

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



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en
Sciences de Gestion

Option : Management Stratégique.



Thème :

Le rôle des ressources humaines dans la conduite du
changement

Cas : ENIEM

Présenté par :
AMMI Mélissa
AMRANE Lydia

Encadré par
Mme MATMAR Dalila

Devant le jury composé de

M. ZERKHFAOUI Lyes

M. MAHMOUDIA

Promotion 2022

Remerciements

Nous tenons à remercier dieu tout puissant pour nous avoir aidés et nous avoir donné la force et le courage de terminer notre mémoire.

Nous tenons à remercier notre encadreur pour avoir accepté de nous encadrer et qui nous à accorder toute son attention tout au long de la réalisation de ce travail, ainsi que son aide et sa gentillesse quant à la correction de ce travail.

Nous tenons à exprimer notre sincère gratitude à tout le personnel de L'ENIEM, en particulier à Mr Ayouni, qui nous à accorder beaucoup de son précieux temps et qui à été patient avec nous malgré sa lourde charge de travail.

Nous remercions aussi l'ensemble de nos enseignants pour leurs efforts et leurs précieux conseils durant notre cursus universitaire.

A toutes personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de notre mémoire.

Dédicace

Je remercie : Dieu de m'avoir donné la force et le courage de tenir

Jusqu'à la fin de ce travail.

Je dédie ce travail A mon très cher père, qui a lutté et sacrifié pour m'offrir les

conditions propices à ma réussite ;

A ma très précieuse, chaleureuse et aimable mère, qui m'a étreint de tendresse

et d'affection et qui a constitué la première école de mon existence.

A mon cher frère Amazigh, et ma chère sœur Lilia ;

A mon oncle Mohamed et ça femme, à mes chers petits frères Chafik et

Lounes, et toute ma famille avec tous mes sentiments de respect, de

gratitude et de reconnaissance.

À toutes mes amies que j'aime et m'aime :

Djouher, Mélissa, Ibtissam, Boussad, Amrane et Saïd,

A tous ceux qui m'ont soutenu durant toutes mes années d'études. A tous ceux qui

nous sont chers.

Lydia

Dédicace

A mes très chers parents

Maman, papa vous avez toujours été mon point de mire .Vous avez fait de moi une personne imbue de très bonnes valeurs . Je tenais à vous en remercier énormément. Votre soutien fut pour moi un apport considérable durant tout mon parcours.

Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime et le respect que j'ai pour vous.

Je vous aime et j'implore le tout-puissant pour qu'il vous accorde une bonne santé et une vie longue et heureuse.

Je vous aime.

A mon cher frère et ma très chère et adorable sœur Malik et Yasmine

En signe de l'affection et le grand amour que je vous porte, les mots sont insuffisants pour exprimer ma profonde estimé.

Votre encouragement tout au long de mes années d'études, votre amour et affection ont été pour moi l'exemple de persévérance.

Je vous en serais éternellement reconnaissante.

Je vous aime et je vous souhaite beaucoup de succès dans vos vies.

A mes acolytes préférés Massinissa ♥, Dihia, Mahdia, Dyhia, Chahira ,Lydia, Samira, Farida

Je ne peux trouver les mots justes et sincères pour vous exprimer mon affection et mes pensées.

En témoignage de l'amour et d'amitié que nous avons passés ensemble, je vous dédie ce travail et je vous souhaite une vie pleine de santé, bonheur et réussite.

A tous ceux qui m'ont soutenus et me soutiennent encore. Du fond du cœur Merci

Mélissa

Liste des abréviations

CDC : conduite du changement

DG : Direction générale

ENIEM : entreprise nationale des industries électroménagères

GRH : gestion des ressources humaine

RH : ressources humaine

Liste des figures

Figure n°1: La balance du changement

Figure n°2 : processus du changement le modelé Lewin balance du changement

Figure n°3: les phases et les étapes du changement.

Figure n°4 : les comportements des acteurs face au changement

Figure n°5 : les acteurs principaux et collatéraux.

Figure N°6 : la matrice du changement.

Figure n°7 : rythmes du changement

Figure n°8 : le changement donne et le changement construit

Figure n°9 : retracer les caractéristiques de la GRH fondamentaliste et de la GRH contingent

Figure N°10: l'intégration des individus au changement (courbe du deuil)

Figure n°11 : GRH et changement organisationnel (positionnement paradigmatique)

Figure n°12 : la GRH en période du changement

Figure n°13 : les quatre causes du changement d'Aristote

Figure n°14 : les quatre causes du changement d'Aristote

Figure N°15 : Les trois objectifs du changement.

Figure N°16 : Les facteurs de résistance de changement

Figure N°17 : causes de résistance au changement

Figure N°18 : les activités de L'ENIEM

Figure n°19 : matrice SWOT

Figure N°20 : l'ancien organigramme de l'ENIEM.

Figure n°21 : Nouvel organigramme

Liste des tableaux

Tableau N° 1: Synthèse de l'historique du changement d'après Demers 1999

Tableau N° 2 : typologie du changement

Tableau N° 3 : les formes du changement.

Tableau N° 4 : Synthèse des différents facteurs du changement.

Tableau N° 5 : synthèse comparative des démarches type.

Tableau n°6 : Les raisons psychologiques et économiques de la résistance au changement.

Tableau N° 7 : Les types et les formes de la résistance

Tableau N° 8 : Synthèse des facteurs de résistance au changement

Tableau n°9 : les approches palliatives de la résistance au changement

Tableau N°10: Récapitulatif de l'évolution de L'ENIEM

Tableau N° 11 : Les différents produits de l'ENIEM par unité.

Tableau n°12 : représentation de l'évolution de ENIEM en chiffre et pourcentage (1995-2016)

Sommaire :

Introduction générale.....	01
Chapitre 01 : le revue littérature sur le changement organisationnel	
Section 01 : Theorie et changement organisationnel	05
Section 02 : la ressource humaine une fonction du processus de changement.....	39
Chapitre 02 : conduite et resistance au changement organisationnel	
Section 01 : la démarche du la conduite du changement.	56
Section 02 : la résistance au changeent	70
Chapitre 03 : Analyse du comportement de la ressource humaine face au changement au sein de lentreprise ENIEM	
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	84
Section 02 : le comportement de la ressource humaine face au changement	100
Conclusion	115
Bibliographie	
Table des matières	

Introduction générale

L'intensification de la concurrence et la prolifération des nouvelles technologies ne sont que quelques exemples qui ont fait du marché du travail un environnement de plus en plus complexe et compétitif.

Les changements observés dans l'environnement qui se succèdent à un rythme accéléré obligent les entreprises à réagir de plus en plus rapidement.

L'adaptation deviennent en effet un enjeu pour améliorer la réactivité et la proactivité de l'entreprise, l'inciter à innover pour faire face à des évolutions soudaines et imprévisibles de son environnement, se renouveler et innover, entraînant celles-ci dans un mouvement de changement continu.

Comme le disait Schuler (1989; dans Guérin et Wils, 1992), le changement organisationnel est maintenant devenu la règle et non plus l'exception.

Le changement est donc, une variable très importante à prendre en considération car de nos jours il n'y'a pas de croissance, pas de développement, pas de survie sans changement.

La gestion du changement devient alors un élément fondamental de la stratégie globale de l'entreprise.

Par ailleurs ; le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès, car il s'agit de rompre avec les méthodes et les procédés traditionnels de gestion connus par les entreprises et d'aller vers un futur incertain, inconnu et douteux. Le changement est un processus récurrent et multiforme. Paradoxalement, s'il est un processus vital, il se fait souvent difficilement pour les individus et encore plus pour les collectifs au sein des organisations.

Le changement correspond à une modification qui s'opère au sein d'une organisation. Il désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement.

Dans un tel environnement, la ressource humaine, devenue l'élément le plus critique pour atteindre ces nouveaux objectifs.

Le rôle de pivot des RH dans sa gestion se trouve reconnu par une participation quasi générale des directeurs des ressources humaines au comité de direction du projet de

transformation. Ainsi, le capital humain est un facteur clé de performance pour l'entreprise, l'efficacité devenue plus collective que jamais.

Les travailleurs ne sont plus de simples agents d'exécutions mais plutôt une ressource précieuse qui contribue à la création de valeur pour l'entreprise.

Et pour que l'entreprise change, il faut que les individus qui la composent changent aussi et qu'ils parviennent à s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. Et pour que l'entreprise réussisse à garder leurs pérennités et de continuer d'exercer leurs fonctions doivent faire face à la résistance au changement, afin d'éviter des échecs qui risquent de faire échouer le projet de transformation.

La capacité de changer, pour une organisation, n'est plus une compétence ponctuelle pouvant être achetée à l'extérieur, mais un actif immatériel à construire, consolider et développer.

Elles doivent préconiser la création d'un lot conduit de changement, qui est devenu un facteur clé de succès des projets de transformation. Il est considéré comme une solution aux problèmes d'adhésion des acteurs au changement. La conduite du changement est donc un ensemble de méthodes et d'outils permettant de faire participer les acteurs à l'objectif du projet de changement.

Notre sujet de recherche a pour objectif de montrer à mieux comprendre le rôle attendu des professionnels en ressources humaines lors d'un changement organisationnel, et pour démontrer que le facteur humain, est également d'une importance capitale dans la conduite du changement et constitue un levier majeur pour le succès de l'entreprise.

A cet égard, la question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse est essentiellement de mieux comprendre le changement organisationnel et de connaître le rôle des ressources humaines dans l'entreprise, de cela découle notre problématique de recherche formulée comme suit : **« Quelle est le rôle des ressources humaines dans la conduite du changement ? Et quand est-ce qu'intervient le changement organisationnel ? »**

Méthodologie de travail

Pour répondre à notre problématique, nous avons adopté une méthodologie qui repose sur un modèle structure descriptive.

Structure de mémoire

Notre travail est structuré comme suit :

Chapitre I: Comme le changement est considéré aujourd'hui comme étant inévitable, nous allons essayer d'étudier et de comprendre dans ce premier chapitre ce qu'est le changement, quels sont ses types, quels en sont les facteurs inducteurs, quels sont les acteurs intervenants,

Chapitre II: ce deuxième chapitre portera sur la conduite du changement, et les acteurs de la conduite de changement et la résistance au changement.

Chapitre III: ce chapitre présente la partie pratique qui porte sur la présentation de l'organisme d'accueil, puis abordé le rôle de la ressource humaine dans le changement organisationnel au sein de l'entreprise.

Enfin nous allons terminer notre travail par une conclusion générale.

Chapitre 01

Revue de la littérature sur le changement organisationnel

Introduction

Il n'existe pas un discours de dirigeants, ou bien de managers, qui ne fasse pas mention du changement, ce dernier constitue un enjeu majeur est quelque chose que rencontrent aujourd'hui toutes les entreprises qui souhaitent s'adapter aux nouvelles tendances du marché perdurer et rester ou devenir encore plus performantes La thématique du changement a toujours été présente dans le fonctionnement des sociétés humaines semble aujourd'hui ne plus être une de ses composantes mais un élément central. On parle désormais de capacité de transformation aussi bien pour une organisation qu'un individu. Le changement apparaît comme la solution à la gestion de toutes les évolutions qu'une entreprise doit intégrer pour survivre et se développer.

Pour effectuer ce processus de transformation, les organisations ont bien besoin de certaines ressources où on met l'accent sur les ressources humaines.

Le département des ressources humaines gère et accompagne la transformation organisationnelle à différents niveaux. Comme ils aident les autres services et collaborateurs à suivre les processus liés à la transformation, tout en conduisant ce changement à leur propre niveau.

Avant d'entamer les détails de notre thème, nous avons jugé évident de passer par un cadre conceptuel qui nous permettra d'éclaircir les généralités. Notre premier chapitre est structuré en deux sections, la première sera consacrée à présenter des généralités dont : définitions du changement organisationnel et son origine, typologies, formes et facteurs..., qui nous aideront à mieux comprendre le changement organisationnel.

Dans la deuxième section, nous aborderons les différents éléments qui nous permettent de comprendre la relation entre les ressources humaines et le changement organisationnel.

Section 01 : Théorie et changement organisationnel

Dans cette première section, nous allons tenter de comprendre ce qu'est le changement dans sa globalité, quelles sont ses différentes typologies ainsi que ses principaux facteurs inducteurs. Nous commençons notre travail par l'historique du changement suivi de quelques définitions.

1- . Historique du changement organisationnel

Le changement peut avoir plusieurs origines : l'environnement économique, technologique, culturel ou juridique. Il dépendra de sa nature mais également des contraintes des pressions, des exigences, et aura des conséquences sur l'impact recherché.

DEMERS (1999) énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel et stratégique : d'abord, celle qui suit la deuxième guerre mondiale, qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années illustré d'après-guerre ont été marquées par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'à au milieu des années 70 ». Le changement est ici synonyme de progrès et de développement organisationnel, de la croissance et d'adaptation. L'organisation était considérée comme un instrument contrôlable par ses dirigeants, et la mise œuvre du changement y est de façon graduel et continu et touchaient les structures et les stratégies.

Ensuite, celle de la fin des années 70, nommée la période de mort ou de la transformation (Demers, 1999). Elle est dite aussi période de l'ère économiques et de la loi du marché, cette période est marquée par une régression économique due aux deux crises pétrolières l'une en 1970 et l'autre en 1973. A ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'état.

Au début des années 80, le changement est vu comme un bouleversement, un événement rare, et paraît radical quelque chose qu'on cherchait à éviter autant qu'on le pouvait mais qui était parfois rendu nécessaire à cause de facteurs incontournables et inévitables, généralement liés à l'environnement, comme par exemple la concurrence étrangère (les concurrents asiatiques), les changements dans la réglementation ou encore l'apparition de nouvelles technologies. El fallait alors que les organisations changent de paradigme, qu'elles se transforment du tout au

tout. C'était une période excitante marquée par des redressements, des réorientations stratégiques menées par des dirigeants visionnaires.

Enfin, celle de la fin des années 80, cette période correspond à la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution (Demers, 1999).

Depuis les années 90 au développement de la vision du changement organisationnel, non plus comme un événement rare et bouleversant, mais comme un processus naturel, normal et surtout présent partout dans l'organisation. Les organisations qui ne changent pas constamment sont vouées à l'échec, elles doivent se transformer pour devenir des organisations apprenantes et innovantes. Dans cette période, on peut dire que le changement sert à rendre les organisations capable de maîtriser le côté technique et le côté humain par rapport aux les changements effectués à l'intérieure ou à l'extérieure des organisations.¹

On conclut que, Demers (1999) énumère trois grandes périodes de changement organisationnel. Commençant par celle qui suit la 2^{ème} guerre mondiale (période de croissance et d'adaptation), puis celle de la fin des années 70 (la période de mort ou de la transformation), et finalement, la période actuelle (la période d'apprentissage et d'évaluation) qui commence dès la fin des années 8

¹ ANNIE Bertolt, PHILIPPE Harmel, Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement, Edition d'organisation, Paris, P167-169

Tableau N°1: Synthèse de l'historique du changement d'après Demers1999

Les périodes	Les contextes socio-économiques	Définition du changement
1. Fin de la deuxième guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	<ul style="list-style-type: none"> - Synonyme de progrès de développement organisationnel. - De croissance et d'adaptation
2. Fin des années 70	Récession et décroissance : <ul style="list-style-type: none"> - Crise pétrolière 1973. - Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale. - 	<ul style="list-style-type: none"> - Processus discontinu et révolutionnaire. - Une crise dans la vie de l'organisation
3. Fin des années 80	Crise de toute nature : <ul style="list-style-type: none"> - Concurrence accrue. - Précarisation de l'emploi 	Le seul chose prévisible. <ul style="list-style-type: none"> - Une réalité quotidienne. - Un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation. - L'affaire de tous les membres de l'organisation.

Source : ZID Rim, comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, octobre 2006, P 21.

2-concept et définition

2-1 définition du changement

Tout bouge, tout change, même la planète sur laquelle nous sommes tourne sur elle-même et se déplace. Comprendre le changement, c'est tenter de comprendre un ensemble complexe de phénomènes, de mouvement, parmi d'autres mouvements et c'est en fait tenter d'expliquer un processus continu qui se situe au centre de la réalité des organismes vivants et qu'il est difficile d'arrêter pour en prendre un cliché.

Le changement est défini selon le dictionnaire LAROUSSE comme étant « Action, fait de changer, modifier quelque chose, passage d'un état a un autre», «Modification profonde, rupture de rythme, tout ce qui rompt les habitudes, bouleverse l'ordre établi : Aimer le changement ».²

«Tout changement organisationnel est un processus complexe et risqué. Il est caractérisé à différents niveaux par : la rupture, la coexistence et la récurrence (Collerette et Al, 2001).

Selon D. AUTISSIER et MOUTOT Jean-Michel, le « changement est une situation par laquelle notre existant devient obsolète pour un avenir que nous acceptons en fonction des améliorations qu'il apportera. La situation future n'existe pas et c'est sa formalisation et la mise en mouvement qu'elle engendre par l'adhésion des participants qui lui donne corps»³

Selon les même auteurs « le changement est une sorte de balancier entre l'existant connu et l'avenir promis. L'adhésion au changement consiste à vouloir abandonner son existant et à croire dans le futur attendu »⁴

Figure n°1 : balance du changement



Source : AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, 2016, p11

La balance du changement ci-dessus, proposée par AUTISSIER et MOUTOT, illustre qu'en fonction du niveau de risque perçu par les acteurs, leur volonté penchera du côté du statu quo ou du changement. Par exemple, lorsque l'existant est menacé par un environnement en trop grand décalage avec les pratiques actuelles, la stabilité peut mettre les acteurs dans une forte

² <https://www.larousse.fr/dictionnaires/français/changement/14612/> consulté le 17/06/2022

³ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, « METHODE DE CONDUITE DU CHANGEMENT Diagnostic, Accompagnement, Pilotage, Edition DUNOD, 2007, P 6

⁴ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, Performance, Ed DUNOD, 2016, P10.

situation d'inconfort. Par conséquent, ils préfèrent se soumettre à une transformation de leurs habitudes en vue d'atteindre un équilibre futur.

Il est à signaler que la définition du changement diffère d'un auteur à un autre, mais le sens où la signification est les mêmes.

Donc on pourra dire Le changement est un outil de gestion qui recouvre l'ensemble des mécanismes et des actions permettant de transformer la société et les personnes en vue de les adapter aux évolutions de l'environnement.

A partir de ces définitions, nous pouvons constater que la notion de changement réside dans le fait de passer d'un état actuel, connu et inadapté, à un autre état nouveau, durable et plus adapté à l'entreprise et son environnement. En quelque sorte c'est de rompre avec les routines et de trouver un nouvel équilibre plus adéquat. Et pour cela, l'entreprise devra mettre en œuvre une stratégie, un plan d'action efficace et bien l'expliquer pour conduire le changement afin d'éviter toutes résistances.

2-2 La définition du changement organisationnel

Il existe un grand nombre de définitions du changement organisationnel, nous adopterons les suivantes :

Pour COLLERETTE, 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 ».⁵

Pour leur part, AUTISSIER et MOUTOT considèrent que la transformation peut concerner les éléments suivants : la stratégie, les conditions de travail, les outils (informatique et gestion), les pratiques (manière de faire), l'organisation (les délimitations fonctionnelles et zones de pouvoir), le métier (les savoir-faire de l'entreprise) et la culture organisationnelle. « Sur ces différents éléments le changement se matérialise par la disparition de l'existant qui contraint à un effort d'apprentissage et / ou à l'abandon de références identitaires »⁶

Ainsi selon Guil hon 1998, « le changement organisationnel est « le moyen qui traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée ».

⁵ COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles, PERRON, Op, Cite, P 20

⁶ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, Op, Cite .P 20

*D'après Grouard (Benoît) et Miston (Francis), « Le changement organisationnel est le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations ».*⁷

Nous constatons à travers ces différentes définitions que la plupart des auteurs s'accordent sur l'idée que le changement organisationnel représente un ensemble du processus opérationnel qui aboutit à une transformation des pratiques et des comportements plus ou moins profonde, plus ou moins en adéquation aux intentions des acteurs initiateurs dans une organisation.

3-Les théories du changement

On distingue deux modèles, celui de Lewin (1958) et celui de Collerette (1997) :

3-1- Le modèle de Lewin⁸

Le modèle de Kurt Lewin constitue l'un des modèles les plus connus et les plus utilisés pour expliquer le phénomène du changement et faire face aux résistances rencontrées. Il se compose de 3 phases qui sont :

❖ **Le dégel ou la dé cristallisation** : constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des Perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non.

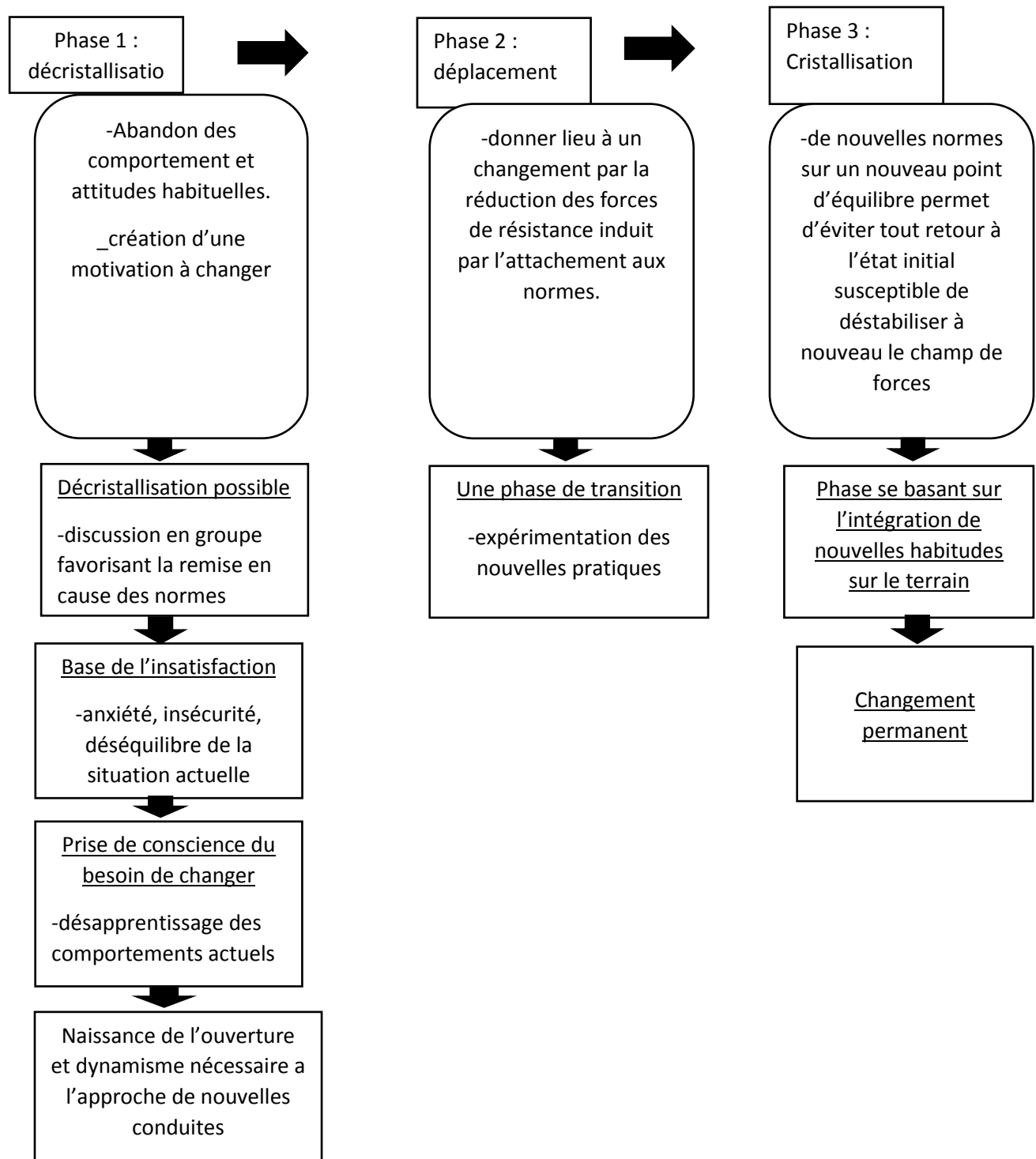
❖ **La transition** : correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements, durant cette phase, les individus investissent de leurs énergies.

❖ **Le regel ou la recristallisation** : la phase du changement qui serait intégrée spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser

⁷ GROUARD Benoit, MESTON Francis, Op, Cite. P 98

⁸ D.AUTISSIER, I. VANDANGEON-DERUMEZ, A. VAS, op.cit. P116

Figure n02 : processus du changement le modelé Lewin



Source : réalisé par nos soins

3-1- Le modèle de Collerette (1997)⁹

Ce modèle explique les interactions entre les groupes lors d'une situation de changement, comme il propose d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent.

Le modèle proposé par collerette est constitué de quatre phases (4) :

❖ **L'éveil** : c'est pendant cette phase que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

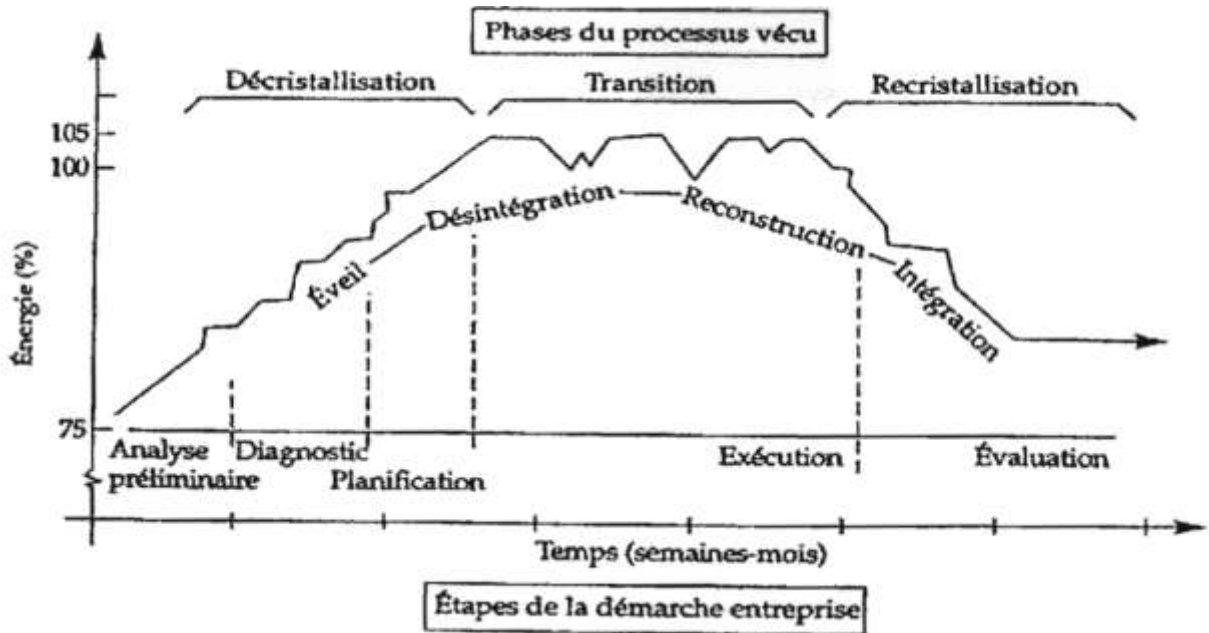
❖ **La désintégration** : consiste à déterminer quel sont les aspects jugés non adapté dans le système de représentation et dans les pratique qui en découlent, cette phase ne conduit pas nécessairement au changement. Et les individus commencés à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement.

❖ **La reconstruction** : l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent, il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde.

❖ **La phase d'intégration** : Pendant cette période, les nouvelles pratiques deviennent plus en plus naturelles. Elle correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin.

A la figure, apparaissent les trois phases proposées par Lewin, puis au bas, les quatre phases proposées par collerette et al (1997). Aux phases proposées correspondent les grandes étapes de la démarche du changement. Celle-ci est dite systématique et elle est constituée de quatre périodes : le diagnostic de la situation insatisfaisante, la planification, l'exécution du plan d'action et l'évaluation des résultats obtenus.

⁹ D.AUTISSIER, I. VANDANGEON-DERUMEZ, A. VAS, op.cit. P116

Figure n 03 ; les phases et les étapes du changement.

Source : collerette et al (1997)

Pour simplifier, nous pouvons dire que le diagnostic est fait d'une série d'activités qui permettent d'avoir une vision plus juste de la situation. Il aide à clarifier une situation.

Le diagnostic touche tout autant le contenu que les processus qui l'accompagnent. Il s'agit de procéder à une étude systématique afin de trouver les solutions appropriées, d'analyser les processus pour en dégager les particularités et trouver les moyens et les modalités d'action adéquats (collerette et al 1997).

La planification consiste simplement à établir une stratégie ou une hypothèse de travail, qui demandera souvent une réévaluation en cours d'expérience. Elle porte tout autant sur le contenu que sur les processus. Le contenu se ramène essentiellement à « clarifier les composantes des solutions trouvées, à concevoir et à élaborer les outils ainsi que les instruments nécessaires pour pouvoir appliquer les solutions » (collerette et al.1997, p50).

Quant au processus, il faut trouver la façon d'introduire et d'implanter des solutions adéquates.

Comme le diagnostic, la planification est une activité continue, il est donc utopique de vouloir établir une planification définitive surtout dans une perspective à long terme, car plusieurs événements peuvent survenir et changer la donne.

La troisième étape est celle de l'exécution. C'est le moment de réaliser le plan d'action déjà établi. Sa mise en œuvre exige souvent un encadrement efficace du système qui s'en trouvera change.

Finalement, vient l'étape de l'évaluation des résultats, qui est fait un nouveau diagnostic. Elle permet de décrire les résultats obtenus et de mesurer l'écart entre la situation initiale et celle désirée l'évaluation a surtout deux fonction : (1) trace un bilan de l'entreprise de changement et (2) fournir des informations pour déterminer s'il faut interrompre ou poursuivre la démarche décidée.

Le modelé de Collerette et al (1997) qui dans sa formulation, n'est pas très éloigné du modèle classique de Lewin (1958) fournit un cadre conceptuel très utile pour l'étude des changements et des réactions des travailleurs. Cependant, il traite superficiellement des réponses émotionnelles ressenties durant chacune des phases.

4-processus et acteur du changement

4-1- les étapes du processus du changement

La démarche que nous proposons doit être adoptée au contexte et décrit l'intervention du changement à partir de cinq grandes phases :

- ❖ Une phase préparatoire ;
- ❖ Une phase de diagnostic ;
- ❖ Une phase de planification ;
- ❖ Une phase de mise en œuvre ;
- ❖ Une phase d'évaluation des effets ;

4-1-1- La phase de préparation

Lors de cette première phase, il s'agit de définir le périmètre du projet en s'interrogeant sur les raisons du changement, ses enjeux, le contexte dans lequel il va intervenir, les parties prenantes concernées et les impacts du changement. C'est-à-dire la préparation consiste à traduire la stratégie de l'entreprise en un projet qui motive l'organisation, à trouver la formulation qui convient pour décrire ce challenge et, en fin identifier une méthodologie adoptée au traitement de cette problématique.

Cette phase permet de poser des bases solides afin de réaliser un accompagnement efficace du projet de changement en répondant à ces trois types de questions :

❖ De quoi s'agit-il ? Sur quoi faut-il centrer l'intervention ? (Relative à la nature de travail à accomplir)

❖ Quel est le but à atteindre ? Quel est l'état idéal dans lequel le demandeur souhaite se trouver ? (Relative à l'objectif visé)

❖ Quel est le contrat entre l'intervenant et le demandeur ? Quelles sont les bornes en amont et aval de l'intervenant ? (Relative à la commande).

4-1-.2 La phase de diagnostic

Avant la mise en œuvre de toute action, il est indispensable de comprendre la situation actuelle de l'organisation, de l'entreprise : acteurs, culture interne (valeurs / système culturel / éventuelles résistances aux changements) organigramme, outils utilisés, marché, contexte concurrentiel, compétences distinctives de l'entreprise, axes d'amélioration.

Le diagnostic fait partie d'une série d'activités qui permet d'avoir une vision plus juste de la situation. Il touche autant le contenu que les processus qui l'accompagnent. Il s'agit de procéder à une étude systématique afin de trouver les solutions appropriées, d'analyser les processus pour en dégager les particularités et trouver les moyens et les modalités d'actions adéquates.¹⁰

L'objectif du diagnostic est de comprendre la situation mais aussi, bien sûr, de déterminer les meilleures actions à mettre en œuvre pour accompagner le changement et atteindre l'objectif fixé.

4-1.3 La phase de planification

La planification consiste à établir une stratégie ou une hypothèse de travail, qui demandera souvent une réévaluation en cours d'expérience. Elle porte tout autant sur le contenu que sur le processus.

¹⁰ ZID RIM.Op.Cite.P 34

La planification porte tout sur le contenu que sur le processus, elle est une activité continue comme le diagnostic. Il est donc utopique de Vouloir établir une planification définitive surtout dans perspective à long-terme, car plusieurs événements peuvent survenir et changer la donne.

Donc, l'objectif ici est de planifier la réalisation du changement. Ceci exige de regarder dans le futur et penser aux risques, aux dépendances, aux contingences, aux problèmes potentiels, et mettre tout cela ensemble pour faire un plan complet, ceci englobe d'allouer les ressources, s'accorder sur le timing, analyser les implications.

On va donc définir un premier plan d'action à court terme pour favoriser l'évolution de tout vers le changement souhaité :

- ❖ Ressources nécessaires (information, formation, soutien...etc.) et condition d'utilisation de ces ressources (qui fait quoi ? pour qui ? avec quels moyens ?) ;
- ❖ Condition pratique de mise en œuvre ;
- ❖ Moyens pour suivre les actions ;
- ❖ Critères de mesures des résultats ; ¹¹

A la fin on dit que, pour réussir la planification, il faut circonscrire une vision claire de l'avenir. Il s'agit d'établir concrètement ou doit conduire le changement. Plus important encore, cette vision doit être partagée par le grand nombre. Pour ce faire, les dirigeants associent le plus possible les différents acteurs à son processus de définition.

Comme l'énonce si bien John. P. Chotter (1996, p.7) : « La vision joue un rôle clé dans la réalisation d'un changement en aidant à diriger, aligner et inspirée les actions d'un grand nombre de personnes. Sans une vision appropriée, un effort de transformation peut facilement se dissoudre dans une liste de projets confus, incompatible et consommateurs de temps qui se dirigent dans la mauvaise direction ou tout simplement nulle part ».

¹¹ GILBERT Patrick, Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines, ED:ESF, Paris, 1988,P 51-52.

4-1.4 La phase de mise en œuvre

Collerette (2010, p.42) : « Concevoir des changements constitue la partie aisée de la tâche ; la partie la plus difficile commence lorsqu'on doit plonger dans l'action pour réaliser ces changements. »

C'est la période où les anciens automatismes n'ont plus leur place, et les nouveaux ne sont pas encore acquis. Les employés se retrouvent dans une espèce de zone neutre entre l'ancienne et la nouvelle réalité.

Il s'agit du moment de mettre en œuvre le plan d'action établi c'est-à-dire, matérialiser la vision dans la réalité opérationnelle quotidienne. Sa mise en œuvre exige souvent un encadrement efficace du système qui changera obligatoirement.

Elle pose des questions relatives à la mobilisation des énergies :

❖ Comment traiter les résistances qui se manifestent ? Le système d'information sur le déroulement de l'application est-il suffisant ?

Et des questions d'ordre tactique :

❖ Quelle liberté doit-on se donner par rapport à la planification ? Jusqu'à quel point peut-on diverger sans renier la stratégie définie ?

Alors, d'une part elle suppose le passage d'une analyse plus ou moins distante à l'implication des acteurs, d'autre part, elle nécessite une adaptation de la stratégie aux impératifs des circonstances et des situations locales.

Enfin, la période de mise en œuvre est une phase délicate, nécessitent de constituer et d'entretenir une coalition de soutien qui forme une masse critique suffisante pour permettre au changement de se déployer au sein de toute l'organisation.

4-1.5 La phase d'évaluation des effets

En fin, vient l'étape de l'évaluation des résultats, le suivi et l'ajustement des actions engagées, qui est en fait un nouveau diagnostic.

D'une part, cette phase comporte la synthèse des actions lancées, l'élaboration de point d'avancement, informations sur les résultats obtenus et le cas échéant, l'allocation de nouvelles

ressources..., comme elle permet de décrire les résultats obtenus et de mesurer l'écart entre la situation insuffisante initiale et celle désirée. Et d'une autre part, elle doit être un outil d'accompagnement plutôt qu'un simple bilan.

Donc, l'étape de l'évaluation des effets on peut la résumer comme suit :

- Tracer un bilan de changement de l'organisation ;

Fournir des informations pour déterminer s'il faut interrompre ou poursuivre la démarche décidée ;

4-2. Les acteurs du changement

4.2-1. Les acteurs du changement selon AUTISSIER et J-M. Moutot

Dans leurs ouvrages pratique de la conduite de changement¹² dansement, nous distinguons généralement trois types d'acteurs :

- **Les décideurs** : Ce sont les personnes qui prennent la décision de changer et qui auront en charge de justifier leur choix et de s'assurer du bien fondé et la réalisation du changement.
- **L'équipe projet** : Cette catégorie englobe tous les acteurs qui conçoivent, gèrent et réalisent le changement dans l'entreprise.
- **Les utilisateurs/bénéficiaires** : Cette dernière catégorie comprend tous les acteurs qui seront concernés de manière plus ou moins importante par le changement. Ils peuvent être quelques individus ou bien l'ensemble d'une entreprise de plusieurs milliers de personnes.

Il est possible de catégoriser les acteurs selon 03 types :

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

¹² D.AUTISSIER, J. MOUTOT, op.cit., 2003. Pp113-114

changement représente une véritable opportunité d'innovation et création de valeur. Ils représentent 10% des personnes lors d'un changement.

- **Les passifs** : ils ne sont ni pour ni contre mais attendent de voir des signes positifs probante pour s'engager. Ils ont un besoin de sécurisation et l'objectif de la conduite de changement va consister à les faire basculer de leur statut de passif vers celui de proactif ou tout du moins de positif. Ils représentent la grande majorité des utilisateurs avec une estimation à 80%. Pour les faire basculer vers les positifs, il est important de savoir quels sont les éléments auxquels ils attachent de l'importance et sur lesquels il sera nécessaire de jouer (engagement de la hiérarchie, communication, accompagnement, etc.). Ils peuvent développer une forte inertie volontiers ou non par la stratégie dite du levage de crayon.
- **Les opposants** : Ils avancent systématiquement des arguments contre et s'affichent ouvertement comme opposants. Les raisons de leurs oppositions sont multiples. Ils peuvent craindre pour leurs zones de pouvoir et leurs savoir-faire. Si leur légitimité est très fort, ils peuvent fortement nuire au développement du projet. Leur nombre n'est pas très important et est estimé à 10%.

Figure n 04 ; les comportements des acteurs face au changement.

Proactif	Passif	Opposants
 <p>Favorables au changement, ils se positionnent comme prescripteurs</p>	 <p>En attente de résultats probants, ils veulent être sécurisés</p>	 <p>Opposés au projet, ils avancent systématiquement des arguments CONTRE</p>
10%	80%	10%

Source : AUTISSIER et MOUTOT, 2003. P115.

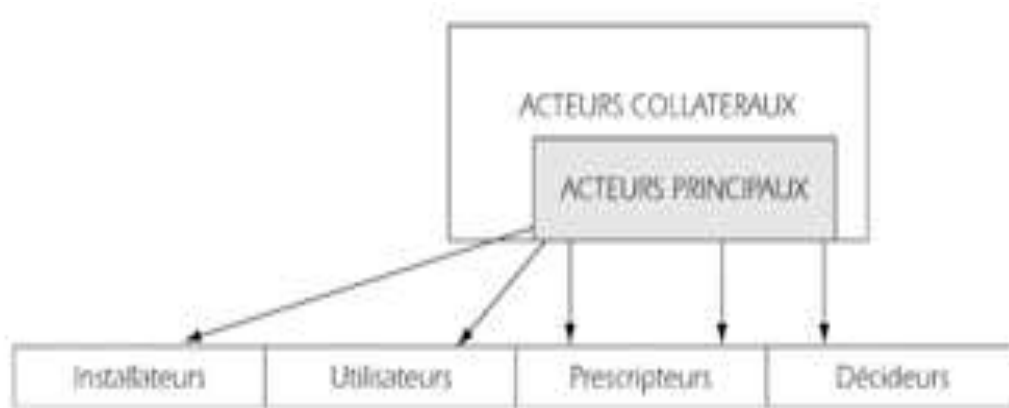
Selon le même auteur¹³, les acteurs peuvent ainsi être regroupés en catégorie en fonction de leur comportement face au changement et constituent par là même des typologies que l'on pourra utiliser ensuite pour mener à bien des actions.

La typologie qu'il propose commence par distinguer les acteurs principaux des acteurs collatéraux. Les acteurs principaux sont ceux par qui passe le changement. Si ces derniers ne l'intègrent pas, il ne pourra pas réussir. Les acteurs collatéraux, que l'on oublie très souvent, sont ceux qui n'ont pas un rôle actif dans le projet mais vis-à-vis desquels il est des facilitateurs ou bien des freins.

Les acteurs principaux se décomposent en quatre catégories :

- **Les décideurs** : la ou les personnes qui ont pris la décision du changement ou désignées comme étant les responsables. Leur statut est en général officiel et leur volonté de voir le changement aboutir est forte.
- **Les prescripteurs** : ce sont des acteurs qui ont intérêt à ce que le changement se réalise. Ils sont en général dans l'équipe projet ou dans des structures fonctionnelles proche de thématique déployée.
- **Les installateurs** : cette catégorie, pas toujours mentionnée en tant que telle, correspond à tous les acteurs du projet qui auront un rôle d'installation et de mise en œuvre d'un système ou d'un dispositif sur le terrain. Leur rôle est important car, dans bien des cas, ils constituent les seules personnes que les acteurs de terrain identifieront comme appartenant au projet.
- **Les utilisateurs** : Il s'agit de la cible principale du changement qui se trouve généralement éloignée des instances décisionnelles du projet. En raison de leur nombre souvent important, les typologies des utilisateurs correspondent à des regroupements en fonction : du métier, de la zone géographique, du niveau hiérarchique, des propriétés signalétiques.

¹³ D.AUTISSIER, J. MOUTOT, op.cit., 2003.Pp160-161

Figure n°05 : les acteurs principaux et collatéraux.

Source : Autissier, Moutot, 2003, P160.

4-2-2. Les autres acteurs organisationnels

La mise en place du changement organisationnel nécessite la présence de plus qu'un individu. Elle ne peut être assurée par une seule personne (le porteur ou le chef de projet) mais le soutien d'autres acteurs est nécessaire, la participation est la clé du changement.

A ce niveau, le changement peut se réaliser par la présence d'un certain nombre d'acteurs ayant chacun un rôle à jouer pour faire réussir le processus. Il s'agit du :

➤ **Le leader de l'organisation**

Le leadership revêt une grande importance pour mettre en œuvre des transformations de grande ampleur. Le leader, une figure clé et centrale de l'organisation, constitue un acteur crucial pour la réussite du changement. Au niveau de l'entreprise, le « leader » peut être le PDG, le directeur général, le directeur des ressources humaines ou autre directeur, et même un cadre supérieur. Les organisations multinationales peuvent comprendre plusieurs leaders répartis sur les différentes composantes de sous la responsabilité d'un leader central.

Les leaders peuvent être répartis en deux catégories :

❖ Les leaders charismatiques, qui cherchent avant tout à construire une vision de

L'organisation et à mobiliser les individus afin qu'ils l'atteignent.

❖ Les leaders gestionnaires, qui se focalisent plutôt sur la conception du système et sur le contrôle des activités de l'organisation dans le but d'améliorer la situation actuelle.

➤ **Le rôle de la direction générale (DG)**

La direction générale définit les grandes orientations stratégiques et le cadre d'évolution de l'entreprise. Elle facilite le succès du changement en termes de temps, ressources et résultats, comme elle le gère pour rendre ce processus légitime.

La direction générale soutient les managers lors du changement et en revanche assument la responsabilité sociale de l'entreprise.

Alors on peut considérer la direction comme un gardien ultime de la cohérence du processus de changement avec la vision.

➤ **Les managers intermédiaires**

Les managers intermédiaires ou les cadres sont des acteurs critiques au changement, des personnes résistantes au changement qui bloquent la réalisation des transformations ne servant pas leurs intérêts personnels.

Le rôle joué par eux est important dans le cadre de changement, car ce sont généralement eux qui vont faire vivre le changement, assurent un rôle de la liaison des agents opérationnels et autres utilisateurs. Consistent à mettre en œuvre les orientations définies par les stratégies en s'assurant notamment que les ressources sont correctement allouées et contrôlées, en surveillant la performance et le comportement du personnel, et en expliquant la nouvelle stratégie organisationnelle à leurs subordonnés s'il est nécessaire.

La tâche des managers intermédiaires est plus compliquée dans le cadre des changements imposés où ils sont en même temps des destinataires que des metteurs, en œuvre de plans qu'ils ont pas conçus.

5. typologie et forme du changement

5-1. Typologie du changement organisationnel

D'après les différentes définitions, la notion de « changement » est vaste. Elle inclut aussi bien des dimensions de nature stratégique, structurelle, managériale que des dimensions émotionnelles, comportementales et culturelles.

Cette diversité des définitions, nous a fait apparaître plusieurs types de changements et au moins trois courants selon le degré du changement, le mode de diffusion de changement, et l'intentionnalité du changement.

La mise en œuvre du changement organisationnel prend deux formes : une forme

Imposée du changement et une forme négociée. Ces deux termes qui ont souvent été repris par AUTISSIER et al. Dans leurs travaux relatifs au changement organisationnel, ont été pour proposer une matrice contenant quatre types de changements.

5-1-1 Type de changement selon l'origine de l'idée du changement

➤ Le changement imposé (prescrit)

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

C'est un changement implanté par les dirigeants suit à une étude prospective.

Le changement imposé est souvent le résultat de nouvelles conditions de vie brutalement nées il est difficile à gérer et génère une résistance répressive conduisant à la crise.

Les décisions à prendre sont de leur ressort et il n'est pas pris en considération l'avis de la base. Pour ce faire, la sensibilisation à l'idée du changement se fait sous forme d'annonce et les managers sont bien souvent obligés d'agir par imposition ou décret, tout en cherchant à réaliser un changement brutal dans le but de ne pas subir une résistance prolongée.

Ce type de changement se caractérise par : *« une vision claire de l'avenir qui permet la définition d'un état souhaité. Le décalage entre cet état et l'état actuel de l'organisation*

détermine les changements à réaliser. L'ancrage de l'action de changement se situe au niveau de son contenu ; des acteurs clés prenant des décisions

*Et formulant des objectifs qu'ils imposent ensuite au reste de l'organisation. Ils créent ainsi une logique d'action ».*¹⁴

➤ **Le changement (construit), volontiers, négocié**

Le leader assure la sensibilisation face au changement afin d'évaluer la capacité des acteurs à prendre l'initiative du changement.

Le changement organisationnel volontaire est initié par les dirigeants ou le leader.

Comme il peut être d'une idée de la base de la hiérarchie dans les entreprises appliquant des modes de gestion participative. Dans ce cas, l'environnement peut avoir un rôle très significatif, que l'organisation a prévu et s'y est préparée. Comme il peut ne pas avoir d'influence dans le cas où l'on vise un but plus élevé ou une situation meilleure.

Le plus important pour un tel type de changement est d'assurer une démarche à suivre sans avoir recours à se fixer des repères en passant d'un niveau local à un niveau global. Il sera question d'implanter un changement tout en le construisant

Ce type de changement se caractérise par : « *une vision floue de l'avenir traduisant la volonté de ne pas fixer de cadre au changement. Le projet de changement se fonde alors sur la démarche à suivre et les comportements attendus pour effectivement changer. L'ancrage de l'action de changement se situe ici au niveau de son processus ; Une grande liberté d'action laissée aux acteurs pour favoriser les comportements autonomes et enrichir la formalisation progressive d'un nouvel état* ». ¹⁵

Cette conception volontariste doit donc toucher le contexte interne de l'organisation afin de susciter le changement, l'instaurer et par la suite le soutenir sous la direction du leader.

¹⁴ Cité par Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ, « Changement prescrit et changement construit : la conduite des processus de changement et les logiques d'actions sous-jacentes », P05. Disponible sur <https://www.strategie-aims.com>

¹⁵ Cité par Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ, op.cit. P06

5-1-2. Les types de changement selon le mode de diffusion

L'étude temporelle du changement organisationnel a un résultat instantanément instructif puisque l'étendue dans le temps du changement influence directement les étapes que doit passer l'organisation, qui est sur le point de procéder au changement. Dans les deux extrémités de la durée, on retrouve le changement progressif et le changement brutal.

➤ Le changement progressif

De nature incrémentale, il est mis en œuvre pas à pas. Par étapes successives ancrées dans l'existant et le fait changer en douceur. Ce changement est susceptible d'emporter l'adhésion, le soutien des acteurs et en conséquence être moins traumatisant.

C'est un processus qui s'inscrit dans la durée et qui implique un ou plusieurs services de l'entreprise.

Le changement progressif est associé à des périodes d'évolution. Ces périodes de modification continue conduisent à faire évaluer les organisations qu'il y ait nécessairement des transformations majeures ou susceptibles de perturber profondément les structures existantes. Ces périodes s'opposent aux périodes de crise qui se produisent sur des laps de temps courts mais intenses.

Le changement progressif concerne les environnements caractérisés par une croissance unidirectionnelle et par une stabilité environnementale relative. Ils intéressent, dans une certaine mesure, les organisations qui opèrent dans des économies fermées ou protégées.

A titre d'exemple, on peut citer le cas de la distribution agroalimentaire en Inde aujourd'hui.

➤ Le changement brutal

Il est mis en place sans transition, brutalement. De façon radicale, du jour au lendemain.

Contrairement à l'approche de changement progressif, les préconisations du Changement brutal que nous appelons courant « radicalise », conçoivent le changement comme une rupture avec les pratiques anciennes. Pour ce courant, le changement ne peut qu'être que par la crise.

Il s'agit d'un changement brutal qui conduit à une refonte de l'entreprise. C'est une thérapie de choc. Pour eux, l'entreprise est définie comme un ensemble de sous-système dépendant les uns des autres et liés par des liens formels et informels.

À partir de ce moment, le changement d'une composante du système évoque une chaîne de métamorphoses au sein des autres composantes, ce qui implique un changement brutal se caractérisant par la modification globale du système Organisationnel, entraînant une destruction rapide et irréversible de l'ancienne organisation.

La rencontre des axes progressifs/brutaux et impose/volontaire permet d'identifier quatre types de changement (voir tableau)

Tableau N°6: typologie du changement

PROGRESSIF	<p>Changement prescrit</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.) ✓ 12 à 36 mois ✓ Projet An 2000, euro, 35 heures 	<p>Changement construit</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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	<p>Changement de crise</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Solution a un dysfonctionnement ✓ 1 jour à 3 mois ✓ Accident, grève, plaintes de clients 	<p>Changement adaptatif</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Transformation des pratiques et de l'organisation ✓ 6 à 18 mois ✓ Nouvel outil informatique, compétences commerciales
	IMPOSE	VOLONTAIRE

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

Source : AUTISSIER et MOUTOT,2003. P93

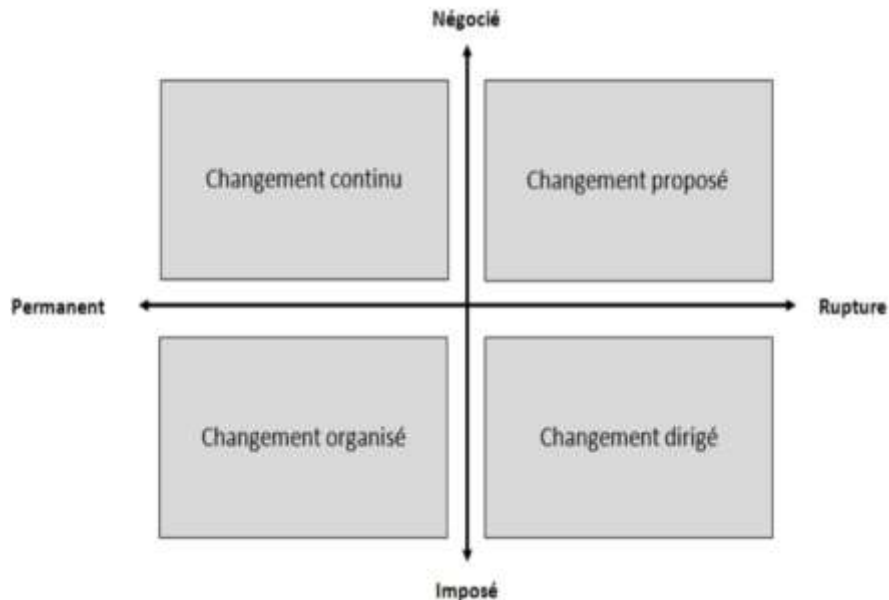
5-1-3. Typologie du changement organisationnel selon AUTISSIER, VANDANGEON et VAS :

Dans leurs ouvrages, David AUTISSIER et Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ qualifient et nomment les quatre types de changement Selon deux axes.

« Le premier axe se déploie entre la rupture, soit l'obligation pour l'organisation de mettre en œuvre un changement radical pour assurer sa pérennité, et le changement permanent, soit une culture d'entreprise ouverte et apprenante dans laquelle les collaborateurs ont suffisamment d'autonomie pour s'adapter quotidiennement à des situations nouvelles et où le changement n'est pas perçu comme une révolution ».

« Le second axe est celui des contraintes, est-ce que le changement est négociable ou est-il imposé ? Des causes externes sont souvent citées pour justifier une décision de changement, la concurrence, les nouvelles technologies, la demande volatile des clients, etc. « s'adapter ou mourir » est devenu un précepte du management. Cependant, BERNOUX (2010) avance qu'il n'y a pas de changement sans volonté des acteurs. Par conséquent, même s'il est largement influencé par un environnement en mutation, le changement demeure la décision d'un individu ou d'un groupe d'individus Organisationnel, entraînant une destruction rapide et irréversible de l'ancienne organisation à leur idée du futur ou, à défaut, se séparer de certaines personnes bloquantes pour imposer leur vision »¹⁶

¹⁶Cite par Spada Fabric, « La conduite du changement lors du déploiement d'un système d'information », janvier 2013, P07.disponible sur <http://www.mf-service.ch/dossiers/chmgmt2.pdf>

Figure N°07 : la matrice du changement.

Source : AUTISSIER et al, 2010

➤ Le changement continu

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

Ce type de changement s'inscrit dans les approches organisationnelles de (L'entreprise apprenante) et, au niveau des développements informatiques, nous retrouvons les valeurs et principes de l'agilité. Il s'agit de capitaliser sur la valeur humaine et sa capacité à faire face à des situations imprévues. En effet, dans un processus de changement continu nous connaissons le point de départ mais l'arrivée, les contours du chemin à suivre et la durée du voyage demeurent

très souvent des inconnues. Seule la stratégie est déterminée et les collaborateurs doivent disposer de suffisamment d'autonomie pour mettre en œuvre les moyens nécessaires à sa réalisation »¹⁷

Dans ce cas, le changement n'est pas très bien perçu et les objectifs difficiles à quantifier, les acteurs se voient proposer des méthodes de travail et des échéances dans une logique d'expérimentation, qui les amèneront à trouver par eux-mêmes des objectifs par lesquels se réalisera une dynamique de changement

➤ **Le changement organisé**

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

En ligne avec les objectifs préétablis. Une démarche en quatre étapes est proposée :

- ✓ *Définir clairement le problème à résoudre ;*
- ✓ *Examiner les solutions déjà essayées et qui n'ont pas fonctionné ;*
- ✓ *Définir clairement le changement auquel on souhaite aboutir ;*
- ✓ *Formuler et mettre en œuvre un projet pour effectuer le changement »¹⁸*

Dans ce cas, le changement n'est pas très bien perçu et les objectifs difficiles à quantifier, les acteurs se voient proposer des méthodes de travail et des échéances dans une logique d'expérimentation, qui les amèneront à trouver par eux-mêmes des objectifs par lesquels se réalisera une dynamique de changement

¹⁷ Cite par Spada Fabrice, op.cit., P08

¹⁸ Cite par Spada Fabrice, op.cit. P09

➤ Le changement proposé

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

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

Devra trouver un sens dans le changement et adhérer à la nouvelle stratégie. Dans ce contexte, les cadres intermédiaires jouent souvent un rôle clé dans les négociations car ce sont eux qui, au final, disposent du pouvoir de faire appliquer tout, ou partie, de la nouvelle stratégie »¹⁹

Le changement est proposé par la direction en termes de résultats attendus et de planning à respecter. Les acteurs sont libres d'utiliser les méthodes qu'ils veulent et de faire les arbitrages de ressources qu'ils jugent nécessaires. Ils sont libres des modalités pour déployer et réaliser le changement.

➤ Le changement dirigé

« Face à l'inadéquation entre le fonctionnement de l'entreprise et son environnement, tout bon dirigeant réagit en changeant la stratégie, les systèmes de gestion ou la structure organisationnelle. De par son caractère radical et unilatéral, le changement dirigé est considéré comme un moyen d'assurer la survie de l'organisation et d'améliorer ses résultats à court terme. Les décisions prises peuvent être un changement d'activité, une transformation du but stratégique pour répondre à une nouvelle vision des dirigeants ou l'implémentation d'une politique de redressement afin de répondre à une situation de crise grave.

¹⁹ Cite par Spada Fabrice, op.cit. P09

Dans le cas du changement dirigé, les décisions sont radicales et non négociables. Les différents acteurs présents dans l'organisation doivent donc adhérer aux décisions imposées ou envisager leur départ. En outre, le top management devra également se questionner sur la capacité des collaborateurs actuels à fonctionner dans la nouvelle entreprise. En effet, il n'est pas garanti que les recettes qui ont fonctionné jusqu'à présent continuent à porter des fruits après la refonte de l'entreprise. Les dommages humains sont donc souvent assez importants lorsque ce type de changement est mis en pratique »²⁰

Dans ce cas, l'impulsion du changement est donnée par la direction de manière injonctive avec une contrainte de réalisation forte et une marge de négociation assez faible. L'état d'urgence est utilisé pour justifier un changement rapide qui privilégie l'action, à la discussion et au compromis.

5-2. Les formes de changement

Le changement devient de nos jours la règle et la stabilité l'exception. Le changement fait partie de la vie des organisations, soit pour conserver l'équilibre, soit pour se reproduire soit pour se transformer.

Le changement peut prendre plusieurs formes et peut vêtir plusieurs natures selon son étendue, sa profondeur et son rythme.

Par ailleurs, d'autres auteurs comme Giroux (1991), se sont penchés sur la manière avec laquelle le changement doit être qualifié ainsi que sur les caractéristiques à partir desquelles il y a une possibilité d'envisager des types de changement. Giroux s'est interrogé, surtout, sur la gestion et l'accompagnement du changement qui sont des éléments déterminants en termes de résultante à valeur ajoutée pour la réussite ou l'échec du changement.

Explicitement, la typologie de Giroux²¹ se propose de qualifier le changement en rapport avec son étendue (global / partiel), de sa profondeur (majeur / marginal) et de son rythme (lent / rapide). Pour ce dernier point, nous ne pouvons le citer sans remonter aux travaux de Mintzberg c'est à cet effet, qu'une fois la typologie de Giroux achevée nous procéderons à une petite revue de la littérature des travaux de Mintzberg sur le changement.

²⁰ Ibid. P09

²¹ D. Autissier et al, Conduite du changement, Dunod, France, 2018, pp 11-12

Pour expliquer les points énoncés, nous allons regrouper les formes du changement et leurs caractéristiques dans un tableau afin de mettre en lumière la différence de chaque changement.

Tableau N°2: les formes du changement.

caractéristique	Forme du changement	Définition
Etendue	Globale	Le changement touche toutes les activités et toutes les unités de l'organisation par la direction. Il vise une modification à la fois interne et externe.
	Partielle	Il concerne une partie de l'organisation. C'est plus simple, mais plus limité. Et en ne faisant évoluer qu'un sous-ensemble, on peut provoquer des effets indirects sur la totalité du système. Quelquefois, il vaut mieux globaliser la réflexion d'emblée
Profondeur	Majeure	Ce type de changement marque une grande différence avec le passé (rupture et discontinuité). Il modifie conjointement des pratiques, des structures, des systèmes d'action, des représentations culturelles, etc...
	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 progressive, graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre
	Rapide	Il peut prendre la forme d'une « révolution », avec des bouleversements vifs, violents, forcément perturbateurs.

Source : Giroux, 1991. P10

Cette typologie commence à apporter des réponses un peu plus concrètes aux questions des dirigeants et managers. Toutefois elle est complexe à opérationnaliser lorsqu'il s'agit de croiser les trois dimensions. Elle pose également des problèmes au niveau de l'interprétation des

dimensions par les praticiens. Par exemple, la dimension « profondeur » dans le cas de la mise en place d'une nouvelle version d'un système d'informations peut sembler marginale pour le directeur des systèmes d'information, alors que pour l'utilisateur elle sera perçue comme majeure dans la mesure où cette version l'oblige à s'engager dans un processus d'apprentissage de nouvelles pratiques. Ces différences de perceptions peuvent poser des problèmes en matière de conduite du changement sur leurs collaborateurs.

Cette typologie peut être considérée comme un référentiel apportant des réponses un peu plus concrètes, surtout, pour les managers au sein des organisations. Cependant, une complexité apparaît lorsqu'une volonté de croisement entre les trois dimensions se manifeste. Comme elle pose aussi une problématique majeure au niveau de l'interprétation qui de plus en plus tend à être difficile à déterminer.

Par ailleurs, le changement peut ne pas suivre un rythme précis dans l'histoire de l'organisation, et dans ce cas il est graduel. Il peut aussi suivre un rythme bien particulier, il est dans ce cas ponctuel.

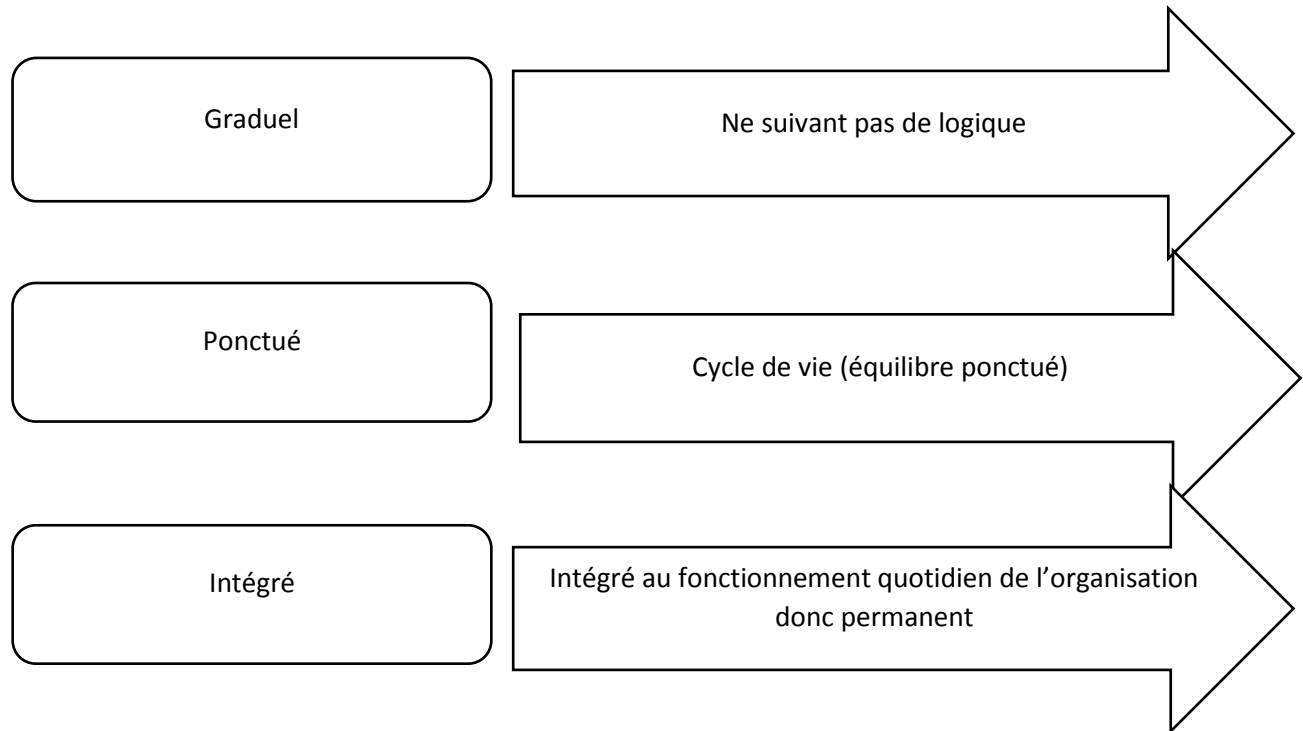
La conception du changement comme un phénomène graduel stipule qu'il n'existe aucune logique particulière dans le rythme d'évolution si nous étudions l'organisation sur une période suffisamment longue. Le changement dans ce cas est caractérisé par de petites modifications incrémentales et cumulatives.

A l'inverse, le modèle des cycles de vie est un exemple où le changement prend un certain rythme régulier connu d'avance H. Mintzberg, F. Wesley (1992). Il met en évidence l'existence d'une logique interne et stable de l'organisation. Dans cette perspective, à un certain point dans le temps, tout changement incorpore un changement d'une étape précédente du cycle de vie. Ainsi, la perception de l'environnement par l'organisation n'est pas aussi importante que les règles immanentes dictées par la séquence d'étapes. Les modèles de cycles de vie des produits ou des processus sont souvent utilisés pour décrire le changement des organisations à long terme (Caron H. St John, Richard W. Poudet & Alan R Canno, 2005). Nous retrouvons cette conception du changement notamment chez CJ Gersick (1991) dans le modèle d'équilibre ponctué, qui reconnaît l'existence de changements de natures différentes.

D'une part, l'évolution se caractérise par le maintien de la logique interne du système et l'autre part la révolution se caractérise par la remise en cause de cette logique.

Ainsi, la figure suivante résume les rythmes du changement.

Figure08: rythmes du changement



Source : réalisé par nos soins

6. Les facteurs du changement

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

D'après David AUTISSIER, le changement constitue généralement « une réaction à un ou plusieurs éléments que l'on appelle des facteurs déclencheurs ». Il distingue lui aussi deux grandes catégories : les facteurs internes et les facteurs externes.

6.1. Les facteurs internes

D'après l'auteur David AUTISSIER²² les facteurs internes relèvent des décisions prises par des membres de l'entreprise et dont l'origine peut être en relation avec la variation de l'environnement.

Les décisions internes nécessitent des argumentaires plus poussés car il faut convaincre que la décision prise est la bonne.

Ceux-ci ont trait à/aux :

➤ **La stratégie** : le management stratégique consiste à piloter la stabilité et l'invention destructrice. Il alterne les phases d'accumulation d'expérience (faire plus et mieux) et les phases de rupture (faire autrement)

➤ **L'organisation** : toutes les décisions qui s'intéressent à la définition des structures et des modalités de réalisation des différentes activités.

➤ **Les systèmes de gestion** : nous entendons par cette appellation, l'ensemble des dispositifs et instruments qui permettent d'affecter des ressources, de mesurer des résultats et d'organiser la coordination.

➤ **Les outils** : cela concerne tous les outils informatiques et techniques mis à disposition pour produire et gérer tels que des automates de production, des progiciels intégrés, des logiciels, etc.

➤ **Les pratiques** : il s'agit des manières de faire opérationnelles pour la réalisation de l'activité. Ces pratiques, pouvant concerner les domaines commerciaux, de gestion ou de production, évoluent dans de nombreux cas. L'intégration des démarches qualité modifient par exemple ces pratiques dans le sens où l'on doit désormais être capable de tracer ce que l'on a fait.

➤ **La culture** : les valeurs de l'entreprise qui fondent le collectif peuvent évoluer. Ces dernières années, on a pu voir des grandes entreprises développer la culture client.

²² D.AUTISSIER, J. MOUTOT, pratique de la conduite du changement, Paris : éd Dunod, 2003.P90

6.2. Les factures externes

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent.

Selon le même auteur, les factures externes peuvent être en provenance du marché, de l'environnement technologique, des pouvoirs publics ou des évolutions sociologie de la société, ils peuvent être en provenance de :

➤ **L'environnement légal et réglementaire** : Peut amener les entreprises à effectuer des changements. Son influence s'exerce à travers la modification de l'environnement, par la modification des contraintes qui pèsent sur l'entreprise. Dans le premier cas, la législation et la réglementation agissent en transformant le cas, leurs effets se font sentir directement sur l'entreprise en l'obligeant à respecter certaines règles ou en supprimant des règles existantes.

➤ **La technologie** : La mise à disposition d'une nouvelle technologie rend obsolète la précédente et permet à de nouveaux arrivants de se bâtir un avantage concurrentiel.

➤ **La concurrence** : la mondialisation de l'économie conduit à des formes de concurrence de plus en plus forte et à un renouvellement rapide de l'offre.

➤ **La demande client** : dans un marché de demande, on ne vend pas ce que l'on produit mais ce que le client désire. La forte volatilité de la demande client conduit les entreprises à s'adapter en permanence.

➤ **Les marchés financiers** : la financiarisation de l'économie donne un poids très important aux marchés boursiers et à leurs fluctuations.

➤ **La sociologie des populations** : le développement de l'instruction dans les pays développés change les rapports sociaux entre les individus et les modes relationnels à l'intérieur de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous résume ces différents facteurs :

Tableau N°3: Synthèse des différents facteurs du changement.

Facteur interne	Facteur externe
Stratégie (cout ,différenciation ,etc.)	Environnement légal et règlementaire (35 heures commerce international, etc.)
Organisation (centralisation, décentralisation, etc.)	Technologie (informatique , numérique, etc.)
Systèmes de gestion (qualité, processus, etc.)	Concurrence (nouvel entrant, nouvelle offre , etc.)
Outils (informatique, techniques, etc.)	Client (évolution de la demande)
Pratiques (technique, commerciales, etc.)	Financier (bourse)

Source : D. AUTISSIER, J. MOUTOT, 2003, P. 89

7. Les objectifs du changement organisationnel

Pour Alain VAS59, le changement organisationnel suppose une série de procédures destinées à changer les individus, les groupes et la structure ainsi que les méthodes d'une organisation.

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

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

- Accroissement de la productivité ;
- L'acceptation d'une nouvelle technique par le personnel ;
- Un surcroît de motivation pour les employés ;
- Une intensification des comportements novateurs de la part du personnel ;

- Une augmentation de la part de marché, etc.

L'objectif premier d'un changement organisationnel envisagé sous un angle gestionnaire, est de trouver un modèle définitif d'optimisation. Ainsi, il revient de trouver comment le changement peut-il être mené puisque qu'il existe des contingences aussi bien internes qu'externes rendant cette finalité utopique. Et accroître la capacité ou l'altitude de l'organisation à s'adapter aux changements qui intervient dans son environnement et de changer les modèles de comportement des salariés.

Section 02 : la ressource humaine une fonction du processus du changement

La fonction ressource humaine joue un rôle essentiel dans la réflexion et la réussite du changement organisationnel et dans l'accompagnement de ses différentes transformations. Dans cette section nous allons essayer d'étudier et de comprendre la fonction ressources humaines et sa relation avec le changement organisationnel.

1. Définition de La fonction ressources humaines

Il existe une multitude de définitions de la fonction ressources humaines, selon notamment le type de service attendu du fait de sa transversalité ainsi que des relations et liens qu'elle entretient avec les autres grandes fonctions de l'entreprise.

La fonction Ressources humaines a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant.

Il s'agit d'une fonction de management en soutien à la performance de l'entreprise, coordination des processus, dont la finalité est de fournir un service attendu à ses clients i interne, ce qui comme toute autre fonction de l'entrepris, contribue à l'activité et a l'efficacité de l'entreprise.

L'importance de la fonction Ressources humaines peut s'appréhender à plusieurs niveaux :

- Sur le plan de la production, la fonction Ressources humaines va permettre à l'entreprise de disposer d'un personnel compétent qui pourra améliorer la productivité de l'entreprise.
- Sur le plan commercial, la gestion des Ressources humaines va contribuer au recrutement de personnel de vente (vendeurs, directeurs de magasin) efficaces et motivés. Grâce à eux, les ventes pourront donc être améliorées.
- Sur le plan financier, une gestion pertinente du personnel va permettre de limiter les dépenses liées aux salaires. Le salaire ne sera plus seulement un coût pour l'entreprise, mais un investissement.

- Sur le plan stratégique, la fonction Ressources humaines permet à l'entreprise de se différencier de la concurrence grâce à l'excellence de son personnel. Ses salariés vont permettre à l'entreprise de créer une valeur supplémentaire pour les clients.

Il s'agit d'une fonction de management en soutien à la performance de l'entreprise, coordination des processus, dont la finalité est de fournir un service attendu à ses clients internes, ce qui comme toute autre fonction de l'entreprise, contribue à l'activité et à l'efficacité de l'entreprise. De plus, la fonction RH joue un rôle essentiel dans la réflexion et la réussite du changement organisationnel et dans l'accompagnement de ses différentes transformations. Les transformations organisationnelles peuvent désormais être effectuées de manière efficace et efficiente.

2. Définition de la gestion ressource humaine

« La GRH est : un ensemble des activités qui mettent en place, développent et mobilisent les hommes dont l'organisation a besoin pour réaliser ses objectifs.

C'est une somme de tâches d'autant plus complexe qu'elles sont réparties dans l'organisation et que la fonction qui en est chargée officiellement n'en contrôle elle-même qu'une partie. Contrairement à d'autres ressources, les hommes ne sont pas des êtres autonomes qui interviennent activement ou relativement dans les processus de gestion »²³

D'après Alain MEIGNANT l'objectif essentiel de la GRH « est de disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leur talent avec un niveau élevé de performances et de qualité, et ceci dans le climat social le plus favorable possible.

La fonction ressources humaines est donc constituée de l'ensemble des activités qui ont pour but l'intégration efficace des individus et des groupes dans le cadre de l'entreprise. Finalement, la GRH a pour objet d'utiliser au mieux les capacités et les énergies humaines pour des activités d'ordre opérationnel, de conception, de coordination ou encore, de mobilisation »²⁴

²³ 4Perre LOUART « Gestion des ressources humaines », Editions Seyroles, université Paris, 2eme édition, 1991

²⁴ Cité par PILLOT Christian, Management gestion des ressources humaines, éd, INSA, Lyon, 2004. Disponible Sur<https://www.google.fr/#q=Pilot+Christian%2CManagement+gestion+des+ressources+humaines>.

3. Les activités de la fonction ressources humaines

Considérer la GRH d'un point de vue gestionnaire, c'est s'intéresser à la manière dont elle peut contribuer à la performance de l'entreprise.

3.1. L'administration du personnel

Application formelle du dispositif statutaire relatif à tout salarié de l'entreprise. Ainsi des compétences dans le domaine juridique : veiller à l'exercice des droits et des obligations conventionnelles et contractuelles.²⁵

Cette notion recouvre l'ensemble des tâches par lesquelles la fonction a commencé à exister dans l'entreprise. Elle est en fait la gestion du salarié comme « ayant droit » à un salaire, un statut, une protection sociale, des garanties d'intégrité physique et morale...C'est également l'administration du personnel qui se charge de l'application des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles. Ces tâches doivent être réalisées avec une productivité et une efficacité optimales.

3.2. La gestion des ressources humaines

➤ La gestion de l'emploi et de ses modalités d'ajustement en termes d'analyse de poste, de recrutement, de mutation et de promotion, de modalité de gestion du temps de travail.

➤ La gestion des potentiels, en particulier en ce qui a trait au suivi des compétences (évaluation et appréciation du personnel, détection des besoins de formation, promotion, augmentation de salaire au mérite).

➤ L'information et l'expression des personnels

➤ La dynamisation et motivation des ressources humaines

3.3. Le développement social

Il s'agit de l'un des aspects les plus stratégiques et créateurs de la fonction RH il recouvre les analyses et les actions sur l'évolution des structures de travailles différentes opérations liées à la qualification et la valorisation des ressources humaines et les perspectives d'évolution des

²⁵ Cité par Sophie LANDRIEUX-KARTOCHIAN, Maître de Conférences à l'Université Paris I - Panthéon Sorbonne, « Chapitre 1 La fonction ressources humaines : définition, organisation et pilotage ». Disponible sur <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53849b2ae6235.pdf>

modes de management et la responsabilisation sociale de l'encadrement et les systèmes de mobilisation des RH.

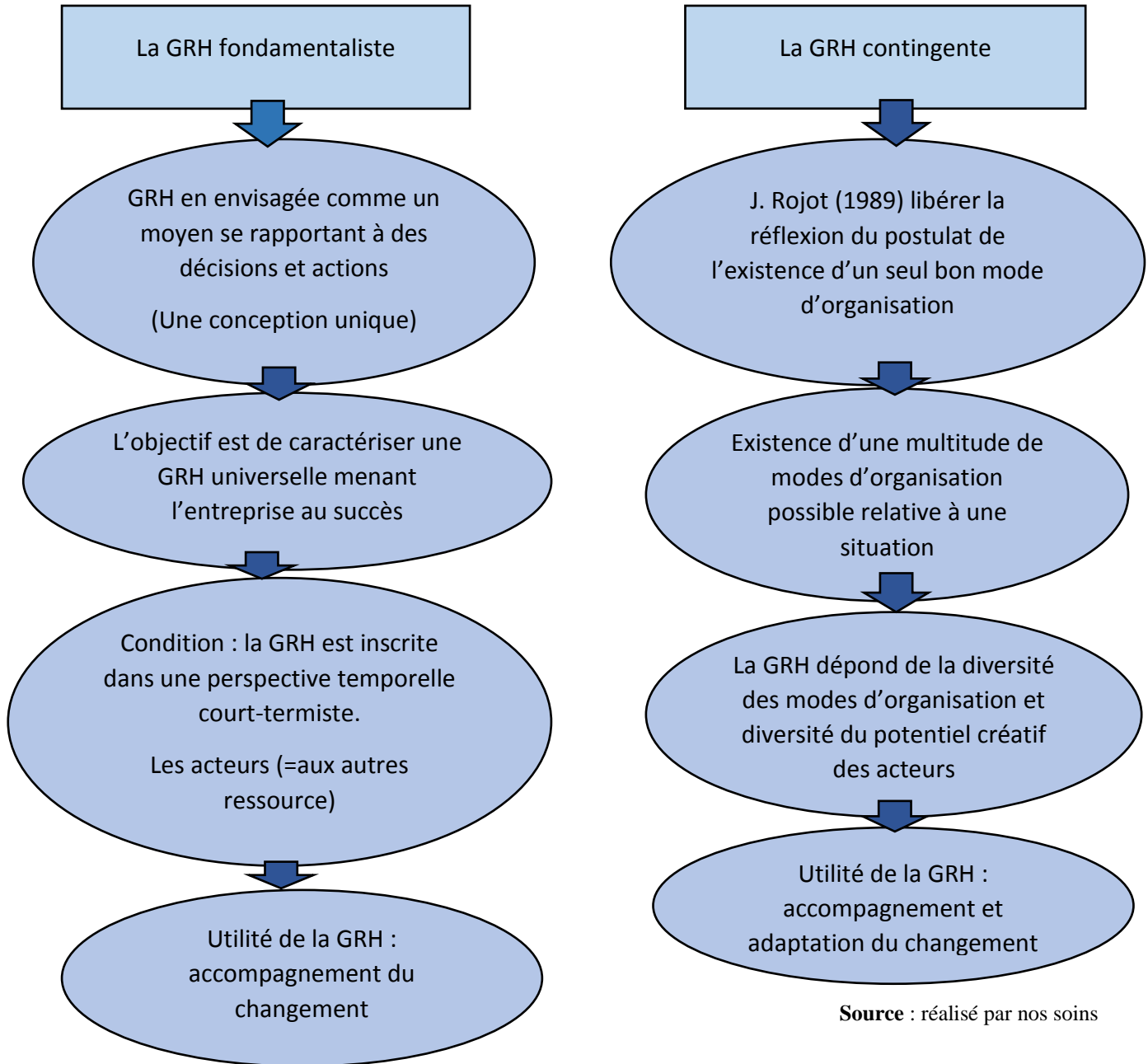
4. le ressource humaine face au changement

Les R.H et le changement organisationnel sont traversés par de multiples évolutions, ces évolutions revoient essentiellement à l'évolution des notions au sein du champ de gestion.

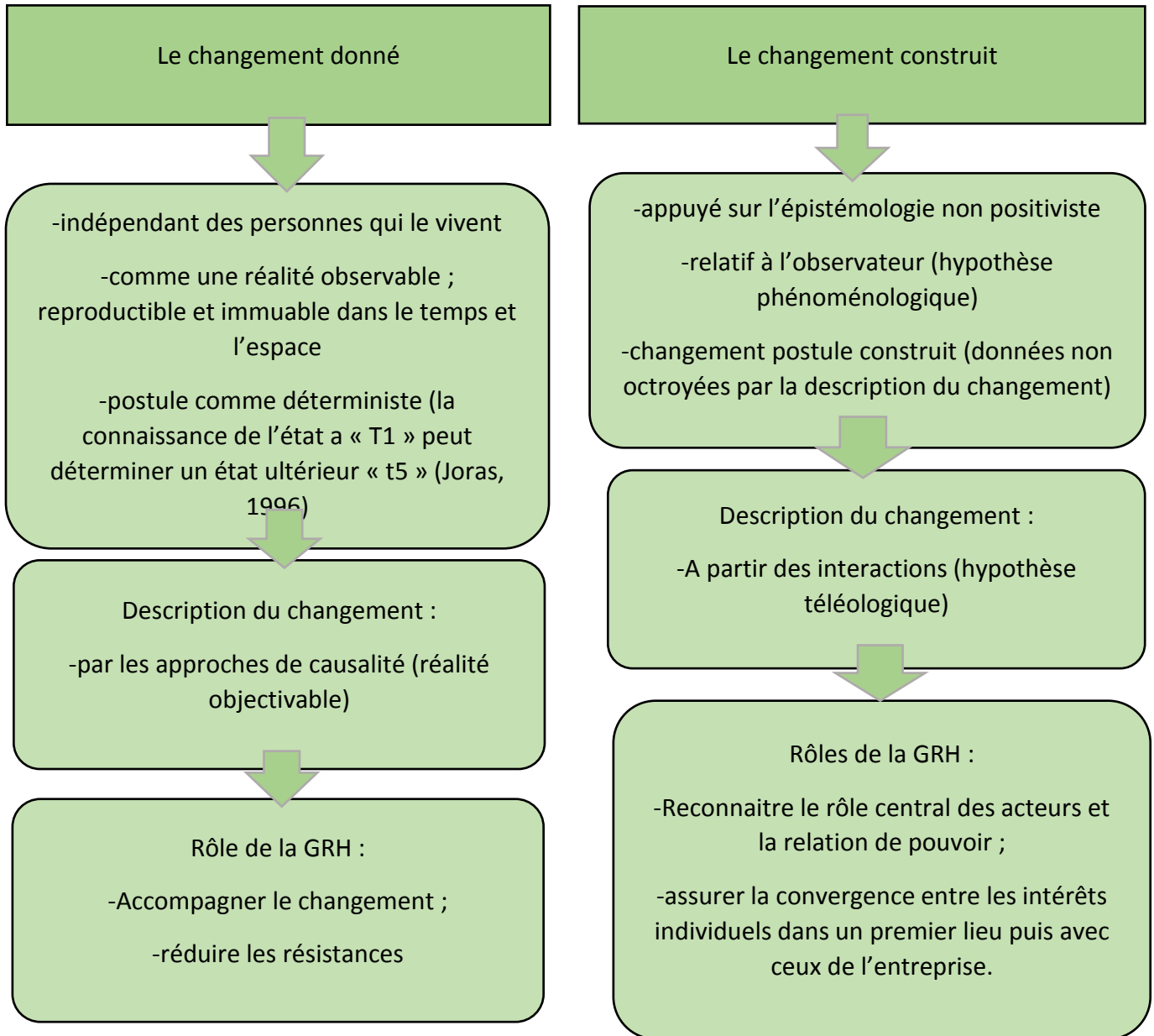
Plus précisément, la GRH se caractérise par une évolution du paradigme dominant allant d'une GRH « fondamentaliste » à une GRH « contingente ».

De l'autre côté, on parlera de changement « donné » par rapport au changement « construit ». Pour mener terme notre réflexion et en nous basons sur les travaux d'auteurs précités et de la réflexion de M. Bayad et C. Schmitt, 2007, nous avons établi les deux figures suivantes :

Figure n9 : retracer les caractéristiques de la GRH fondamentaliste et de la GRH contingent



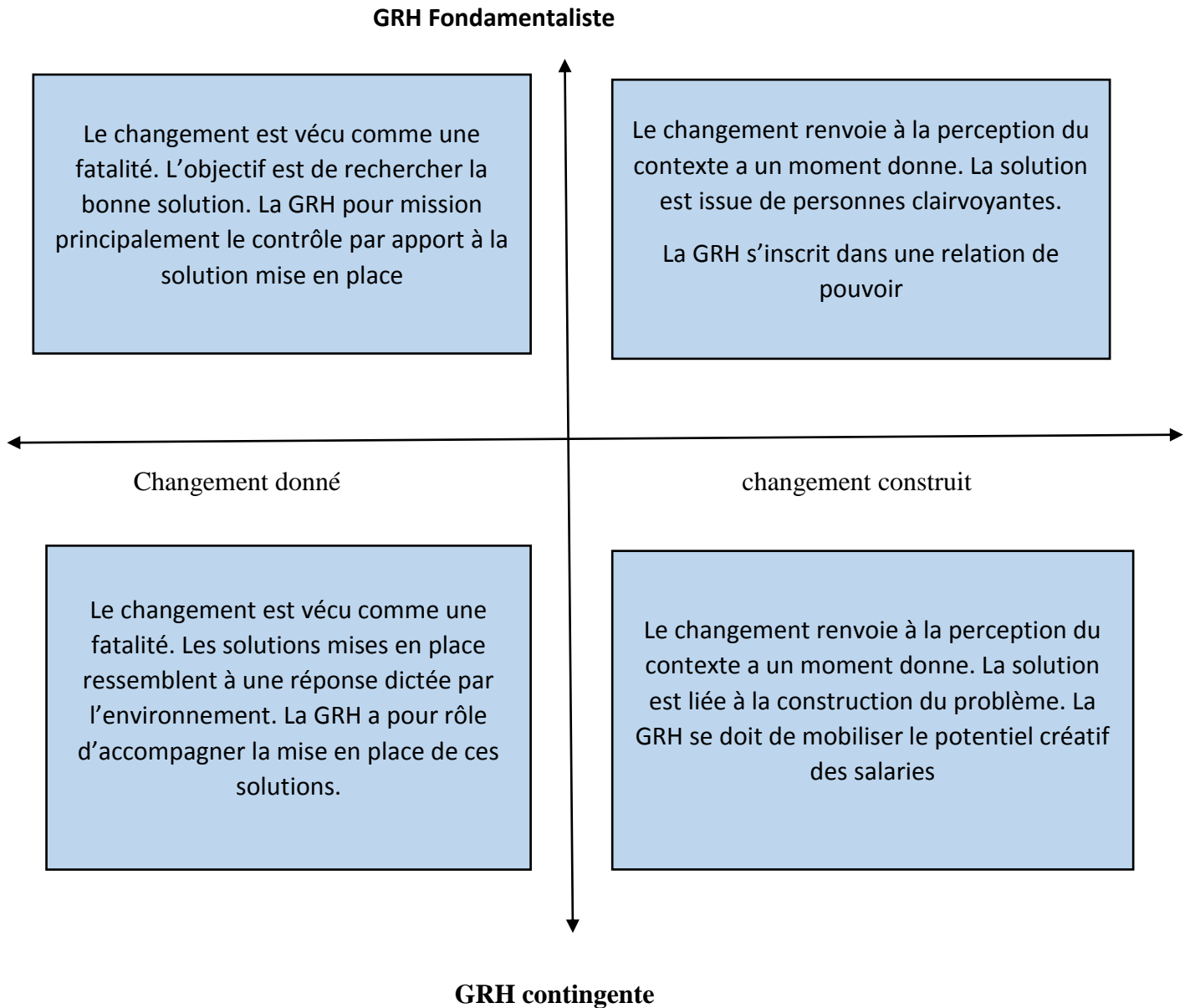
Source : réalisé par nos soins

Figure 10: le changement donné et le changement construit

Source : réalisé par nos soins

Par ailleurs, un croisement des deux axes, autrement dit, de l'approche paradigmatique de la GRH et de l'approche du changement²⁶ donne une représentation plus succincte de l'étude des paradigmes présentés ci - dessus. Ce croisement débouche sur la conception suivante :

²⁶ Idem, p, 232

Figure n 11 : GRH et changement organisationnel (positionnement paradigmatique)

Source : M. Bayad, C. Schmitt, GRH et changement organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations, 2007, p. 231

La GRH n'est envisagée que comme un moyen par rapport à des décisions et des actions qui lui sont indépendantes. Elle relève d'une conception très unitaire, voire unique de la fonction. L'objectif est de caractériser la GRH qui mène de façon universelle l'entreprise au succès.

Dans ces conditions, on peut avancer que la GRH s'inscrit dans une perspective temporelle à court terme et renvoie à une opération de la fonction. Pour une grande part, la place de l'homme

dans l'organisation conditionne fortement le rôle dévolu à la GRH. Les GRH et changement organisationnel acteurs de l'entreprise sont considérés comme des ressources au même titre que le matériel ou la technologie. La GRH n'a d'autre utilité que l'accompagnement des actions de changement.

Faciliter le changement signifie établir des stratégies qui intègrent le processus de changement technique (le passage de la situation actuelle à la situation désirée) au processus d'adaptation des individus au changement. Tout programme de changement implique donc ces deux processus du changement.

Traditionnellement, les gestionnaires du changement se sont surtout concentrés sur les aspects techniques, ils mettaient alors l'emphase sur les structures, les processus, les systèmes et les technologies, pour déployer leur vision de l'organisation ainsi que leur stratégie. Bien que ces aspects soient très importants, il a été démontré que les chances de succès sont considérablement amoindries si l'on ne tient pas compte du processus d'adaptation des individus au changement

5. Le processus d'adaptation des individus au changement

Le processus d'adaptation des individus au changement se déroule en trois étapes distinctes : Rompre avec le passé ; explorer les nouvelles façons de faire ; commencer les changements.

Au cours de ces trois étapes, nous pouvons observer des émotions et des comportements communs et dégager des stratégies en conséquence.

- **Rompre avec le passé**

La première étape consiste à rompre avec le passé, à faire le deuil des anciennes méthodes de travail, des vieilles habitudes. La première réaction au changement se manifeste souvent par l'incertitude ou le rejet. Les employés sont très préoccupés par les conséquences des changements à leurs propres niveaux, on peut parfois voir s'accroître l'absentéisme, le désengagement, etc.

- **Explorer les nouvelles façons de faire**

Cette seconde étape est l'étape où l'on parvient à surmonter l'anxiété et la résistance, à expérimenter le changement et à définir les nouveaux rôles, c'est la période où les vieilles méthodes sont oubliées alors que l'on n'est pas encore tout à fait à l'aise avec les nouvelles. Cette

phase s'avère la plus difficile. Les employés s'initient aux nouvelles façons de faire et recherchent des moyens pour les améliorer.

- **Commencer les changements**

Paradoxalement, le commencement correspond à la dernière étape du processus d'adaptation.

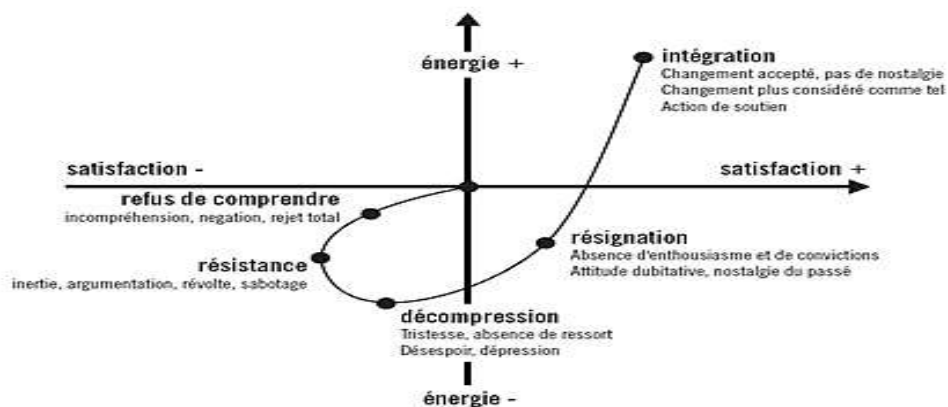
C'est l'étape au cours de laquelle les employés adhèrent aux nouvelles valeurs, adoptent de nouvelles attitudes et commencent à percevoir des bénéfices tangibles et à s'engager dans l'implantation du changement. Ils ne s'engagent dans leur nouveau travail que lorsqu'ils ont intégré mentalement, émotionnellement et physiquement les changements.

Les circonstances particulières qui prévalent dans chaque organisation font en sorte que tout programme de changement doit être spécifique.

Quoiqu'il n'y ait pas de recette ou de méthodologie miracle pour faciliter le changement, nous sommes d'avis qu'une démarche réussie requiert une grande habileté à comprendre les comportements humains dans tout processus de changement.

La figure ci-dessous représente les étapes par lesquelles passe l'individu lors de son intégration au changement en fonction de deux critères importants : satisfaction et énergie. Cette courbe est aussi appelée « Courbe de deuil ».

Figure N°12: l'intégration des individus au changement (courbe du deuil)



Source : <http://dictionary.tn/amp/cinq-etapes-du-deuil/>

Le cheminement passe par plusieurs étapes, selon la « courbe du changement » ou « courbe du deuil », inspirée des travaux d'Elisabeth Kübler-Ross.

Ce processus, comme le montre le schéma n'est pas linéaire : c'est une courbe avec sa phase de descente, un point au plus bas, avant de remonter.

Le processus de deuil passe par plusieurs étapes, ce modèle a pu être raffiné et comprendre 7 étapes ou plus. Néanmoins la logique reste la même.

❖ **L'état de choc**

C'est le début du processus de deuil. C'est le moment précis auquel survient la perte. Ce moment se caractérise une forme d'atonie émotionnelle qui précède la prise de conscience de sa réalité

❖ **Le déni**

C'est le refus de reconnaître et d'affronter la réalité de la perte.

❖ **Colère**

Alors que la phase de déni se termine. La phase de colère se caractérise par une réponse émotionnelle forte qui doit être exprimée !

Et là tout y passe : La direction, le gouvernement, les manager, les autres salariés... On va chercher un coupable contre qui s'acharner.

Le fait de chercher des coupables de manière irrationnelle veut dire que nous prenons conscience d'être confronté à un changement radical, pour répondre à une menace pour laquelle nous n'avons pas encore de solution.

❖ **La tristesse**

Il s'agit de la phase de début de prise de conscience, le temps du repli sur soi, on comprend ce qui se passe, on mesure les pertes ce qui enclenche la tristesse et la dépression. La colère fait place à un sentiment de tristesse qu'il conviendra également de verbaliser.

❖ . L'acceptation

Naturellement comme vient le moment où nous choisissons de porter notre regard vers le futur, ce qui signifie que nous entrons dans la phase d'acceptation. Nous commençons à considérer les choix possibles au présent et imaginer les nouvelles façons de nous adapter qui font sens pour nous.

❖ La sérénité / Nouvelles forces

Arrivés à ce stade, nous avons compris et intégré le changement. Comme nous nous sommes adaptés et changés notre façon de faire, voilà pourquoi nous retrouvons énergie et motivation.

Les périodes difficiles sont des opportunités de mieux se connaître, faire face à ses zones d'ombres et apprendre à se dépasser, trouver de nouvelles ressources en soi. C'est également l'occasion de prendre pleinement conscience de l'importance du collectif et de la solidarité dans l'entreprise.

Ce processus de deuil est théorique. Il est aussi propre à chacun. Ces étapes ne se vivent pas nécessairement dans l'ordre ci-dessus, toutes les étapes ne sont pas non plus vécues par tous. On peut en expérimenter plusieurs dans une même période voire faire des allers-retours entre certaines étapes.

On remarque que la courbe est plus haute à la fin qu'au démarrage parce que vivre cette courbe, c'est passer d'un état d'hier à un état de demain qui sera davantage en croissance.

6. Le changement organisationnel et la politique GRH²⁷

L'importance et la place accordées aux ressources humaines dans le processus de transformation des entreprises varient sensiblement selon la nature et le type de changement mise en œuvre. Les politiques de gestion de ressources humaines mobilisées diffèrent considérablement d'un mode de changement à un autre. Il n'y pas de commune mesure dans la manière d'aborder le problème humain entre une réorganisation du travail, une restructuration d'entreprise et un réengineering des processus d'affaires.

²⁷ Pascal Paillé « changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines », Ed : L'Harmattan, Paris, 2003, P124,127

6.1. La place du salarié dans la réorganisation du travail

De multiples facteurs peuvent justifier la réorganisation du travail.

L'articulation entre le prescrit et le réel, idéalisée par la conception taylorienne de l'organisation du travail, ne tient que de la volonté des opérateurs à trouver des solutions aux situations non prévues par ceux qui ont pour fonction d'élaborer le travail.

En effet, la redéfinition des tâches par les salariés est une séquence de l'élaboration de l'activité de travail et marque leur intention de coopérer sans contrainte. Mais, la réorganisation du travail s'impose comme pratique lorsque le décalage entre le prescrit et le réel génère un dysfonctionnement tel qu'il ne peut plus être résorbé par l'activité de redéfinition des salariés.

La réorganisation du travail s'impose lorsqu'on identifie par exemple à la suite d'un audit d'activité un écart trop important entre le travail réel et le travail prescrit. La décision de réorganiser se présente alors comme une alternative, en portant soit sur la partie prescrite du travail soit sur la partie réelle. Les efforts consentis et les conséquences engendrées diffèrent sensiblement selon que l'on choisira l'une ou l'autre de ces deux options.

Le passage d'une situation à une autre situation a fourni un cadre d'action qui privilégie simultanément l'implication au travail et la sagesse et l'intelligence pratiques. Mais une réorganisation du travail peut se concentrer essentiellement sur la part prescrite du travail.

6.2. Les salariés face à la restructuration de leur entreprise²⁸

Il existe plusieurs types de restructuration que les buts poursuivis et la position des ressources humaines permettent de distinguer.

Il est assez simple de montrer à partir de l'actualité économique que les entreprises accordent leur préférence pour les restructurations de type économique. La simplicité de mise en œuvre et la rapidité des résultats en sont les deux principales causes. Une restructuration économique met l'accent sur la recherche à très court terme de l'efficacité économique aux dépens de la qualité de vie des salariés de l'organisation, qui devient ainsi une préoccupation secondaire des pratiques managériales.

²⁸ Ibid.P131

Cette perspective se traduit le plus souvent par une volonté irrémédiable et systématique de procéder à la réduction des coûts. La chasse aux coûts est généralement réalisée aux dépens des ressources humaines. Et dans ce domaine, les coûts sociaux engendrés par le facteur humain offrent un intérêt de tout premier ordre, cela dans la mesure où ils permettent aux entreprises de recouvrer assez facilement et très rapidement un niveau de performance.

Nul n'est besoin de revenir sur l'idée que le facteur humain est le maillon le plus faible des projets de changement. Ceci est très largement partagée par la plupart des auteurs ainsi que par les managers. Si le facteur humain pose problème durant toutes les phases du processus de changement, et plus particulièrement pendant les périodes de préparation et de réalisation. Il pose également une contrainte lors de la phase qui suit le changement. Cette dernière est une période également critique avec laquelle l'entreprise se doit de composer.

Dans la restructuration, et plus particulièrement dans les cas qui se concentrent uniquement à la dimension économique du problème à résoudre, la période de post-changement est sensible pour deux raisons principales. En premier lieu parce qu'on ne peut jamais établir avec précision la limite qui sépare l'état de changement avec celui de la stabilité recherchée à l'issue de ce changement. En second lieu une fois le projet réalisé, les salariés peuvent prendre la mesure de la nature du changement. Ils peuvent ainsi découvrir des situations nouvelles avec lesquelles ils sont en plein accord ou tout simplement les rejeter, estimant que certains des dimensions de leur contrat psychologique, lequel contribue à la relation d'emploi, s'en trouvent amputées.

6.3. Le réengineering des processus d'affaire

Dans l'ouvrage de Hammer et Champy, Les effets du réengineering sur le facteur humain sont absents du champ d'analyse. Cependant, selon leur degré de responsabilité, les salariés occupent un rôle plus ou moins important dans le processus global du réengineering.

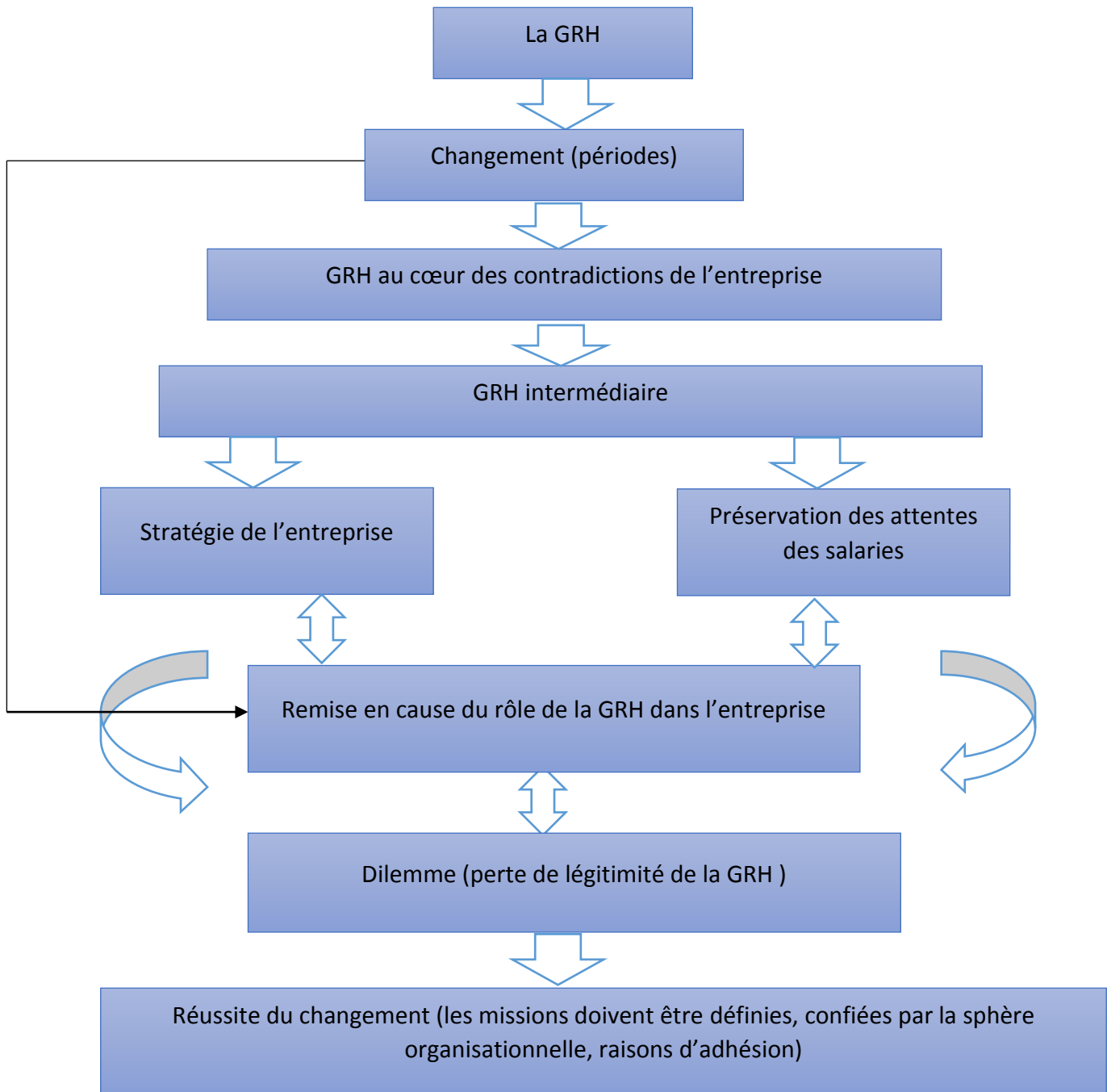
Sur la base d'une revue de la littérature centrée sur les travaux qui ont étudié le recours au réengineering comme modalités de changement, Cornet (1999) dresse un constat alarmiste sur cette pratique. Notant la triple défaillance des équipes dirigeantes, des politiques de communication et des plans de formation, Cornet observe la faiblesse des actions menées à l'égard des ressources humaines.

L'adhésion du personnel au projet de changement repose sur sa compréhension des raisons qui le fondent et sur l'intime conviction que la décision prise est la meilleure pour l'organisation. Les employés sont supposés malléable. Le modèle d'accompagnement est basé sur la persuasion et sur le jeu des sanctions et des récompenses, les premières ayant pour effet de supprimer progressivement le comportement non désiré, les secondes ayant pour effet de renforcer et de consolider les comportements souhaités.

7-La gestion des ressources humaine en période du changement :

Dans cette phase, nous allons retracer l'évolution de la GRH dans une période de changement. Ce dernier sera caractérisé au final par un aboutissement à l'évolution de la FRH évoqué ci-dessous. Rappelons que cette proposition puisse sa construction des travaux de Mintzberg et Pettigre

Figure n13: la GRH en période du changement



Source : réalisé par nos soins

De l'analyse de cette figure, nous soulignons qu'en période de changement, la GRH se retrouve aux cœurs de ces dernières et ce, de par son implication dans tout changement étant donné que sans la ressource humaine les modifications au sein de l'entreprise auront du mal à s'opérer et à exister

Ainsi, avec les contradictions organisationnelles cette dernière se retrouve en impasse. Et le besoin d'une GRH intermédiaire devient une nécessité. Cette dernière, tiendra compte de stratégie de l'entreprise et des attentes des salariés car ces deux dimensions sont indispensables pour la réussite du changement. Par conséquent, ces deux dimensions sont un dilemme de perte de légitimité dans le cas où elle ne répond pas aux exigences des deux sources de la remise en cause du rôle de la GRH dans l'organisation, qui, est face à un dimensions citées précédemment, (stratégie et attentes des salariés) . Par ricochet, la réussite du changement ne peut être obtenue sans une définition claire des missions et leur répartition par la suite par la sphère organisationnelle. L'ensemble doit être accompagné de raisons d'adhésion.

Chapitre 02

La conduite du changement et la résistance au sein de l'entreprise

Toute entreprise est amenée à un moment donné, de faire face aux accélérations de son environnement, ce qui l'oblige à multiplier ses projets de changement.

Nous avons défini le changement comme le passage d'un état d'équilibre a un autre de déséquilibre, avec l'ambition de rejoindre un nouvel état d'équilibre qui soit plus satisfaisant. Cette quête d'état d'équilibre fait que les destinataires réagissent d'une certaine façon aux phénomènes qui risquent de leur faire perdre leur équilibre premier et les amener à résister à la transformation.

Donc la capacité de changement est essentielle pour tous les l'entreprise. Du fait que les organisations sont continuellement confrontées au défi de la mondialisation et des mouvements concurrentiels de plus en plus exacerbés, elles doivent s'adapter à ces nouveaux défis. Il apparait donc nécessaire d'apprendre à conduire et à gérer le changement et ce qu'il soit une simple adaptation ou carrément une transformation radicale.

Dans ce chapitre, nous nous efforcerons de présenter la conduite du changement et la résistance. Ce deuxième chapitre sera scindé en deux sections qui seront réparties ainsi :

Section 01 : elle portera sur la conduite de changement (CDC), les origines, l'objectifs, les étapes, les leviers et les modèles de la CDC ;

Section 02 : Cette section traitera, les types, les facteurs, formes, les et les conséquences de la résistance au changement.

Section 01 : la démarche du la conduite du changement

Tout projet de changement ne se fait pas du jour au lendemain, doit s'accompagner et se conduire efficacement pour le réussir en s'adaptant aux différentes pressions qui assaillent le monde du travail.

La réussite de ce processus dépend étroitement de la manière avec laquelle on accompagnera car évoquer le changement organisationnel mène inexorablement à évoquer la question de la résistance qui est la cause principale des échecs et frein inévitable aux changements.

Dans ce chapitre nous allons étudier en première section tout ce qui concerne la conduite du changement organisationnel, définition, origine, modalités ainsi que ses étapes..., ensuite la deuxième section sera consacrée à entamer la résistance aux changements de différents coins.

1. Généralités sur la conduite du changement organisationnel (CDC)

La conduite de changement est une notion rassurante évoquant une capacité de contrôle face à un phénomène complexe. De la même manière que la complexité ne se contrôle pas, le changement ne se conduit pas. Mais on peut accompagner les acteurs dans leur changement.

Conduire le changement en entreprise, c'est d'abord relever le défi de la complexité humaine, la valoriser plutôt que s'en défier.

Plusieurs auteurs ont défini la conduite du changement, nous retiendrons les définitions les plus essentielles, à savoir :

D'après GILLES (Tenau), la conduite du changement consiste à permettre le passage d'une configuration organisationnelle A vers une configuration B (la cible) en passant éventuellement par des phases intermédiaires et ne s'occupent pas des subtilités liées au modèle même du changement organisationnel.

Les étapes intermédiaires feront parfois évoluer la configuration cible et donc la façon de conduire le changement. La conduite du changement est donc conçue de façon évolutive.

La conduite du changement consiste essentiellement à mettre en mouvement les agents de l'organisation afin d'aller vers la configuration organisationnelle cible²⁹.

Selon AUTISSIER (David), MOUTOT (Jean-Michel), «la notion de conduite du changement est un concept managérial qui a émergé simultanément du terrain et des réflexions théoriques. Au-delà de la notion de concept avec ses théories et méthodologie, c'est un ensemble de pratique en provenance des entreprises et plus particulièrement des projets de systèmes d'information. »

Selon les mêmes auteurs :« la conduite du changement est à la jonction du déploiement d'un projet et de sa mise en relation avec l'organisation.

Elle diagnostique la capacité de l'organisation à changer, déploie des leviers pour favoriser cette capacité et mesure les résultats de ces mêmes leviers. »³⁰

Selon les mêmes auteurs dans leurs ouvrages « Méthode de conduite du changement » « La conduite du changement est un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet. La conduite du changement se matérialisent par la réalisation d'une phase de diagnostic, de déploiement des leviers (étude d'impacts, plan de communication et plan de formation) et de pilotage du changement »³¹

2. Les origines de la conduite de changement

❖ Les premiers pas de la CDC

Au cours de la période des Trente Glorieuses, c'est-à-dire la période qui a suivi la Deuxième Guerre Mondiale jusqu'en 1975, un sentiment de stabilité régnait et par conséquent demeurait une certaine forme de gestion de l'existant. Ainsi, c'est environ dans les années 80 et 90, que le terme de conduite du changement s'est manifesté pour la toute première fois.

La conduite du changement est une approche relativement récente puisqu'elle est réellement apparue au cours des années 90 avec l'informatisation des procédés et des organisations Au cours

²⁹ . GILLES Teneau, *La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives*, Ed. L'Harmattan, Paris, 2005, P 31.

³⁰ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, *Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action*. P97

³¹ D.AUTISSIER, J. MOUTOT, *op.cit.*, 2007. Pp19

de ces années, les changements ont pris une toute autre dimension et se sont multipliés avec les premiers grands projets d'informatisation des organisations. Alors que les organisations faisaient face au développement rapide de la globalisation et des technologies informatiques. Cette gestion du changement a été fondée comme discipline à travers notamment les travaux de Daryl CONNER sur la « Burning Platform », « la démarche en huit étapes » de John KOTTER, « la roue aux dix leviers » de Rosabeth MOSS KANTER.

L'intensification de ces projets de transformation s'est ainsi produite au cours des années 2000. De ce fait, la gestion du changement s'est transformée pour aboutir à la conduite du changement. Elle est ainsi devenue indispensable à toute organisation souhaitant se développer et conserver sa pérennité.

❖ Des années 2000 jusqu'à aujourd'hui

Depuis les années 2000, les changements, quelle que soit leur nature ou leur ampleur, dus à des facteurs internes ou externes, font incontestablement partie du quotidien des organisations.

A partir des années deux mille, la conduite du changement est entrée dans une troisième phase avec l'approfondissement de ses méthodes d'analyse. Il y a eu en particulier « le développement de cabinets de conseil spécialisés », « le déploiement de Prosci avec son modèle ADKAR » (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement), « la création de l'ACMP » (Association of Change Management Professional) et le démarrage des travaux de David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT.

La quatrième phase qui a commencé avec le début des années 2010, se positionne à travers une série d'actions des organisations pour institutionnaliser et développer leurs capacités internes à conduire le changement. C'est ainsi que se sont développés les référentiels de conduite du changement, l'intégration des éléments de conduite du changement dans les projets et la professionnalisation de la fonction à travers la certification de ses collaborateurs.

D'après une étude³², réalisée en 2016, intitulée "Baromètre 2016 sur l'accompagnement humain du changement", 93% des répondants ont vécu au moins un changement au cours des

³² Étude réalisée par l'IFOP en collaboration avec Empreinte Humaine, « Baromètre 2016 sur l'accompagnement humain du changement », mars 2016., disponible sur <https://www.ifop.com/publication/barometre-sur-laccompagnement-humain-du-changement>

trois dernières années. Ce chiffre montre clairement l'omniprésence des changements au sein des organisations

3. le processus de conduite du changement

3-1. Les modèles de la conduite du changement organisationnel (CDC)

Dans leur ouvrage, AUTISSIER (David), MOUTOT (Jean-Michel) « les pratiques de la conduite du changement » ont montré que la conduite du changement était davantage réalisée par des cabinets externes. Ils ont proposé un modèle des offres en conduite du changement structuré en trois approches :

❖ L'approche de type « Gestion de projet »

Selon Autissier et Moutot, « cette approche de conduite de changement reste la plus fréquente. Elle consiste simplement à appliquer les recettes d'un projet classique, organisationnel ou plutôt informatique, au domaine de la conduite du changement. Le suivi est assuré à travers une formalisation et une planification des tâches afin de vérifier si ces dernières sont effectivement réalisées dans la limite des charges allouées. »³³

Cette approche néglige souvent l'aspect humain car les responsables des projets ont souvent une culture plus informatique que projet. Elle peut être utilisée si le projet n'est pas à même de générer des résistances. D'où l'importance de calculer correctement l'accompagnement du changement et de choisir le mode d'intervention adéquat.

❖ L'approche de type « cabinets de consulting »

Les grands cabinets de conseil ont développé depuis une dizaine d'années des méthodologies permettant d'uniformiser les pratiques de conduite du changement sur leur différente mission. Ces méthodes, essentiellement fondé sur les leviers que sont la formation et la communication, ont été largement instrumentalisés. De nombreux « kits » de conduite du changement ont ainsi été développés en intégrant un panel plus ou moins détaillé de leviers

³³ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action. Op.cit. P16

opérationnels. Certains cabinets ont également conçu et standardisé des outils permettant d'établir un premier niveau d'analyse des organisations et des personnes qui les composent.³⁴

Cependant, ces méthodes sont principalement basées sur le « comment » et non pas le « pourquoi ». Dans le déploiement de ces méthodes, « le rôle du consultant est plus un rôle d'exécutant, la part d'analyse reste faible ». Le consultant doit maîtriser les outils à sa disposition et être capable d'interpréter les résultats des différentes actions.

❖ L'approche de type « psychosociologique »

Selon Autissier et Moutot dans leurs ouvrages « pratique de la conduite du changement » la plupart de ces approches valorisent le travail en groupe pour favoriser le changement. Elles sont en cela dans les travaux de Lewin (1951) la dynamique des groupes.

De nombreux intervenants ont ainsi développé des techniques d'animation de groupe fondées sur cette approche de pédagogie non directives. Le cabinet Eurequip, spécialiste en France, avait ainsi développé de nombreuses approches de ce type.

D'autres approches sont fondées sur les enseignements des recherches sur le fonctionnement cérébral. Comme celles du neurophysiologiste Spenny (1975). Ces approches divisé le cerveau en deux hémisphères, droit et gauche le cerveau gauche (analyse, logique) et le cerveau droit (imagination, émotion).

Le tableau suivant résume les principaux éléments descriptifs de ces démarches.

³⁴ D.AUTISSIER, J. MOUTOT, P19

Tableau N°4: synthèse comparative des démarches type.

Démarche	Taille des projets concernés	Action sur les individus vs collectives	Degré d'implication de la démarche a la problématique	Degré d'implication des opérationnels
Gestion de projet standard	Indiffèrent	Collectives	faible	Nul
Grands Cabinets	Grands projets	Majoritairement	Limite	Limite
Approches psychosociologiques	Projets à faible taille (quelques dizaines de personnes maximum)	Majoritairement individuelles	Généralement élevé	Elevé

Source: Autissier, Moutot, 2003, P37

3-2. les étapes de conduite du changement selon D. AUTISSIER et J. MOUTOT³⁵

La conduite du changement ce n'est pas uniquement de la formation et de la communication, la conduite du changement s'est professionnalisée et standardisé pour devenir un dispositif décomposé en trois phases : diagnostic, déploiement des leviers de communication, de formation et d'accompagnement et pilotage du changement.

La conduite du changement est composée de trois phases qui sont les suivantes.

❖ Une phase de diagnostic

Cette étape permet d'identifier le périmètre du changement et terme de processus, de structures, d'acteurs et de type de changement. Il s'agit de réaliser un cadrage qui permettra de définir les leviers les plus pertinents.

❖ Une phase de leviers

Qui prévoit la planification et l'exécution des actions de la communication, de formation et d'accompagnement des transformations.

La détermination des actions ne peuvent être déterminées que par rapport à un diagnostic du périmètre concerné.

On ne déploie pas les mêmes actions de communication ou de formation si le projet concerne 100 ou 1000 personnes ou si le taux d'adhésion oscille entre 10 ET 70%.

Il en est de même pour les actions D'accompagnement des transformations qui ne peuvent être envisagées qu'à partir d'une étude d'impacts et d'un plan de transition entre la situation existante et future.

❖ Une phase de pilotage

L'objet de cette phase est de mesurer les résultats des actions de conduite du changement entreprises dans la phase de leviers.

Dans une logique cybernétique (Actions-Résultats-Corrections), Il est indispensable de mesurer les résultats des actions de conduite du changement pour savoir si le taux d'adhésion au

³⁵ D.AUTISSIER, J. MOUTOT, op.cit., 2007. Pp18-19

projet, savoir si les personnes participent, si les personnes sont de plus en plus informées, etc. Il s'agit de s'intéresser à des mesures de changement mais également d'évolution de l'activité et de l'obtention des objectifs initiaux du projet.

4. Les leviers de la conduite du changement

D'après AUTISSIER (David), MOUTOT (Jean-Michel), pour initier et mettre en œuvre le changement dans les organisations, trois grandes catégories de leviers sont identifiées : la communication, la formation et l'accompagnement³⁶.

AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action. Op.cit. P 120.

4.1. La communication

La communication tient un rôle central dans un projet de changement. En effet, dès le démarrage du projet, elle doit permettre à l'utilisateur de se projeter dans le futur et d'imaginer le résultat du processus de changement. Pour être réussie, elle doit éveiller l'adhésion des utilisateurs en leur permettant de comprendre le sens du changement et l'intérêt qu'il revêt. La communication ne doit donc pas se limiter à une simple transmission d'information et, à l'inverse, veiller à ne pas tomber dans la propagande racoleuse. Pour réussir dans cette tâche, il est recommandé d'appliquer les techniques du marketing pour mettre sur pied un véritable plan de communication adapté au projet, aux acteurs concernés et aux besoins.

De plus, toutes les organisations sont influencées par l'idée dominante. Les travaux de LEWIN (cité par AUTISSIER et al. 2010) mettent en évidence qu'il est plus aisé de faire changer des individus constitués en groupe que des individus pris séparément. En effet, le groupe joue un rôle de réducteur de l'incertitude pour l'individu qui sera plus réceptif à la nouveauté si d'autres personnes y sont également confrontées.

³⁶ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action. Op.cit. P 120.

4.1.1. Les outils de la communication ³⁷

Les processus de conduite du changement utilisent pour leurs besoins différents outils de communication dont l'utilisation est fonction du caractère plus ou moins collectif de la cible et de l'interactivité.

➤ La documentation

La traçabilité de tout ce qui se fait et ce dit dans un projet passe par la création d'un système de documentation avec un administrateur, des utilisateurs, dès droit d'accès.

La mise en place d'un référentiel documentaire permet à chacun de savoir tout ce qui a été dit et écrit sans pour cela avoir assisté à toutes les réunions.

➤ Les affiches

Empruntées au domaine de la publicité, les affiches communiquent sur un registre promotionnel de proximité. Elles diffusent un message accrocheur par un slogan et/ou un graphisme en étant disposées dans des endroits où il est difficile de ne pas les voir, comme les bureaux, les couloirs, etc. Elles sensibilisent en attirant l'attention de manière récurrente. Dans des contextes où les acteurs ont de plus en plus d'informations à lire, les affichages constituent un moyen peu onéreux de diffusion.

➤ Sites web et forums

Le site web est un bon moyen pour regrouper toutes les informations concernant un projet. Il contient l'ensemble des informations liées au projet de changement telles que : le planning, l'équipe de projet, les partenaires, les retours d'expérience, la communication interne, et la documentation. Le site joue un alors le rôle de portail et peut être un caractère dynamique avec l'administration de forums par groupe de travail sur des thèmes choisis.

➤ Conférence

C'est ce que l'on appelle les grandes messes auxquelles on associe tous les acteurs d'un projet à l'occasion de son lancement, d'un point intermédiaire ou de sa fin. En fonction du projet,

³⁷ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel. Op.cit. P 129- 132

on et de ce que l'on va demander aux participants pour la suite du projet, on privilégiera une communication institutionnelle, participative et/ou récréative.

➤ Réunion

Les réunions constituent un mécanisme et un lieu très important d'information et de coordination dans le cadre d'un projet. Pour que celle-ci ne se résume pas à des rencontres sans production, donc le rôle de l'animateur est très important car il doit faire en sorte que les réunions soient utiles et productives pour tous.

4.2. La formation

La formation a été l'un des premiers leviers mobilisé dans les projets de changement. Cela s'explique principalement par le fait que la conduite de changement a été initiée dans les projets de systèmes d'information et que l'installation de nouvelles applications informatiques nécessitant des formations pour l'apprentissage de leurs fonctionnalités technique. Mais la formation s'est avérée être un puissant levier dans d'autres projet de changement plus organisationnel ou managériaux tels que la mise en place d'une démarche qualité, d'une culture client, etc.

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

4.2.1 Les méthodes du choix de formation

La formation peut se présenter sous 03 formes à suivre : interne, externe ou Learning.

- **La formation interne** : cette formation se fait à l'intérieur de l'entreprise elle-même, sans appel aux organismes externes. Elle s'inscrit dans le cadre du développement de l'entreprise et elle perm et aux candidats, l'acquisition de nouvelles compétences et qualifications.

- **La formation externe** : ce type de formation se fait dans des établissements externes, elle permet aux participants d'acquérir un savoir nouveau qui sera un point d'appui du développement de l'entreprise³⁸.

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

Le e-Learning est un outil pédagogique interactif pour diffuser un contenu, diagnostique des pratiques et valider des acquis. Son principal avantage est de permettre, à des personnes d'avoir accès à des contenus de formation sans contraintes logistiques, géographiques et temporelles. Un des plus gros avantages de la formation en ligne réside dans son coût réduit (les frais de transport et d'hébergement sont supprimés), par rapport aux autres formations qui cumulent des dépenses directes et des coûts indirects³⁹.

4.3. L'accompagnement

Selon AUTISSIER (David), MOUTOT (Jean-Michel) l'accompagnement se décline au travers de trois actions qui peuvent être réalisées dans leur ensemble ou de manière indépendante, sur tout ou partie de la population sur laquelle porte le changement : le traitement des impacts, la création de nouveaux outils de gestion, le coaching. Ces trois dispositifs, aux contenus différents, ont pour objectifs d'aller à la rencontre des agents et de leur proposer une aide pour comprendre et mettre en œuvre le changement désiré en fonction de leur degré de résistance.

Si les personnes sont convaincues du changement et que leur demande se limite à des questions de type "comment ", le traitement des impacts sera privilégié. Par contre, si les agents éprouvent beaucoup de difficultés à comprendre et à expliciter le changement, une action de coaching sera nécessaire⁴⁰.

³⁸ . TOUMSN Christophe, La formation en entreprise : enjeux et stratégies, Mémoire mangement international : université LIEGE, P 17 disponible : <http://www.ud.huc.ulg.ac.be/cours/seminaire-echange-pratique/fiches/2005-2.pdf>

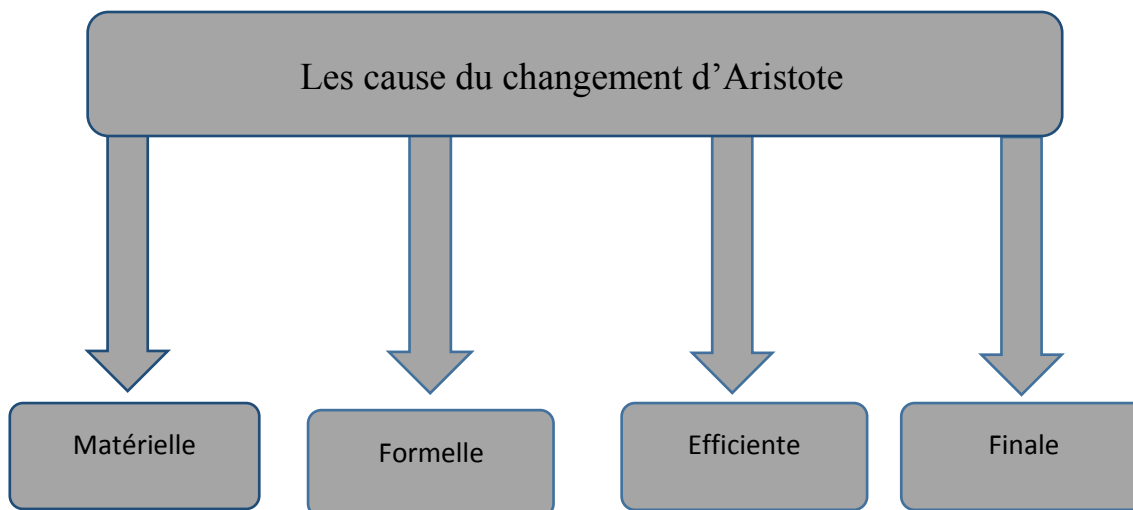
³⁹ . AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel. Op.cit. P 137.

⁴⁰ D. AUTISSIER, J. MOUTOT, op.cit., 2007. P140

5. Les causes du changement

Pour Aristote⁴¹, le changement peut provenir de quatre causes . Qui sont respectivement, matérielle, formelle, efficiente et finale. La théorie des quatre causes est l'une des doctrines fondamentales de la physique et de la métaphysique d'Aristote (applicable en sciences sociales et valable pour le changement organisationnel)

Figure n 14 : les quatre causes du changement d'Aristote



Source : réalisé par nos soins

6. Les objectifs de la conduite de changement

L'objectif de la conduite de changement va être de préparer les salariés au changement pour que leur temps d'apprentissage soit le plus bref possible et pour que les effets du changement se fassent ressentir le plus tôt possible.

Il est nécessaire que des résultats positifs du changement soient observable et que la perte de la productivité se transforme en gains de productivité quantitatives et/ou qualitatives.

Dans leur ouvrage « Méthode de conduite du changement »⁴²Autissier et Moutot ont développé 03 objectifs :

⁴¹ G. Teneau, la résistance au changement organisationnel, L'harmattan, Paris, 2005, p. 32

⁴² Ibid.Pp19-20

- **L'objectif d'adhésion des principaux acteurs au changement**

Il s'agit de comprendre les attentes des différents partenaires du projet et de leur proposer des actions de communication, de formation et d'accompagnement pour qu'ils réalisent au mieux le projet proposé.

Ces actions vont inciter les acteurs à se mettre en mouvement pour remettre en cause l'organisation actuelle et ainsi à créer une synergie et une adhésion autour du projet. « Ce travail de recherche d'adhésion est une forme de marketing interne. Faire adhérer devient le maître mot dans un environnement où il y a une inflation de projets et donc de sollicitations mais également dans un contexte sociologique où de plus en plus de personnes ne veulent plus obéir à un ordre mais s'inscrire dans des dynamiques de co-construction ». Pour cela, favoriser le dialogue avec les acteurs est plus que nécessaire, c'est une manière d'échanger avec eux, et de comprendre leurs attentes et mettre en place des mécanismes de concertation⁴³.

- **L'objectif de transformation**

Lorsque les individus adhérents à un projet, commencent à produire une situation. Ils diagnostiquent la situation actuelle, examinent les solutions et mettent en œuvre des pratiques innovantes. Cela se matérialise par des modifications des processus, des structures, des pratiques et des compétences. Ce travail de transformation se matérialise par des chantiers au cours desquels les acteurs vont porter une action en l'expliquant, la réalisant et en s'assurant de sa mise en œuvre.

Cette phase est indispensable au changement sinon celui-ci se limitera à quelques discours et bonnes intentions. Le moment de mise en action opérationnelle est probablement le plus difficile car il oblige chacun à s'interroger sur son existant, sur futur et à s'investir dans des actions qui l'obligeront à se positionner et défendre des positions⁴⁴.

- **L'objectif de l'évolution**

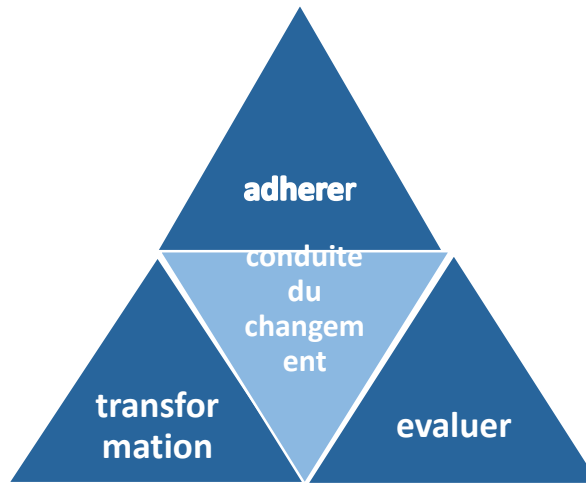
Ne sont pas sur le même laps de temps que les deux précédents. L'évolution est une conséquence à moyen et long terme de la phase de transformation. Les acteurs mettant en œuvre des transformations et celles-ci construisent une nouvelle manière de travailler et parfois de

⁴³ Ibid. P 19.

⁴⁴ Ibid. P 20.

penser. Dans les objectifs d'un projet de changement on a en général plusieurs niveaux de résultats attendus. Le projet de changement n'est qu'un prétexte à l'évolution de l'entreprise ; c'est la mettre dans une boucle d'expérimentation qui lui permettra de se doter de nouveaux comportements et compétences⁴⁵.

Figure N°15: Les trois objectifs du changement.



Source : AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, p18

⁴⁵ . Ibid. P 20.

Section 02 : la résistance au changement

Tout changement, de quelque nature qui soit comporte des risques liés à plusieurs facteurs de différentes natures, ainsi l'organisation doit faire attention à ces risques et à bien gérer ce processus pour éviter d'éventuelles résistances susceptibles de perturber le bon déroulement du projet, voire de le mettre à mal. Ce que nous allons étudier dans cette section.

1-La définition de la résistance au changement :

Etymologiquement, « résister » renvoie au latin « resistere », issu de, « sistere », « s'arrêter ». ⁴⁶

K. Lewin a été parmi les premiers à mettre l'accent sur la résistance au Changement, cette dernière désigne tout comportement ou toute attitude indiquant le refus de soutenir ou d'apporter une modification à un projet de changement. L'être humain entre dans un premier temps dans une phase de résistance avant de comprendre la nécessité, d'adhérer et d'adopter les raisons de ces transformations. C'est un mécanisme de défense dans lequel l'homme se conforte une dernière fois, avant d'accepter la phase du changement qui inclue donc la modification du quotidien, c'est à dire casser le rythme et les habitudes de travail.

Dans un contexte de changement organisationnel, la résistance au changement est abordée sous différentes perspectives. La conception traditionnelle de la résistance considère la résistance comme une force qui s'oppose à une situation nouvelle et qui tente de maintenir l'état actuel. La conception plus moderne de la résistance définit plutôt la résistance comme un phénomène naturel et porteur de sens.

La résistance au changement est généralement considérée comme un mélange de :

- ❖ L'intérêt individuel lié à un esprit de clocher, des préjugés ;
- ❖ La Perte de contrôle de la situation ;
- ❖ Le Manque de confiance et méconnaissances des intentions de changement, le tout lié à des expériences passées de changement (craintes, sentiment d'insécurité, incertitude, Sentiment de perdre la face, etc.) ;
- ❖ Le Faible tolérance au changement inhérente à la nature humaine, ouverture d'esprit ;

⁴⁶ Christine Marsan, Réussir le changement, Comment sortir des blocages individuels et collectifs Édition, Boeck Supérieur s.a., 2008, P96.

- ❖ L'aptitude au changement (créativité, imagination) au regard du poids des routines ;
- ❖ Les Raisons économiques ;
- ❖ La Différence d'évaluation entre les managers et ceux qui vivent le changement.

Collerette et Delisle et Perron (1997) considère la résistance au changement comme « l'expression Implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement il s'agit de l'émergence de nouvelle forces restrictive en vue de limiter ou de faire obstruction à la tentative de changement »⁴⁷

BAREIL et Savoie (1999) la définissent comme « une expression implicite ou explicite de Réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui S'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition de nouvelles Compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux Qui véhiculent des idées de changement ». ⁴⁸

La résistance au changement est l'expression raisonnable et légitime des risques que comporte le changement pour les acteurs. »⁴⁹

En temps de guerre, « la résistance est un moyen de s'opposer à l'occupant et d'assurer la défense d'une minorité ou d'un territoire. »⁵⁰

MAISONNEUVE J, définit la résistance au changement comme « un caractère majeur des croyances collectives et en effet leur résistance au changement en dépit des faits nouveaux qui peuvent survenir dans leur environnement social ».

Grouard et MESTON (1995) expliquent la résistance au changement est une conséquence d'un manque de connaissance et/ou de compréhension de la solution, les moyens Disponibles, le manque d'intérêt réel ou encore par des blocages mentaux, d'une Absence de prise de conscience du problème, une relégation au second plan du problème Identifié.

⁴⁷ COLLERETTE et AL, « Le changement organisationnel : théorie et pratique », Edition presses université Québec, 1997.P20.

⁴⁸ BAREIL, Céline et André Savoie. Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel » In Transformer l'organisation, sous la direction de Réal LACOB, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir, p 150-167.

⁴⁹ Benoît GROUARD et Francis MESTON, L'entreprise en mouvement, Conduire et réussir le changement, Édition, DUNOD, Paris, 1998, 2005, P263

⁵⁰ Christine Marsan, Réussir le changement, Comment sortir des blocages individuels et collectifs ? Édition Boeck Supérieur s.a, 2008, P 96.

A partir de ces définitions, nous pouvons dire que la résistance au changement est à la fois un mélange des phénomènes :

- ✓ Culturel (éducatif, instructif, pédagogique...);
- ✓ D'ordre cognitif (réflexion, analyse, stratégie...);
- ✓ Emotionnelle (peur, tristesse, joie, colère ...);
- ✓ Comportemental (action, stagnation, réaction, pré-action...);

2-La résistance au changement organisationnel

K. Lewin est l'un des premiers auteurs ayant traité aussi de la résistance au changement organisationnel. Etant une variable qui a de l'attrait au changement organisationnel. Selon lui, la résistance apparaît dans deux cas. Premièrement, lorsque le changement affecte les coutumes, habitudes, rites (l'individu et le groupe tiennent à leur ancien système). Deuxièmement, dans le cas où les individus n'ont pas de clairvoyance vis - à vis du changement et de ses raisons⁵¹

Toutefois, si les changements sont inévitables, il ne l'est pas moins pour la résistance. Paradoxalement, l'entreprise encourage les deux notions changement et résistance. D'un côté, en qualité d'agent de changement à titre illustratif elle aspire au changement des habitudes des clients en les incitant à adopter un nouveau bien ou service qu'elle met sur le marché. De l'autre côté, en qualité d'organisation, résiste au changement pour sauvegarder sa zone de confort et éviter les contextes d'incertitude surtout liés à l'environnement. Brièvement, nous allons aborder les principales raisons du changement chez l'individu. Un tableau des résistances de nature économique et psychologique (ce tableau n'est pas exhaustif)

⁵¹ Y. Pesqueux, B. Triboulois, la dérive organisationnelle, L'harmattan, Paris, 2004, p106.

Tableau n°5 : Les raisons psychologiques et économiques de la résistance au changement.

Les raisons psychologiques de la résistance au changement	Les raisons économiques de la résistance au changement
-la peur de l'inconnu	-la perte du bien-être de l'individu
-la crainte de perte de l'acquis (possédé)	-la remise en cause de la sécurité économique
-la remise en cause des compétences	-l'incertitude liée aux effets économiques du changement (perception négative en générale)
-la préférence d'un cadre stable	

Source : réalisé par nos soins

2-Les types de résistance :

Il existe deux types de résistance, La résistance tacite : du latin tacite veut dire qui se tait, elle n'est pas formellement exprimée, car elle est sous-entendue, implicite (résistance active) .el la résistance explicite : S'expriment de façon ouverte, claire et formelle par des paroles ou des actes, signes tangibles de la résistance (résistance active).

Tableau N° 6: Les types et les formes de la résistance

Types de résistance	Forme de résistance
Résistance tacite	Inertie Sabotage Acceptation déguisée
Résistance explicite	Argumentation Révolte Sabotage

Source : VAS Alain, La résistance au changement revisitée du top management à la base : une étude exploratoire,

3-Les facteurs de résistance du changement

BONEU et al. (1992) identifient deux types : les facteurs psychosociologiques et les Facteurs stratégiques.

3-1-Les facteurs psychologiques

La résistance reliée à l'individu

Les individus n'acceptent généralement pas les reformes organisationnelles, elles se sentent souvent contraintes à changer leurs anciennes habitudes et à en adopter des nouvelles, et ils ont de la difficulté à s'attacher aux nouveaux leaders, aux nouvelles valeurs ou cultures, etc. Car changer représente l'inconnu dont ont peur.

Leur comportement par rapport à ce changement dépend généralement de son degré d'identification à son organisation ou à ses leaders.

Le deuil est un comportement normal de la part de l'employé qui vit des changements en ces moments de deuil et de chagrin, il faut donner aux membres de l'organisation le temps et l'aide nécessaires afin qu'ils puissent s'adapter aux changements.

Selon King, « la résistance est alors vécue comme un concept culpabilisant et destructeur pour L'individu ». ⁵²

KOTTER et SCHLESINGER (1979), ont présenté une combinaison de quatre raisons classiques

Qui expliquent l'attitude de résistance d'un individu :

- L'intérêt individuel prime sur l'intérêt de l'organisation ;
- Un manque de confiance dans les stratèges qui amènent le changement ;
- Une faible tolérance au changement, à cause de la peur de ne pas être capable de développer les compétences et les comportements nouveaux attendus ;
- Les personnes résistent parce le changement n'est pas évalué de la même manière que Les managers ou les initiateurs du projet ;

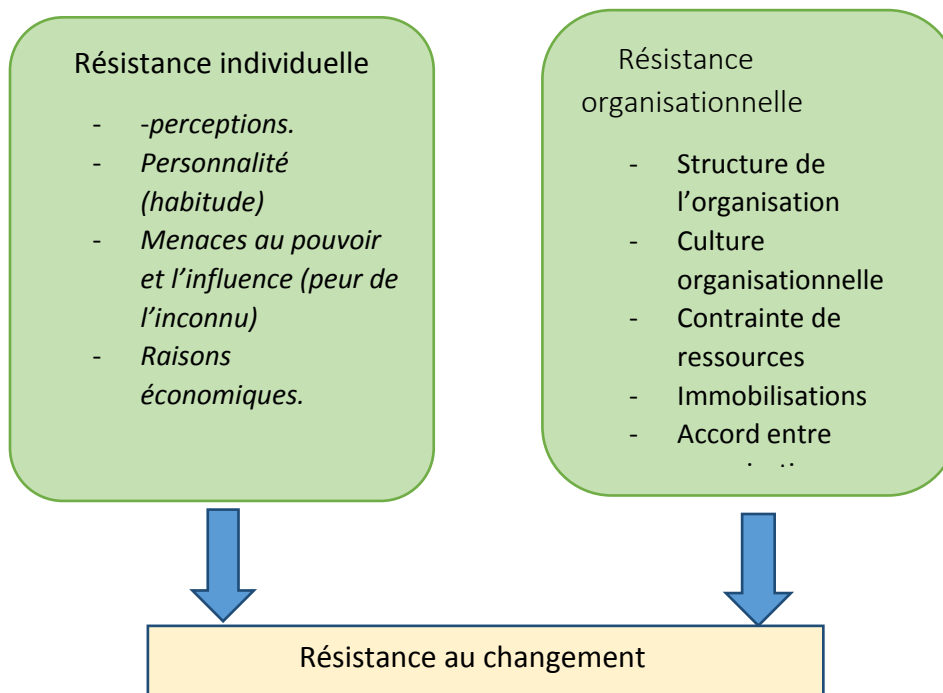
⁵² Christine MARSAN, Réussir le changement, Comment sortir des blocages individuels et collectifs ?, BOECK Supérieur s .a,2008, P101

Les origines collectives

En ce qui concerne le système social, nous pouvons dire qu'il y a résistance parce que les changements provoquent la structure Organisationnelle, la culture, la stratégie. Les valeurs, les normes sociales, les références et les privilèges acquis peuvent Etre aussi menacées par le changement, difficile d'envisager de changer ses habitudes Standardisées...etc.

Les individus résistent généralement à tout ce qui est étrange, inconnu et perçu comme étant menaçant ce qui amène à percevoir le changement comme une menace Pour le statut quo du groupe ou de l'organisation.

Figure N°16 : Les facteurs de résistance de changement



Source :http://encryptedtbn1.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQR7Eju4E94BpCRb440-Pz1F7ZUo04NSu_gM8xjstL5FPLEj7J9.

3-2- Les facteurs stratégiques

Ils sont relatifs à la perte ou la transformation des intérêts et des buts que chacun trouve dans le changement. Ainsi, les acteurs peuvent s'opposer au changement car ne partagent pas les

mêmes objectifs que ceux des décideurs. En plus de l'humain, Pour anticiper les risques et adopter les bonnes stratégies.

Tableau N° 7: Synthèse des facteurs de résistance au changement

Auteurs / dates	Les facteurs de résistance
BONEU et AL	Les facteurs psychologiques Les facteurs stratégiques
Collerette et Al	Les résistances reliées à la personnalité Les résistances reliées au système social Les résistances reliées au mode d'introduction du changement

Source : réalisé par nos soin

4-Les formes de résistance au changement

CARTON (1997) a présenté quatre formes principales de résistance au changement.

L'inertie, l'argumentation, la révolte ou le sabotage. Il les a définis comme suit :

❖ **L'inertie** : consiste en une absence de réaction au changement. Les personnes laissent entendre qu'elles acceptent le changement. Mais tentent d'en différer l'application. L'inertie est expliquée rationnellement en évoquant la prudence, en demandant des avis objectifs. pendant ce temps, rien ne se fait .nous retrouvons là les caractéristiques de la résistance passive.⁵³

❖ **L'argumentation** : est la forme privilégiée de la résistance. Elle constitue la voie royale d'accès à l'intégration du changement. Un changement non argumenté n'est pas intégré. Il s'agit de la forme la plus productive et la plus utile de résistance. L'argumentation peut se concevoir comme une négociation sur le fond et la forme du changement. Elle obéit au besoin naturel qu'ont les individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure ⁵⁴

⁵³ CHRISTINE Marsan, « Réussir le changement, comment sortir des blocages individuels et collectifs ? », Edition Boeck Supérieur S.A. P105

⁵⁴ Christine Marsan, Réussir le changement, Comment sortir des blocages individuels et collectifs ?, Édition, Boeck Supérieur s.a,2008, P105.

❖ **La révolte** : c'est une résistance dans l'action, l'individu se retrouve dans l'incapacité

D'ajuster sa réalité à celle du changement proposé (Menace tacite, menace de démission, chaos organisé...);

❖ **Le sabotage** : c'est une forme nuisible et manipulatrice que la révolte. L'individu se met sous couvert d'acceptation du projet, mais fait tout pour ridiculiser le bien-fondé de ce dernier dans le but de le faire échouer.

5-Les causes de la résistance au changement

Même si la situation existante est jugée insatisfaisante et même si le nouvel objectif correspond à des aspirations d'un certain nombre de salariés Le changement est presque toujours perçu par eux comme une menace, dans ce cas la résistance est la réaction la plus fréquente que l'on observe face à un projet de changement.

La résistance au changement peuvent être liées au plusieurs cause dont on met l'accent sur ce qui sont liées au problème, à la solution, aux moyens ou à une combinaison de ces trois aspects qui ont été définis dans la vision. Pour chaque aspect, la résistance peut provenir d'une information insuffisante et / et ou d'un rejet : le problème est nié, la solution est désapprouvée, les moyens sont refusés, etc...

Figure N°17 : causes de résistance au changement



Source : <http://www.e-marketing.fr/thematique/academie-1078/fiche-outils10154/Les-resistances-au-changement-324774.htm>

- **La peur de perte d'identité** : où vais-je ? quel est mon rôle ? etc. ;
- **La peur de perte de pouvoir** : craindre de perdre son ascendant sur les choses ou les hommes ;
- **La peur de perte de compétence** : j'avais une compétence que je n'utiliserai plus, ou je ne suis pas sûr d'arriver à faire ce que l'on me demande.

Et nous indiquons ci-dessous les causes de résistance les plus fréquentes :

✓ **L'absence de prise de conscience du problème** : On ne comprend pas pourquoi il faut changer puisque la situation existante est perçue comme satisfaisante ou acceptable pour soi ou pour l'entreprise.

✓ **La relégation au second plan du problème identifié** : Le problème est reconnu mais il est considéré comme secondaire par rapport à un ou plusieurs autres problèmes. Individu refuse de s'investir dans un processus qui ne considère pas les vrais problèmes et qui résulte, cette divergence de perception entre l'individu et l'entreprise peuvent provenir d'une mauvaise compréhension du problème par le salarié. « les gens ne résistent pas au changement mais davantage à la façon dont il est implanté ». ⁵⁵

✓ **Le manque de confiance et / ou de compréhension de la solution** : Le problème est accepté, mais on rejette la solution proposée. Des objectifs mal connus, trop vagues et flous provoquent de l'inquiétude et de l'angoisse. On ne parvient pas à se projeter dans le futur, on ne peut pas se représenter dans la nouvelle situation, donc on refuse le mouvement. Une définition peu claire de la vision ou sa mauvaise communication sont généralement à l'origine de cette résistance.

✓ **Le rejet de la solution** : Il ne s'agit plus ici d'un déficit d'information, mais d'une opposition à la solution décidée. Cette situation se rencontre fréquemment lorsque la solution est construite sans aspirations. L'encadrement et les autres salariés refusent la solution qu'ils jugent mauvaise à partir de Leur expérience du quotidien et du terrain.

✓ **La peur des conséquences anticipées de la solution** : On résiste alors parce que l'on craint de ne pas pouvoir s'adapter aux nouvelles conditions et perdre en confort ou en pouvoir, ce qui peut être la vérité.

⁵⁵ COLLERETTE Pierre, DELISELE Gilles, PERRON Richard, changement organisationnel théorie et pratique, presse de l'université de Québec, canada, 1997, P20.

✓ **Les moyens sont une cause de résistance fréquente** : en particulier dans les entreprises qui ont beaucoup de projets en cours les caractéristiques du changement ne sont pas jugées adaptées en termes de délais et / ou de ressources. Ils pensent que les moyens prévus ne permettront pas de réussir ou parce que l'on a l'impression qu'il ne s'agit pas d'un enjeu important pour l'entreprise et ses dirigeants. Mais les moyens sont parfois une « fausse » cause, car elle cache en réalité une des causes de résistance précédentes.

✓ **La résistance peut provenir d'un manque d'intérêt** : dans ce cas, on ne s'intéresse ni au problème, ni à sa solution, ni aux moyens...cette attitude provient généralement d'un manque d'intérêt pour l'activité professionnelle des salariés ou d'un scepticisme généralisé ou encore d'un sentiment de frustration par rapport au changement qui ne répond ni aux aspirations ni aux attentes de l'individu alors on souhaite que la situation ne soit pas modifiée.

✓ **Des pressions politiques** : les employés et les cadres peuvent résister à cause de coalitions dominantes et influentes qui leur soumettent leurs idées.

Les moyens de combattre la résistance au changement

La résistance constitue à la fois un frein pour les réformes organisationnelles et à une méfiance des individus qui peuvent engendrer une réduction de la productivité. La première action à effectuer dans ce cas-là est l'établissement d'un diagnostic avec lequel nous pouvons énumérer les causes de cette résistance. Pour ce faire, différentes approches peuvent être employées. Ces approches sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau n°8 : les approches palliatives de la résistance au changement

Approches palliatives de la résistance	objectifs
-éducation et communication	-mettre en place un système d'information afin de supprimer ou de réduire la peur de l'inconnu.
-participation et implication	-impliquer les parties concernées par le changement
-soutien facilitation	-le soutien réduit les sentiments d'anxiété
-négociation et accord	-aboutir à un consensus avec les individus et groupes d'individus
-manipulation	-soutenir le changement

Source : réalisé par nos soins

6-Les conséquences de la résistance au changement

Selon Collerette, Schneider, et Laurier « Les changements ne sont nécessairement tous bons, utiles, appropriés ou opportuns ! Le changement n'est ni un absolu ni une vertu et l'appréciation de sa valeur dépend essentiellement de la perspective de l'observateur ».

- ✓ Les résistances peuvent détruire l'organisation et sans même être capable de se reconstruire ;
- ✓ La résistance peut provoquer l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement ;
- ✓ La résistance peut faire en sorte que le changement soit mi- succès ou un échec ;
- ✓ La résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité ;
- ✓ Le taux de roulement peut augmenter de même que l'absentéisme, le climat de travail se durcie ;
- ✓ Les conflits s'accélèrent et sont gérés sous l'angle «gagnant/perdant» ;
- ✓ Pour sa part, le destinataire «résistant» éprouve du stress ;
- ✓ Il est moins satisfait et offre un rendement inférieur ;
- ✓ L'absentéisme des acteurs s'accroît ainsi que les accidents de travail ;
- ✓ Le niveau d'engagement affectif au travail diminue, cela peut mener vers l'épuisement ; ou la dépression.

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

En revanche, la résistance au changement est utile pour quatre raisons :

- ✓ La résistance permet de réaliser le changement, et verbaliser les arguments. Cela permet d'évacuer le stress et d'objectiver la réalité (point de vue psychologique) ;
- ✓ Tout changement annoncé n'est pas nécessairement le meilleur possible, il peut être amélioré sur le fond et sur la forme. Permet d'améliorer le changement sinon de montrer ses limites (point de vue opérationnel) ;
- ✓ La résistance permettra de faire échec à certains changements injustes ou malhonnêtes (point de vue éthique) ;

✓ La résistance permet de filtrer les changements nés des enchaînements des décisions et d'orientation et de réguler les risques d'abus de pouvoir (point de vue humain) ;

Les conséquences sont d'une part désastreuse tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement, d'autre part « la résistance n'est pas toujours quelque chose de négatif, il faut les accepter comme des éléments enrichissant les changements.

7-les actions nécessaire pour vaincre une résistance au changement

❖ **Ecoutez d'abord, parlez ensuite** : La première stratégie permettant de vaincre la résistance au changement consiste à communiquer. Les gens veulent être écoutés et en leur donnant la possibilité d'exprimer leurs opinions.

A tout le moins, les comprendre vous permettra d'identifier la source de leur résistance.

❖ **Communiquez les raisons du changement** : La stratégie suivante consiste à communiquer le pourquoi, le quoi et le comment, et soulignez-en quoi ce changement leur sera bénéfique.

❖ **Impliquez les collaborateurs** : Le changement n'est possible que si vos ressources humaines sont sur la même longueur d'onde, alors faites en sorte que les changements soient abordés du point de vue des collaborateurs.

❖ **Faire preuve de transparence** : Donner à vos collaborateurs la possibilité de consulter les données.

❖ **Indiquez le changement par étapes** : Chaque transformation ne peut avoir lieu du jour au lendemain. Cela permet de digérer le changement bien plus facilement et de rendre la tâche moins drastique pour ceux et celles qui doivent acquérir de nouvelles compétences et engranger de nouvelles informations, avec à la clé une moindre résistance au changement

❖ **Pratiquez des exercices de gestion du changement** : Consiste à plier les bras dans un sens puis à les faire basculer ou à faire rebondir des balles pour montrer aux entreprise qu'elles rebondissent, sont également amusants et n'induisent aucune sensation de mise en danger, le but de ces exercices est de montrer que, même si le changement peut être inconfortable au début, on s'habitue assez rapidement à la nouvelle réalité.

8. L'adaptation au changement

Face aux différents changements économiques, technologiques, sociodémographiques et politico juridiques, les acteurs de l'organisation doivent revoir leur façon de faire et de penser. Afin de s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. Ainsi lorsque le management détecte une résistance au changement, plusieurs actions peuvent être mises en œuvre parmi lesquelles on peut citer :

- la communication qui peut atténuer la résistance, en aidant les employés à mieux cerner la logique du changement suggérer
- La participation, qui facilite l'adhésion des agents directement concernés par le changement au processus de prise de décision, ainsi ils peuvent augmenter la qualité du processus et stimuler l'implication du personnel ;
- Le recours aux pratiques de formation, qui auront pour objectif l'amélioration des compétences, afin de modifier le comportement des agents en leur facilitant l'appropriation des nouvelles normes du travail ;
- Les actions sur la culture organisationnelle, celles-ci doivent constituer un ensemble de valeurs partagées, qui permettront aux agents de l'organisation d'affronter les problèmes afférant à l'adaptation externe ou à l'intégration interne.

Notons enfin que la culture peut avoir un effet à court terme grâce à des événements symboliques, dont l'objectif est de modifier les représentations.

Chapitre 03 :

**Analyse du comportement de la
ressource humaine face au changement
au sein de l'entreprise ENIEM**

Introduction

Les chapitres théoriques précédents, nous ont permis d'avoir une vision globale sur le changement organisationnel, ainsi que les divers modèles, acteurs et leviers de conduite de changement dans les organisations.

Cela nous permettra à présent, de passer au cas pratique de ce mémoire. Dans le cadre de l'étude de ce cas pratique en rapport avec notre thématique intitulée « le rôle des ressources humaines dans la conduite de changement », notre choix s'est porté sur l'entreprise ENIEM

À cet effet, ce troisième chapitre sera consacré à notre étude de cas, il est scindé en deux sections :

- La première section portera sur la présentation de l'organisme d'accueil, commençant au départ par l'historique, ses activités, ses objectifs et les missions de l'entreprise.
- La seconde section, porte sur l'analyse et au traitement des informations collectées sur les changements au cours de notre étude.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

1. La création de l'ENIEM

La politique industrielle en Algérie, pendant les années 70, a donné naissance à de grandes sociétés qui ont très vite connu des problèmes de gestion dus à leurs tailles. Afin d'assurer une meilleure exploitation, ces grands pôles industriels ont fait l'objet d'une restructuration au début des années 80.

La restructuration organique, en 1983, d'un de ces grands pôles consistant en la Société Nationale de fabrication et de montage du Matériel Electrique et Electronique SONELEC (société nationale de fabrication et du montage du matériel électrique et électronique) créée en 1974, a donné naissance à huit (08) entreprises, dont l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) créé par le décret n° 83-19 du 02/01/1983 chargée de la production et de la commercialisation des produits électroménagers.

L'ENIEM possède d'importantes capacités de production, elle est l'un des acteurs majeurs de l'industrie de l'électroménager en Algérie.

L'ENIEM est transformée en une Entreprise Publique Economique en 1989 sous la forme juridique d'une Société Par Actions (SPA) et dotée d'un capital social de 4.000.000 de Dinars (DA)

2. Historique de l'entreprise

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) est le leader en Algérie dans la fabrication des appareils électroménagers. Elle est l'une des plus anciennes entreprises nationales. Elle a survécu à toutes les étapes de l'économie algérienne depuis l'ère du socialisme et de l'économie planifiée à l'ouverture et la libéralisation de l'économie.

L'ENIEM est une entreprise publique spécialisée dans l'industrie de l'électroménager.

Nous pouvons résumer les faits survenus marquants le développement et l'évolution du L'ENIEM depuis sa création jusqu' à nos jours comme suit :

2-1 De 1977 à 1981

- Démarrage de la production des réfrigérateurs petits modèles en collaboration avec le partenaire allemand DIAG- BOCH (société allemande) en 1977.
- Démarrage de l'ancienne usine de cuisinières et de réchauds plats à deux feux en collaboration avec le partenaire allemand DIAG-SEPPEL FRENCKE en 1977.
- Montage des premiers climatiseurs de type FRENCKE en 1978.
- Entrée en production des chauffe-eau / bain en collaboration avec le partenaire allemand BOCH-CHAFFOTEAU ; le partenaire Français MAURY et le partenaire espagnol COUNTRA en 1979.
- Création de la filiale Miliana : Elle fabrique du matériel sanitaire (baignoire ; évier ; lavabo...) elle est acquise par l'entreprise ENIEM en l'an 2000 ; elle entre dans le champ de Certification de l'entreprise.
- L'unité lampe de MOHAMMADIA (ULM) qui a démarré en janvier 1979 pour fabriquer des lampes d'éclairages domestiques ainsi que des lampes de réfrigérateurs sont devenue filiale à 100% ENIEM le premier janvier 1977.

2-2 De 1982 à 1986

- Introduction de montage des petits appareils ménagers moulin à café (mac) ; sèche-cheveux (SC) en 1982.
- Entrée en exploitation de la nouvelle usine de réfrigérateurs et congélateurs grand modèles en collaboration avec le partenaire japonais MITSUI-TOSHIBA en 1986.
- Elargissement de la gamme de climatiseurs au Split système en 1986.

2-3 De 1987 à 1989

- Abandon de la production du petit appareil ménager, cédée au secteur privé en 1987.
- Montage des comptoirs et armoires frigorifiques (CAF) en 1989.
- Arrêt de la production des réchauds plats à deux feux en 1989.

- Passage de l'ENIEM à l'autonomie conformément à la loi 88-01 portant orientation des EPE en octobre 1989.

2-4 De 1990 à 1991

- Arrêt de la production de l'ancienne usine de cuisinières et vente des équipements en 1990.
- Entrée en production de la nouvelle usine de cuisinière avec le partenaire italien INTRO-TECHNOGAS en 1991.

2-5 De 1992 à 1993

- MAC ; SC en Mise en place de l'usine des congélateurs horizontaux « Bahut » avec le partenaire libanais LEMATIC en 1992.
- Reprise du montage des petits appareils ménagers de type MAC.SC.TVH, et mixeurs avec le partenaire espagnol TAUBEN- TURUS en 1993.

2-6 De 1994 à 1997

- Réalisation des réchauds plats à quatre feux en 1994.
- Abandon de la production CAF en 1994.
- Entée en production de réfrigérateurs 520 Le en 1995.
- Petits appareils ménagers BLENDER et ventilateur en collaboration avec le partenaire italien ITAL STAMP en 1995.
- Entée en production des PAM (SC et MAC) avec la partenaire italien ITAL STAMP en 1996.
- Reprise de la production des comptoirs et armoires frigorifiques CAF en 1996.
- Abandon de la production des réchauds plats à quatre feux en 1997.
- Reconversion du CAF en 1997.

2-7 De 1998 à 2000

Compte tenu de l'importance de ses activités, la direction de l'ENIEM a procédé à la restructuration du CAM comme suite :

- Le siège.
- L'unité commerciale
- Trois unités de production (Froid, Climatisation, cuisson).
- Deux unités de prestation (Technique et service)

2-8 En 2007

L'ENIEM figurait parmi les treize entreprises nationales que la banque d'affaires espagnoles Santander était chargée de privatiser, mais en l'absence d'éventuels repreneur parmi le privé, national ou étranger, le gouvernement a décidé de la garder dans son giron du coup, l'entreprise qui a frôlé la fermeture en 1999 faisait partie des 250 entreprises publiques sélectionnés par le gouvernement pour effacer leurs dettes, une dette évalué à 17.5 milliards de dinars.

Au fil des années et après avoir surmonté à des crises ininterrompues, l'ENIEM a récupéré l'image de marque de ses produits. Une tache « herculéenne ». Pour celle qui fut le fleuron de l'industrie des produits blancs en Afrique, l'ENIEM dispose aujourd'hui d'à peu près 2200 travailleurs et garde encore une part de marché assez conséquente.

Tableau N°9: Récapitulatif de l'évolution de L'ENIEM

Année	Développement
1977	-démarrage de la production des réfrigérateurs petits modelés « partenaires Allemand, DIA, BOSCH » -Démarrage de l'ancienne usine de cuisinières de réchaud plat 2 feux «partenaire allemand , DIAG-SEPPLERIKCE »
1979	-Montage de premiers climatiseurs types fenêtre. -production des chauffes eau/bain « partenaires allemand BACHERINS et MARY »
1982	-Production de petits appareils ménagers MAC-SC.
1986	-Exploitation de la nouvelle usine de réfrigérateurs et congélateurs grands modelés « partenaire japonais MATSH-TOSHIBA »
1987	-Arrêt de la production de PAM.
1989	-Arrêt de production de réchauffage 2F, -passage de L ENIEM a l'autonomie.
1990	-Arête de production des anciennes cuisinières et vente de ses équipements. -Fusion de l'ancienne et la nouvelle usine de réfrigérateurs « INTER-CODS-TECHNOGAS »
1991	-Entrée en production de la nouvelle usine cuisinière de partenaire Italien « INTER-CODS-TECHNOGAS »
1992	-Mise en place de l'usine congélateurs horizontaux « BAHUT » de partenaire Libanais I EMATIC .
1993	-réalisation de radiateurs gaz butane a panneaux catalytiques, produits conçus et réalisés par L ENIE M.
1994	-Réalisation de chaud plat au feu.
1995	-production de réfrigérateurs 520L. -Montage de petits appareils ménagers « partenaire I TALISTAMP »
1996	-Entre de production de PAM/SC et MACIALISTAMP -Reprise de comptoirs et armoires frigorifique
1997	-Abondant de réchaud 04 feux. -Reconversion de CFC. -Changement des équipements dans le cadre de la reconnaissances CFC.
1998	-Certification de l'entreprise « ISO » par l'organisme français AFAQ

Source : document interne de L ENIEM

3. Mission et objectifs de l'entreprise

3.1. Missions d'ENIEM

L'ENIEM est spécialisé dans la fabrication et l'assemblage, elle assure également la commercialisation et le service après-vente de ses appareils.

Dans le cadre de son développement économique et social, l'ENIEM assure les fonctions suivantes :

La production, le montage, l'assemblage et la commercialisation. Elle assure aussi le service après-vente de ses appareils et la recherche dans les différentes branches de l'électroménager notamment :

- Les équipements ménagers domestiques.
- Les équipements industriels.
- Les petits appareils ménagers.

Elle assure également la production :

- Des appareils réfrigérateurs et congélateurs des différentes capacités (160L à 520l).
- Des cuisinières à gaz 4 et 5 feux, dont la production atteint 150 000 appareils par an.
- Des climatiseurs types fenêtres et Split système (1CV à 2.5CV).

Sa finalité est la satisfaction de la demande nationale et l'exportation de sa production.

3.2. Objectifs d'ENIEM

L'ENIEM possède des capacités de production et une expérience de 30 ans dans la fabrication, le développement et la recherche dans le domaine de différentes branches de l'électroménager. Elle assure également la production des appareils de réfrigération, de cuisson, de climatisation et de lavage avec une intégration national importante (70% environ).

L'ENIEM s'engage pour la protection de l'environnement selon la norme ISO 14001 et compte relever un autre défi qui consiste en l'amélioration du design de sa gamme de produits et l'introduction de nouveaux produits.

Parmi le principal objectif de l'ENIEM :

- Le maintien de sa position concurrentielle sur le marché national en améliorant la qualité de ses produits et en suivant l'évolution de ses parts de marché ;
- La réalisation d'une rentabilité financière par l'amélioration du chiffre d'affaires et

- la réduction les coûts ;
- L'amélioration de la qualité des produits. de la maintenance de l'outil production et de l'installation.
- L'augmentation des capacités d'études et de développement.
- La maîtrise des coûts de production
- L'orientation du volume de production en corrélation avec les variations de la demande.
- Place de son produit à l'échelle internationale (exportation).
- Accroître la satisfaction des clients.
- Amélioration du chiffre d'affaires
- L'augmentation des capacités d'étude et de développement.
- Le renforcement de la sécurité du patrimoine et des infrastructures.
- La formation du personnel sur l'environnement.
- Augmentation du volume de production en relation avec les variations de la demande.
- La prévention de risque de pollution.
- La rationalisation de la consommation des énergies et fluides.
- L'amélioration de la gestion des déchets.

L'objet social de l'entreprise consiste en la conception, la production, la recherche et développement dans le domaine des produits électroménagers, ainsi que la prise en charge de la fonction commercialisation et distribution, et la promotion du service après-vente de ses produits.

✓ Qualité :

L'ENIEM possède les normes qualité ISO 9001/2008

4. Organisation générale de l'entreprise

L'organisation de l'ENIEM a subi un changement important en 1998. Après le diagnostic stratégique et fonctionnel mené par le CETIC en 1996

L'ENIEM a adopté une nouvelle stratégie de portefeuille et elle s'est réorganisée en « filiales ». De ce fait l'ENIEM est devenue un Groupe (ENIEM-Groupe) constitué de :

- La société mère consistant en l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) chargée de la fabrication, la distribution et la commercialisation des produits électroménagers qui fait l'objet de notre étude ;

- La filiale EIMS (Entreprise Industrielle de Matériel Sanitaire) située à Miliana wilaya Ain-Defla et entrée en fabrication en 1979 pour la production des produits sanitaires (baignoires, éviers, lavabos, receveur de douche...) sous la licence RAI Allemagne ;

- La filiale FILAMP (Entreprise Nationale de Fabrication des Lampes) située à Mohammedia/Mascara et entrée en production en 1979 pour la production des produits d'éclairage sous les licences ORSAM (Allemagne) et FALMA (Suisse).

Par la suite, la restructuration du Complexe d'Appareils Ménagers (CAM) en 1998 a donné lieu à une réorganisation en trois unités de production, une unité de prestation technique et une unité commerciale.

Les unités de production sont les unités chargées de la fabrication. Elles sont spécialisées par produits et consistent-en :

4.1. L'unité Froid

Elle est considérée comme l'unité la plus importante sur le plan effectif. Elle produit plusieurs modèles de réfrigérateurs et congélateur.

Sa mission :

La mission générale de l'unité froid est de produire et développer les produits de froid domestique.

Ses activités :

- La transformation de la tôle.
- Le traitement et revêtement de surface (peinture, plastification).
- L'injection plastique et polystyrène.
- La fabrication de pièce métallique (condenseur, évaporateur).
- Structure des soutien-maintenance de gaz-contrôle de qualité-études méthodes.
- Le thermoformage de plaque plastique.

4.2. L'unité Cuisson :

Elle est spécialisée dans la production des différents types de cuisinières.

Sa mission :

Produire et développer des différents modèles de cuisinières.

Ses activités :

- La transformation de tôle.
- Le traitement et le revêtement de surface (émaillage, zingage, chromage).
- L'assemblage des cuisinières.
- Laboratoire d'essai produit
- Structure de soutien (maintenance zone études sur méthodes).

4.3. L'unité Climatisation ;

Elle est spécialisée dans la fabrication et le montage de plusieurs types de climatiseurs.

Sa mission :

Produire et développer les produits de climatisation.

Ses activités :

- La transformation de la tôle.
- Le traitement et le revêtement de surface (peinture).
- Production des climatiseurs.

4.4. L'unité de prestation technique :

C'est une unité de soutien aux autres unités de production, elle est chargée de la gestion :

- Des énergies et fluides ;
- De l'entretien des équipements ;
- Des engins roulants ;
- De l'entretien des bâtiments ;
- Des fonctions informatiques au sein des complexes appareils ménagers.

Sa mission ;

L'unité est chargée de fournir et exploiter les moyens techniques pour répondre aux sections des unités de production ainsi que la gestion de la totalité des infrastructures communes (bâtiments, éclairages, etc.),

Cette unité assure également la réalisation des pièces de rechanges pour la production, la conception et la fabrication d'outillage (moules, outils, etc.), assure toute les activités Informatique **des unités.**

Ses activités :

- L'impression, prestation sociales.
- La production d'énergie et de fluides.
- L'entretien des bâtiments.
- La fabrication de palettes (menuiserie).
- La neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers l'oued.

- La conception et réalisation des outils/moules.
- La réalisation (usinages) des diverses pièces.
- L'étalonnage/vérification techniques et les services nécessaires aux unités de production,

tel que :

- La réparation des outils et des moules ;
- La fabrication de pièces de rechange mécaniques ;
- La conception et réalisation d'outillage ;
- La gestion des énergies et des fluides et la gestion informatique ; etc.

Les unités de production disposent d'une autonomie de gestion étendue à l'ensemble des fonctions et sont rattachées fonctionnellement à la direction générale. Cette dernière est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle exerce son autorité fonctionnelle et hiérarchique sur l'ensemble des directions et des unités.

5 Le marché de l'entreprise

5-1. La gamme des produits de l'ENIEM

L'ENIEM offre une gamme de produits de l'électroménager variée et composée de plusieurs modèles de réfrigérateurs, de cuisinières, de climatiseurs et des appareil de cuisson de lavage ainsi que les lampes à incandescence Elle a aussi une autre activité dans le montage de petit appareils électroménager domestiques (robots de cuisson, moulins à café, hachoirs, mixeurs, sèche-cheveux ..) cette gamme de produits est variée mais reste insuffisamment diversifiée pour permettre à l'entreprise de faire face à la concurrence des leaders de l'électroménager internationaux.

La gamme des produits de l'ENIEM se compose de huit (08) modèles de réfrigérateurs, de deux (02) modèles de congélateurs, de deux (02) modèles de conservateur avec porte coulissante vitré, de quatre (04) modèles de cuisinière tout feu, de deux (02) modèles de climatiseurs, un (01) modèle de machine à lavé, et enfin deux (02) modèles de chauffe-eau/bain au gaz naturel ou gaz butane. Les différents produits de la gamme de l'ENIEM sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau N°10: Les différents produits de l'ENIEM par unité.

Les unités	Les produits	Les modèles
Froid	Réfrigérateurs « Petit Modèle »	<ul style="list-style-type: none"> • Une porte 160 L • Une porte 240 L
	Réfrigérateurs « Grand Modèle »	<ul style="list-style-type: none"> • Une porte 350 L • Deux portes 330 L • Deux portes 520 L • Combiné 290 L • Deux portes No Frost 375 L • Armoire vitrée 675 L
	Congélateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Vertical 220 L • Horizontal Bahut
	Conservateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Porte coulissante vitrée • Bahut 350 L • Bahut 468 L
Cuisson	Cuisinières	<ul style="list-style-type: none"> • Cuisinière 04 Feux Simple • Cuisinière 04 Feux Luxe • Cuisinière 04 Feux INOX • Cuisinière 05 Feux
Climatisation	Climatiseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Fenêtre de 9000 à 18000 BTU/H • Split système 7000 à 24000 BTU/H
	Machines à laver	<ul style="list-style-type: none"> • MAL Linge 7 Kg
	Chauffe-eau/bain	<ul style="list-style-type: none"> • Gaz Naturel ou Butane 5 L • Gaz Naturel ou Butane 10 L

Source :Documentation interne de l'ENIEM.

5.2. Les clients

La clientèle de l'ENIEM affiche une satisfaction envers ses produits. Cela est dû au niveau de qualité reconnu, à la gamme assez large des produits offerts ainsi qu'au rapport qualité prix appréciables.

Mais, malgré ces avantages, le marché de l'électroménager est très concurrentiel à travers la politique des prix concurrentiels, la qualité de l'emballage, la qualité du service après-vente, etc...ce qui expose toujours l'ENIEM au risque de perte de la clientèle.

Relation avec le client :

Cette typologie distingue deux catégories de relation avec le client :

✓ Production sur stock, production sur commande.

✓ Production sur stock :

Une production sur stock est déclenchée par anticipation d'une demande s'exerçant sur un produit dont les caractéristiques sont définies par le fabricant. Ce type de production s'applique dans les cas suivants :

-L'éventail des produits finis est restreint ;

-La demande des produits est prévisible ;

-Le délai de fabrication est supérieur au délai admissible par le client ;

-La saisonnalité du produit est trop forte pour justifier le maintien de ressources en hommes et machines qui seraient excédentaires une bonne partie de l'année.

✓ Production sur commande :

Cette situation semble être la plus favorable à l'entreprise car elle lui permet de produire uniquement sur commande, mais à condition que le délai du cycle (achats +fabrication + assemblage +livraison) soit inférieur ou égal au délai acceptable par le client En théorie, si la condition précédente est remplie, aucun stock n'est nécessaire. Dans certains cas où le délai de fabrication est trop long, il est possible d'anticiper l'achat et les fabrications des composants, et de procéder à l'assemblage dès que l'on a une commande ferme. Ceci implique aussi d'avoir de bonne prévision de ventes afin de ne pas constituer de sotchs excessifs de composants.

5.3. Les fournisseurs

La production est une activité principale de l'ENIEM. Elle nécessite l'acquisition de matières premières, de composants et de pièces de rechange (compresseurs, plaques évaporateurs, tubes aluminium, tôles et fils d'acier, robinetteries à gaz, etc.) utiles au fonctionnement des unités de fabrication dans des conditions meilleures en termes de coûts, de délais et de qualité conformément aux exigences de la gestion de la production.

En vue de satisfaire ses besoins, et vu son ancienneté et son expérience dans le domaine de l'électroménager qui remonte à 30 ans, l'ENIEM a pu entretenir des relations solides avec plusieurs fournisseurs locaux et étrangers à travers différents pays du monde :

France, Italie, Suisse, Espagne, Allemagne, Japon, Chine, etc.... Parmi les principaux fournisseurs de l'ENIEM, nous pouvons citer :

- Général Emballage pour les cartons d'emballage ;
- SARPER pour les robinetteries à gaz ;
- CHONGING pour les tubes aluminium ; etc....

5.4. Les concurrents et la concurrence

L'ENIEM est confronté à la concurrence directe des plus grands producteurs mondiaux de l'électroménager entre autre LG et SAMSUNG. Les importateurs bénéficient de puissants réseaux de soutien et de protection lui livra une concurrence que ses cadres qualifient souvent de déloyale.

Néanmoins, l'ENIEM a pris des dispositions pour réduire l'impact à travers la mise en place des moyens organiques, matériels et autres tels que :

- Restructuration du complexe ENIEM en unités spécialisées ;
- Amélioration de ses produits notamment en matière de design ;
- Accroitre la satisfaction des clients.

6. Les domaines d'activité de l'ENIEM

La segmentation de l'ENIEM après la restructuration du Complexe d'Appareils ménagers a donné lieu à trois domaines d'activités stratégiques. En d'autres termes, l'ENIEM a été restructurée en trois sous-ensembles d'activité appelés Centres d'Activité Stratégiques (CAS) comme suit :

- Le Centre d'Activité Stratégique « Froid » : Il est composé de trois lignes de montage :
 - Une ligne pour les réfrigérateurs table top, petit modèle ;

- Une ligne pour les réfrigérateurs grands modèles ;
- Une ligne pour les congélateurs et les conservateurs.

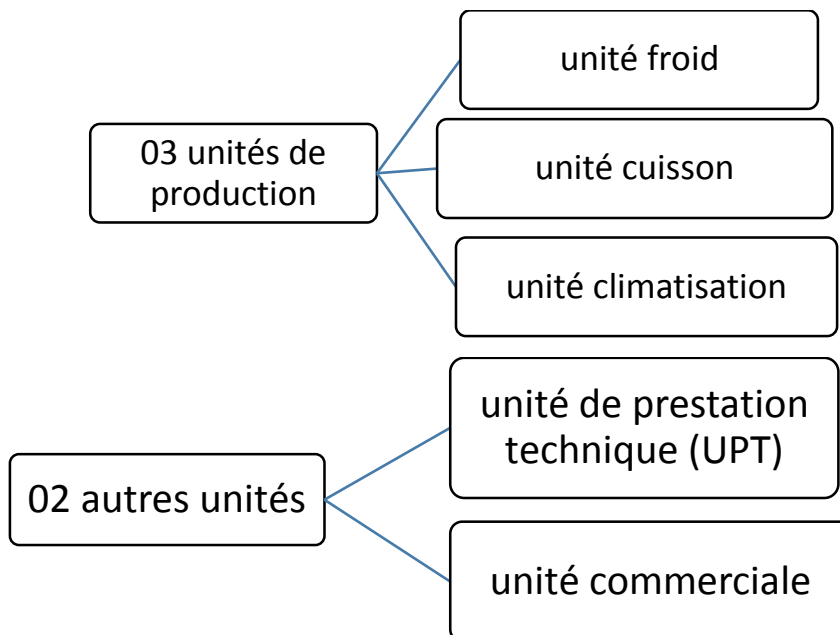
Il compte, aussi, les ateliers de fabrication suivants : le refendage et coupe en longueur de la tôle, la presse et soudure, les pièces métalliques, le traitement et revêtement de surfaces et le thermoformage et moussage.

- Le Centre d'Activité Stratégique « Cuisson » : Il est constitué de deux lignes de montage et trois ateliers de fabrication : la tôlerie, la mécanique (fabrication de diverse pièces : tubes gaz, brûleurs, pièces en tôle,...) et le traitement et revêtement des surfaces.

- Le Centre d'Activité Stratégique « Climatisation » : Ce centre d'activité stratégique « Climatisation » abrite des produits hétérogènes car le métier principal dans ce domaine est le montage. Il est constitué d'un atelier presse pour tôlerie et de trois lignes de montage :

- Une ligne pour les climatiseurs ;
- Une ligne pour les machines à laver ;
- Une ligne pour les chauffe-eau / bain.

Figure N°18 :les activités de L'ENIEM



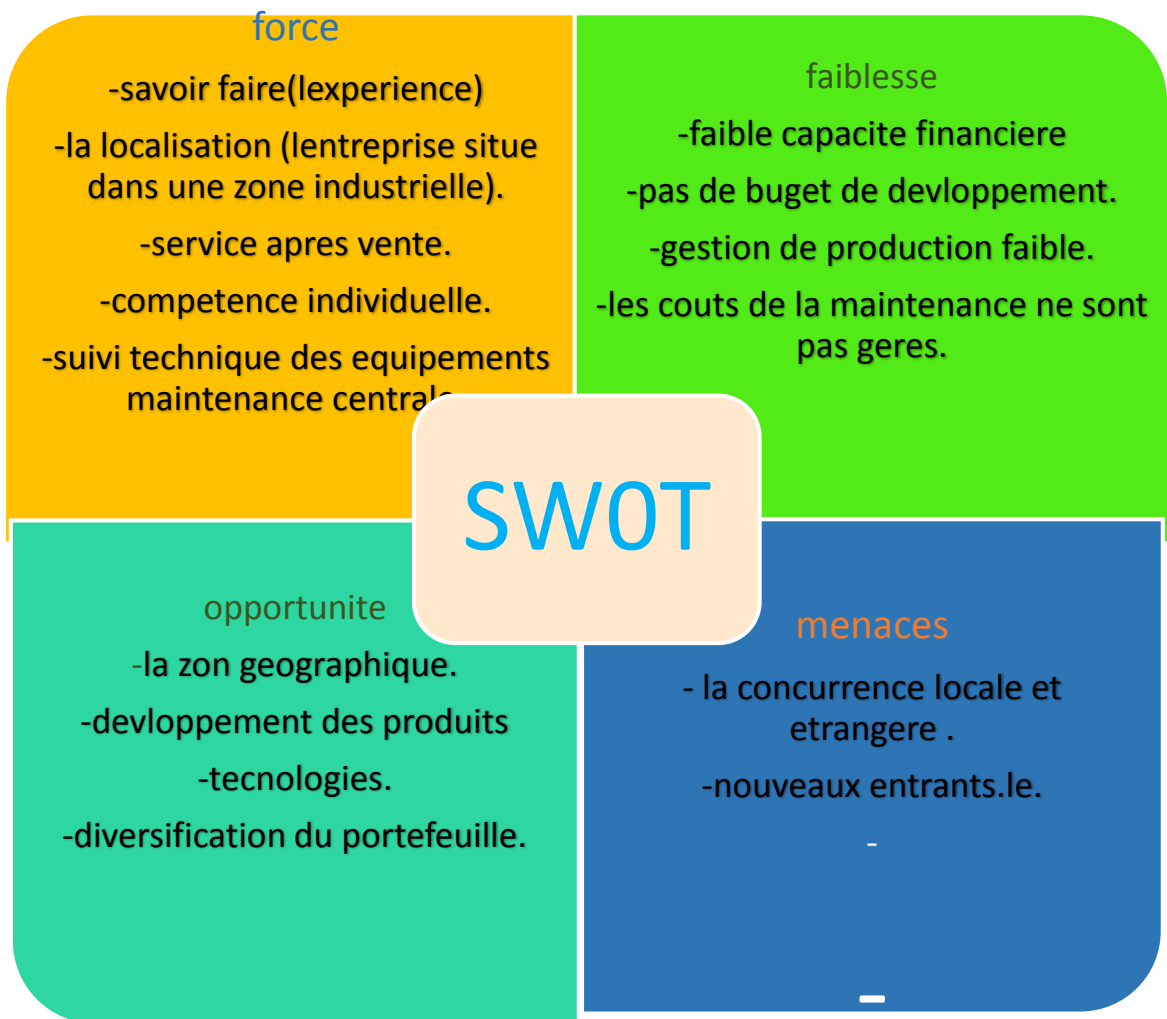
Source : document interne de L'ENIEM

7. Les forces et les faiblesses de l'entreprise

On va les présentes sous forme de la matrice SWOT.

L'analyse SWOT (Strenghts, Weaknesses, opportunities, Threats) ou FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) cette stratégie permet de détecter les situations délicates et fortes à l'entreprise. C'est donc un rapport d'analyse stratégique réalisé dans le but d'identifier les forces et faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces sur l'environnement externe.

Figure n°19 : matrice SWOT



Source ; réalise par nos soins

Section 02 : le comportement de la ressource humaine face aux changements

Afin de suivre la concurrence imposée par l'économie du marché, les entreprises doivent améliorer la qualité, la quantité ainsi que la réduction des coûts de leurs produits, et l'entreprise ÉNIÈM fait partie de ces entreprises publiques.

1. Evolution de l'effectif de l'ENIEM

L'ENIEM depuis son début d'exercice a enregistré un sureffectif induit par la politique de l'époque qui stipulait un emploi pour tous. Même si cette dernière n'a pas émis un besoin de compétence et de recrutement. Cette exigence a été souvent source de conflits au sein de l'entreprise. Mais au début des années 1990 une nouvelle donnée est apparue et a changé l'ordre des choses, à savoir, l'abrogation du SGT (Statut Général du Travailleur) et les recommandations du FMI (Fonds Monétaire International) . Dans ce sens le tableau ci - dessous illustre bien ce mouvement dans l'effectif de l'entreprise.

Tableau n°11 : représentation de l'évolution de ENIEM en chiffre et pourcentage (1995-2016)

Année	Effectif	Taux d'évolution
1995	4476	*
2002	3051	31,83%
2003	2856	6,39%
2004	2839	0,6%
2005	2873	1,19%
2006	2524	12,14%
2007	2454	2,77%
2008	2327	5,17%
2009	2076	10,78%
2010	1986	4,33%
2011	2096	5,53%
2012	2111	0,71%
2013	1884	10,75%
2014	1750	7,006%
2015	1684	3,88%
2016	1673	0,65%

Source : les documents de l'entreprise

À partir de ces données, il est question de faire un constat majeur qui consiste en la réduction de l'effectif de l'entreprise de 62.62 % de son effectif global entre 1995 et 2016. Cette réduction a permis à l'entreprise de s'alléger en termes de masse salariale. Ce résultat est dû aux départs à la retraite, surtout, la retraite anticipée et à la politique de recrutement. Par contre les augmentations enregistrées à partir de 2011 sont la résultante du programme de l'Etat en termes de contrats d'insertion professionnelle lancés en 2009. Stipulant que durant la période du contrat, l'entreprise n'enregistre pas les nouvelles recrues parce qu'elles relèvent en terme de rémunération des prérogatives de l'Etat et non pas de l'ENIEM.

Toutefois, après les deux années de contrat, l'ENIEM en intégrant dans son effectif et statistiques ses nouvelles recrues enregistre une évolution de 6.29 % de son effectif entre 2010 et 2012. Cependant, après cette petite évolution, la diminution est toujours de mise jusqu'en 2016 date du dernier chiffre obtenu lors de notre enquête.

Cette réduction de l'effectif, comme précitée est due au sureffectif de départ dont souffrait et souffre l'entreprise publique algérienne en général, et l'ENIEM en particulier. Ainsi que par souci de réorganisation, de changements et de stratégie de développement et de Croissance.

2. L'organisation l'ENIEM

2.1. Le système de contrôle de l'ENIEM

La fonction contrôle de gestion au sein de l'ENIEM se situe au niveau de la direction planification, contrôle de gestion et audit (DPCGA) relevant et se trouvant au niveau de la direction générale. En plus de cette direction, toutes les unités de l'ENIEM disposent d'un service de contrôle de gestion. Cette décentralisation a pour objectif de faciliter la circulation d'information et son partage au sein de l'entreprise afin d'aboutir à une meilleure collaboration et gestion des unités.

Les tableaux de bord dont elle dispose sont utilisés afin d'effectuer ses contrôles hebdomadaires, mensuels , trimestriels et annuels . En général, ils sont établis pour permettre aux responsables d'agir et de réagir aux moments opportuns aux ou éventuels dysfonctionnements ou anomalies.

2.2. La culture au sein de l'ENIEM

La culture est un héritage d'une génération à une autre au sein de l'ENIEM, mais hélas, qui ne lui est pas favorable, du fait, du sentiment de non appartenance et d'injustice organisationnelle témoigné et avancé par un nombre important d'employés. Composante entraînant des difficultés dans la réalisation des objectifs fixés par cette dernière.

3 .La stratégie de l'ENIEM

Etant une entreprise publique l'ENIEM s'est vue instauré une stratégie englobant toutes ses fonctions. Ces principaux objectifs sont l'atteinte d'une performance qui lui permettrait de consolider sa position sur le marché national, et surtout, de se trouver une brèche pour faire une percée sur le marché international.

Cependant, la stratégie de l'ENIEM a traversé deux principales phases relatives au système économique algérien que nous allons décortiquer dans ce qui suit.

3.1. A l'ère de l'économie planifiée

L'ENIEM comme toutes les entreprises publiques de cette ère là était soumise à la stratégie déterminée par la tutelle et elle faisait partie des instruments de réalisation des plans de développement nationaux.

Etant une entreprise détentrice de monopole dans le secteur de l'électroménager. Elle s'est retrouvée face à une responsabilité et obligation d'investissement afin de répondre à la demande nationale importante des années 1980. Cette stratégie a donné naissance à un nombre important de domaines d'activités : petit électroménager, gros électroménager. Électroménager professionnel (meubles frigorifiques), lampes, etc. Cette stratégie a connue plusieurs contraintes notamment :

- La sous-utilisation des capacités de production a généré des coûts fixes importants qui sont la résultante d'un programme irrationnel d'achat de matériel (des machines neuves de transformation de plastique à disposition de l'entreprise non utilisées jusqu'à nos jours). Et l'achat de certaines matières premières en grandes quantités pour pallier aux pénuries éventuelles, mais hélas, qui sont sources de sur coûts de stockage ;

– -Les crédits extérieurs ont été la solution pour financer les investissements de l'entreprise. Ajoutant à ces crédits les périodes de remboursement étaient caractérisées par une dévaluation du Dinar algérien et les ressources en devises étaient rares. Tout cela, en plus, des problèmes de gestion de la large gamme de produits et du sureffectif que connaît l'entreprise depuis sa création.

3.2. A l'ère de l'économie de marché

Le passage de l'économie planifiée à l'économie de marché n'a pas été des moindres pour les changements organisationnels des entreprises publiques. Pour le cas de l'ENIEM, son nouveau statut de SPA (société par action) lui octroie une liberté de choix et de décisions liées aux actes de gestion et l'a soumis aux dispositions du droit commercial.

En 1996, un diagnostic stratégique de l'entreprise est réalisé par le CETIC (centre d'élaboration et de traitement de l'information commerciale) dont l'objectif est d'identifier les variables de l'environnement externe débouchant sur les opportunités et les menaces auxquelles elle est confrontée. Il est également question d'effectuer une analyse de l'écart entre les moyens et les ressources de l'entreprise et ceux nécessaires pour accompagner et changement et pour s'adapter aux variables de l'économie de marché.

3.3. Synthèse sur les choix stratégiques de l'ENIEM :

En résumé, les choix stratégiques de l'ENIEM s'articulent autour d'un ensemble d'orientations qualitatives que quantitatives dont nous citons :

- Confortement de la position de leader de l'électroménager dans son cœur de métier sur un marché très concurrentiel ;
- Amélioration de la qualité et de la flexibilité : une exigence pour améliorer la compétitivité de l'entreprise ;
- Développer des partenariats industriels et financiers nationaux et internationaux ;
- Amélioration de la GRH et de l'organisation et renforcement des compétences de l'entreprise dans les domaines clés de la compétitivité (Développement, Qualité, Marketing, Environnement, Management, Production) ;
- Viser une indépendance financière sur le plan financier.

4-Les types du changement observés

Tableau n 12; Les types du changement

Type du changement	Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Structurel	28	40,0	40,0	40,0
Stratégique	14	20,0	20,0	60,0
technologique	14	20,0	20,0	80,0
Culturel	2	2,9	2,9	82,9
Ne sais pas	12	17,1	17,1	17,1
Total	70	100,0	100,0	

Source : documents de l'entreprise

Nous avons 40 % des répondants qui avancent que les changements observés sont de type structurel. Quant au type de changement stratégique et technologique nous avons enregistré 20 % des personnes qui les évoquent. Par ailleurs, pour le changement culturel, il n'y a que 2,9 % qui avancent son observation. Enfin, nous avons 17, 1 % des personnes qui déclarent ne rien savoir sur ces types de changements. Ainsi, nous déduisons que les changements organisationnels existent et sont perçus par les salariés de l'entreprise (à des degrés différents)

5. Les objectifs du changement du changement selon les différents plans de l'organisation

Un état des lieux et une analyse des différents plans de l'organisation s'imposant pour une meilleure articulations et compréhension de l'objet de notre recherche.

5.1. Plan de gestion des ressources humaines

Sur le plan RH. L'ENIEM vise l'organisation optimale des effectifs avec renumérotions du personnel principalement axée sur une évaluation des performances individuelles plutôt que collectives. Dans ce sens, le DRI est sensée réaliser les objectifs suivants :

- refonte du système de rémunération et de classification des emplois autour du Concept d'emplois clés (compétence) ;
- Développement de nouveaux concepts modernes de flexibilité, de polyvalence et

D'employabilité du personnel ;

- Amélioration des systèmes d'évaluation des performances et des compétences :
- . Perfectionnement du personnel d'encadrement et de maîtrise sur les évolutions liées à la polyvalence des postes, avec des cycles de perfectionnement très pointus sur le plan technique, technologique, commercial et managérial ;
- Poursuite de la mise en place du répertoire des emplois compétences de

L'entreprise nécessaire pour mener des politiques RH ciblées.

5.2. Sur e plan financier

La situation difficile dont se trouve l'ENIEM lui exige sur le plan financier de fixer un objectif visant à une indépendance financière tout en lui permettant d'avoir accès à toutes les possibilités de modernisation des équipements de production. Cet objectif se subdivise en objectifs opérationnels dont :

- L'amélioration de l'équilibre financier en agissant sur les principales composantes du BFR (besoin en fonds de roulement).
- L'accroissement du degré de liquidité de l'entreprise a la maîtrise des crédits clients et des dettes fournisseurs.
- Le perfectionnement du système de comptabilité analytique d'exploitation mise en place au niveau de l'entreprise.

5.3. L'organisation des systèmes d'information

En plus des objectifs énumérés, précédemment. L'ENIEM vise dans le cadre de sa stratégie globale une amélioration de son système d'information de gestion pour permettre une prise de décision rapide. Selon les responsables interrogés, il est important de moderniser le

système d'information, et en particulier, le système de contrôle de gestion et de suivi et ce, par l'introduction d'outils permettant :

- D'affiner l'organisation interne de l'entreprise et ses relations avec le groupe et les autres parties prenantes ;
- La mise en place des nouveaux outils informatiques de gestion pour l'amélioration de la performance dans leur domaine de gestion et la facilité de circuit de l'information.
- Application et mise à jour des procédures de gestion pour faire face aux insuffisances signalées par les utilisateurs et améliorer le contrôle interne.
- Mise en œuvre d'une politique de communication interne et externe.

6- Les conséquences de ce changement sur l'ENIEM

- L'amélioration de la productivité.
- L'augmentation du chiffre d'affaires.
- La diminution des rebuts et les erreurs de production.
- La réduction des coûts de production.
- L'amélioration de la qualité des produits et la satisfaction de la clientèle.
- La diversification des produits.
- La rationalisation de la commercialisation des énergies en fabriquant des nouveaux produits mois consommables.
- La réalisation des commandes dans les plus brefs délais.

Amélioration des conditions du travail et la performance de l'entreprise.

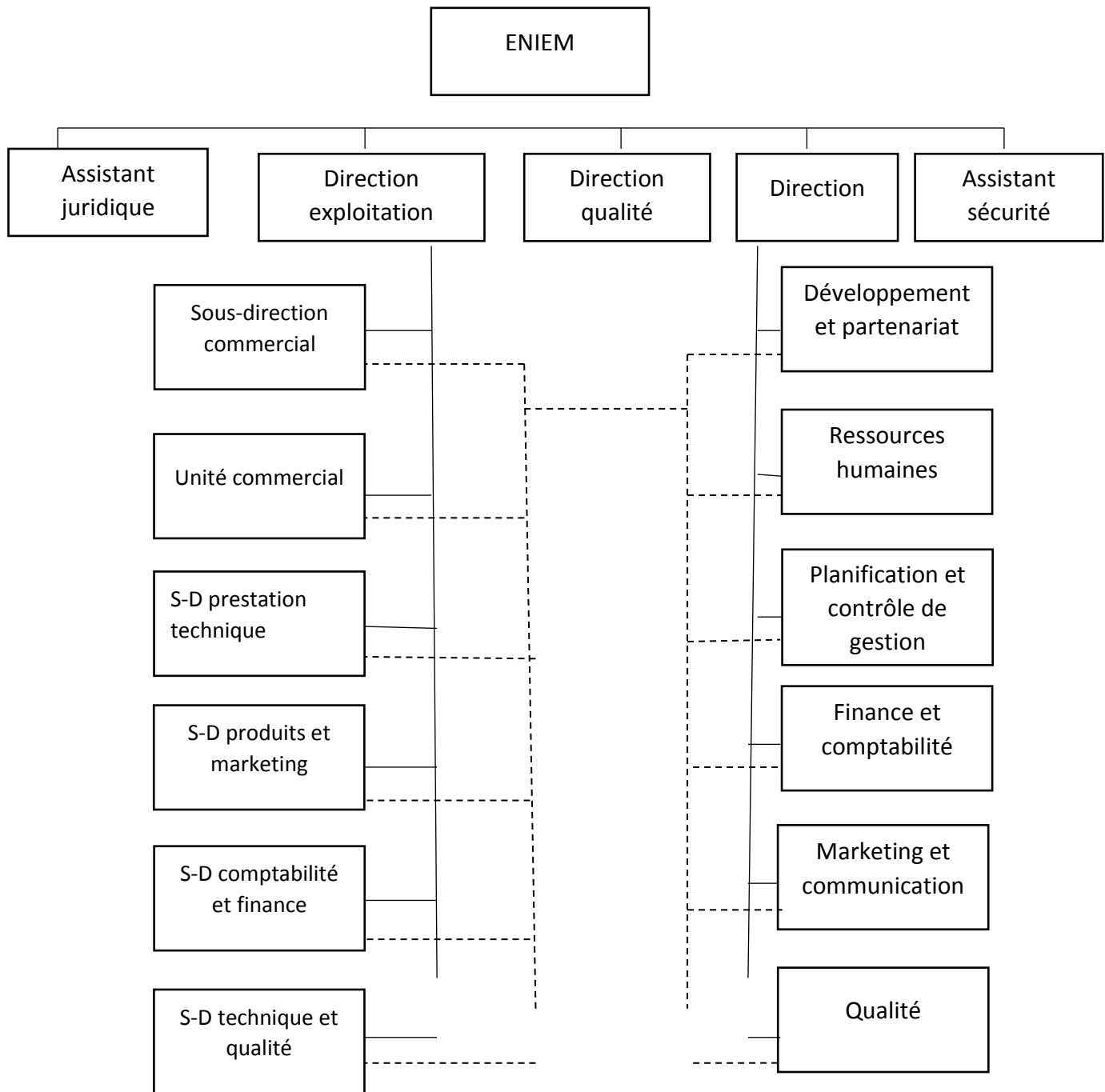
7-Le changement organisationnel effectuer au sein de l'ENIEM

L'ENIEM résulte d'un contrat produit en main signer le 21 août 1971 sous forme d'un complexe industriel qui contient plus de 4000 travailleurs chargée de la production et de la commercialisation de différents produits.

Ce travail à la chaîne a conduit à une mauvaise organisation des tâches du travail, et les employés sont devenus comme des machines.

Dans La figure au-dessus nous avons présenté la structure organisationnelle de l'ENIEM en vue de comprendre les changements qui ont été effectués dans sa structure en comparaison avec la structure initiale.

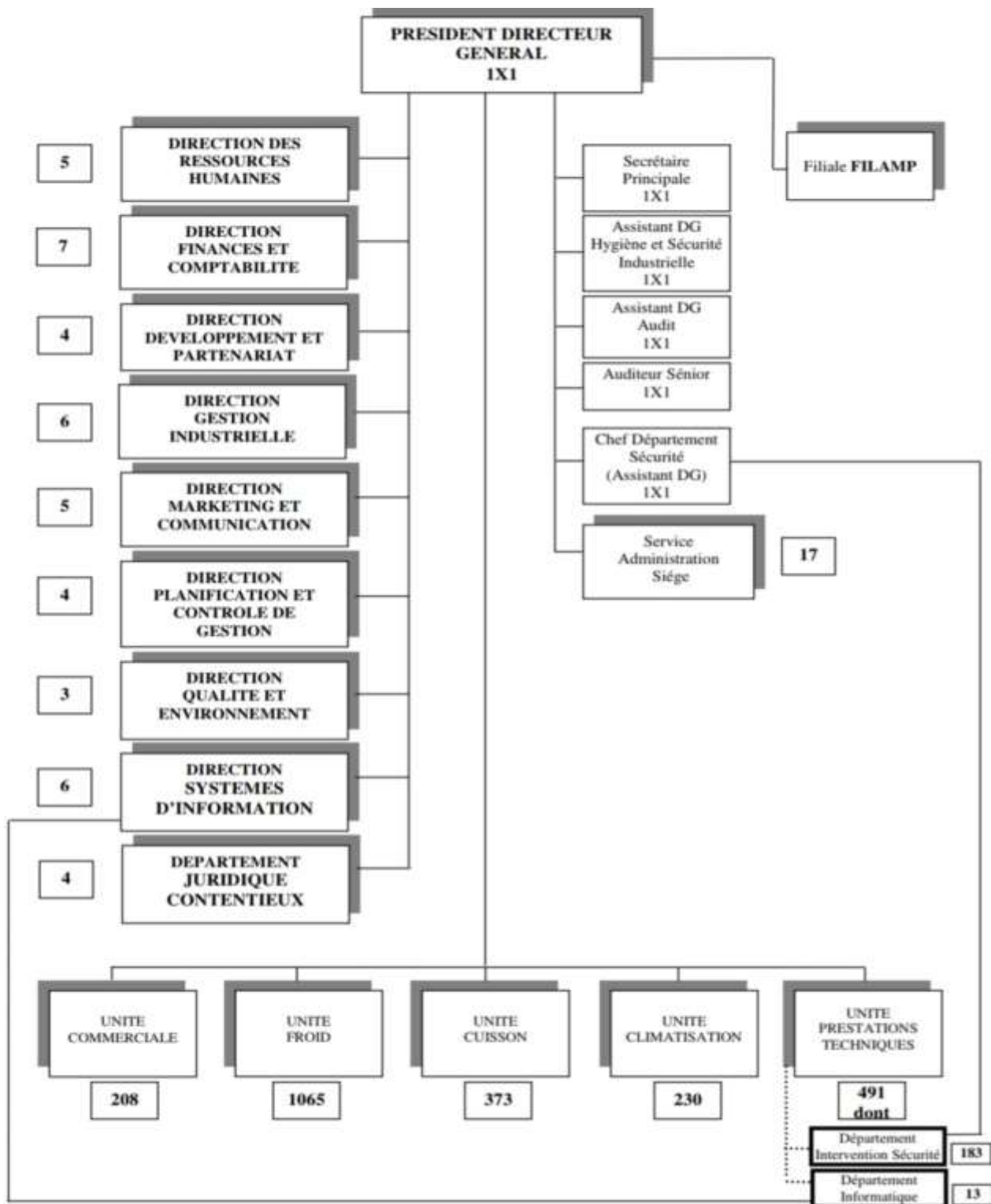
Figure N°20 : l'ancien organigramme de l'ENIEM.



Source : les documents de l'entreprise

L'organisation structurelle de l'ENIEM est passée d'une forme linéaire voir fonctionnelle, comme suit.

Figure n°21 : Nouvel organigramme



Source : les documents de l'entreprise

Le changement organisationnel au sein de l'ENIEM à induit tout d'abord des modifications dans la structure de l'entreprise, et par la même, une modification des postes et des effectifs.

Le nouvel organigramme représentatif de l'ENIEM correspond à une hiérarchie fonctionnelle. Constituée d'une part , de neuf sous directions (la direction des ressources humaines, la direction de finance et comptabilité, direction développement et partenariat, direction de marketing et communication, direction planification et contrôle de gestion, direction qualité et environnement, direction système d'information , et département juridique contentieux), et d'une filiales FILAMP , et d'autre part , de cinq unités de production qui sont unité commerciale, unité froid, unité cuisson, unité climatisation, unité prestations techniques, cette dernière elle est liée indirectement au département informatique, et au département intervention sécurité qui est lié de sa part au chef département sécurité, ce département a des liaisons avec la secrétaire principale , assistant DG hygiène et sécurité industrielle, auditeur senior, et en fin au service administration siège.

Tout ces composants sont liés au président directeur général de l'ENIEM.

D'après l'analyse des deux organigramme ci-dessous nous remarquons que cette réorganisation de processus de production et du personnel conduit à la spécialisation des tâches sous forme de cinq unités de production, qui sont :

- Unité froid.
- Unité cuisson.
- Unité climatisation.
- Unité prestation technique.
- Unité commerciale.

Chacune de ces unités à ses propres moyens de production et ses propres employés ou chacun exerce sa tâche.

Cette décision à été prise par les dirigeants de l'entreprise, ce qui revient à dire que ce changement est voulu, elle est aussi due au fait que l'ancienne structure organisationnelle était

trop lourde à gérer et impliquait des coûts de fonctionnement importants, par conséquent ce changement était aussi imposé.

7.1. Les objectifs de cette réorganisation

Plusieurs facteurs qui ont déclenché la nécessité de ce changement tels que :

- **La surcharge de travail sur les salariés** : chaque travailleur exerce plusieurs tâches à la fois, d'une machine à une autre.
- **Les retards dans les délais de la production** : la mauvaise organisation des tâches à rendus les travailleurs incapables de réaliser leurs missions dans les délais exigés.
- **Un taux des rebuts très élevé** : le travail à la chaîne et la standardisation des tâches, met les employés dans un état de fatigue et une mauvaise concentration lors d'exécution de leurs missions, ce qui a donné un taux des rebuts très élevé.
- **La difficulté de la gestion des tâches et des compétences** : gérer une entreprise avec plus de 4000 employés qui travaillent sans spécialisation des tâches est tellement difficile, ce qui rend l'opération de gestion de personnel et de compétence très complexe.
- **L'inadéquation entre l'offre et la demande** : Dans le cas des produits de la climatisation, ÉNIÈM n'a pas pu répondre à la demande des consommateurs car la demande est supérieure a l'offre de l'entreprise ;
- **Un manque de polyvalence** : travailler plusieurs tâches à la fois et le déplacement d'une production a une autre n'a pas donner l'occasion aux employés pour moderniser leurs produits ;
- **La concurrence** : l'apparition de nouvelles entreprises sur le marché algérien avec des produits complémentaires a met à mal l'ENIEM, de plus l'incapacité de répondre aux besoins des consommateurs et de mettre sur le marché la quantité nécessaire de leurs produits a fait menacer l'entreprise.

7.2.. la résistance à ce changement organisationnel

Ce changement organisationnel fait par l'ENIEM, n'a pas causer des résistances car c'est une réorganisation qui ne touche pas la sécurité des employés par rapport à leurs postes, salaires

..., mais plutôt est un changement qui leur a donné plus de stabilité et de meilleures conditions de travail en réduisant le nombre de tâches à accomplir, et le déplacement d'une tâche à une autre. Ce qui a fait que les travailleurs l'ont accepté sans objections.

7.3..Le processus du changement organisationnel au sien du ENIEM

Nous allons appliquer les trois phases données par Lewin pour présenter le processus du changement organisationnel au sein de l'ENIEM.

- **Phase du dégel :** après l'analyse stratégique faite par l'ensemble des ressources humaines, permettre d'établir l'état des lieux, le moment est venu pour une prise de conscience de la nécessité de changer pour faire face à l'environnement de l'entreprise. Pour cela les ressources humaines de l'ENIEM ont consacré un temps pour convaincre tous les employés de l'entreprise de l'importance de ce changement, et communiquer avec eux les causes qui ont poussé à le faire, et tracer les conséquences souhaitées d'avoir, et tout cela ce fait par des réunions qui regroupent tous les responsables ressources humaines et le conseil d'administration qui contient des représentants des travailleurs et deux autres personnes envoyait par l'Etat.

- **Phase de transition :** Après la validation de nouveau organigramme par le conseil d'administration, les responsables des ressources humaines ont mis en œuvre ce projet de changement comme ils l'ont obligé d'acquérir plus de main-d'œuvre pour être capable d'appliquer ce nouveau organigramme qui composent plusieurs nouvelles unités de production.

- **Phase de regel :** Pendant cette phase, le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser, pour cela les responsables ressources humaines ont lancé des nouvelles directions qui peuvent assurer la pérennité et les meilleures conditions de travail pour réussir ce nouveau projet de changement.

7.4..Les outils mise en place par l'ENIEM pour l'effectuer

- **La Communication :** l'ENIEM a interprété les logiques du changement avec ses salariés afin de réduire l'incertitude pesant sur l'avenir de l'entreprise et les convaincre de l'impossibilité de continuer le mode de fonctionnement déjà mis en place.

- **La formation** : pour passer de la standardisation qui a causé un manque d'expérience et de compétence a une spécialisation des tâches , et mettre chaque employé dans sa juste place, l'ENIEM a formé ses employés pour les rendre plus capables d'exécuter leurs missions donner avec une meilleure façon.
- **Le recrutement** : la spécialisation dans le processus de production a besoin d'un grand nombre du personnel, ce qui l'a pousser l'ENIEM à recruter plus de main-d'œuvre et d'acquérir plus de compétence et connaissance à l'extérieur pour satisfaire ses manques et réussir sa nouvelle structure.
- **Les moyens financiers** : le changement abordé par l'ENIEM porte essentiellement sur le recrutement et la formation qui sont des activités qui nécessitent des moyens financiers importants .

8. Le rôle de la direction ressources humaines durant le changement au sein de l'ENIEM

La DRH joue un rôle essentiel pour réussir le changement organisationnel et accompagner ses différentes transformations. Elle permet de mener avec efficacité et efficience les transformations organisationnelles.

La gestion des ressources humaines d'ENIEM, c'est là où s'effectue la prévision périodique des besoins des différentes catégories du personnel, ainsi que l'établissement de recrutement et de formation pour satisfaire les besoins de l'entreprise. En lien avec la Direction Générale, les cadres de la DRH orientent et accompagnent la stratégie économique de l'entreprise.

Au cours d'un changement organisationnel au sein d'ENIEM, la DRHO est chargée de la conduite du changement, elle fait preuve de sa capacité a comprendre, évaluer, adapter et modifier son plan d'action pour mettre en œuvre les transformations.

Sa mise en œuvre est selon un procédure, qui spécifie les directives formalisées dans l'entreprise pour que l'on sache qui est tenu de faire quoi, pour spécifier les relations hiérarchiques, les responsabilités et les autorités, indépendamment de la personne occupante tel ou tel poste à un moment donné.

ENIEM utilise plusieurs politiques RH dont :

➤ **La politique de recrutement**

La politique de recrutement de l'entreprise est fondée sur un réglage des entrées et sorties de main d'œuvre appropriée aux activités et à la logique de développement de l'entreprise.

Cette politique s'inscrit dans les lignes directrices qui permettent d'anticiper les besoins futurs de l'entreprise. Tout recrutement est soumis à une procédure bien déterminée.

Les besoins sont exprimés par les directions centrales et les directions des unités. Selon ces besoins et avant de procéder au recrutement externe, la DRHO favorise le recrutement interne.

➤ **La politique de formation des agents**

La formation est l'un des premiers leviers mobilisés pour le projet de changement. Car il faut dispenser aux collaborateurs et acteurs du changement le savoir et les connaissances indispensables pour la réalisation des nouvelles tâches qui leur seront confiées.

Au sein de l'entreprise ENIEM, les besoins en formation sont récoltés selon la revue de compétence et exprimés directement par les directions ou unités, par la suite, c'est le responsable qui relève les agents concernés, qui doit rendre compte pour élaborer un plan de formation. Ce dernier va être envoyé à la direction des RH et plus précisément au service emploi et formation, ce service est chargé d'analyser toutes les actions envoyées par les différents départements pour élaborer ensuite un plan consolidé et budgétisé.

Conclusion générale

Le changement organisationnel est une notion qui prend de l'ampleur de plus en plus, surtout, à l'ère actuelle où l'environnement est en perpétuel changement et modification. En ajoutant à cela les progrès technologiques et la concurrence qui devient davantage rude et intense. Obligeant, ainsi, les entreprises à changer et ce, pour assurer leur pérennité dans un premier temps ou s'inscrire dans une approche proactive pour être efficiente. Dans le cas où le processus de changement consiste de manière globale en une transformation et modification du fonctionnement organisationnel (la façon dont les individus travaillent, le découpage entre unités, le niveau de prise de décision, la structure hiérarchique...).

Toutefois, nous pouvons souligner que la gestion des ressources humaines occupent une place déterminante au sein de l'entreprise et sa prise en charge dans tout processus de changement est Indispensable. Et ce, quelque soit, la nature ou forme du changement voulu ou imposé et reproducteur (évolutionnaire) ou transformateur (révolutionnaire).

Notre étude s'est portée sur la " le rôle des ressources humaines dans la conduite du changement au sein de l'entreprise", que nous avons appuyé par une série de revues de littérature formulées autour de notre problématique, puis nous avons essayé d'approcher au maximum la réalité du terrain en nous rapprochant de l'entreprise ENIEM.

Dans le premier chapitre, nous avons développé une grande partie des écrits sur le changement de manière générale, à savoir l'historique du changement, ses définitions, les facteurs du changement, les types de changement puis nous avons abordé la fonction ressources humaines et son impact sur ce processus.

Concernant le deuxième chapitre, nous avons développé la démarche de conduite du changement, étapes et acteurs intervenants, les facteurs et causes de résistance au changement ainsi que les moyens de lutte contre ces résistances.

Pour ce qui concerne notre recherche sur le terrain, notre préoccupation principale était de comprendre et d'identifier les facteurs qui ont déclenché le changement au sein de l'ENIEM, étudier le rôle de la RH dans le changement.

Après avoir développé les aspects théoriques de ce travail tout au long du premier chapitre et deuxième chapitre, et présenter l'organisme d'étude dans le chapitre trois, nous avons consacré le dernière chapitre à la réalisation du travail d'investigation. Nous avons opté pour

notre problématique qui porte sur : « **Quelle est le rôle des ressources humaines dans la conduite du changement ? Et quand est-ce qu'intervient le changement organisationnel ?** »

L'objectif principal de notre étude était donc, d'identifier les facteurs qui ont déclenché le changement au sein de l'ENIEM, étudier le rôle de la RH dans le changement par ailleurs, nous avons présenté l'entreprise et décrit les changements effectués.

Cette analyse nous a permis de déduire d'énormes opportunités dont pourrait bénéficier cet établissement pour l'atteinte de ses objectifs.

Ainsi, notre travail de recherche nous a fourni la possibilité d'approfondir nos connaissances théoriques acquises tout au long de notre cursus universitaire, de faire une extrapolation entre la recherche théorique appuyée sur une problématique, des sous questions et la réalité pratique et ce grâce au stage réalisé au sein de l'entreprise ENIEM.

En somme, il est clair qu'ENIEM a enregistré des pertes énormes de ses parts de marché ces dernières années, ce qui pousse l'entreprise à faire des changements et de faire face à la concurrence par la mise en œuvre d'une démarche commerciale et marketing, lui permettant d'être plus à l'écoute de son marché et de gagner de nouveaux clients et de booster son chiffre d'affaires.

Aussi, L'ENIEM a mené elle-même la conduite du changement en suivant des étapes préalablement fixées. Quant aux équipes dédiées à ce projet ont été choisies parmi les employés de l'entreprise, sur la base de leurs compétences et expériences professionnelles, ainsi qu'ils ont bénéficié de programmes de formations choisis par l'entreprise en fonction des compétences des employés.

Nous avons par ailleurs constaté que tous les membres de L'ENIEM ont contribué à la Mise en place et au bon déroulement du changement organisationnel, et que ces derniers acceptent et s'adaptent en parallèle plus ou moins facilement au changement.

Cependant, toute recherche n'est complète, et la nôtre ne fait pas exception. En effet, tout au long de cette recherche, nous avons rencontré beaucoup de difficultés liées uniquement à L'ENIEM. Ainsi, nous notons aussi le manque de temps lié à la courte durée de notre stage, au non disponibilité des employés à répondre aux questionnaires.

Nos résultats ouvrent certaines perspectives de recherches futures concernant le changement organisationnel, notamment l'adaptation après le changement.

Bibliographie

Ouvrages

1. ANNIE Bertolt, PHILIPPE Harmel, *Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement*, Edition d'organisation, Paris,
2. AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, Performance*, Ed DUNOD,
3. *AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action.*
4. AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, « METHODE DE CONDUITE DU CHANGEMENT Diagnostic, Accompagnement, Pilotage, Edition DUNOD, 2007
5. BAREIL, Céline et André Savoie. *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel* » In *Transformer l'organisation*, sous la direction de Réal LACOB, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir
6. Benoît GROUARD et Francis MESTON, *L'entreprise en mouvement, Conduire et réussir le changement*, Édition, DUNOD, Paris, 1998, 2005
7. CHRISTINE Marsan, « Réussir le changement, comment sortir des blocages individuels et collectifs ? », Edition Boeck Supérieur S.A
8. Christine Marsan, *Réussir le changement, Comment sortir des blocages individuels et collectifs* Édition, Boeck Supérieur s.a., 2008
9. PILLOT Christian, *Management gestion des ressources humaines*, éd, INSA, Lyon, 2004.
10. COLLERETTE Pierre, DELISELE Gilles, PERRON Richard, *changement organisationnel théorie et pratique*, presse de l'université de Québec, canada, 1997
11. D.AUTISSIER, J. MOUTOT, *pratique de la conduite du changement*, Paris : éd Dunod, 2003.
12. G. Teneau, *la résistance au changement organisationnel*, L'harmattan, Paris, 2005
13. GILBERT Patrick, *Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines*, ED:ESF, Paris, 1988
14. *GILLES Teneau, La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives, Ed. L'Harmattan, Paris, 2005*

15. Pascal Paillé « changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines », Ed : L'Harmattan, Paris, 2003
16. Perre LOUART « Gestion des ressources humaines », Editions Seyroles, université Paris, 2eme édition, 1991
17. Y. Pesqueux, B. Triboulois, la dérive organisationnelle, L'harmattan, Paris, 2004

Mémoires et thèses

1. TOUMSN Christophe, La formation en entreprise : enjeux et stratégies, Mémoire mangement international : université LIEGE, P 17 disponible : <http://www.ud.huc.ulg.ac.be/cours/seminaire-echange-pratique/fiches/2005-2.pdf>

Webographie

1. Cité par Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ, « Changement prescrit et changement construit : la conduite des processus de changement et les logiques d'actions sous-jacentes », P05. Disponible sur <https://www.strategie-aims.com>
2. Étude réalisée par l'IFOP en collaboration avec Empreinte Humaine, « Baromètre 2016 sur l'accompagnement humain du changement », mars 2016., disponible sur <https://www.ifop.com/publication/barometre-sur-laccompagnement-humain-du-changement>
3. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/français/changement/14612/> consulté le 17/06/2022

Table des matières

Remerciements	
Dédicace	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale.....	01
Chapitre 01 : Revue de la littérature sur le changement organisationnel	
Introduction	04
Section 01 : Théorie et changement organisationnel	05
1- . Historique du changement organisationnel	05
2-concept et définition	07
2-1 définition du changement	07
2-2 La définition du changement organisationnel	09
3-Les théories du changement	10
3-1- Le modèle de Lewin	10
3-2-Le modele de collerette.....	12
4.processus et acteur du changement	14
4.1Les etapes du processus du changement	14
4-1-1- La phase de préparation	14
4-1-.2 La phase de diagnostic	15
4-1.3 La phase de planification	15
4-1.4 La phase de mise en œuvre	16
4-1.5 La phase d'évaluation des effets	16
4-2. Les acteurs du changement	18
4.2-1. Les acteurs du changement selon AUTISSIER et J-M. Moutot	18
4-2-2. Les autres acteurs organisationnels	21
5. typologie et forme du changement	23
5-1. Typologie du changement organisationnel	23
5-1-1 Type de changement selon l'origine de l'idée du changement	23
5-1-2. Les types de changement selon le mode de diffusion	25
5-1-3. Typologie du changement organisationnel selon Autissier, Vandangeon et VAS.....	27

Table des matières

5-2. Les formes de changement	31
6. Les facteurs du changement	34
6.1. Les facteurs internes	35
6.2. Les factures externes	36
7. Les objectifs du changement organisationnel	37
Section 02 : la ressource humaine une fonction du processus du changement	39
1. Définition de La fonction ressources humaines	39
2. Définition de la gestion ressource humaine	40
3. Les activités de la fonction ressources humaines	41
3.1. L'administration du personnel	41
3.2. La gestion des ressources humaines	41
3.3. Le développement social	41
4. le ressource humaine face au changement	42
5. Le processus d'adaptation des individus au changement	46
6. Le changement organisationnel et la politique GRH	49
6.1. La place du salarié dans la réorganisation du travail	50
6.3. Le réengineering des processus d'affaire	51
7-La gestion des ressources humaine en période du changement	52
Chapitre 02 : La conduite du changement et la résistance ou sein de l'entreprise	
Section 01 : la démarche du la conduite du changement	56
1. Généralités sur la conduite du changement organisationnel (CDC)	56
2. Les origines de la conduite de changement	57
3. le processus de conduite du changement	59
3-1. Les modèles de la conduite du changement organisationnel (CDC)	59
3-2. les étapes de conduite du changement selon D. AUTISSIER et J. MOUTOT	62
4. Les leviers de la conduite du changement	63
4.1. La communication	63
4.1.1. Les outils de la communication	64
4.2. La formation	65
4.2.1 Les méthodes du choix de formation	65
4.3. L'accompagnement	66

Table des matières

5. Les causes du changement organisationnel.....	67
6. Les objectifs de la conduite de changement	67
Section 02 : la résistance au changement	70
1-La définition de la résistance au changement	70
2-La résistance au changement organisationnel	72
2-Les types de résistance :.....	73
3-Les facteurs de résistance du changement	74
3-1-Les facteurs psychologiques	74
3-2- Les facteurs stratégiques	75
4-Les formes de résistance au changement	76
5-Les causes de la résistance au changement.....	77
6-Les conséquences de la résistance au changement	80
7-les actions nécessaires pour vaincre une résistance au changement	81
8. L'adaptation au changement	82
Chapitre 03 : Analyse du comportement de la ressource humaine face au changement au sein de l'entreprise ENIEM	
Introduction	83
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	84
1. La création de l'ENIEM	84
2. Historique de l'entreprise	84
2-1 De 1977 à 1981	85
2-2 De 1982 à 1986	85
2-3 De 1987 à 1989	85
2-4 De 1990 à 1991	86
2-5 De 1992 à 1993	86
2-6 De 1994 à 1997	86
2-7 De 1998 à 2000	87
2-8 En 2007	87
3. Mission et objectifs de l'entreprise	88
3.1. Missions d'ENIEM	88
3.2. Objectifs d'ENIEM	89

Table des matières

4. Organisation générale de l'entreprise	91
4.1. L'unité Froid	91
4.2. L'unité Cuisson	92
4.3. L'unité Climatisation	92
4.4. L'unité de prestation technique	93
5 Le marché de l'entreprise.....	94
5-1. La gamme des produits de l'ENIEM	94
5.2. Les clients	95
5.3. Les fournisseurs	96
5.4. Les concurrents	97
6. Les domaines d'activité de l'ENIEM	97
7. Les forces et les faiblesses de l'entreprise	99
Section 02 : le comportement de la ressource humaine face aux changements	100
1. Evolution de l'effectif de l'ENIEM	100
2. L'organisation de l'ENIEM	101
2.1. Le système de contrôle de l'ENIEM	101
2.2. La culture au sein de l'ENIEM	102
3 .La stratégie de l'ENIEM	102
3.1. A l'ère de l'économie planifiée	102
3.2. A l'ère de l'économie de marché	103
3.3. Synthèse sur les choix stratégiques de l'ENIEM	103
4-Les types du changement observés	104
5. Les objectifs du changement du changement selon les différents plans de l'organisation	104
5.1. Plan de gestion des ressources humaines	104
5.2. Sur e plan financier	105
5.3. L'organisation des systèmes d'information	105
6- Les conséquences de ce changement sur l'ENIEM	106
7-Le changement organisationnel effectuer au sein de l'ENIEM	107
7 .1.Les objectifs de cette réorganisation	111
7.2.. la résistance à ce changement organisationnel	111

Table des matières

7.3..Le processus du changement organisationnel au sien du ENIEM	112
7.4..Les outils mise en place par l'ENIEM pour l'effectuer	112
8. Le rôle de la direction ressources humaines durant le changement au sein de l'ENIEM	113
Conclusion générale	115
Bibliographie	
Table des matières	

Résumé :

Le changement est un enjeu majeur dans le monde des organisations. Son évolution est orientée vers l'hyper-compétitivité, Cette dernière est liée aux changements constants de l'environnement (déréglementation, concurrence accrue, progrès technologique, mondialisation, etc.), au sein duquel évoluent les entreprises. Ainsi, le processus de changement organisationnel semble capital pour la compétitivité et la pérennité de l'organisation.

Avec l'avènement d'un environnement instable et obligeant les organisations à s'adapter, la gestion du changement est une pratique de management tout à fait incontournable.

Aujourd'hui, il est reconnu qu'en Algérie, les organisations publiques ou privées sont soumises à des bouleversements de multiples forces économiques, politiques, technologiques ou sociales, qui remettent régulièrement en question la qualité, la pertinence et l'efficacité de la fourniture des produits et services. Obligé de se transformer les organisations mettent en œuvre des projets plus sophistiqués, où l'on souhaite utiliser les meilleures méthodes de conduite de changement.

A ce titre, le changement constitue dans l'univers des organisations un thème majeur autant que difficile en raison de son caractère multiple et étendu, sa profondeur et son rythme. Il peut être globale ou partiel, il touchera alors soit l'organisation dans son ensemble au niveau de ses activités, soit une partie de l'organisation (filiale, division, unité). De même, il peut être majeur ou marginal, selon qu'il s'inscrit dans une optique de continuité ou de rupture. Il peut également être progressif ou rapide et s'inscrire dans une démarche graduelle au cours de laquelle les stratégies développent une nouvelle définition de l'organisation ou au contraire s'apparenter à une révolution.

Cependant, même si des études et de la documentation sont fournies sur la question, les pratiques adoptées pour conduire des changements complexes ne semblent pas en tenir compte. Année après année, nous continuons à avoir des taux élevés d'échec ou de semi réussite.

Un projet de changement représente un investissement important pour une entreprise et son échec est très lourd de conséquences. Aujourd'hui, une grande majorité des changements rencontre des difficultés du fait qu'ils se focalisent sur des aspects purement techniques laissant de côté les dimensions sociales et humaines. Ces échecs rencontrés sont liés à une analyse insuffisante des besoins et à une sous-estimation de l'accompagnement au changement. Dans ce sens, changer ou disparaître devient alors un enjeu important au niveau du management. Pour cela, le changement est souvent perçu comme une source de difficulté s'il est mal accompagné et se manifeste par une résistance au changement, facteur de déclin de la compétitivité. L'individu face à une nouvelle situation, qu'il n'a pas choisie, ne peut pas comprendre le changement et dans ce cas son adhésion est alors compromise. La compréhension de la motivation des individus à résister au changement devient alors nécessaire pour garantir un changement efficace.

Présentement, le changement repose en dernier ressort sur l'analyse des compétences internes et externes, mobilisables aux moindres coûts pour l'entreprise. Le rôle de pivot des RH dans sa gestion se trouve reconnu par une participation quasi générale des DRH au comité de direction du projet de transformation. Ainsi, le capital humain est un facteur clé de performance pour l'entreprise, l'efficacité devenue plus collective que jamais. Les travailleurs ne sont plus de simples agents d'exécutions mais plutôt une ressource précieuse qui contribue à la création de valeur pour l'entreprise.

Le changement organisationnel est une notion qui prend de l'ampleur de plus en plus, surtout, à l'ère actuelle où l'environnement est en perpétuel changement et modification. En ajoutant à cela les progrès technologiques et la concurrence qui devient davantage rude et intense. Obligeant, ainsi, les entreprises à changer et ce, pour assurer leur pérennité dans un premier temps ou s'inscrire dans une approche proactive pour être efficiente. Dans le cas où le processus de changement consiste de manière globale en une transformation et modification du fonctionnement organisationnel (la façon dont les individus travaillent, le découpage entre unités, le niveau de prise de décision, la structure hiérarchique...).

Parmi les entreprises qui ont effectué un changement organisationnel on met l'accent sur L'ENIEM qui mené elle-même la conduite du changement en suivant des étapes préalablement fixées. Quant aux équipes dédiées à ce projet ont été choisies parmi les employés de l'entreprise, sur la base de leurs compétences et expériences professionnelles, ainsi qu'ils ont bénéficié de programmes de formations choisis par l'entreprise en fonction des compétences des employés ,et que tous les membres de L'ENIEM ont contribué à la Mise en place et au bon déroulement du changement organisationnel, et que ces derniers acceptent et s'adaptent en parallèle plus ou moins facilement au changement.

Mots clés :

Changement organisationnel, GRH , résistance, processus, ENIEM, Entreprise