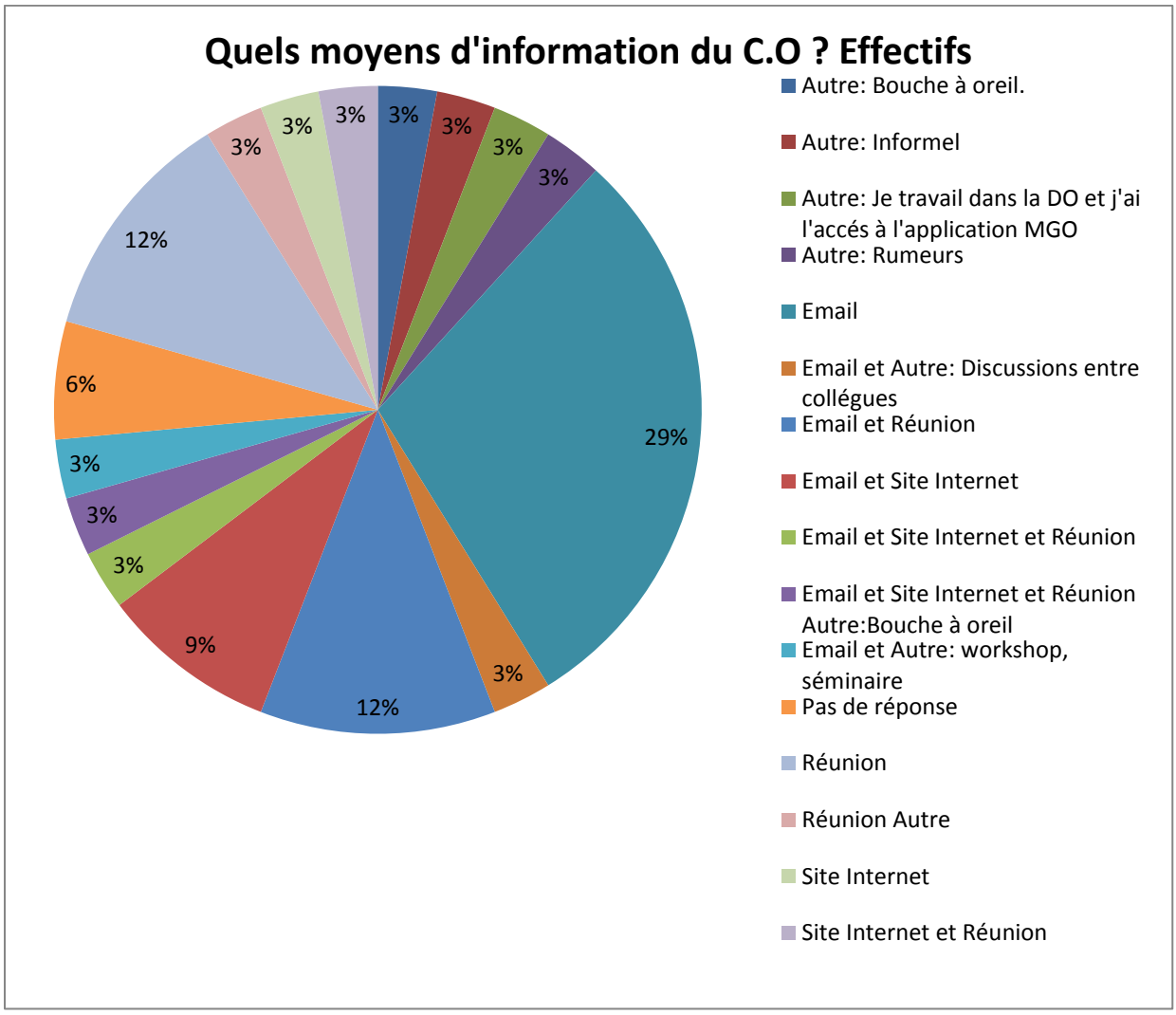
La majorité informée peut être le résultat d'une communication efficace de la part de la direction de SONATRACH. Elle a réussi à transmettre les informations sur les changements organisationnels à une grande partie de ses employés, ce qui peut contribuer à une meilleure compréhension et à une plus grande adhésion à ces changements.

La minorité non informée peut être due à divers facteurs, tels que des lacunes dans la communication interne, des employés qui n'ont pas accès à l'information, ou des problèmes de transmission de l'information au sein de l'entreprise. Il est essentiel d'identifier les raisons de cette sous-information et de prendre des mesures pour améliorer la communication à l'avenir.

L'absence d'information peut entraîner de l'incertitude et de la confusion parmi les employés, ce qui peut avoir un impact négatif sur la mise en œuvre des changements organisationnels et la motivation du personnel.

Pour garantir le succès des changements organisationnels, il est recommandé de mettre en place des mécanismes de communication plus efficaces, tels que des réunions d'information, des documents écrits, des sessions de formation, et de s'assurer que tous les employés, quel que soit leur niveau dans l'entreprise, reçoivent l'information nécessaire.

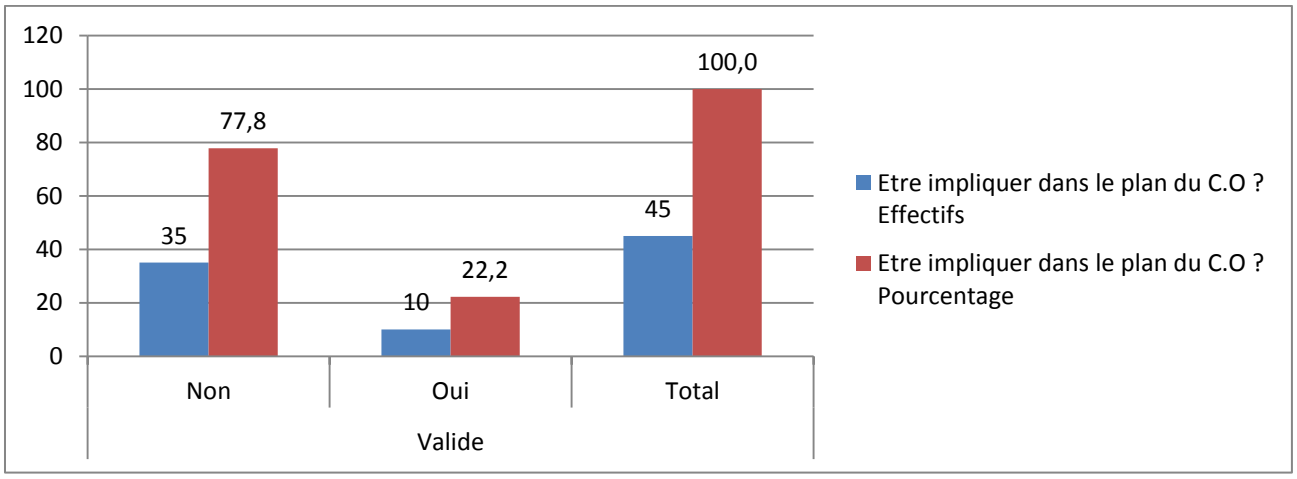
Figure N° 22: Moyen d'information des changements organisationnels au sein de la SONATRACH.



Source : Conception Personnelle.

Comme nous pouvons le constater, chaque individu au sein de l'entreprise comment reçoit l'information, 29% confirme que l'information circule via des e-mails, 12% reçoivent l'information en réunion. Cela dépend bien entendu du poste et de l'emploi de chacun.

Figure N° 23: Implication des employés dans l'élaboration du plan d'un changement organisationnel.



Source : Conception Personnelle.

La majorité des personnes questionnées ne sont pas impliquer dans le plan d'un C.O et seulement 22,2% d'entre eux qui le sont. Donc la direction n'implique que les personnes qui sont vraiment concerné et qui sont faites pour ça afin de prendre les bonnes décisions et élaborer le meilleur plan.

Selon les données du schéma, seulement 22,2% des personnes interrogées sont impliquées dans l'élaboration du plan d'un changement organisationnel. Cela indique une implication relativement faible des employés dans le processus de planification des changements. La grande majorité des personnes interrogées, soit la majorité, ne sont pas impliquées dans le plan d'un changement organisationnel.

❖ **Interprétation :**

La faible implication des employés dans l'élaboration du plan d'un changement organisationnel peut avoir plusieurs implications. Cela peut indiquer un manque de participation des employés dans le processus de prise de décision, ce qui peut entraîner une résistance au changement, un manque d'adhésion et une méfiance.

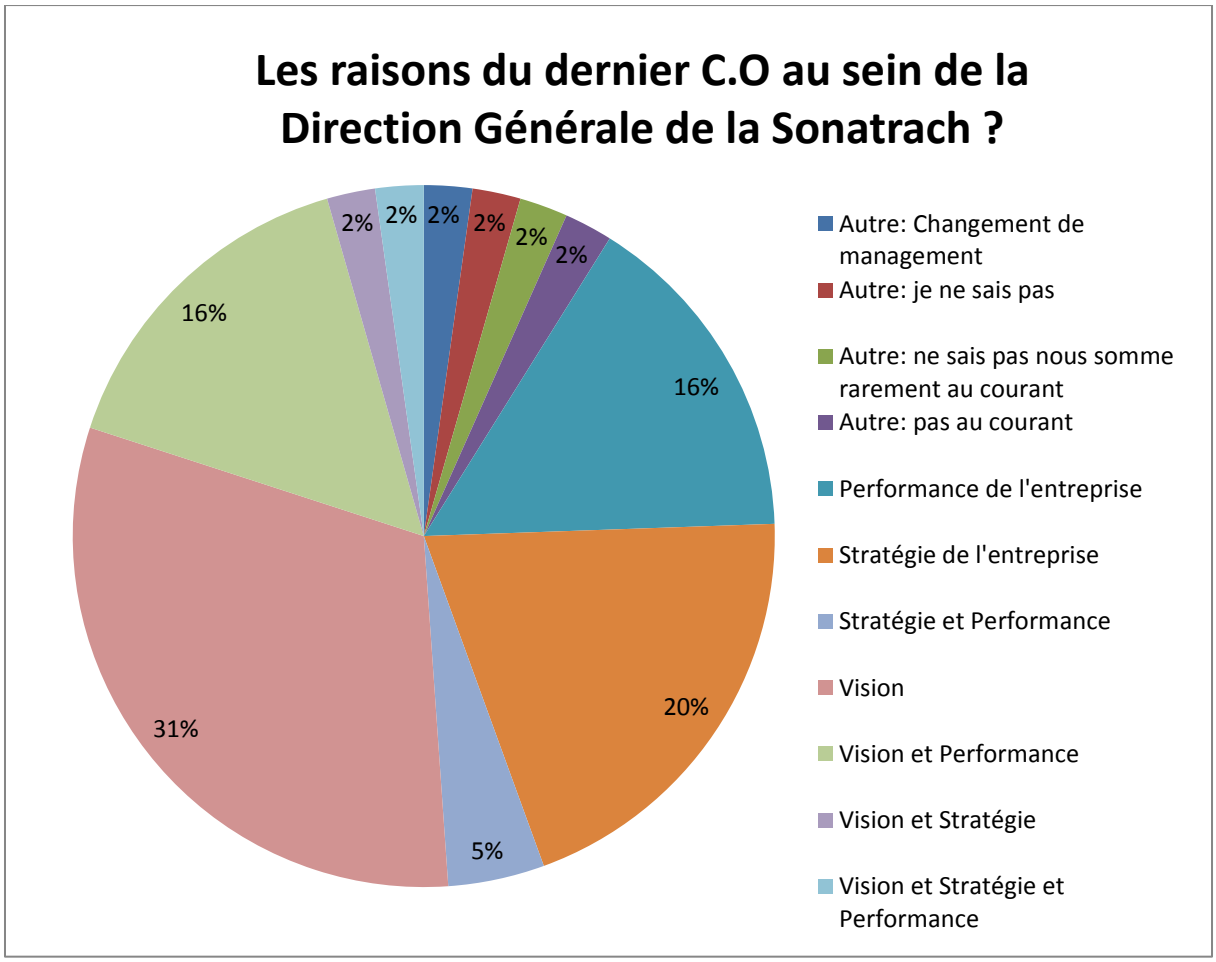
L'implication des employés est généralement considérée comme une pratique positive pour la gestion du changement. Elle permet aux employés de contribuer avec leurs

connaissances et leurs idées, ce qui peut améliorer la qualité du plan et augmenter leur engagement envers sa mise en œuvre.

Pour améliorer la gestion du changement, il serait judicieux d'encourager davantage la participation des employés dans l'élaboration du plan. Cela peut se faire par le biais de groupes de travail, de consultations, de réunions d'information ou d'autres méthodes de participation.

En résumé, l'analyse indique une faible implication des employés dans l'élaboration du plan d'un changement organisationnel, ce qui peut avoir des conséquences sur la réussite du changement. Il est recommandé d'encourager davantage la participation des employés pour améliorer la qualité et l'acceptation des changements au sein de l'organisation.

Figure N° 24: Les raisons majeurs du dernier changement organisationnel au sein de la Direction Générale de la SONATRACH.

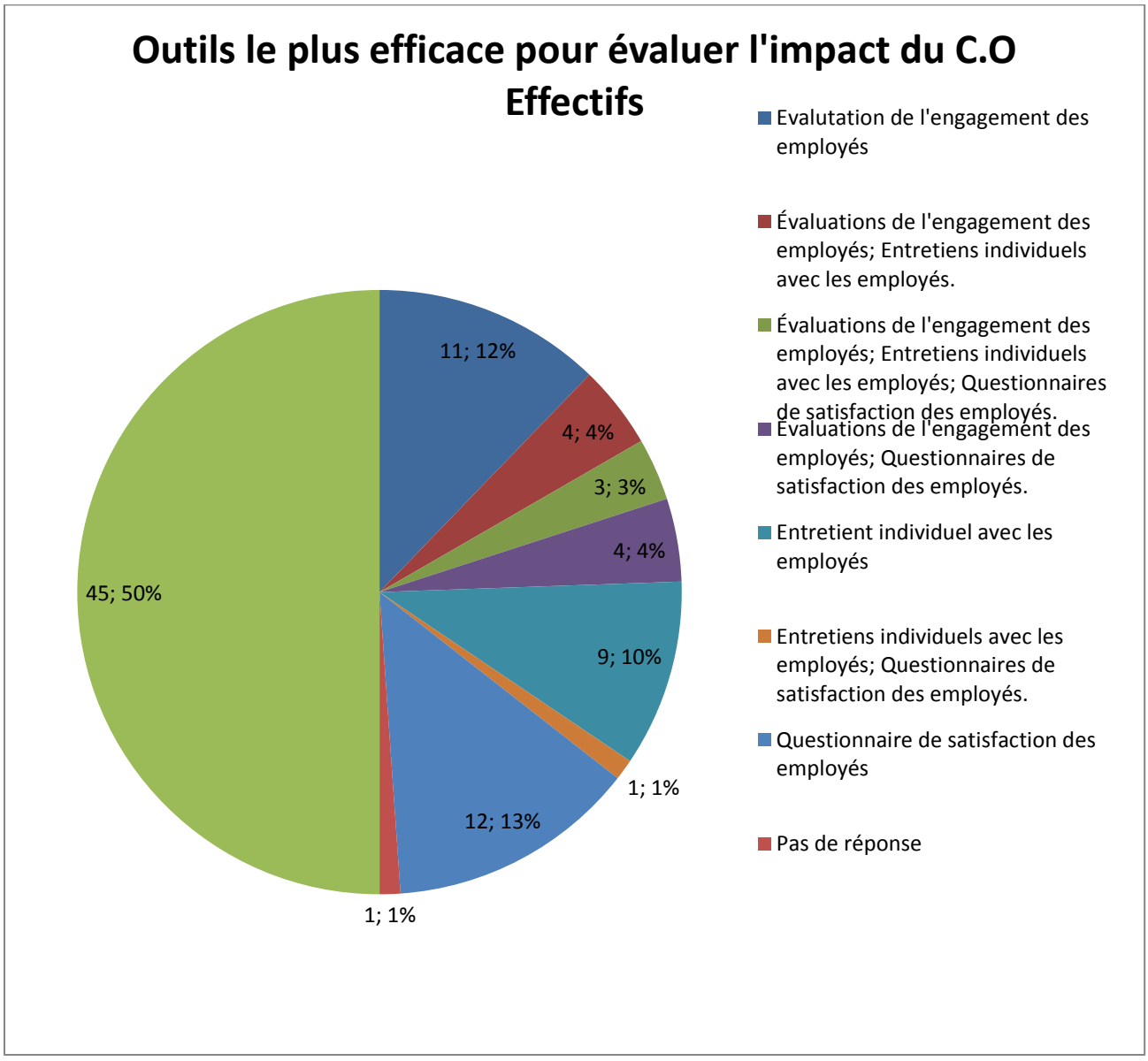


Source : Conception Personnelle

Le dernier changement organisationnel qui s'est opéré au sein de la direction générale de la SONATRACH était, selon 31% des personnes pour améliorer la vision de l'entreprise. 20% des individus disent que c'était pour améliorer la stratégie de l'entreprise. 16% ont répondu que c'est pour la performance de l'entreprise, quant à d'autres (16%) de ces personnes ont répondu que c'était pour améliorer et la vision et la performance de l'entreprise.

Quant aux restants, ils précisent qu'ils ne sont pas au courant.

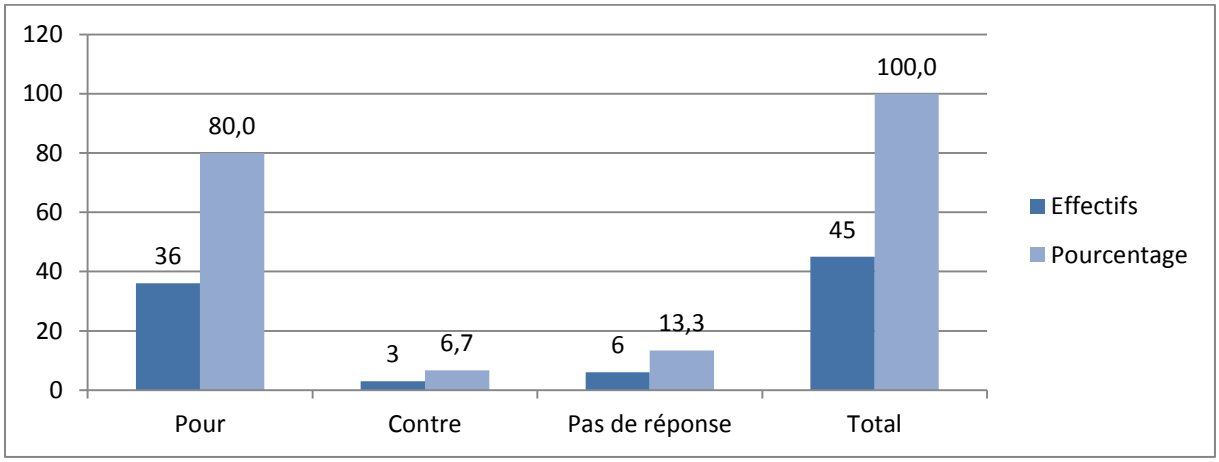
Figure N° 25: Comment le dernier C.O a-t-il était opéré au sein de la SONATRACH.



Source : Conception Personnelle.

Pour la Direction Générale de la SONATRACH, les changements organisationnels sont, selon les résultats, souvent organisé (10,22%), parfois volontaire (6,13%).

Figure N° 26: Pour ou contre ce changement organisationnel



Source : Conception Personnelle.

D'après les résultats que montre cette figure, la majorité écrasante des employés, soit 80% de ceux interrogés, sont POUR le dernier changement organisationnel réalisé au sein de la Direction Générale de la SONATRACH. Cela suggère une réception très positive du changement au sein de l'entreprise. Une minorité de 6,7% des employés sont CONTRE le dernier changement organisationnel. Cela indique qu'il y a une partie du personnel qui n'a pas adhéré ou qui a des préoccupations importantes concernant le changement. Environ 13,3% des employés ont choisi de ne pas répondre à cette question. Les raisons de leur non-réponse peuvent varier, mais il est essentiel de prendre en compte leur point de vue, car leur silence peut également avoir des significations.

❖ **Interprétation :**

Une majorité aussi importante favorable au changement est un signe très positif, indiquant que la direction a réussi à bien communiquer les raisons du changement et les avantages attendus, et qu'elle a obtenu un niveau élevé d'adhésion parmi les employés.

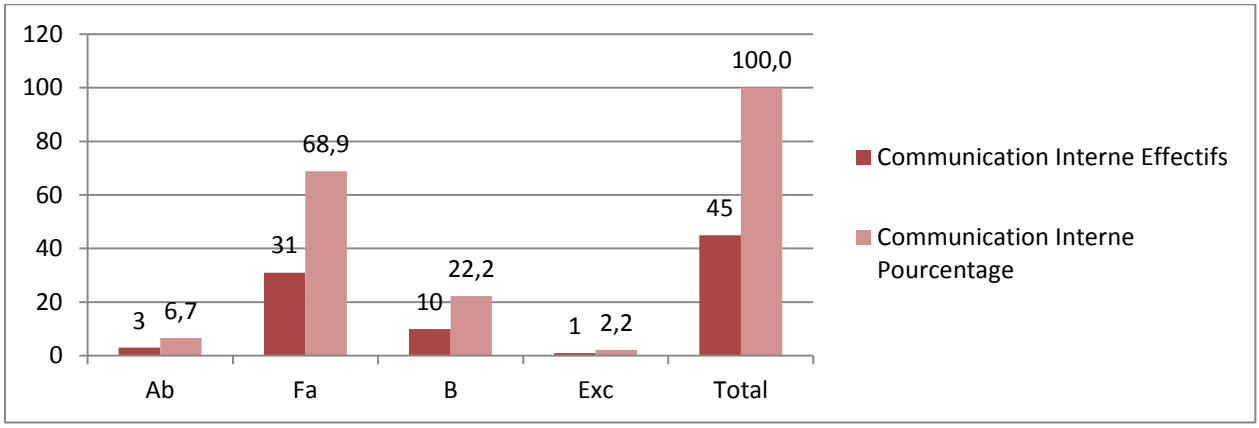
L'opposition à un changement peut provenir de diverses raisons, telles que des inquiétudes quant à l'impact sur le travail, la résistance au changement en général, ou le

manque de compréhension des raisons du changement. Il est important d'écouter les préoccupations de ces employés et de travailler à les résoudre.

Le pourcentage élevé de non-réponses peut indiquer diverses choses, notamment un manque de clarté sur la question, la peur de la répression, ou le désintérêt. Il peut être utile de mener des entretiens individuels ou des enquêtes complémentaires pour comprendre pourquoi certains employés n'ont pas répondu.

En résumé, la forte majorité favorable au dernier changement organisationnel est un signe positif, mais il est important de prendre en compte les points de vue des employés qui n'ont pas répondu ainsi que ceux qui sont en opposition. La gestion efficace du changement implique de répondre aux préoccupations des employés et de maintenir un dialogue ouvert pour garantir le succès continu du changement organisationnel.

Figure N° 27 : La communication interne au sein de la Direction Générale de la SONATRACH



Source : Conception Personnelle.

Les résultats que montre cette figure révèlent, une proportion importante, soit 68,9% des employés, qui estiment que la communication interne est "faible". Cela indique un mécontentement généralisé concernant la qualité de la communication au sein de l'entreprise. Un pourcentage relativement faible, 22,2% des employés, estime que la communication interne est "bien". Cela suggère qu'il y a un groupe d'employés qui trouvent la communication satisfaisante, bien que leur nombre soit significativement plus faible que ceux qui sont insatisfaits. Environ 6,7% des employés déclarent que la communication interne est "absente".

Cela signifie qu'ils ne perçoivent pratiquement aucune forme de communication de la part de la direction. Et enfin seulement 2,2% des employés considèrent que la communication interne est "excellente". C'est une minorité, mais cela indique qu'il y a un petit groupe d'employés qui est très satisfait de la communication au sein de l'entreprise.

❖ **Interprétation :**

La majorité d'employés percevant la communication interne comme "faible" est un signe inquiétant. Une communication interne inefficace peut entraîner une mauvaise compréhension des objectifs de l'entreprise, de la stratégie, des changements organisationnels, et peut également provoquer de la frustration et du désengagement parmi le personnel.

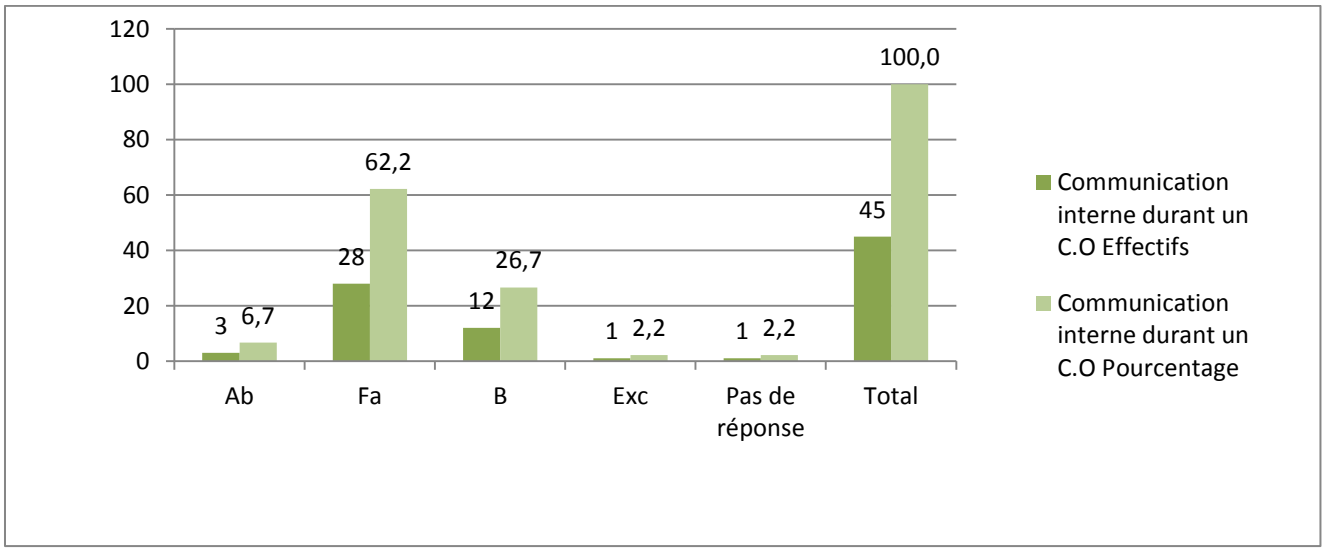
La minorité qui considère que la communication est "bien" suggère qu'il y a des aspects positifs dans la communication interne, mais il existe encore des domaines à améliorer pour répondre aux besoins d'une plus grande partie du personnel.

L'absence de communication est un problème majeur, car elle peut laisser les employés dans l'obscurité quant aux informations importantes concernant leur travail, l'entreprise et les changements organisationnels.

La petite proportion d'employés qui considèrent la communication comme "excellente" indique que la direction est capable de bien communiquer avec au moins un petit groupe d'employés, mais cela suggère également un écart significatif entre ceux qui sont satisfaits et ceux qui ne le sont pas.

Pour améliorer la situation, il est essentiel de mener une évaluation plus approfondie des raisons pour lesquelles la communication est perçue de manière négative par la majorité des employés. Il peut s'agir de problèmes de processus, de canaux de communication inadéquats, ou de besoins d'information non satisfaits. Ensuite, il est recommandé de mettre en place des mesures pour renforcer la communication interne, accroître la transparence et répondre aux préoccupations des employés. Une communication interne efficace est essentielle pour maintenir un personnel engagé et bien informé.

Figure N° 28: La communication de la Direction Générale de la SONATRACH durant un changement organisationnel



Source : Conception Personnelle.

D'après les données de cette figure par rapport à la communication interne de la Direction Générale de la SONATRACH durant un changement organisationnel, on constate une proportion importante, soit 62,2% des personnes interrogées, estime que la communication interne durant un changement organisationnel est "faible". Cela indique une insatisfaction généralisée quant à la qualité de la communication dans ces situations de changement. Environ 26,7% des personnes interrogées ont répondu que la communication interne est "bien" pendant un changement organisationnel. Cela suggère qu'il y a un groupe d'employés qui trouvent la communication satisfaisante dans ces moments, bien que leur nombre soit significativement plus faible que ceux qui sont insatisfaits. Environ 6,7% des personnes interrogées estiment que la communication interne est "absente" pendant un changement organisationnel. Cela signifie qu'ils ne perçoivent presque aucune communication de la part de la direction dans ces situations. Seulement 2,2% des personnes interrogées considèrent que la communication interne est "excellente" pendant un changement organisationnel. C'est une minorité, mais cela indique qu'il y a un petit groupe d'employés qui est très satisfait de la communication dans ces moments. Et enfin Environ 2,2% des personnes interrogées ont choisi de ne pas répondre à cette question.

❖ **Interprétation :**

Une majorité d'employés percevant la communication interne comme "faible" pendant un changement organisationnel est un signe préoccupant. Les périodes de changement sont souvent celles où la communication est particulièrement cruciale pour réduire l'incertitude, répondre aux préoccupations et obtenir l'adhésion des employés.

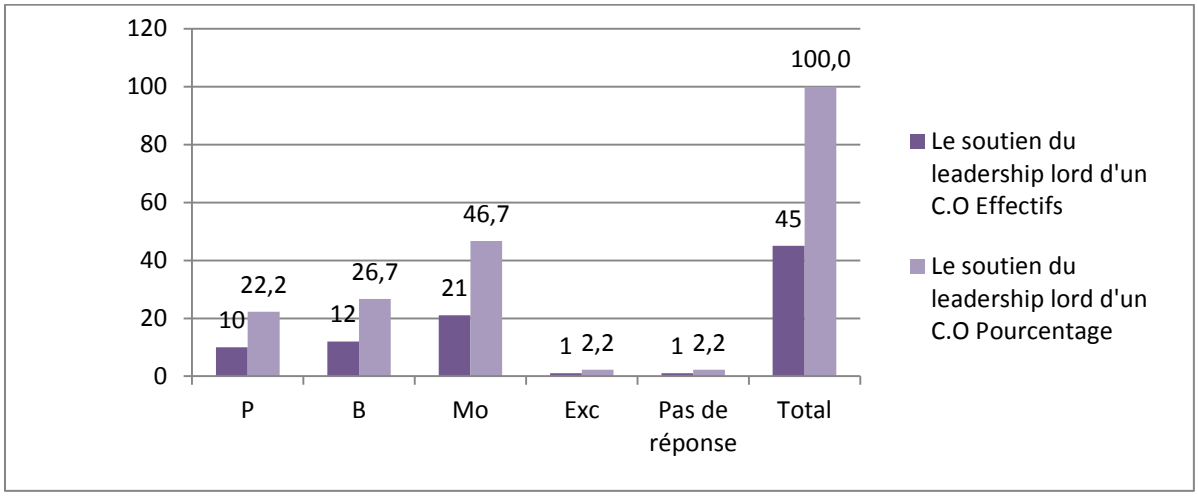
La minorité qui considère que la communication est "bien" pendant un changement suggère qu'il y a des aspects positifs, mais il existe toujours des domaines à améliorer pour répondre aux besoins d'une plus grande partie du personnel.

L'absence de communication pendant un changement est un problème majeur, car cela peut laisser les employés dans l'obscurité et peut provoquer de la confusion et de l'anxiété.

La petite proportion d'employés qui considèrent la communication comme "excellente" indique que la direction est capable de bien communiquer avec au moins un petit groupe d'employés, mais cela suggère également un écart significatif entre ceux qui sont satisfaits et ceux qui ne le sont pas.

Pour améliorer la situation, il est essentiel de comprendre pourquoi la communication est perçue de manière négative par la majorité des employés pendant un changement organisationnel. Cela peut nécessiter des ajustements dans les processus de communication, une meilleure utilisation des canaux de communication appropriés et une plus grande transparence. Une communication interne efficace est essentielle pour gérer efficacement les changements et maintenir un personnel informé et engagé.

Figure N° 29: le soutien et la présence du leadership lors du changement organisationnel



Source : Conception Personnelle.

Les chiffres ci-dessus nous montrent que la catégorie la plus courante, avec 46,7% des personnes interrogées, estime que le soutien du leadership est "moyen" lors d'un changement organisationnel au sein de la Direction Générale de la SONATRACH. Cela suggère une perception neutre, sans une forte satisfaction ni une forte insatisfaction. Environ 26,7% des personnes interrogées considèrent que le soutien du leadership est "bien". Cela indique qu'il y a un groupe d'employés qui trouvent que le leadership apporte un soutien adéquat pendant les changements. Environ 22,2% des personnes interrogées estiment que le soutien du leadership est "pauvre". Cela signifie qu'une proportion notable d'employés n'est pas satisfaite du niveau de soutien offert par le leadership. Seulement 2,2% des personnes interrogées considèrent que le soutien du leadership est "excellent". C'est une minorité, indiquant que le nombre d'employés qui perçoivent le soutien du leadership comme excellent est très faible. Environ 2,2% des personnes interrogées n'ont pas fourni de réponse à cette question.

- **Interprétation :**

La majorité des employés perçoivent le soutien du leadership comme "moyen", ce qui suggère que le leadership peut avoir besoin d'améliorer sa communication et son soutien pendant les changements organisationnels pour obtenir une adhésion plus positive.

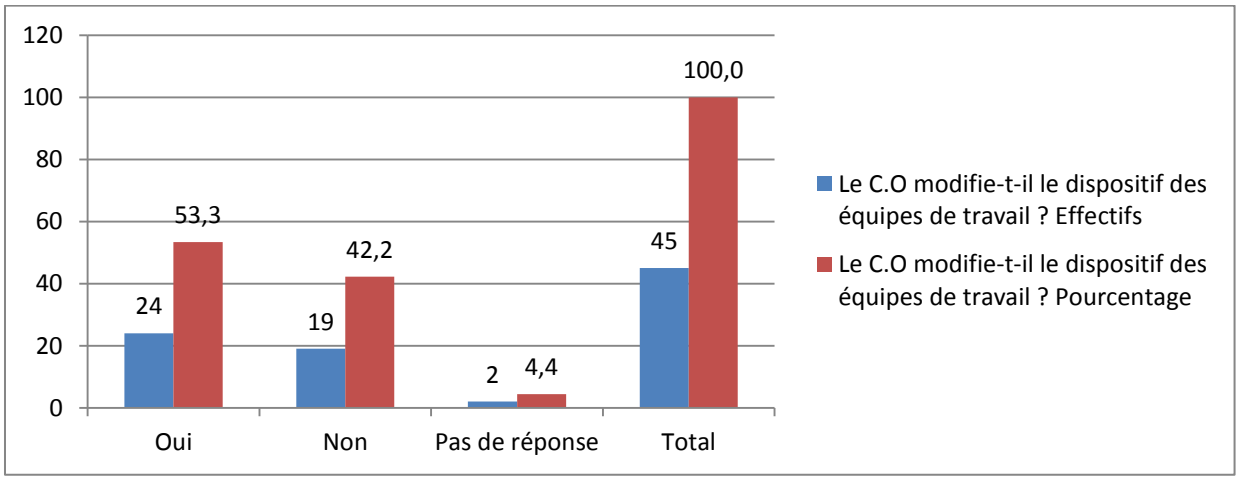
La minorité qui considère que le soutien du leadership est "bien" est un signe positif, indiquant que certains employés apprécient l'effort de la direction pour soutenir le personnel pendant les changements.

Cependant, la proportion d'employés qui considèrent le soutien du leadership comme "pauvre" est notable, ce qui peut indiquer un besoin d'amélioration dans la manière dont le leadership communique, explique et soutient les changements.

La petite proportion d'employés qui considèrent que le soutien du leadership est "excellent" suggère que certains employés ont une expérience positive, mais cela ne représente qu'une minorité.

Pour améliorer la perception du soutien du leadership pendant les changements organisationnels, il est essentiel d'écouter les préoccupations des employés, de fournir une communication claire, de répondre aux questions et de montrer de l'empathie envers les inquiétudes du personnel. Le leadership doit travailler à renforcer la confiance et l'engagement des employés tout au long du processus de changement.

Figure N° 30: Le changement organisationnel modifie-t-il les dispositifs collectifs des équipes de travail ?



Source : Conception Personnelle.

Ces résultats suivants montrent que selon 53,3% des personnes interrogées, un changement organisationnel au sein de la Direction Générale de SONATRACH entraîne des

changements au niveau des dispositifs des équipes de travail. Cela suggère que ces employés perçoivent que les changements organisationnels ont un impact sur la manière dont les équipes travaillent ensemble et sur la manière dont elles sont structurées. Pour 42,2% des personnes interrogées, un changement organisationnel n'entraîne aucun changement dans les dispositifs collectifs des équipes de travail. Cela signifie que selon cette proportion des employés, les équipes de travail restent essentiellement inchangées malgré les changements organisationnels.

- **Interprétation :**

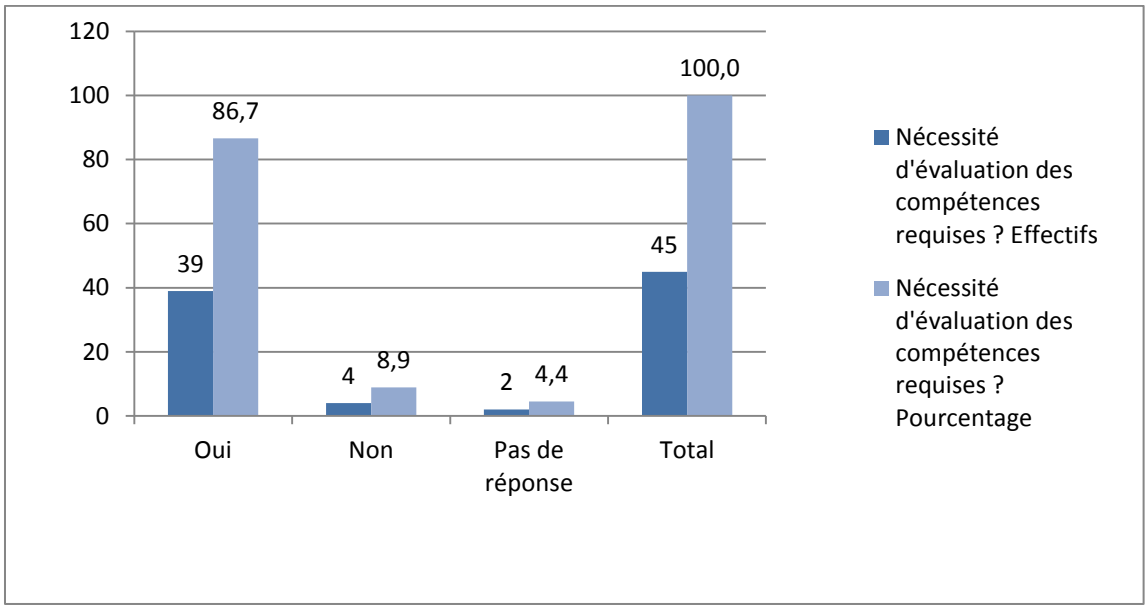
La perception que les changements organisationnels entraînent des modifications au niveau des dispositifs des équipes de travail est cohérente avec la réalité du monde de l'entreprise. Souvent, les réorganisations et les changements de processus ont un impact direct sur la façon dont les équipes fonctionnent. Cela peut inclure des changements dans la composition des équipes, dans les rôles et les responsabilités, ou dans les méthodes de collaboration.

L'opinion selon laquelle les changements organisationnels n'ont aucun impact sur les dispositifs collectifs des équipes de travail peut être due à divers facteurs. Il est possible que, dans certains cas, les changements organisationnels n'aient pas affecté de manière significative la manière dont les équipes fonctionnent. Il peut également s'agir d'une perception ou d'une expérience individuelle qui varie d'une équipe à l'autre.

Il est important pour la direction de tenir compte de ces perceptions et d'expliquer clairement comment les changements organisationnels peuvent influencer les équipes de travail. Une communication transparente sur les raisons du changement et sur la manière dont il affectera les équipes peut contribuer à atténuer les préoccupations des employés et à garantir une transition plus fluide.

Il peut être utile de mener des évaluations plus approfondies pour comprendre les expériences spécifiques des équipes et comment elles sont impactées par les changements organisationnels. Cela permettra de mieux gérer ces transitions et d'assurer une adaptation réussie aux nouveaux dispositifs de travail.

Figure N° 31: Nécessité d'évaluation préalable des compétences requises lors du changement organisationnel



Source : Conception Personnelle.

D'après le schéma suivant, et d'après 86,7% des individus questionnées, nous constatons que la Direction Générale de la SONATRACH procède à une évaluation des compétences requises lors de la mise en œuvre d'un C.O

A partir de ce schéma, et selon 86,7% des personnes interrogées, la Direction Générale de la SONATRACH procède à une évaluation des compétences requises lors de la mise en œuvre d'un changement organisationnel. Cela indique que la majorité des employés perçoivent que l'entreprise prend des mesures pour évaluer et identifier les compétences nécessaires pour réussir un changement organisationnel. Seulement 8,9% des personnes interrogées estiment que la SONATRACH ne procède pas à l'évaluation des compétences lors de la mise en œuvre d'un changement organisationnel. Cela signifie qu'une petite proportion d'employés perçoit que l'évaluation des compétences n'est pas une pratique courante au sein de l'entreprise. Environ 4,4% des personnes interrogées n'ont pas répondu à cette question.

❖ **Interprétation :**

Le fait que la majorité des employés perçoivent que l'entreprise évalue les compétences requises lors de la mise en œuvre d'un changement organisationnel est un signe positif. Cela indique que la direction reconnaît l'importance d'identifier les compétences nécessaires pour assurer le succès des changements.

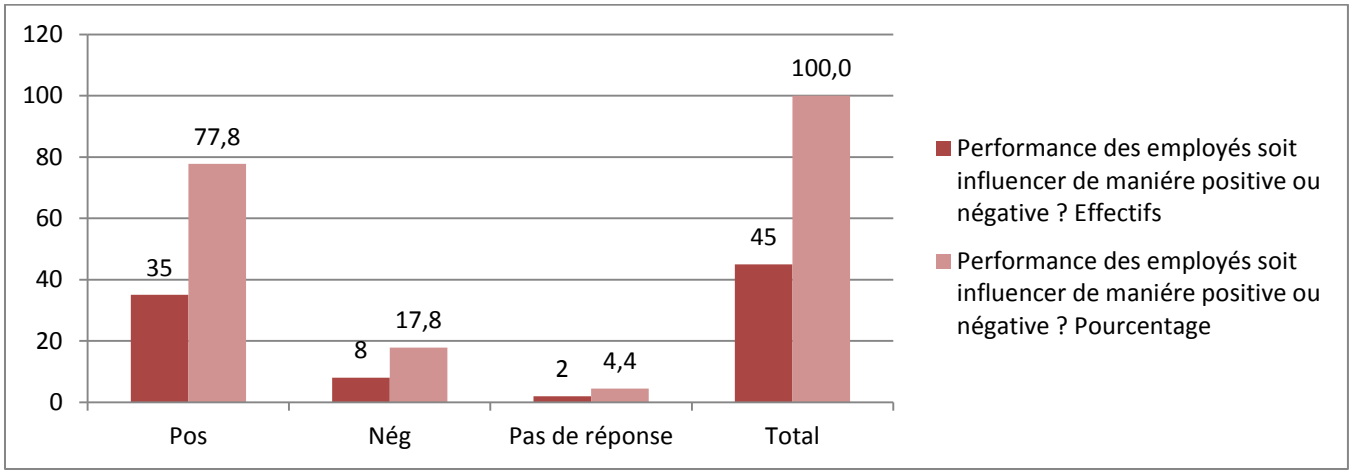
L'évaluation des compétences est une pratique essentielle pour s'assurer que les employés ont les compétences nécessaires pour s'adapter aux nouvelles exigences du changement. Cela peut également aider à identifier les lacunes en matière de formation et de développement.

La minorité qui estime que l'entreprise ne procède pas à l'évaluation des compétences peut indiquer un besoin d'amélioration de la communication interne pour expliquer les pratiques de gestion du changement.

Il est important de noter que la perception des employés peut varier en fonction de leur expérience personnelle et de leur rôle au sein de l'organisation. Par conséquent, il peut être utile de mener des enquêtes plus approfondies pour comprendre les raisons de ces perceptions et pour s'assurer que l'évaluation des compétences est effectivement pratiquée de manière cohérente.

En résumé, l'évaluation des compétences requises lors de la mise en œuvre d'un changement organisationnel est une pratique positive. Il est essentiel de continuer à encourager cette pratique et de veiller à ce qu'elle soit bien communiquée aux employés pour garantir une gestion efficace du changement.

Figure N° 32 : Influence du C.O sur la performance des employés



Source : Conception Personnelle.

Les données sur cette figure indiquent que la grande majorité des personnes interrogées (77,8%) estiment que le changement organisationnel a un impact positif sur la performance des employés. Cela suggère que ces individus pensent que les modifications apportées à l'organisation, telles que des restructurations, des nouvelles politiques ou des changements de processus, ont un effet favorable sur la productivité et la performance des employés.

D'autre part, seuls 17,8% des répondants estiment que le changement organisationnel a une influence négative sur la performance des employés. Cela signifie que cette minorité de personnes considère que les changements apportés à l'organisation ont un impact défavorable sur la productivité et la performance des employés.

❖ **Interprétation :**

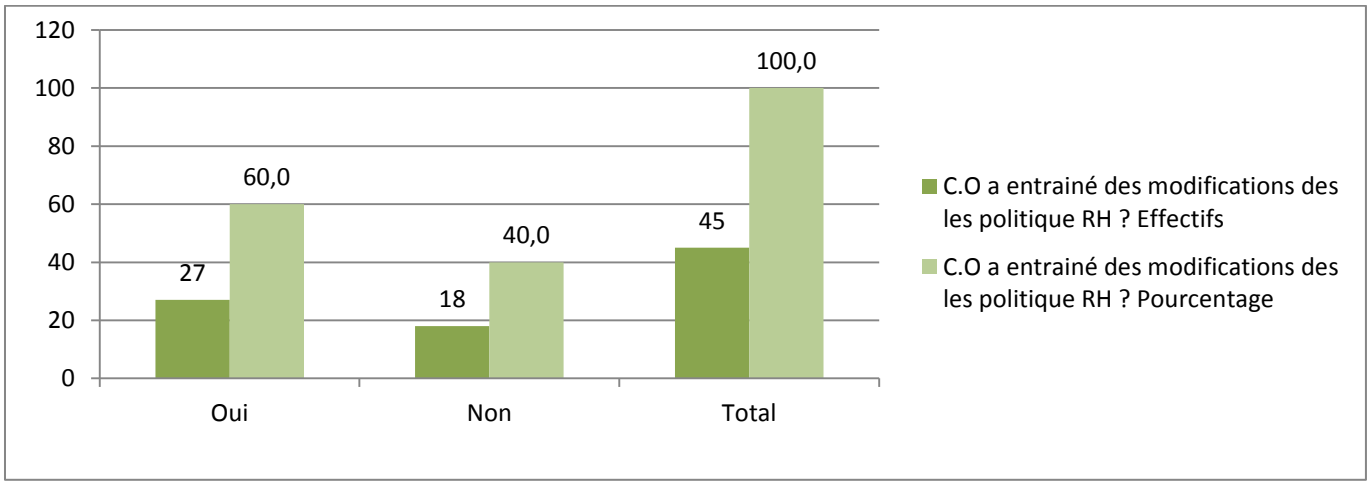
Une majorité de répondants considérant le changement organisationnel comme positif suggère que le personnel est généralement favorable aux évolutions dans l'entreprise. Cela peut refléter une attitude d'ouverture au changement parmi les employés.

Il est essentiel de comprendre les raisons derrière ces perceptions. Les employés peuvent percevoir le changement comme positif s'il est bien communiqué, s'il apporte des avantages tangibles ou s'il est perçu comme une réponse à des problèmes existants.

Bien que la majorité des répondants aient une perception positive du changement, il est important d'examiner les raisons pour lesquelles certains le perçoivent négativement. Cela peut révéler des domaines où des améliorations sont nécessaires pour mieux gérer le changement organisationnel.

Les résultats suggèrent l'importance d'une communication efficace et de la gestion du changement. Assurer une communication transparente et une implication des employés peut contribuer à renforcer les perceptions positives du changement.

Figure N° 33: Influence du C.O sur les politiques de ressources humaines (ex: rémunération, développement professionnel..) ?



Source : Conception Personnelle.

La figure suivante montre que les résultats se répartissent de la manière suivante :

60% des individus ont répondu "oui" en affirmant que le changement organisationnel a un impact sur les politiques de ressources humaines.

40% des individus ont répondu "non" en indiquant que le changement organisationnel n'a pas d'influence sur les politiques de ressources humaines.

- **L'interprétation:**

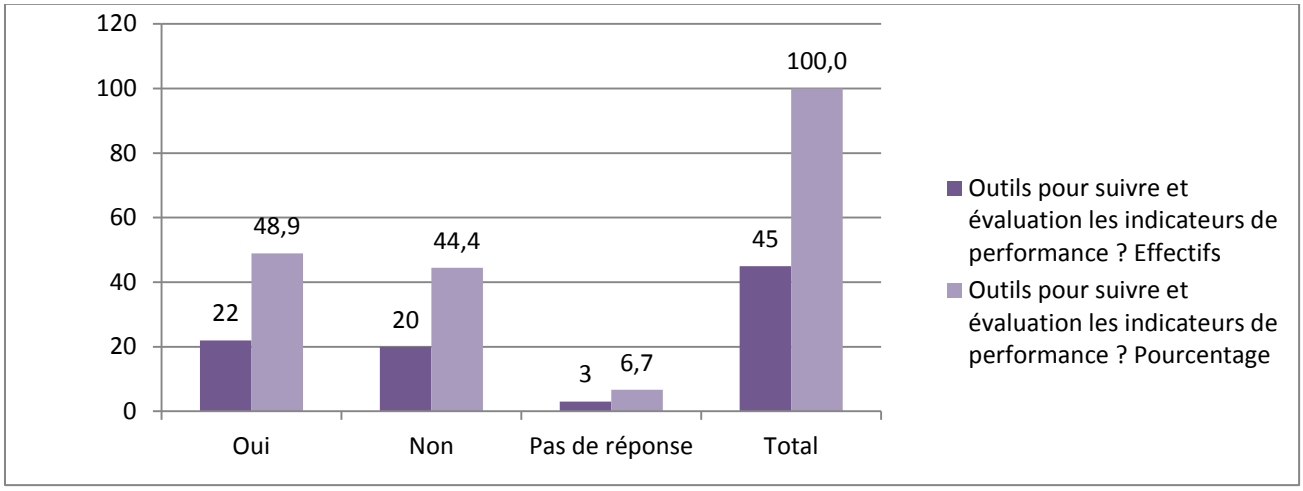
Si la majorité (60%) est d'avis que le changement organisationnel influence les politiques de ressources humaines, cela peut signifier que les changements sont généralement

considérés comme positifs. Les politiques RH peuvent être adaptées pour répondre aux nouvelles exigences ou aux besoins des employés en période de changement.

La minorité (40%) qui estime que le changement organisationnel n'a pas d'impact sur les politiques RH peut suggérer une certaine résistance au changement au sein de l'organisation. Cela peut être dû à des inquiétudes concernant l'impact du changement sur les conditions de travail ou sur l'emploi.

En fin de compte, ces résultats mettent en lumière l'importance de prendre en compte la perception des employés et de s'adapter en conséquence pour gérer le changement organisationnel de manière efficace et productive.

Figure N° 34 : Outils de suivi et d'évaluation de performance liés au changement organisationnel au sein de la SONATRACH



Source : Conception Personnelle.

Selon les résultats que présente cette figure indiquent que la majorité des répondants (48,9%) affirment que la Direction Générale de la SONATRACH utilise des outils d'évaluation de la performance. Cela suggère que ces outils sont au moins partiellement intégrés dans la gestion des performances de l'entreprise. Cependant, il est important de noter que 44,4% des répondants déclarent que la Direction Générale n'utilise pas d'outils d'évaluation de la performance. Cette proportion est significative et mérite une attention particulière.

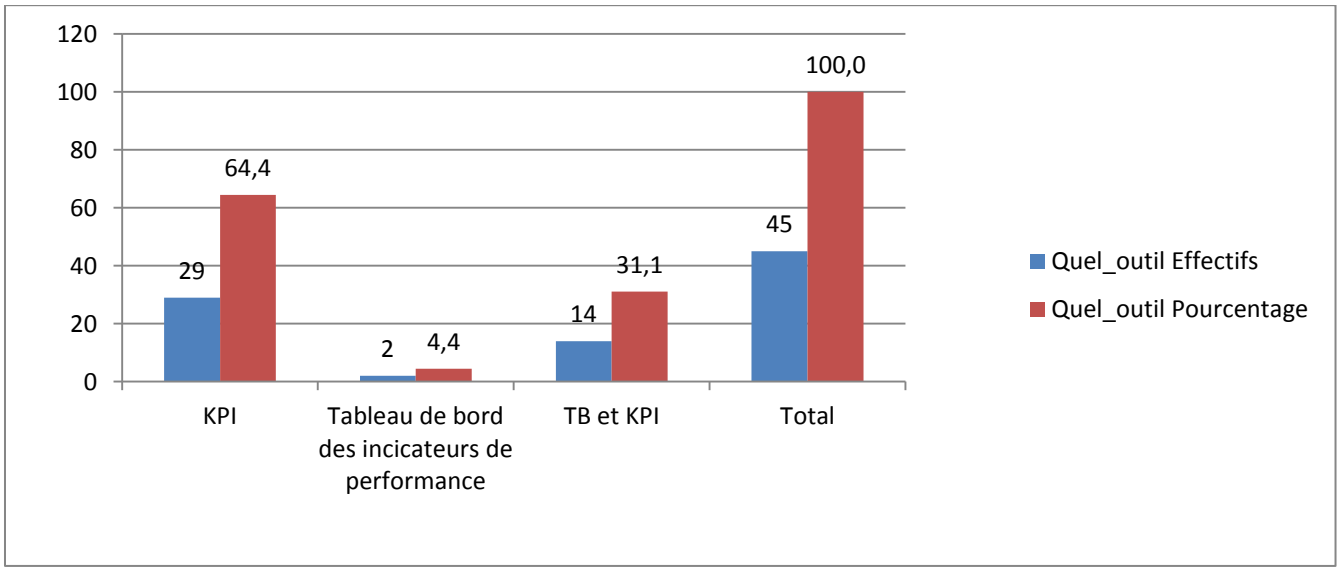
❖ **Interprétations :**

Les résultats soulignent une certaine disparité d'opinion parmi les répondants quant à l'utilisation d'outils d'évaluation de la performance. Il peut y avoir un manque de clarté ou de communication concernant l'utilisation de ces outils au sein de l'entreprise.

Pour gérer efficacement la performance, la communication et la transparence sont essentielles. Les résultats indiquent un besoin potentiel d'améliorer la communication interne pour informer et éduquer les employés sur l'utilisation des outils d'évaluation de la performance, ou pour réexaminer les pratiques existantes si elles ne sont pas en place.

Il peut être judicieux de mener une enquête plus approfondie pour comprendre pourquoi certains employés ont le sentiment que ces outils ne sont pas utilisés, alors que d'autres les perçoivent comme étant en place. Cela pourrait permettre d'identifier des problèmes potentiels et de mettre en œuvre des améliorations.

Figure N° 35: Outils utilisé pour l'évaluation de performance des employés au sein de la Direction Générale de la SONATRACH.



Source : Conception Personnelle.

D'après les données suivantes, la grande majorité des répondants (64,4%) indiquent que l'outil KPI (Key Performance Indicators) est utilisé. Cela suggère que les KPI jouent un rôle central dans le processus d'évaluation de la performance au sein de la Direction Générale

de la SONATRACH. Les KPI sont des mesures quantitatives essentielles pour évaluer les performances organisationnelles. Seulement 4% des répondants déclarent que le tableau de bord est utilisé. Cela indique que l'utilisation de cet outil est moins répandue au sein de l'organisation.

Environ 31,1% des répondants affirment que les deux outils, à savoir les KPI et le tableau de bord, sont utilisés. Cette combinaison suggère une approche plus complète de l'évaluation de la performance, avec des indicateurs clés (KPI) pour mesurer des aspects spécifiques et un tableau de bord pour visualiser et synthétiser ces indicateurs.

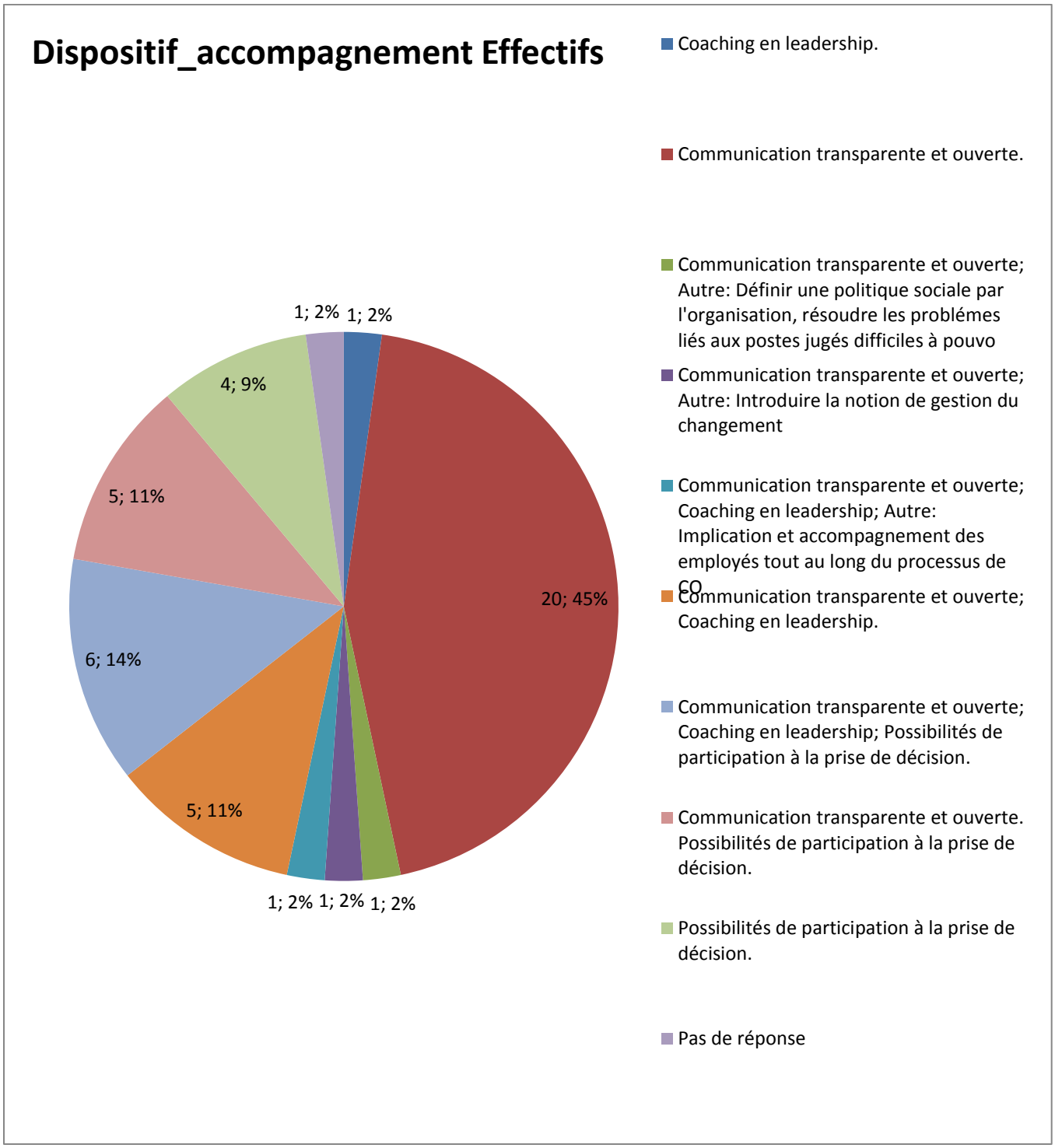
Importance accordée à la mesure de la performance : L'utilisation des KPI et, dans une moindre mesure, du tableau de bord, souligne l'importance accordée à la mesure de la performance au sein de l'organisation. Cela peut être une indication que la SONATRACH met l'accent sur la surveillance et l'amélioration de la performance dans ses opérations.

- **Interprétation :**

Bien que l'utilisation des KPI soit prédominante, il peut y avoir des opportunités d'optimisation de l'utilisation des tableaux de bord pour présenter de manière plus visuelle et synthétique les données de performance, ce qui peut faciliter la prise de décision et la communication au sein de l'organisation.

En somme, ces résultats mettent en évidence la prépondérance des KPI dans le processus d'évaluation de la performance à la SONATRACH, avec une minorité d'employés indiquant l'utilisation du tableau de bord. Ces informations peuvent servir de base pour améliorer davantage les pratiques de gestion de la performance au sein de l'organisation.

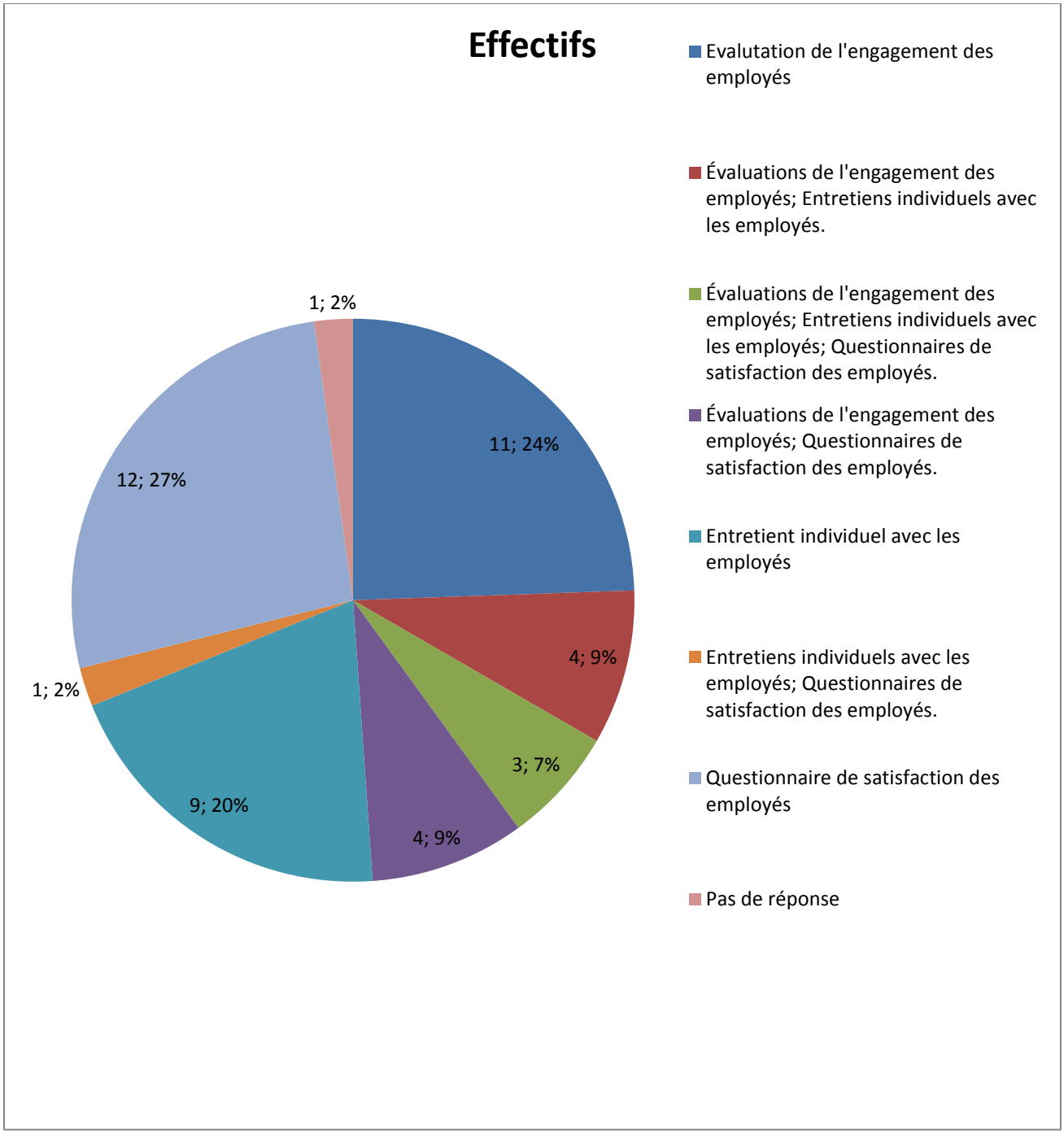
Figure N° 36: Dispositifs d'accompagnement pour maintenir la motivation des employés pendant une période de changement organisationnel au sein de la SONATRACH ?



Source : Conception Personnelle.

La plus part des individus ont répondu qu'une « Communication Transparente et Ouverte » est capable de maintenir la motivation des employés pendant une période de changement organisationnel au sein de la Direction Générale de la SONATRACH.

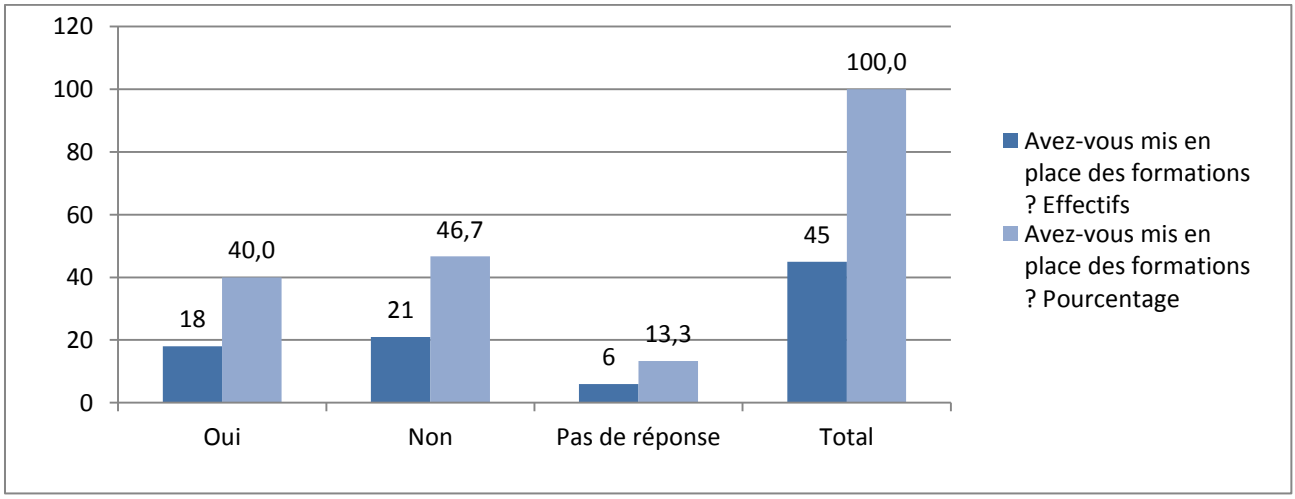
Figure N°37 : Evaluation de l'impact du changement organisationnel sur les employés.



Source : Conception Personnelle.

D'après les chiffres de ce schéma, on voir que les employés préfèrent beaucoup plus l'outil du « Questionnaires de satisfaction des employés» avec un pourcentage de 12,27%. 11,24% des individus ont répondu favorable pour l'outil de « l'évaluation de l'engagement des employés », et 9,20% d'entre eux ont choisi l'outil de « l'entretien individuel avec les employés ». Le reste ont choisi plusieurs outils qui leurs semblait efficace, comme on le voir sur le schéma.

Figure N° 38: La mise en place des formations pour aider les employés à acquérir et développer les compétences nécessaires lors d'un changement organisationnel



Source : Conception Personnelle.

Pour 46% des répondants indiquent qu'ils estiment qu'il n'y a pas eu besoin de suivre des formations professionnelles en raison du changement organisationnel. Cela peut signifier que certains employés considèrent que leurs compétences actuelles sont suffisantes pour faire face au changement, ou qu'ils n'ont pas été informés des besoins en formation.40% signalent la mise en place de formations : D'autre part, 40% des répondants déclarent que la Direction Générale de la SONATRACH a mis en place des formations pour aider les employés à acquérir et développer les compétences nécessaires pour faire face au changement organisationnel. Cela montre une réponse proactive de l'entreprise pour préparer ses employés aux exigences du changement.

❖ **Interprétation :**

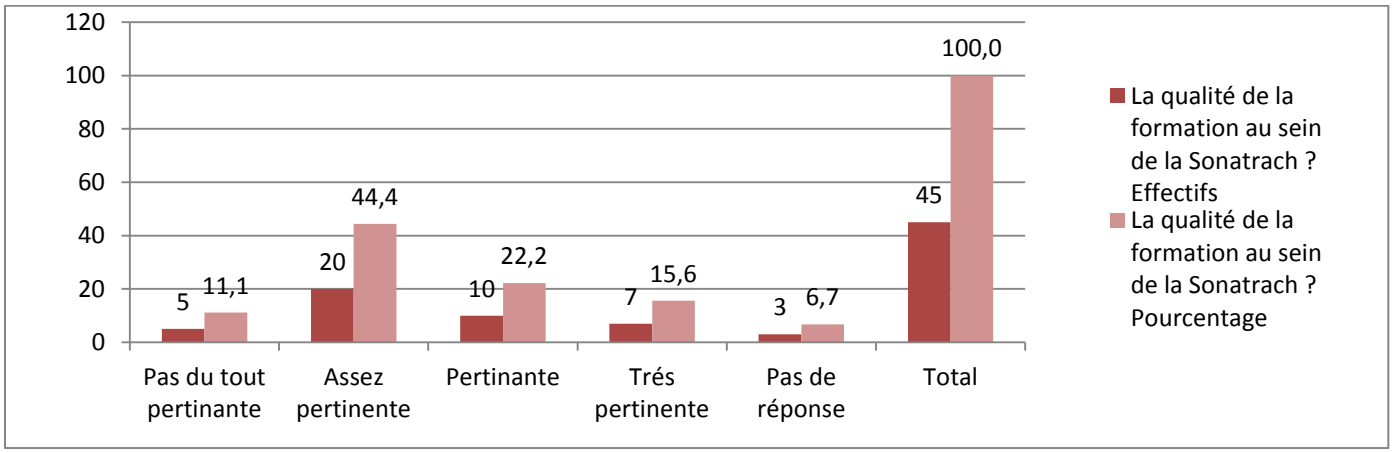
Les résultats suggèrent que la communication et la sensibilisation sur l'importance des formations pour le changement organisationnel peuvent être cruciales. Les employés qui estiment qu'aucune formation n'est nécessaire peuvent ne pas être pleinement informés des avantages de la formation.

Les résultats peuvent également indiquer un besoin de mener une évaluation des besoins de formation plus précise pour identifier quels employés ont besoin de formation et quels domaines spécifiques doivent être couverts.

Trouver un équilibre entre les compétences actuelles des employés et les compétences requises pour le changement est essentiel. Il est possible que certains employés soient déjà bien préparés, tandis que d'autres nécessitent une formation spécifique.

En somme, ces résultats mettent en lumière la diversité des perceptions des employés quant à la nécessité de formation lors d'un changement organisationnel. Il est essentiel d'assurer une communication claire sur les objectifs du changement et les besoins en formation, tout en adaptant les programmes de formation en conséquence pour garantir que l'ensemble du personnel dispose des compétences nécessaires pour réussir dans un environnement en évolution.

Figure N° 39: La qualité de la formation au sein de la SONATRACH



Source : Conception Personnelle.

Pour la qualité de la formation au sein de la Direction Générale de la SONATRACH, 44,4% des personnes disent qu'elle est assez pertinente, 22,2% disent qu'elle est pertinente, 15,6% jugent qu'elle est très pertinente, 11,1% on répondu qu'elle est pas du tout pertinente et enfin 6,7% n'ont pas répondu a la question.

En terme générale, la majorité des répondants (44,4% + 22,2% + 15,6% = 82,2%) estiment que les formations sont pertinentes, voire très pertinentes. Cela suggère généralement une évaluation positive de la qualité des formations au sein de l'organisation.

Cependant, il est important de noter que 11,1% des répondants jugent que les formations ne sont pas du tout pertinentes. Cette proportion indique qu'il y a des employés qui ne trouvent pas les formations adéquates à leurs besoins ou qui ne sont pas satisfaits de la qualité des formations proposées. Un petit pourcentage (6,7%) n'a pas répondu à la question sur la pertinence des formations. Il est possible que ces employés n'aient pas d'opinion claire sur la qualité des formations ou qu'ils ne disposent pas d'informations suffisantes pour évaluer cette pertinence.

- **Interprétation :**

Les résultats soulignent l'importance de recueillir régulièrement des commentaires des employés sur les formations pour s'assurer qu'elles sont alignées sur leurs besoins, qu'elles sont mises à jour en fonction des évolutions, et qu'elles sont de qualité.

Les résultats mettent en évidence que des améliorations peuvent être nécessaires pour satisfaire pleinement les besoins en matière de formation des employés. Il peut être utile de mener des enquêtes de satisfaction des employés ou des évaluations des programmes de formation pour identifier des domaines spécifiques nécessitant des améliorations.

En fin de compte, bien que la majorité des répondants ait une perception positive de la qualité des formations au sein de la Direction Générale de la SONATRACH, il est important de prendre en compte les avis des employés qui estiment que les formations ne sont pas pertinentes, ainsi que ceux qui n'ont pas exprimé d'opinion. Cela peut aider l'organisation à s'assurer que ses investissements en formation sont efficaces et répondent aux besoins des employés.

Tableau N° 07: Quel est l'impact du dernier changement organisationnel sur vous ?

L'impact du denier changement sur vous ?		
	Effectifs	Pourcentage
Dissolution de la structure	1	2,2
A court terme on ne ressent pas d'impact immédiat, il faut attendre une période de 3 à 4ans pour pouvoir évaluer les effets	1	2,2
Amélioration de ma vision de la société et de sa stratégie	1	2,2
Aucun	1	2,2
Aucun changement pour moi	1	2,2
Aucun impact	4	8,9
Aucun impact, juste un changement des intitulés de départements et du plan de change	1	2,2
Aucun impact, climat social tendu en entreprise	1	2,2
Ca m'a permis de changer de direction et d'être plus efficace et performant dans mes nouvelles tâches et dans mon nouveau poste de management	1	2,2
En attendant de l'application de la TRH, ça n'a pas encore d'impact sur moi	1	2,2
En ouvrant de nouvelles perspectives sans la carrière professionnelle au sein de SONATRACH	1	2,2
Impact important	1	2,2
Impact positif du moment que ma structure d'origine a été dissoute et j'ai été placé dans une structure plus stable et dynamique.	1	2,2

Les principaux changements ont été effectués lors de la pandémie COVID-19. L'évaluation de leurs impacts est encore pas effectué, faudrait 1 à 2 ans encore pour apprécier l'impact réel.	1	2,2
Motivation à accomplir les missions assignés et attendre les objectifs qui à mon sens étaient tant ambitieux et atteignables	1	2,2
Négatif	1	2,2
Nous travaillons en cohérence avec les objectifs tracés par l'entreprise, tout en assurant un meilleur alignement de nos efforts rapport l'objectif tracés effectué par SH	1	2,2
On ne peut pas faire une évaluation du CO sur une courte période. Donc l'impact du CO est évalué a moyen terme, selon les résultats obtenus	1	2,2
Pas d'impact	1	2,2
Plus d'engagement et de sens de responsabilité vis à vis de l'entreprise et des employés	1	2,2
Rassurant et ça m'a permis d'avancer et de fixer d'autres objectifs	1	2,2
Pas de réponses	21	46,7
Total	45	100,0

Source : Conception Personnelle.

Nous constatant dans le tableau précédent que la question de l'impact du dernier changement organisationnel sur les employés est un sujet assez sensible lorsqu'on voit les résultats affichés dans le tableau, 22 personne sur 45 n'en pas répondu a cette question. Le reste affirme qu'ils ont ressenti l'impact sur eux-mêmes, qu'il soit positif ou négatif, l'impact est présent pour ces derniers.

Chapitre III : Contribution du changement organisationnel sur la performance des sous-systèmes R.H (Motivation, formation) (Cas du Groupe SONATRACH)

Pour se développer, les entreprises doivent être capable, non seulement de changer de stratégie, mais aussi d'adapter leur structure, de changer leurs outils et leurs processus de management ainsi que les performances des ressources humaines. Hormis les situations de monopoles, une organisation qui ne change pas alors que son environnement évolue est condamnée à plus ou moins court terme. En revanche, développer une forte compétence collective en matière de changement peut permettre non seulement de survivre mais aussi de réaliser un avantage concurrentiel.

Chez SONATRACH, Le changement organisationnel survient, lorsqu'elle prend des décisions, après qu'elle ait fait des études sur tous les ongles, dans le but de perfectionner sa stratégie, où d'améliorer sa vision. Le changement chez la SONATRACH peut se voir dans à l'environnement interne, c'est-à-dire, lorsqu'on veut améliorer la performance de l'entreprise, ou bien pour apporter de la valeur. Il peut également se voir à l'externe, est cela par rapport à la concurrence de l'entreprise, ou bien tout simplement pour que l'entreprise s'adapte au différent changement et évolutions qui s'opèrent dans l'environnement.

L'objet de cette étude est de démontrer l'apport du changement organisationnel à la performance de la fonction ressource humaine. Pour répondre à cette problématique, nous avons choisi l'entreprise SONATRACH/SPE afin de vérifier cette articulation.

Après avoir effectué l'analyse de fiabilité sur notre échantillon de 45 employés au sein de la direction « SPE », nous avons évalué les moyennes de chaque variable afin de déterminer son niveau de pratique. D'après les chiffres et les résultats obtenus, nous constatons que le changement au sein de la SONATRACH est présent et à un impact direct sur ses employés, on parvient à dire que ces impacts sont importants pour la performance de l'entreprise, étant donné que ces grâce a ces derniers que l'entreprise cherche à développer ses compétences et enrichir son savoir-faire, et permettre aux employés d'innover et de s'améliorer grâce à ces changements, vu qu'elle cherche à faire l'adéquation entre les changements qu'elle met en place et les compétence requises pour ça.

Conclusion Générale

Le changement constitue dans l'univers des entreprises un sujet majeur et complexe et ce, en raison de son caractère variable et complexe.

En conclusion, l'exploration de l'apport du changement organisationnel à la performance de la fonction Ressources Humaines (RH) révèle un lien étroit et essentiel entre ces deux domaines. Comme, il peut être en étroite relation avec l'évolution des activités, de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise. Par conséquent, il est considéré comme un phénomène incontournable dans la vie et le quotidien de l'entreprise, ce qui fait que le changement organisationnel exerce une influence sur l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (dirigeants, managers, collaborateurs, actionnaires…).

Le changement organisationnel, caractérisé par des ajustements structurels, culturels, et stratégiques, est devenu une constante incontournable dans le monde des affaires. Cependant, le changement peut vêtir de multiples facettes et formes selon sa fréquence et son ampleur, imposent aux organisations de mettre en place une conduite du changement rigoureuse pour s'assurer d'une transition fluide et réussie.

Au cœur des transformations, la fonction RH joue un rôle central en adaptant ses politiques, ses processus, et ses pratiques pour répondre aux besoins changeants de l'entreprise. Cette transition transcende la simple gestion administrative des ressources humaines pour devenir un moteur de performance organisationnelle. La performance de la fonction RH, mesurée à travers des indicateurs tels que la rétention des talents, la productivité, la satisfaction au travail, et l'efficacité du recrutement, est intimement liée à sa capacité à s'aligner sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

L'apport du changement organisationnel à la performance de la fonction RH est significatif. Une gestion du changement réussie peut renforcer la flexibilité, l'efficacité, et l'agilité de la fonction RH, ce qui, à son tour, se traduit par une amélioration de la performance globale de l'entreprise. Cependant, une gestion inadéquate peut engendrer des conflits, des résistances, une baisse de la satisfaction des employés, et ultimement, une performance RH en dessous de son potentiel.

La Direction Générale de la SONATRACH étant une entreprise pétrolière et gazière, et la première en Afrique, ayant traversé un ensemble de changements accompagnés de nouvelles variables environnementales, a dû faire l'objet de plans de restructurations, et a dû

mener un ensemble de changements organisationnels pour assurer sa pérennité. Toutefois, ses changements ne sont pas passés inaperçus et/ou sans effet. Ils ont eu un impact majeur sur la restructuration de l'entreprise et sur l'ensemble des variables qui la constituent dont nous évoquons en particulier, la partie des ressources humaines qui a fait la partie de l'objet de notre étude. Depuis le temps (historiquement), pour améliorer sa vision et sa stratégie, la Direction Générale de la SONATRACH s'est retrouvée avec 31 révisions, c'est à-dire changement au niveau de sa macrostructure.

Pour répondre à notre problématique, nous pouvons dire que, en effet, le changement organisationnel a un impact indéniable sur la performance de la fonction ressource humaines, et ceci est observable dans l'évolution de la GRH au sein de la Direction Générale de la SONATRACH avec la création du projet (TRH). Cet élément a été démontré tout au long de notre recherche et ce, quel que soit par les exigences de l'entreprise exprimées dans l'évolution des tâches des employés, on observe une amélioration des compétences et donc de l'efficacité de la fonction ressource humaine, et a une place importante pour la SONATRACH, elle n'est pas mise en seconde position, au contraire.

En fin de compte, cette dynamique complexe souligne que le changement organisationnel ne peut être pleinement réussi sans une fonction RH efficace, et que la fonction RH, en retour, devient un moteur clé de la performance globale de l'entreprise. Il devient donc impératif pour les organisations de travailler à harmoniser ces deux domaines pour prospérer dans un monde des affaires en constante évolution.

Bibliographie

Bibliographie

Autissier, & Moulot, J.-M. (2013). *Méthode de conduite du changement.*

Autissier.D e al, .. e.-M. (2012). *Les stratégies de changement.* Dunod.

Balogun, J. (2006). Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes. *Long Range Planning* .

Balogun, J., & Hailey, V. H. (2005). *Stratégies du changement 2E ED.* Pearson .

Bélanger, L., Coté, N., & Jacques, J. (1994). *La dimension humaine des organisations.* édition Gaetan Morin.

Bernoux, P., & Livian, Y.-F. (1999). *L'entreprise est-elle toujours une institution ? Sociologie du travail.*

BRASSEUL, J. (1998). Une revue des inteprétation de la revolution industrielle. *Revue Region et développement* .

Brulhart, F., & Moncef, B. (2010). L'impact des pratiques de SCM sur la performance de l'entreprise: une étude empirique dans le contexte français. *HAL Open science* .

Burke. (2017). *Dans le changement d'organisation : théorie et pratique.*

Burke.W. (2002). Organization change: Theory and practice. *Journal of Service Science and Management* .

CADIN, GUÉRIN, PIGEYRE, & PRALONG. *GRH, 4éme ed.*Dunod.

Capet, M., Causse, G., & Meunie, J. (1986). *Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise.*

Carton, G.-D. (2004). *Eloge du changement -Levies pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel- 2éme édition.*

CNRTL (Centre National de Ressources Textuelles et lexicales. (2009).

Collerette, P., & Delisle, G. (2011). *Changement organisationnel : Théorie et pratique.*

Bibliographie

Collerette, P., richard, P., & Delisle, G. (1997). *Le changement organisationnel. Théorie et pratique.* Québec.

Coté, S. M. (1975). *La gestion des ressources humaines.* Paris .

David Autissier, J.-M. M. (2007). *Méthode de conduite du changement: le diagnostic, l'accompagnement et le pilotage.* DUNOD.

David Autissier, J.-M. M. (2003). *Pratiques de la conduite du changement - Comment passer du discours à l'action* -. DUNOD.

Divonne, P. D. (octobre 2005). CONDUIRE ET ACCOMPAGNER LES CHANGEMENTS. *La Lettre du CEDIP - En lignes n° 33* .

Dolan, S. L., Saba, T., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2001). *Gestion des ressources humaines.*

Donnadieu, J. L. (1999). *D'HOMME À HOMMES - Itinéraire d'un DRH.*

Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2009). *Strategor: Toute la stratégie d'entreprise.* Dunod.

Giroux, N. (1996). La communication dans la « réorganisation » des fusions-acquisitions, communication. *Open Edition* .

Grouard, & Mestion. (1998). *le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie.*

Guilhon, A., & Trepo, G. (2001). *« Réussir les changements par le développement de l'apprentissage organisationnel les leçons du cas de Shell.*

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future.*

Ittner, C. D., & F.Larcker, D. (1998). Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Accounting Research* .

J Balogun, P. J. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations* .

Bibliographie

J., F., A., F. L., & D'Amelio. (2008). Resistance to Change: The rest of the story. *Academy of Management Review* .

Jagger.P. (2001). Resistance to Change: A new view of an old problem. *» The Futurist* .

Johnson, G., & Scholes, K. (1997). *Exploring Corporate Strategy.*

Julia Balogun, V. H. (2005). *STRATEGIES DU CHANGEMENT 2E ED.* France: PEARSON (France).

Koenig, G. (1996). *Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages.*

Lakhdar, S. (1998). *La gestion du personnel, édition d'organisation,.*Paris.

Lester, C., & J.R., J. F. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations, Vol.1,* .

M., F., M., K., & J, T. (2004). E-learning, e-formation : implications pour les organisations. *Systèmes d'Information et Management, vol. 9,4* .

Meston, Beaudoin, & Grouard. (1990 et 1998).

Moutot, & Autissier. (2013). *La boîte à outils de la conduite du changement.* Dunod.

Perreti, J.-M. (s.d.). *Et si le DRH devenait DRHSR*. Consulté le 10 14, 2023, sur RH Info.

Perreti, J.-M. (2013). *Ressources Humaines.* Paris.

Pesqueux, & Yvon. (2015). *Le changement organisationnel.*

Pettigrew, A. (1987). Context and action in the transformation of the firm, Journal of management studies. *Journal of management studies* .

Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *the Administrative Science Quarterly* .

Poole, Andrew.H, van, V. d., & Marshall, S. (Juillet 1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management ,* 510-540.

Prahalad, & Doz. (1987). *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision.*

Roussel, P. (2005). *Management des ressources humaines - Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales-*. De Boeck.

Vandangeon-Derumez, I. (septembre - octobre 1998). La dynamique des processus de changement. *Revue Française de Gestion, n° 120* , p. 120-138.

Waddell, D. a. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision, Vol. 36* .

Zid, R. (2006). *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions.* Québec, Montréal.

Thèses :

« Le changement organisationnel dans l'entreprise algérienne et ses incidences sur la gestion des ressources humaines (G.R.H) » Mr ASMANI Arezki ; 2019.

« Pilotage du changement organisationnel et Recherche Intervention en univers hostile, d'un modèle à phase à un modèle à options, sur le cas de la joint venture SGHQ en Chine » Présenté par Imène Latiri Dardour ; 2006.

« Le rôle de la fonction ressource humaine face aux changements organisationnels : impact des TIC » Réalisé par : Melle HAYANE Saida Melle KASDI Lila ; 2021/2022.

Annexes

Questionnaire sur l'apport du changement organisationnel sur la performance de la fonction RH

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études, en Master 2 spécialité *« Economie et Gestion des Entreprises (EGE)* », et pour mener notre étude expérimentale portant sur le thème de « *L'apport du changement organisationnel sur la performance de la fonction ressource humaine* », nous tenons à vous adresser l'ensemble de nos préoccupations résumées sous formes d'un questionnaire.

N.B :L'anonymat de l'interlocuteur sera préservé et l'information recueillie aura une finalité strictement universitaire.

Volet données personnel

1. Vous êtes ?

☐ Femme.

☐ Homme.

2. Quel âge avez-vous ?

☐ Entre 20ans et 35ans.

☐ Entre 35ans et 50ans.

☐ Plus de 50ans.

3. Ancienneté ?

☐ Moins de 5 ans.

☐ 5 ans à 15 ans.

☐ 15 ans à 25 ans.

☐ Plus de 25 ans.

4. Nature du poste actuel ?

☐ Exécution.

☐ Maitrise.

☐ Cadre.

☐ Cadre Supérieur.

☐ Autre ……..
…….
…….……

Le changement organisationnel

1. **Etes-vous informé des changements organisationnels au sein de la Sonatrach ?**

☐ Oui.

☐ Non.

Si oui, par quel moyen avez-vous été informé du changement organisationnel ?

☐ E-mails.

☐ Site Internet.

☐ Réunions.

☐ Autre (veuillez préciser) …….

……..……

2. **Avez-vous été impliqué dans le plan du dernier changement organisationnel de la Sonatrach ?**

☐ Oui.

☐ Non.

3. **Quelles sont les raisons majeurs du dernier changement organisationnel au sein de la Sonatrach ?**

☐ Par rapport à la vision de l'entreprise.

☐ Par rapport au changement de la stratégie de l'entreprise.

☐ Par rapport à la performance de l'entreprise.

☐ Autre (veuillez préciser) ……...

…….

……...……

4. **Comment ce changement organisationnel a-t-il était opéré ?**

☐ Imposé. ☐ Proposé.

☐ Volontaire. ☐ Dirigé.

☐ Continue. ☐ Organisé.

5. **Etiez-vous pour ou contre ce changement organisationnel ?**

☐ Pour.

☐ Contre.

L'impact du changement organisationnel

Axe 01 :

1. **Comment évaluez-vous l'efficacité de la communication interne de la Sonatrach ?**

☐ Absente.

☐ Faible.

☐ Bien.

☐ Excellente.

1. **Comment évaluez-vous l'efficacité de la communication interne de la Sonatrach durant le dernier changement organisationnel ?**

☐ Absente.

☐ Faible.

☐ Bien.

☐ Excellente.

2. **Comment évaluez-vous le soutien et la présence du leadership lors du changement organisationnel ?**

☐ Pauvre.

☐ Moyenne.

☐ Bien.

☐ Excellent.

Axe 02:

1. **Le changement organisationnel modifie-t-il les dispositifs collectifs des équipes de travail ?**

☐ Oui.

☐ Non.

2. **Y'avait-il nécessité d'évaluation préalable des compétences requises lors du changement organisationnel ?**

☐ Oui.

Non.

Axe 03:

1. **Pensez-vous que la performance des employés soit influencée de manière positive ou négative par ce changement organisationnel?**

☐ De manière positive.

☐ De manière négative.

2. **Pensez-vous que le changement organisationnel a entraîné des modifications dans les politiques de ressources humaines (ex: rémunération, développement professionnel..)?**

☐ Oui.

☐ Non.

Axe04 :

1. **Avez-vous des outils pour suivre et évaluer les indicateurs de performance liés au changement organisationnel au sein de la Sonatrach ?**

☐ Oui.

☐ Non.

Si oui, quel outil utilisez-vous principalement?

☐ Tableau de bord des indicateurs de performance.

☐ Rapports analytiques personnalisés.

☐ Key Performance Indicator (KPI).

☐ Autre (veuillez préciser) ……

……

……

2. **Quels dispositifs d'accompagnement considérez-vous essentiels pour maintenir la motivation des employés pendant une période de changement organisationnel au sein de la SONATRACH ?**

☐ Communication transparente et ouverte.

☐ Coaching en leadership.

☐ Possibilités de participation à la prise de décision.

☐ Autre (veuillez préciser) ……...

……...

……...

3. **Quel outil est le plus efficace pour évaluer l'impact du changement organisationnel sur les employés ?**

☐ Évaluations de l'engagement des employés.

☐ Entretiens individuels avec les employés.

☐ Questionnaires de satisfaction des employés.

☐ Autre (veuillez préciser) ……...

……...

……...

Axe 05 :

1. **Avez-vous mis en place des formations pour aider les employés à acquérir et développer les compétences nécessaires lors d'un changement organisationnel ?**

☐ Oui.

☐ Non.

2. **La qualité de la formation au sein de la Sonatrach est-elle pertinente ?**

☐ Pas Du tout.

☐ Assez Pertinente.

☐ Pertinente.

☐ Très pertinente.

Quel est l'impact du dernier changement organisationnel sur vous ?

……

……

……

……

……

Merci pour votre collaboration

Table des matières

Table des matières

Remerciements. ***I***

Dédicaces. ***II***

Liste des abréviations. ***III***

Liste des tableaux et figures. ***IV***

Sommaire. ***V***

Introduction générale ***01***

Chapitre I : *Approches théoriques sur le changement organisationnel*

Introduction au chapitre ***07***

Section 01 : Revue de littérature sur le changement organisationnel dans les entreprises. ***08***

1.1 Le changement organisationnel au sein des entreprises ***08***

1.1.1 Qu'est-ce que le changement organisationnel ? ***08***

1.1.1.1 Le changement ***08***

1.1.1.2 Le changement organisationnel ***10***

1.1.2 Approches du changement organisationnel ***11***

1.1.2.1 L'approche rationnelle ***11***

1.1.2.2 L'approche contingente ***12***

1.1.2.3 L'approche psychosociale ***12***

1.1.2.4 Approche culturelle ***13***

1.1.2.5 L'approche systémique ***14***

1.1.2.6 Approche managériale ***14***

1.1.3 Théories du changement organisationnel *14*

1.1.4 Synthèse historique *18*

1.2 Les niveaux du changement *19*

1.2.1 Niveau individuel *19*

1.2.2 Niveau de l'équipe ou du groupe *19*

1.2.3 Niveau organisationnel *20*

1.3 La nécessité de changement *21*

1.3.1 La nécessité du changement pour faire face à la concurrence *22*

1.3.2 Le changement organisationnel pour améliorer les performances des employés *22*

1.3.3 Le changement : une stratégie pour assurer le futur de l'entreprise *22*

1.3.4 Le changement pour améliorer la vision de l'entreprise *23*

Section 02 : Modèles du changement organisationnel *23*

2.1 Processus du changement organisationnel *23*

2.1.1 Le modèle de Lewin 1947 ..... *24*

2.1.2 Le modèle de Kotter (1969) *26*

2.1.3 Le modèle de Collerette et Al 1997 ..... *28*

2.1.4 Le modèle de Weick 1969 ..... *30*

2.2 Acteurs et types du changement organisationnel *31*

2.2.1 La direction générale *31*

2.2.2 Le leader de l'organisation *32*

2.2.3 L'équipe du changement *32*

2.2.4 Les managers intermédiaires *33*

2.2.5 Les récipiendaires du changement *33*

2.2.6 Les consultants externes *33*

2.3 Types de changements organisationnels *34*

2.3.1 Les mécanismes du processus du changement organisationnel *34*

2.3.2 Types de changement selon Giroux *35*

2.3.3 Types de changement *36*

2.3.3.1 Selon Autissier et al., ... *36*

2.3.3.2 Selon Autissier et Moulot *38*

2.3.4 Selon Julia Balogun *40*

Section 03 : La conduite du changement organisationnel. *41*

3.1 La conduite du changement *41*

3.1.1 Qu'est-ce-que la conduite du changement *41*

3.1.2 Les premiers pas de la conduite du changement *42*

3.1.3 Typologies des démarches de la conduite du changement *43*

3.1.4 L'objectif et importance de la conduite du changement *44*

3.2 Leviers de la conduite d'un changement *45*

3.2.1 La communication *46*

3.2.1.1 Les types de communication dans le changement *46*

3.2.2 La formation *47*

3.2.2.1 Les méthodes de formation *48*

3.2.3 La motivation *48*

3.2.4 Le coaching *49*

3.2.5 Le mentorat *49*

3.3 La résistance au changement *49*

3.3.1 Définition de la résistance *50*

3.3.2 Formes de résistance *51*

3.3.3 Les facteurs de la résistance au changement *53*

3.3.4 L'accompagnement du changement *55*

Conclusion du chapitre *57*

Chapitre II : *Déterminants de la performance R.H*

Introduction au chapitre ***58***

Section 01 : La fonction ressource humaine. ***59***

1.1 Qu'est-ce que la fonction ressource humaine (FRH) ? ***59***

1.2 La gestion des ressources humaines (GRH): ***60***

1.3 Sous-système de la fonction RH ***61***

Section 02 : Indicateurs de performance RH. ***65***

2.1 La performance ressource humaine ***65***

2.2 Evaluation de la compétence ressource humaine ***66***

2.3 Leviers de performance RH ***66***

2.3.1 Apprentissage organisationnel ***66***

2.3.2 Gestion des compétences ***67***

2.3.2.1 Référentiel de compétence ***67***

2.3.2.2 Carte de compétence ***67***

2.3.3 Gestion du changement ***68***

Section 03 : Impact du changement organisationnel dans la performance RH. ***69***

3.1 Mesurer la performance RH ***69***

3.1.1 Tableaux de bord RH ***69***

3.1.2 La fiche de poste ***70***

3.1.3 Gestion des carrières ***71***

3.2 La relation entre GRH et changement organisationnel ***71***

3.3 L'impact du changement organisationnel sur la performance RH ***73***

Conclusion du chapitre ***76***

Chapitre III : *Contribution du changement organisationnel sur la performance des sous-systèmes R.H (Motivation, formation) (Cas du Groupe SONATRACH)*

Introduction au chapitre ***77***

Section 01 : Présentation de l'aspect méthodologique de l'enquête et présentation de l'organisme d'accueil. ***78***

1. L'aspect méthodologique de l'enquête : ***78***

1.1 Les raisons du choix du thème : ***78***

1.2 L'objet de l'enquête : ***78***

1.3 La méthodologie de la recherche : ***79***

2. Présentation de l'organisme d'accueil : ***80***

2.1 Présentation de la SOATRACH ***80***

2.1.1 Missions de l'entreprise : ***81***

2.1.2 Métiers de l'entreprise : (énergie renouvelable, produits pétrochimie…) ***82***

2.1.3 Principales filiales de l'entreprise : ***82***

2.2 Historique de l'entreprise : ***85***

2.3 Organisation de l'entreprise : ***86***

3. Présentation de la direction Stratégie, Planification et Economie (SPE). ***90***

3.1 Direction Corporate Stratégie, Planification, Economie (SPE) : ***90***

3.1.1 Les missions de la direction Stratégie, Planification et Economie (SPE) : ***93***

3.2 L'organisation de la direction d'organisation : ***93***

3.2.1 Les missions de la direction organisation : ***93***

3.2.2 Le Département Etudes d'Organisation ***94***

Section 02 : Conduite du changement organisationnel au sein de la direction Générale de la SONATRACH : ***95***

2.1 La ressource humaine au sein de la Direction Générale de la SONATRACH ***95***

2.2. Les Outils de mesure de la performance RH chez la SONATRACH *96*

2.2.1 Fiche de poste de la SONATRACH *96*

2.2.2 Indicateurs de performance au sein de la SONATRACH *98*

2.3 Impact du changement organisationnel au sein des sous-systèmes de la SONATRACH

2.3.1 La formation *99*

2.3.2 La motivation *100*

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats.....*102*

3.1 Le Volet données personnelle de la population d'étude.....*102*

3.2 Volet changement organisationnel *06*

Conclusion du chapitre *134*

Conclusion générale 135

Bibliographie.

Annexes.

Table des matières.

Résumé.

Résumé :

L'objectif de cette recherche est d'analyser comment les changements organisationnels influencent la manière dont la fonction RH opère et contribue à l'efficacité globale de l'entreprise.

Le changement organisationnel, caractérisé par des modifications dans la structure, la culture, les processus et les objectifs d'une entreprise, est un phénomène incontournable dans le monde des affaires. La conduite du changement est cruciale pour assurer une transition en douceur. La fonction RH joue un rôle central dans cette transformation, en adaptant ses politiques, ses processus et ses pratiques pour répondre aux nouveaux besoins de l'organisation. La performance de la fonction RH est évaluée à travers divers indicateurs tels que les KPI, Gestion des carrières, bourse de métiers…L'impact du changement organisationnel sur la performance de la fonction RH est significatif. Une gestion réussie du changement peut renforcer la flexibilité et l'efficacité de la fonction RH. En revanche, une gestion inadéquate peut entraîner des conflits, des résistances, baisse de la satisfaction des employés et une performance RH médiocre.

En conclusion, ce mémoire met en évidence que le changement organisationnel a un impact substantiel sur la performance de la fonction RH. Les entreprises qui reconnaissent l'importance de cette relation et qui investissent dans la transformation de leur fonction RH sont mieux positionnées pour réussir dans un environnement en constante évolution.

Mot clés : Changement organisationnel ; Conduite du changement ; Fonction RH ; Performance RH.

Abstract:

The objective of this research is to analyze how organizational changes influence the way in which the HR function operates and contributes to the overall effectiveness of the company.

Organizational change, characterized by changes in the structure, culture, processes and objectives of a company, is an unavoidable phenomenon in the business world. Change management is crucial to ensure a smooth transition. The HR function plays a central role in this transformation, adapting its policies, processes and practices to meet the new needs of the organization. The performance of the HR function is evaluated through various indicators such as KPIs, career management, job market. The impact of organizational change on the performance of the HR function is significant. Successful change management can enhance the flexibility and efficiency of the HR function. On the other hand, inadequate management can lead to conflict, resistance, lower employee satisfaction and poor HR performance.

In conclusion, this dissertation highlights that organizational change has a substantial impact on the performance of the HR function. Companies that recognize the importance of this relationship and invest in transforming their HR function are better positioned to succeed in an ever-changing environment.

Keywords: Organizational change; Change management; HR function; HR performance.