

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère De L'enseignement Supérieur Et De La Recherche Scientifique
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Des Sciences De Gestion
Département Des Sciences De Gestion

Mémoire de fin d'études



En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences de Gestions
Option : Gestion Des Ressources Humaines

Thème

**Le rôle de la GRH dans le pilotage du changement organisationnel :
Cas de la direction du commerce de la Wilaya de Tizi-Ouzou**

Réalisé par :

- BENOBEIDALLAH Ryma

Encadré par :

-M^{me} HAMMOUTENE Ourdia

Les membres de jury:

M^{me} SI MANSOUR Farida, (MCB), FSECG, UMMTO : Présidente.

M^{me} HAMMOUTENE Ourdia, (MCA), FSECG, UMMTO : Rapporteure.

M^{me} OUAMAR Sabrya, (MCB), FSECG, UMMTO : Examinatrice.

**Promotion :
2022 /2023**

Remerciements

Remerciements

La vie sème sur nos chemins plusieurs obstacles ont surmonté. Mais elle mit également sur ce dernier plusieurs personnes qui nous aident à le faire.
Je remercie Dieu de m'avoir donné la force et le courage de tenir jusqu'à la fin de ce travail.

C'est pour moi un plaisir qu'un devoir d'exprimer ma gratitude ainsi que ma reconnaissance à toutes les personnes qui ont contribué, chacune à sa manière à la réalisation de ce travail.

Je tiens avant tout à remercier mon encadreur madame, **HAMMOUTENE Ourdia** pour ses efforts, son implication, son suivi attentif et ses précieux conseils.

Je remercie, le président et les membres de jury d'avoir bien voulu me faire l'honneur de lire et d'évaluer ce travail.

Je remercie les responsables de la **DIRECTION DU COMMERCE** de m'avoir accueilli pour accomplir mon étude empirique.

Mes vifs remerciements au personnel qui ont répondu favorablement à l'ensemble de mes investigations, notamment au questionnaire.

J'exprime ma reconnaissance particulière envers madame **SAMIRA RABHI**, secrétaire de vice doyenne et **DJOUHER** qui travaille à la bibliothèque de la faculté « **FSECG, UMMTO** ».

Dédicaces

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes chères parents adorés «**SAID** et **HAMICHE MEKIOUSSA**» qui m'ont
encouragé et soutenu durant tout mon cursus

« *Que dieu les protège* »

A « **DJAFFAR MEZIANI** », je ne trouve guère les mots pour exprimer ma
reconnaissance et mes sentiments les plus sincères à l'égard de Djaffar pour sa coopération,
ses encouragements et son amabilité, pour son aide et son extrême gentillesse.

A mes adorables frères « **SOFIANE** et **LYES** ».

A ma chère sœur « **SARAH** » pour tout son aide pour finaliser ce mémoire.

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

RYMA

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : La gestion des ressources humaines et changement organisationnel :	6
Approche théorique et conceptuelle	6
Introduction.....	7
Section 1 : La gestion de la ressource humaine (GRH) : cadre théorique	8
Section 2 : Changement organisationnel : fondement théorique	20
Conclusion du chapitre	39
Chapitre II :Pilotage du changement organisationnel et GRH	40
Introduction.....	41
Section 1 : Le pilotage du changement organisationnel : fondement théorique	42
Section 2: GRH et conduite du changement organisationnel	62
Conclusion du chapitre	75
Chapitre III :L’apport de la GRH à la conduite du changement organisationnel : cas de la DCW de Tizi-Ouzou	76
Introduction.....	77
Section 1 : Présentation de l’organisme enquêté et de la méthodologie d’enquête	78
Section 2 : Présentation et analyse des résultats	86
Conclusion du chapitre	109
Conclusion générale	110
Références bibliographiques	113
Annexes	118
Table des matières	133

LISTE DES ABRÉVIATIONS

abréviation	Signification
GRH	Gestion Des Ressources Humaines
DRH	Direction Des Ressources Humaines
DRH	Directeur Des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
FRH	Fonction Ressource Humaine
ADKAR	Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement
ACMP	Association of Change Management Professionals
GPEC	Gestion Previsionnelle des Emplois et des Competences
DCW	Direction du Commerce Wilaya

Liste des tableaux

Tableau n° 1 : Les étapes du processus de recrutement	13
Tableau n° 2 : Evolution du concept du changement.....	23
Tableau n° 3 : Les facteurs de changement selon Autissier et Moutot (2003)	29
Tableau n° 4 : Les stratégies de restructuration selon De Witt (1993)	32
Tableau n° 5 : Représentation des fiches de réponses.....	37
Tableau n° 6 : Les types et les formes de la résistance	57
Tableau n° 7 : Les causes multiples de la résistance au changement.....	59
Tableau n° 8 : Les approches palliatives de la résistance au changement	61
Tableau n° 9 : Le corps du questionnaire de l'enquête	85
Tableau n° 10 : Le corps du guide d'entretien destiné au DRH.....	85
Tableau n° 11 : La répartition des employés selon l'âge	88
Tableau n° 12 : La répartition des répondants selon le niveau d'étude.....	89
Tableau n° 13 : La répartition des répondants selon le nombre d'années d'expérience	90
Tableau n°14 : La répartition de l'échantillon selon les critères pris en compte dans le recrutement	91
Tableau n° 15 : La répartition des employés selon l'accès à la formation.....	92
Tableau n°16 : La répartition des répondants selon le niveau de satisfaction par apport au salaire.....	92
Tableau n° 17 : La répartition des répondants selon l'accès à la promotion.....	93
Tableau n°18 : La répartition des répondants selon l'information sur les projets de la direction.....	94
Tableau n° 19 : La répartition des répondants concernant les motivations dans le travail.	95
Tableau n° 20 : La répartition des répondants au sujet de l'existence d'un changement au sein de la DCW.	96
Tableau n° 21 : La répartition des répondants sur le type du changement mené.....	97
Tableau n° 22 : La répartition des répondants concernant la nature du changement.....	98
Tableau n° 23 : La répartition des répondants selon leur perception du changement.....	99
Tableau n° 24 : La répartition des enquêtés selon leur estimation de la capacité à changer.	100
Tableau n°25 : La répartition des répondants concernant l'existence des résistances au changement.....	101
Tableau n° 26 : La répartition des répondants selon le type de résistance.....	102
Tableau n° 27 : La répartition des répondants selon les causes de résistance.....	103

Tableau n° 28: La répartition des répondants concernant l'accompagnement pendant le changement :.....	104
Tableau n° 29 : La répartition des répondants concernant les moyens utilisés pour atténuer la résistance.....	105
Tableau n° 30 : La répartition des répondants concernant l'appréciation du changement ...	106
Tableau n° 31: La répartition des répondants concernant la contribution de la GRH à la réussite du changement.....	107

Liste des figures

Figure n° 1: La hiérarchie des besoins selon la pyramide de Maslow	11
Figure n° 2 : Les modèles de la conduite du changement.	47
Figure n° 3 °: Les objectifs de la conduite du changement.	52
Figure n° 4: Les caractéristiques de la GRH fondamentaliste et de la GRH contingente	63
Figure n° 5: Le changement donné et le changement construit.....	64
Figure n° 6: GRH et changement organisationnel (positionnement paradigmatique)	65
Figure n° 7 : Organigramme de la D.C.W de la wilaya de Tizi-Ouzou	79
Figure n° 8: La répartition des répondants selon le genre	87
Figure n° 9 : La répartition des employés selon l'âge.	88
Figure n° 10 : La répartition des répondants selon le niveau d'étude	89
Figure n° 11: La répartition des répondants selon le nombre d'années d'expériences dans la direction.....	90
Figure n° 12: La répartition de l'échantillon selon les critères pris en compte dans le recrutement.....	91
Figure n° 13 : La répartition des employés ayant bénéficié de formation.....	92
Figure n° 14 : La répartition des répondants selon le niveau de satisfaction par apport au salaire.....	93
Figure n° 15: La répartition des répondants selon l'accès à la promotion.	94
Figure n° 16: La répartition des répondants selon l'information sur les projets de la direction.	95
Figure n° 17: La répartition des répondants concernant les motivations dans le travail.	96
Figure n° 18: La répartition des répondants au sujet de l'existence d'un changement au sein de la DCW.	97
Figure n° 19: La répartition des répondants sur le type du changement mené.....	98
Figure n° 20: La répartition des répondants concernant la nature du changement	99
Figure n° 21: La répartition des répondants selon leur perception du changement	100
Figure n° 22: La répartition des enquêtés selon leur estimation de la capacité à changer	101
Figure n° 23: La répartition des répondants concernant l'existence des résistances au changement.....	102
Figure n° 24: La répartition des répondants selon le type de résistance	103
Figure n° 25: La répartition des répondants selon les causes de résistance	104

Figure n° 26: La répartition des répondants concernant l'accompagnement pendant le changement.....	105
Figure n° 27 : La répartition des répondants concernant les moyens utilisés pour atténuer la résistance.	106
Figure n° 28: La répartition des répondants concernant l'appréciation du changement	107
Figure n° 29: La répartition des répondants concernant la contribution de la GRH à la réussite du changement.....	108

Introduction générale

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un environnement caractérisé par la mondialisation croissante des économies ainsi qu' une multiplication des marchés et des concurrents les entraînant dans une véritable guerre économique. Une entreprise qui réagit rapidement face aux diverses mutations de cet environnement concurrentiel est une entreprise qui résiste. En pratique, cela se traduit dans sa capacité à faire face au changement quel qu'il en soit.

Le changement est devenu le maître mot des projets organisationnels. Pour Robbins, De Cenzo, Coultler et Ruling (2011), le changement organisationnel est « une modification apportée à la structure, à la technologie ou au personnel d'une organisation »¹. Les auteurs distinguent trois catégories de changement : de structure d'organisation, de technologie ou lié au personnel.

Le changement remet constamment en question la façon de concevoir et de gérer et demande souvent que l'on recherche ou invente de nouvelles façons de s'ajuster. Il constitue un enjeu majeur dans la vie de l'organisation et représente une solution qui permettra à celle-ci de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dans lequel elle opère.

L'enjeu pour les organisations ne réside pas seulement dans le fait de décréter le changement, mais de faire en sorte que tous les acteurs y adhèrent. Cette dimension humaine du changement organisationnel est la clé de sa réussite. D'après BAREIL, (2004) « le changement organisationnel ne peut se réaliser sans l'apport des individus »². En effet, ce sont eux qui vont enrichir, améliorer, donner du sens aux choses et faire en sorte que les changements permettent d'atteindre les objectifs.

L'auteur parle, dans ce sillage, de l'enjeu de l'adaptation des acteurs à la nouvelle réalité organisationnelle. C'est un challenge que devraient relever les porteurs du projet de changement, car ces acteurs sont des individus qui n'ont pas tous la même capacité d'adaptation et la même façon d'interpréter les situations. En effet, on peut s'attendre à diverses réactions dont la plus redoutée par les entreprises reste la résistance au changement.

Qu'il soit volontaire ou non, le changement aboutit souvent à une rupture de rythme, d'habitude, voire à un bouleversement de l'ordre établi. Il peut toucher tous les niveaux de

¹ ROBBINS, S, DE CENZO, D, COULTLER, M. et RULING, C. « *Management, l'essentiel des concepts et pratiques* », Editions nouveaux horizons, 2011, P 216.

² BAREIL, C. « *Gérer le volet humain du changement* », Les éditions Transcontinental Montréal, 2004, p 21.

l'organisation ainsi que tous ses acteurs d'une manière directe ou indirecte. Partant de là, il apparaît vital de conduire le changement et penser à réhabiliter la Gestion de la Ressource Humaine (GRH) afin d'apaiser, voire éviter toute résistance.

1. Objet du travail

Dans ce contexte général, l'objet de ce travail de recherche sera d'analyser le rôle de la GRH dans la conduite du changement organisationnel. Nous voulons mettre en exergue dans ce travail la dimension humaine du changement organisationnel, dimension à placer au centre des priorités managériales si l'on veut que la transition puisse avoir l'adhésion collective.

Pour appréhender empiriquement cette dimension, nous avons choisi de réaliser une enquête au sein de la direction de commerce wilaya de Tizi-Ouzou (DCW).

2. Problématique et hypothèses de recherche

La conduite du changement est un processus qui permet aux dirigeants d'une entreprise de guetter les résistances et prévoir leurs implications, notamment, sur le climat social. Pour Roux, (2003) les facteurs à l'origine des résistances au changement sont essentiellement liés à la ressource humaine. Dans ce cadre, l'auteur avance trois types d'obstacles à prendre en charge¹ : ceux liés à une maîtrise insuffisante des méthodes existantes, ceux liés à une compréhension trop limitée des mécanismes humains du changement et ceux en relation avec les méthodes rigides de management des projets.

L'auteur préconise trois pistes d'actions à explorer pour la réussite de la transformation : le développement des connaissances et compétences clés au changement, l'analyse des modalités de son déroulement et la traduction des résultats de ces analyses en termes d'actions correctives ou régulatrices aux méthodes existantes.

Tenant compte de l'importance de cette dimension humaine pour la réussite de la transition, ce travail se propose d'apporter des éléments de réponse au questionnement principal suivant : **La GRH apporte-t-elle le soutien nécessaire au changement organisationnel afin de garantir sa réussite ?**

Cette problématique se décline en questions sous-jacentes :

¹ ROUX, D. « Répondre aux mutations de l'environnement des entreprises, les technologies d'information et la Gestion de l'entreprise », Revue Cahiers Français, N°321, 2004, P 83.

- L'organisation Algérienne a-t-elle été confrontée à une résistance dans la mise en œuvre de son changement organisationnel ?
- A-t-elle défini les actions qui lui permettraient de piloter son changement organisationnel ?
- La communication, la formation et l'accompagnement constituent-ils des leviers pour la réussite du changement dans l'organisation Algérienne ?

Pour répondre à ces interrogations, nous nous appuyons sur les réflexions développées dans certains travaux portant sur le changement organisationnel des entreprises algériennes. Se référant à Hammoutene (2019), aucun des schémas théoriques de la théorie du changement organisationnel, n'est susceptible de produire une compréhension du processus du changement organisationnel des entreprises publiques Algériennes¹.

Pour l'auteur, les nouvelles représentations n'ont pas fait sens pour les acteurs, ce qui a empêché l'intégration de nouvelles conventions au stock de connaissances et d'expériences accumulées au sein de ces entreprises. Ainsi, nous avons formulé deux hypothèses qui guideront notre réflexion :

Première hypothèse : L'organisation Algérienne ne conduit pas son changement dans le cadre d'une démarche cohérente qui tienne compte de toutes ses dimensions.

Deuxième hypothèse : La GRH ne contribue pas significativement à la réussite du changement au sein de l'organisation Algérienne.

3-Démarche méthodologique

Pour vérifier nos hypothèses de recherche et répondre à notre problématique, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui s'articule autour de deux axes, à savoir :

• **Une revue de la littérature :** nous avons mobilisé une littérature spécialisée relative au sujet traité, à savoir la GRH et la conduite du changement organisationnel : (Peretti 2004, Sekiou 2002/2004, Collerette et al 2013, Autissier et Moutot 2007/2014). L'objectif étant de dégager les approches théoriques et conceptuelles sur la GRH et le pilotage du changement organisationnel.

• **Une approche empirique :** nous avons réalisé une étude empirique au sein de la direction de commerce de Tizi-Ouzou. Pour réaliser cette enquête, nous avons opté pour une combinaison d'approches : qualitative et quantitative. En effet, nous avons

¹ HAMMOUTENE, O. « Processus d'introduction des TIC au sein de l'entreprise publique industrielle algérienne et apprentissage organisationnel », thèse de doctorat, soutenue à l'UMMTO, Octobre, 2019 P 247

élaboré un questionnaire et un guide d'entretien pour recueillir les données nécessaires à l'enquête.

4. Plan de travail

Le présent travail est structuré en 03 chapitres.

Le premier chapitre est consacré aux approches théoriques et conceptuelles de la gestion des ressources humaines et du changement organisationnel. Il est composé de deux sections chacune se consacrant à une des deux notions de base de notre réflexion (GRH, changement organisationnel).

Le deuxième chapitre met en perspective les articulations existantes entre ces deux notions de base afin de comprendre et d'apprécier la contribution que pourrait apporter la GRH à un projet de changement organisationnel.

Le troisième et dernier chapitre est consacré à notre étude empirique portant sur le cas de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou. Ce chapitre commence par une présentation de la DCW et de la méthodologie d'enquête pour enchaîner avec une restitution des résultats de l'enquête et leur discussion.

Chapitre I :

**La gestion des ressources humaines et
changement organisationnel :**

Approche théorique et conceptuelle

Introduction

L'intensification de la concurrence entre les entreprises 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 économique qui arrivent à un rythme accéléré, obligent les entreprises à réagir de plus en plus rapidement, et ce, dans un environnement incertain caractérisé par des impératifs de réduction des coûts ou d'amélioration de la qualité des produits et services. Les exigences de la mondialisation poussent les entreprises, continuellement, à s'adapter, à se renouveler et à innover⁵.

Le changement devient, à nos jours, la règle et la stabilité l'exception. Il fait partie de la vie des organisations, soit pour conserver l'équilibre, pour se reproduire ou pour se transformer. Aujourd'hui, un des éléments stratégiques dans la dynamique du changement réside dans la gestion des ressources humaines (GRH). Touchée par la mondialisation, cette dernière tend à mobiliser de nouvelles techniques et de nouveaux outils de gestion (communication, suivi des carrières, mobilité...)

Ce chapitre a pour objet de présenter un état de l'art sur les deux thématiques centrales de notre travail de recherche : la GRH et le changement organisationnel. Par conséquent, il sera composé de deux sections, chacune sera consacrée à une des deux thématiques.

⁵ VISINAND, M. «*Le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel, science de la gestion mémoire soutenu en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences M.sc*», université Montréal Août 2003, P 01.

Section 1 : La gestion de la ressource humaine (GRH) : cadre théorique

1. La GRH : éléments de définition

La GRH, anciennement « gestion du personnel », est un ensemble de pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation. Ces ressources humaines sont l'ensemble des salariés de tous statuts (ouvriers, employés cadres) appartenant à l'organisation.

Selon Lethielleux (2009), la GRH vise à ce que l'entreprise ou l'organisation dispose, en temps voulu, des personnels dont elle a besoin⁶. En tant que discipline des sciences sociales, la GRH cherche à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans une organisation⁷. Elle est de nature contingente, en ce sens que sa pratique se transforme dans le temps et varie selon l'environnement externe (juridique, politique, économique et social l'entreprise) dans lequel évolue l'entreprise.

Pour sa part, Sekiou (2004), la GRH consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement etc...) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimales du point des individus et de l'organisation. Elle considère les personnes comme une ressource humaine plutôt qu'un coût et priorise le partage de cette fonction pour assurer sa coordination⁸.

Pour mettre en avant le caractère stratégique de la GRH, Louart (1991) la présente comme 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 complexes 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 de simples paramètres de l'action, ce sont des êtres autonomes qui interviennent dans les processus de gestion⁹.

Selon Martory et Crozet (2010), la GRH peut être définie comme la gestion des hommes au travail dans des organisations. Ce qui renvoie à l'idée de faire des choix souvent sous contraintes. En effet, la GRH est influencée par les décisions relevant d'autres parties de

⁶ LETHIELLEUX, L. « *L'essentiel de la gestion des ressources humaines* », 3^{ème} édition, Gualino, Paris, 2009, p16.

⁷ CADIN, L et al. « *Gestion des Ressources Humaines : Pratique et éléments de théorie* », Editions Dunod, Paris, 2002, p 54.

⁸ SEKIOU, L. « *La gestion des ressources humaines* », 2^{ème} édition, De Boeck, Bruxelles, 2004, p10

⁹ LOUART, P. « *La gestion de ressources humaines. 2^{ème} édition* », les éditions Eyrolles, Paris, 1991, p17.

l'organisation (contraintes financières, comptables, techniques et juridiques...). Elle se préoccupe du facteur de production travail qui, contrairement au facteur capital, réagit par rapport aux décisions prises. Gérer des hommes suppose donc de tenir compte du caractère autonome des individus, des attentes et des interactions sociales¹⁰.

Au final, l'ensemble des définitions convergent vers l'idée selon laquelle la GRH consiste en un ensemble de moyens, d'activités et de stratégies déployés pour améliorer les performances individuelles et atteindre les objectifs collectifs.

2. Les grands courants de la pensée sur la GRH

Le concept de GRH a été placé au centre des préoccupations de la pensée dominante. Pour appréhender la nature de ses évolutions, on présentera brièvement les principaux courants de la pensée managériale qui sont à l'origine d'une conception moderne de la gestion des ressources humaines.

2.1. La théorie classique des organisations

Ce courant scientifique rassemble les fondateurs dans le domaine des sciences de gestion, à savoir : Taylor, Fayol, Webber et d'autres

2.1.1. Le courant de gestion scientifique

Parmi les grandes idées de ce courant, on peut citer l'organisation scientifique du travail (OST) de Taylor¹¹. Le but principal de l'OST est d'arriver au « *one best way of performance* ». Dans ce modèle, est définie de manière précise la façon dont les tâches doivent être organisées ainsi que les rôles des différents acteurs pour arriver à une productivité optimale.

2.1.2. Le courant de l'administration scientifique

Henri Fayol¹² a décomposé la fonction administrative en cinq composantes : prévoir, planifier, organiser (les ressources que possède l'organisation suivant les objectifs fixés), commander, coordonner et contrôler. Selon Fayol, l'efficacité d'une organisation réside dans le respect de quatorze (14) principes : division du travail, autorité et responsabilité, discipline, unité de commandement, unité de direction, subordination à l'intérêt général, rémunération

¹⁰ GUILLOT, C. « *La gestion de ressources humaines* », 8^{ème} édition », l'édition Gualino, Lyon, 2015/2016, P19.

¹¹ Frederick Winslow Taylor (1856-1917) : ingénieur américain, considéré comme le père fondateur de l'organisation scientifique du travail en 1911, caricaturé par le travail à la chaîne et les salaires aux rendements.

¹² Ingénieur français, Henri Fayol (1841 -1925) avait contrairement à Taylor une vision large du management et de l'organisation in BARABEL, M, Meier, O. « *Manager* », édition Dunod, Paris, 2006.

équitable et satisfaisante du personnel, hiérarchie claire, ordre, stabilité du personnel, équité, esprit d'initiative union du personnel et enfin centralisation.

2.1.3. L'organisation bureaucratique de Max Webber

Etant un sociologue allemand (1864-1920), Webber stipule que l'autorité découle de « *l'égalité formelle et rationnelle* » de ceux qui donnent les ordres. Les principes de la bureaucratie rationnelle consistent en une hiérarchie continue et bien définie. Cela concerne l'identification des compétences, la formalisation par écrits des règles des salaires fixés à chaque échelon et la prise de décision concernant les tâches décisionnelles et opérationnelles.

2.2. L'école des relations humaines

L'école des relations humaines regroupe les travaux de Mayo, Maslow, Marc Gregor et Herzberg initiés aux USA. Selon ce courant, la théorie classique des organisations a occulté la dimension humaine et l'a réduite à une simple fonction de production. En revanche, dans la théorie des ressources humaines, la fonction ressource humaine est plus dynamique et suppose que le travailleur possède des capacités cognitives qu'il est capable de mobiliser et de développer afin que l'organisation s'adapte à son environnement. Malgré l'importance qu'accorde cette école au facteur humain, son objectif principal demeure la mise en conformité du travail avec les objectifs de l'organisation. Aussi, elle a pour soucis principal, la préoccupation majeure du gestionnaire qui est la productivité.

2.2.1. Les travaux d'Elton Mayo

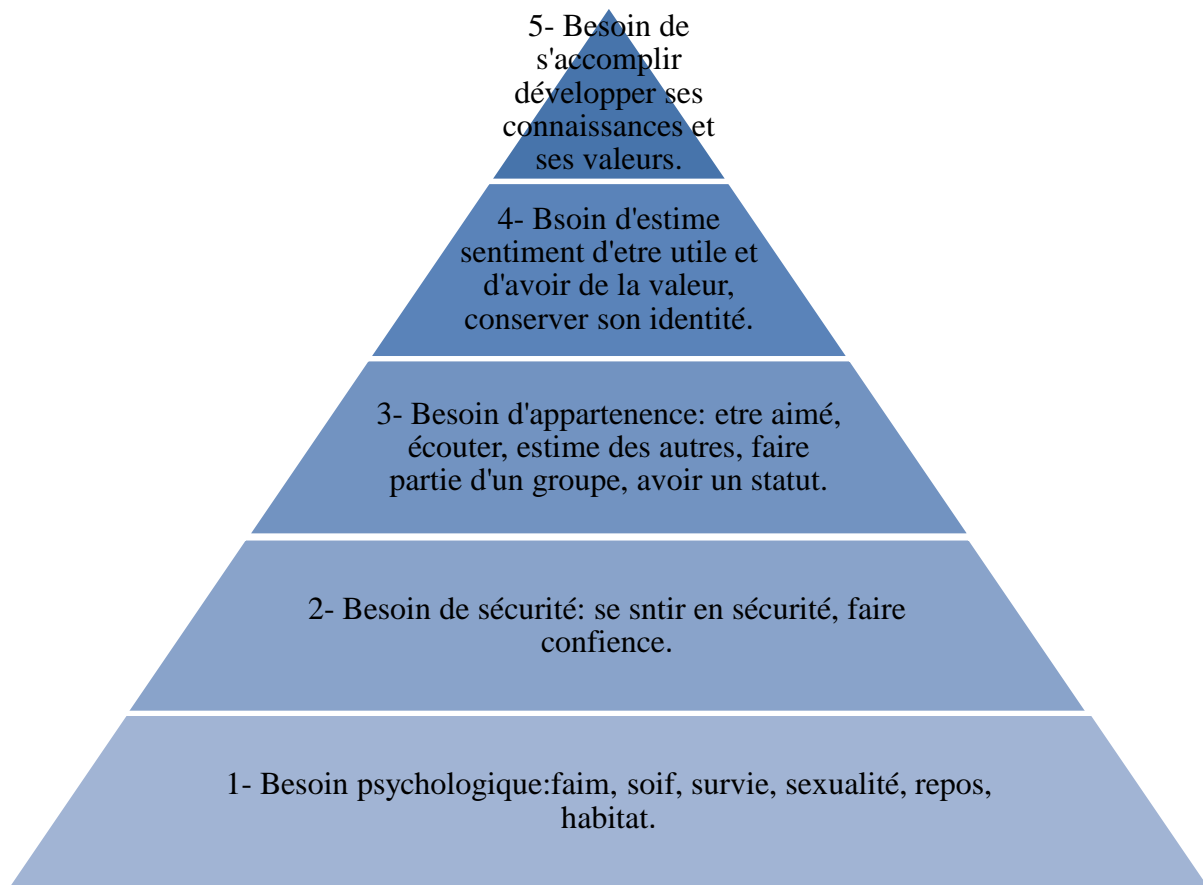
L'équipe d'Elton Mayo a démontré que l'homme est un centre actif et non une machine inerte qui nécessite du réglage pour fonctionner. Selon Elton Mayo et son équipe : la quantité du travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique (approche Taylorienne), mais par sa capacité sociale, c'est-à-dire les conditions de travail et l'instauration d'un climat de confiance, il met des facteurs sociaux dans l'organisation.

2.2.2. La pyramide des besoins d'Abraham Maslow

Abraham Maslow (États-Unis 1908-1970) distingue une hiérarchie des besoins appréhendés sous la forme d'une pyramide qui, de la base au sommet, distingue cinq types de besoins (voir figure N° 01)¹³.

¹³GUILLOT, C. « *La gestion de ressources humaines* », 8^{ème} édition », l'édition Gualino, Lyon, 2015/2016, P19.

Figure n° 1: La hiérarchie des besoins selon la pyramide de Maslow



Source : Bernard Martony, Daniel Crozet, « gestion des ressources humaines pilotage sociale et performance, 6^{ème} édition Dunod, Paris, 2005.

Maslow précise que les besoins humains sont dynamiquement fluides et considère qu'il est possible que les salariés puissent dans leur travail s'accomplir et se réaliser¹⁴. La condition à cela réside dans la mise en place d'un management participatif (théorie de Douglas et Mc Gregor).

2.2.3. Frédéric Herzberg et la théorie des deux facteurs

Frédéric Herzberg (1923-2000) démontre à travers « *sa théorie bi factorielle* » que les facteurs de satisfaction sont liés, d'une part, aux « *facteurs d'hygiène* » à réunir pour éviter le mécontentement à travers la rémunération, le statut, la sécurité, les relations de travail, les conditions matérielles de travail, la surveillance, ... et, d'autre part, aux facteurs de

¹⁴ GUILLOT, C. Op. Cit, P19.

motivation comme la responsabilité, la promotion, l'accomplissement, l'importance du travail.

2.3. L'école de la contingence

L'école de la contingence regroupe les travaux de multiples auteurs et trouve ses origines dans la théorie systémique. Ainsi, plusieurs courants se sont développés dans le même contexte à travers, notamment, les travaux de Cyert et Marck (1963) ainsi que ceux de Simon (1957, 1962).

Les théories de la contingence s'inspirent des études empiriques de cas concrets. Les théories de la contingence reconnaissent que toutes les organisations sont différentes et qu'il n'y a pas de structures formelles qui soient idéales. Cependant, elles postulent qu'il existe des éléments de contexte qui influencent de manière déterminante les structures et les processus internes de l'organisation. La performance de l'entreprise dépend donc de leur capacité à faire en sorte qu'il y ait adéquation entre ces éléments.

La rupture apportée par l'école de la contingence réside dans l'importance de l'analyse de l'influence exercée par l'environnement (interne et externe) sur l'organisation. Les partisans de ce courant, à l'instar Burns et Stalker suggèrent qu'on ne peut comprendre le système organisationnel et son fonctionnement sans une analyse approfondie des déterminants extérieurs. Dans le même sillage, Lawrence et Lorsch concluent que la bonne organisation est celle qui s'adapte à son environnement.

Ainsi, contrairement au taylorisme, qui s'engage dans la recherche normative de la bonne organisation « *en soi* », Henri Mintzberg, l'un des principaux représentants de l'école de la contingence, affirme que la structure est liée à la nature de l'environnement bien qu'elle ne le soit de manière mécanique ou déterministe.

La structure dépend également des buts que se fixent les dirigeants. Dès lors, les mécanismes régulateurs internes d'une organisation doivent être aussi variés que l'environnement avec lequel elle doit composer. Ce qui fait appel à l'émergence de deux principes : l'ajustement, pour expliquer le rapport de l'entreprise à son environnement et celui de la cohérence pour décrire le fonctionnement interne de l'organisation, et ce, à travers les facteurs de contingence internes et externes.

3. Les différentes pratiques de la GRH

Guerin & Wils (1990) précisent que l'expression « *pratique de gestion* » sous entend habituellement un ensemble de manières de faire spécifiques à une organisation ou un ensemble d'organisations qui les appliquent¹⁵. Cet ensemble de choix délibérés ou implicites, qu'une organisation effectue en la matière, constitue ses pratiques de gestion des ressources humaines. Cependant, la description de ces pratiques constitue une tâche particulièrement ardue car il faut admettre que l'univers conceptuel et organisationnel de la GRH s'avère mal circonscrit¹⁶.

3.1. Le recrutement

Une politique de recrutement judicieuse et des programmes d'embauche bien conduits sont le résultat de l'adéquation entre l'aptitude (individuelle et collective) de la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'organisation. Elle repose sur une définition et une description réalistes des besoins du poste et leur hiérarchisation, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et sur son intégration réussie dans l'organisation¹⁷. C'est un processus composé d'étapes à suivre que nous avons représenté dans le tableau ci-après :

Tableau n° 1 : Les étapes du processus de recrutement

1	Définition du poste : mission et finalité
2	Définition du profil titulaire : expérience, compétences, spécifiques, motivation...
3	Identification des sources de recrutement : interne/ externe
4	Mise en place des moyens de recrutement
5	Compagne de recrutement : identification des cibles, durée de compagne, sélection des médias, rédaction du texte d'annonce, suivi des résultats de la compagne
6	sélection des candidatures (qui est le meilleur candidat ?) : classement à partir de plusieurs critères

¹⁵ GUERIN, G. et WILS, T. « *L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse* », dans vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec, édition Yvan Biais, Cowansville, 1990, pp 667-715.

¹⁶ Maurice, T, DEJOUX, C, Marbot, E, Normand, E, et Bender, A-F. « *Fonction RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines* », édition PEARSON Education, France 2009.

¹⁷ Martory, B, Crozet, D. « *gestion des ressources humaines, pilotage social et performances* » 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005, P 43.

7	Décision d'embauche : analyses graphologiques, tests, discussions de groupe, interview
8	Intégration

Source : réalisé par nos soins.

Outre cet ensemble d'étapes, un recrutement bien fait peut engendrer des coûts importants. Toutefois, un recrutement bâclé est une opération encore plus coûteuse à long terme. Il convient donc de ne pas se focaliser sur la dépense, mais de garder à l'esprit la rentabilité et l'atteinte des objectifs souhaités.

3.2. La formation

3.2.1. Définition de la formation

La formation peut se définir comme l'ensemble des actions susceptibles de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation .D'autres auteurs, (Citeau et Peretti) englobent dans leurs définitions les actions relevant de l'éducation de base et celles relevant de la formation professionnelle qui peuvent concerner un adulte en cours d'emploi. Ainsi, la formation, englobe toutes les activités éducatives aux quelles pourrait s'adonner l'adulte, qu'il s'agisse d'études générales ou professionnelles, de recyclage ou de perfectionnement, de matières pertinentes à son travail comme à sa vie de citoyen¹⁸.

3.2.2. Objet de la formation

Les programmes de formation ont pour but de modifier, d'ajuster et de développer les connaissances et les attitudes du personnel pour le préparer à mieux accomplir son travail. Ces programmes ont donc pour objet de ¹⁹ :

- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion ;
- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- Garantir l'adaptation des salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Améliorer le statut des salariés par les promotions ;

¹⁸SEKIOU, L. « *La gestion des ressources humaines* », 2^{ème} édition, Paris, Montréal, 2002, p114

¹⁹SEKIOU, L, BLONDIN et FABI. «*La gestion des ressources humaines* », de Boeck, Belgique, 2001, p335.

- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Développer les capacités de jugement des formés ;
- Contribuer au meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production et améliorer la qualité des produits ;
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi.

3.2.3. Le plan de formation

Le processus de formation permet d'assurer les compétences nécessaires au développement des activités. C'est la traduction concrète de la politique de formation de l'entreprise. Quatre types d'activités sont recensés dans le processus de formation, à savoir :

- **Identification et hiérarchisation des besoins** : on tient compte du processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ;
- **Recensement des moyens** : séminaires, apprentissages collectifs, formations professionnelles continues ... ;
- **Mise en adéquation avec les contraintes budgétaires**, les besoins et les moyens
- **Mise en œuvre concrète des montées en compétences** : il s'agit du suivi après formation ; de la gestion des retours d'expériences.

3.3. La rémunération

Les techniques de rémunération sont très diverses dans leur formes juridiques. Elles reposent sur de nombreuses modalités de calcul aux multiples conséquences fiscales et sociales. La rémunération est à la fois un coût et un investissement pour l'organisation.

La rémunération du personnel représente un facteur dont il convient de minimiser les coûts. C'est un élément fondamental pour augmenter la motivation et un facteur clé de succès important. La recherche d'un compromis entre ces deux exigences a poussé les dirigeants à s'orienter vers des formes de rémunération fondées sur l'individualisation de l'appréciation des performances.

En effet, sous réserve de respecter les obligations légales, les dispositions conventionnelles et contractuelles, la rémunération peut être librement fixée. Dans ce cadre, les règles les plus importants concernent²⁰ : le respect d'un SMIG (SNMG en Algérie); la garantie du pouvoir d'achat; une participation au développement économique de la nation par

²⁰ PERETTI, J-M. « *La gestion des ressources humaines* », 12^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2004, p111-112.

l'application des prélèvements annuels obligatoires; les rémunérations minimales conventionnelles; l'interdiction des discriminations : l'application du principe « *à travail égal, salaire égal* ».

3.4. La gestion des carrières

Pour assurer sa croissance, l'organisation se transforme et s'ajuste en fonction de ses décisions et des pressions de l'environnement. La gestion des carrières est un processus qui vise, par le biais de la formation, du mentorat, de la promotion, de la mobilité... à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins des structures en hommes, les attentes à l'égard du travail, les potentiels et les aspirations des personnels. La mise en œuvre d'un programme de développement professionnel exige un effort immédiat (investissement) dont les effets futurs pourront être appréciés et mesurés en termes d'accroissement de la productivité, d'amélioration du climat social, de diminution des coûts et de fidélisation du personnel ²¹. Ce programme comporte :

3.4.1. Appréciation des salariés

Un jugement apporté par des évaluateurs qualifiés et bien formés, généralement par un supérieur hiérarchique ou des collègues sur les comportements d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Ceci à travers un système de notation, un inventaire des points forts/faibles ou encore un bilan professionnel par rapport aux objectifs périodiques.

L'appréciation a pour buts essentiels : apporter des corrections et améliorer la performance, décidée d'une promotion, d'une mutation, d'une réorientation ou d'un licenciement. Elle peut également viser une révision des salaires, le développement d'une meilleure communication entre les supérieurs et les collaborateurs.

3.4.2. Un plan de développement des RH internes

Une organisation ne peut rester figée dans ses structures et son organisation si elle veut survivre et évoluer. Ce plan suit principalement deux phases, à savoir : une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et un plan de développement.

3.5. L'information et la communication

Une politique de communication consiste en la mise en place d'une pratique de circulation et d'échange des informations. Informer, c'est faire savoir, aider à comprendre,

²¹MARTORY, B. et CROZET, D. « *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*» 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005, P 43.

trouver un juste équilibre entre le manque et l'excès en informations²². Leur circulation est déterminante faute de quoi le fonctionnement de l'organisation peut être compromis.

3.5.1. Les pré-requis de la communication

L'établissement d'une communication nécessite : une source (origine de l'émission du message), un système de codage, une voie de transmission et un destinataire. Notons qu'en circulant, l'information se dégrade dans la voie de transmission en raison des phénomènes d'entropie²³.

3.5.2. Conditions de réussite d'une politique de communication

Une bonne politique de communication est tributaire d'un certain nombre d'éléments dont voici les plus importants :

- Volonté de la direction générale de mettre en œuvre une réelle politique de communication (souscription exacte des objectifs et mise en place de moyens de communication adéquats) ;
- Implication de l'encadrement : les dirigeants doivent savoir que pour diriger les hommes, il faut savoir les écouter, les informer et gagner leur adhésion ;
- Formation au concept de communication : afin corriger les attitudes visant la rétention des informations. Ceci va demander de changer les mentalités selon lesquelles détenir l'information, c'est détenir le pouvoir.

4. Les objectifs et les missions de la GRH

4.1. Les objectifs de la GRH

Une entreprise se définit, non seulement par son capital économique et ses compétences techniques, mais aussi par son capital humain. C'est un des facteurs de succès à ne pas négliger pour son bon fonctionnement, son développement, voire son positionnement stratégique. C'est sur ce plan que les responsables des ressources humaines vont intervenir avec une fonction polyvalente qui concerne aussi bien le recrutement, l'orientation, la formation du personnel, mais aussi la communication. Les objectifs visés par la gestion des ressources humaines peuvent être regroupés en trois catégories non exclusives selon leur caractère explicite ou non ou leur rapport au temps.

²²MARTORY, B. et CROZET. Op.Cit p224

²³Différence entre ce qu'on veut dire et ce qu'on dit, entre ce que le récepteur entend et ce qu'il retient

4.1.1. Les objectifs explicites

La gestion des ressources humaines vise quatre objectifs²⁴ :

- Recrutement, affectation, sélection ;
- Développement des ressources humaines ;
- Evaluation des employés
- Planification des ressources humaines : analyse des besoins et gestion prévisionnelle.

4.1.2. Les objectifs implicites

La GRH vise, en outre, trois objectifs implicites²⁵:

- Améliorer la qualité du milieu professionnel et du climat interne : amélioration des conditions de travail, de la communication interne et le bien être des salariés ;
- Maintenir des relations sociales positives : respect des droits des salariés, négociation collective et gestion des conflits ;
- Contrôle de gestion sociale : évaluation du coût social, analyse des écarts, contribution à l'amélioration des performances.

Pour mieux cerner les objectifs de la gestion des ressources humaines, on peut les représenter de manière générale comme suit²⁶ :

▪ **Attirer** : le premier objectif de la gestion des ressources humaines est d'attirer vers l'organisation la quantité suffisante de personnes disposant de capacités et d'expérience ;

▪ **Conserver** : la conservation des ressources humaines, et ce, par la l'élaboration de programmes qui favorisent la promotion interne et la gestion des carrières ;

▪ **Développer** : l'objectif de la fonction ressources humaines est de développer les compétences des employés, notamment, à travers les programmes de formation ;

▪ **Motiver et satisfaire** : en privilégiant les échanges entre l'employeur et les représentants des salariés. Aussi, la rémunération au mérite pourrait s'avérer très motivante pour ses incidences sur la performance des salariés. Dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail, la GRH vise surtout à réduire les accidents du travail;

▪ **Être efficace** : l'objectif final de toute entreprise est d'être efficace et cette efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation d'un personnel qualifié, l'augmentation de la productivité des salariés, la diminution du roulement et de l'absentéisme des salariés.

²⁴ MAKHELOUF, F. « *Initiation à la gestion des ressources humaines* » : cours et exercices corrigés+terminologie en langue arabe ,3^{ème} édition, pages bleues internationales, Alger, 2012, P11.

²⁵Idem

²⁶SEKIOU, L. Op.Cit, p10.

4.1.3. Les objectifs à long terme

Parmi les objectifs à long terme que poursuivent les entreprises, figurent la compétitivité et la rentabilité. L'atteinte de ces objectifs requière une capacité de suivre et d'améliorer leurs activités tout en disposant d'un même niveau de ressources. Le service des ressources humaines exerce déjà une influence positive sur l'entreprise grâce à sa contribution à l'atteinte des objectifs explicites et implicites décrits précédemment, il y accroîtra encore d'avantage son influence s'il met tout en œuvre pour atteindre les objectifs à long terme définis par celle-ci.

4.2. Les missions de la GRH

On distingue quatre principales missions de la fonction ressources humaines :

4.2.1. Administration du personnel

La fonction ressources humaines mobilise des moyens matériels et humains importants pour assurer la gestion des salariés. Son fonctionnement a été, pendant longtemps, basé sur une organisation centralisée qui était lourde et peu réactive. Aujourd'hui, elle adopte progressivement une organisation décentralisée plus proche du terrain et plus réactive. L'administration du personnel doit être assurée sans carence (manque) car c'est, à travers elle, que sont perçues les performances des services de gestion des ressources humaines par différents éléments, en particulier, la direction générale des salaires.

4.2.2. Favoriser le changement

Dans un environnement changeant et incertain, les entreprises cherchent à gérer le changement et essaient de s'y adapter dans le but de rester compétitives. Le rôle de la fonction ressources humaines est d'inculquer la culture du changement pour l'ensemble du personnel de l'entreprise et d'apprendre à s'acclimater avec les évolutions de l'environnement.

4.2.3. Développement de la motivation des salariés

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un facteur interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise qui se doit de connaître ses attentes et ses besoins.

4.2.4. Mise en œuvre de la stratégie

La direction des ressources humaines doit aider l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie des ressources humaines supporte la stratégie de l'entreprise car elle en est l'émanation principale.

Section 2 : Changement organisationnel : fondement théorique

1. Définition et évolution du concept du changement organisationnel

La notion de changement organisationnel comme nous la connaissons aujourd'hui est le fruit de tant d'années d'études effectuées par des experts venant de différentes écoles de pensées. C'est donc un sujet des plus riches, issu d'une longue histoire et disposant d'autant d'auteurs que d'approches.

1.1. Changement organisationnel : éléments de définition

La notion de changement organisationnel est loin d'être simple à définir. La littérature foisonne des définitions parfois complémentaires les unes aux autres, parfois complètement contradictoire entre elles, et pour cause, dans les sciences de gestion le mot « *changement* » est considéré comme étant polymorphe²⁷. C'est-à-dire, qu'il englobe de nombreuses significations. Changer, c'est à la fois s'ajuster, s'adapter, se transformer, s'améliorer... Il est donc nécessaire de revenir, dans un premier temps, sur la définition de la notion de changement, puis, dans un second temps, à celle du concept changement organisationnel.

1.1.1. Le changement : de quoi s'agit-il ?

Selon Autissier et Moutot (2013), le changement est : « *une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès* »²⁸.

Mettant essentiellement l'accent sur l'aspect évolution, Grouard et Meston (1998) suggèrent que « *le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie* »²⁹. C'est quasiment le même raisonnement que reconduisent Hafsi et Fabi (1997) en y ajoutant de nouveaux éléments. Selon les auteurs, « *le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne qui génère un stress organisationnel* »³⁰.

En définitive, le changement est donc une rupture d'équilibre et des modes de fonctionnement due à l'évolution de l'environnement interne et externe de l'organisation. L'existant devient alors obsolète obligeant cette même organisation à s'adapter et à évoluer, la

²⁷AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M, « *Méthode de conduite du changement* », 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2013, p 06.

²⁸Idem

²⁹GROUARD, B, MESTON, F. « *L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement* », édition Dunod, Paris, 1998, P 06 ;

³⁰HAFSI, T. et FABI, B. « *Les fondements du changement stratégiques* », éditions Transcontinental, Montréal, 1997, P98 ;

faisant passer d'une situation inadéquate à une autre en accord avec les nouvelles exigences de l'environnement. C'est un « *processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* »³¹. Le plus important dans ce processus est que cette modification soit observable par les membres de l'organisation ou les gens qui sont en relation avec cette dernière³².

1.1.2. Le concept de changement organisationnel : rapport avec la notion de l'environnement

Les mutations de l'environnement constituent des déclencheurs du changement organisationnel. C'est en effet, l'idée que défend Chandler 1989 qui met l'accent le rôle de l'environnement et de la crise dans la décision de changement³³. Selon l'auteur, à chaque étape de l'histoire correspond une forme optimale de l'organisation (structure mono-produit, multi-produit...) qui semble répondre aux contraintes imposées par l'environnement (contexte externe). Dans cet effort d'adaptation continu, l'organisation peut vivre un changement radical ou révolutionnaire et passer par une courte période de rupture.

Pour sa part, Pettigrew (1987) considère que le changement ne peut être uniquement le résultat de la pression environnementale³⁴. Il met l'accent sur le poids du contexte interne (les relations de pouvoir, la culture d'entreprise) et sur le caractère progressif du processus du changement. Il recommande un changement de nature incrémentale ou évolutionnaire où la transformation se fait de façon progressive. D'après l'auteur, il faut que l'entreprise prenne conscience du besoin de transformation et que ses membres, en particulier, les dirigeants s'en préoccupent.

1.2. Évolution du concept du changement organisationnel

Demers (1999) désigne trois visions du changement organisationnel qui correspondent à trois périodes de recherche sur le sujet : période post- deuxième guerre mondiale, période de la fin des années 70 et entre la fin des années 80 et la période actuelle.

³¹ GROUARD, B , MESTON,F. Op.Cit., p 98

³² COLLERETTE et AL, « *Le changement organisationnel: Théorie et pratique*», Presse de l'Université du Québec, Montréal, p 20

³³ Cité par : AUTISSIER, D, VANDANGEON-DERUMEZ, I et VAS, A, « *Conduite du changement : concepts clés* », édition Dunod, Paris, 2010, p 200

³⁴ Idem

1.2.1. Première période : fin de la seconde guerre mondiale « croissance et adaptation progressive »

A cette époque, le changement est, d'une part, vu comme un processus de développement progressif déclenché par la nature de l'organisation, synonyme de progrès. D'autre part, l'organisation est considérée comme un système en état d'équilibre où l'accent est mis sur la structure et le système formel (Demers, 1999). On peut dire que cette période a été caractérisée par la croissance et la stabilité économique jusqu'au milieu des années 1970.

Le changement est un processus progressif et continu. C'est une source de progrès car l'environnement est favorable et prévisible. Tous ces éléments positifs et favorables sont exploités par l'entreprise combine cette dernière avec une vision positive, et le changement organisationnel est entre les mains du leader, ce qui signifie qu'il n'y a pas de négociation et pas d'acceptation, ce qui est une sorte de coercition.

1.2.2. Seconde période: années 70 « mort et transformation ou transformation radicale»

C'est l'ère de l'économie et de la loi du marché. Ce qui donne lieu aux premières privatisations de sociétés d'état et aux premières restructurations des appareils gouvernementaux dans une logique de réduction des coûts et d'augmentation de la compétitivité (Demers, 1999). Cette période est marquée par une récession économique due aux deux chocs pétroliers de 1970 et 1973, mais également à une concurrence acharnée avec l'arrivée, notamment, de la concurrence asiatique au début des années 80 et à l'arrivée de la théorie du développement durable en opposition avec le changement organisationnel.

Cette dernière est vue comme une conception dramatique et une source de crise dans la vie d'une organisation. Etant radical et discontinu, le processus de changement intégré est mené par les dirigeants super héroïques ou des visionnaires. A la différence de la première période, l'organisation est entre les mains des dirigeants avec un volontarisme des agents du changement.

1.2.3. Troisième période : années 80 « apprentissage et évolution »

Durant cette période, le changement est vu comme un processus d'apprentissage continu qui permet d'innover. Il ne s'agit pas seulement de s'adapter à l'environnement ou de répondre à des situations de crise, mais de créer l'avenir grâce à des innovations qui permettent un renouvellement organisationnel. Ce nouveau concept de changement restitue le rôle des membres de l'organisation qui deviennent l'initiateur du changement à travers un projet utile à l'organisation (Demers, 1999).

Chapitre I : La gestion des ressources humaines et changement organisationnel :
Approche théorique et conceptuelle

Cette période est caractérisée par un processus évolutif et d'apprentissage, pas de vision stratégique d'intégration des innovations. Ceci met en évidence l'importance d'une préalable collecte des outils pour effectuer des changements. Ici, le changement est l'affaire de tous les participants, pas uniquement du leader.

Ces trois périodes sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 2: Évolution du concept du changement.

Les périodes	Le contexte socioéconomique	Définition de changement	Les principales perspectives théoriques
1. Fin de la deuxième Guerre mondiale	Croissance et stabilité économique.	-synonyme de progrès. -de développement organisationnel. -de croissance et d'adaptation.	-théorie de la croissance. -de cycle de vie. -de la contingence. -de développement organisationnel.
2. Fin des années 70	Récession et décroissance : -crise pétrolière 1973 -arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale.	-processus discontinu et révolutionnaire. -événement dramatique. - une crise dans la vie de l'organisation	-approche de l'écologie des populations. -approche configurationnelle. - théorie culturelle et cognitive. -théorie de l'équilibre ponctué.
3. Fin des années 80 jusqu'à aujourd'hui	Crises de toutes natures : -concurrence accrue -précarisation de l'emploi.	-la seule chose prévisible est une réalité quotidienne, il s'agit d'un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation.	-théorie de l'apprentissage. -théories évolutionnistes -théories de la complexité (théorie du chaos).

		-l'affaire de tous les membres de l'organisation.	-les approches constructivistes.
--	--	---	----------------------------------

Source : ZID, R. « comprendre le changement organisationnelle à travers les émotions », octobre 2006, page 21.

2. Typologies du changement organisationnel

L'analyse du concept de changement organisationnel dans la littérature désigne plusieurs types qui peuvent être classés selon plusieurs critères. Chaque changement peut être Géré et conduit d'une manière spécifique. En raison de leur multiplicité, nous nous sommes limités aux travaux de Giroux (1991) et Grouard et Meston (1998).

2.1. Typologie proposée par Giroux (1991)

Giroux (1991) propose de qualifier le changement en fonction de son étendue, de sa profondeur et de son rythme³⁵ :

❖ Selon l'étendue

La littérature opère la différence entre une étendue globale et partielle. La première touche toutes les activités et les unités de l'organisation en commençant par la direction et vise une modification tant interne qu'externe. La deuxième touche, quant à elle, une partie de l'organisation afin d'améliorer « *le statu quo* » tout en préservant la stratégie, la culture et la structures en place. Ce type de changement s'avère insuffisant pour modifier significativement les performances de l'organisation. Basé sur la coopération et la coordination entre les groupes, il met en évidence un consensus autour du processus du changement.

❖ Selon la profondeur

De ce point de vue, il est distingué le changement majeur et le changement marginal. Le premier marque une grande différence avec le passé, avec une rupture et une discontinuité apparente. Il modifie le contenu de la stratégie, les processus, la culture organisationnelle et les performances de l'organisation. En revanche, dans le deuxième, l'apport du changement est un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation.

³⁵Cité par : AUTISSIER, D. VANDANGEON et VAS,A. « *Conduite du changement : concepts clés* » édition Dunod, Paris, 2010, pp11-12

❖ **Selon le rythme**

Il s'agit, de ce point de vue, de s'intéresser à la dynamique du changement organisationnel. Ici, une différence est opérée entre un changement lent et un changement rapide. Le premier consiste en une démarche graduelle pour assurer, par la suite, un nouvel équilibre. A L'opposé, dans un changement rapide, il s'agit d'un redressement et d'une révolution par rapport à une situation passée.

2.2. Typologie proposée par Grouard et Meston (1998)

Pour leur part, Grouard et Meston (1998) proposent deux types de changements³⁶ : le changement provoqué et le changement subi.

❖ **Le changement provoqué ou changement choisi**

Est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, a priori, d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant et la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci. Généralement, le changement provoqué est perçu comme étant plus confortable et plus efficient. Il est plus confortable parce que les acteurs ont plus de marge de manœuvre et ont plus de temps pour gérer les changements. Généralement, ce type de changement ne se heurte pas à des formes de blocages très contraignantes.

❖ **Le changement subi ou imposé**

Ce type de changement est souvent engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci. Dans ces conditions, les acteurs ont moins de marge de manœuvre et doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leurs fins. Dans la plupart des cas, ils sont contraints de faire plus dans un laps de temps le plus court possible. C'est alors la survie de l'entreprise qui en dépend.

2.3. Typologie proposée par Watzlawick

Dans ces travaux, Watzlawick fait apparaître deux types de changements³⁷ :

³⁶ Cité par : ZID, R, « *Comprendre le changement organisationnel* », mémoire en vue de l'obtention d'un magister en organisation du travail, université de Québec, Montréal, octobre 2006, P 23 ;

³⁷ Cité par : PESQUEUX, Y , « *Du changement organisationnel* », article 2015. halshs-01235164, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01235164>, P13 ;

❖ **Le changement de type 1**

Ce changement conduit la personne à adopter une nouvelle stratégie sans remettre en cause les schémas fondamentaux qui fondent son fonctionnement. Dans ce cas, les diverses modifications qui ont lieu à l'intérieur d'un système ne bousculent en rien ce système. L'équilibre n'est pas rompu, l'action n'interfère pas dans son fonctionnement. Le système reste stable.

❖ **Le changement de type 2**

Il agit directement sur les structures et l'ordre interne du groupe. Le système s'en trouve transformé. Ce changement suppose une remise en cause des cadres et des schémas fondamentaux. Ici, il importe de rappeler que le plus souvent, la personne reste prisonnière de ses cadres de référence. Ce qui peut être favorable au phénomène de résistance.

3. Les acteurs et les facteurs déclencheurs du changement organisationnel

3.1. Les acteurs du changement organisationnel et leurs rôles

Les acteurs du changement jouent un rôle très important. La réussite d'un changement est tributaire de leur implication, de l'acceptation et de l'adhésion collective qu'il pourra avoir. Ils représentent un moteur du changement et, à ce titre, ils subdivisent en trois catégories :

3.1.1. Le leader ou le sponsor

C'est une personne qui a des caractères, des capacités en communication et un pouvoir d'influence sur son groupe. Ces qualités vont faciliter l'atteinte des objectifs et la construction d'une vision commune. Le rôle du leader dans la conduite du changement consiste en l'analyse de l'action changement. Cette étape va faciliter la compréhension de la dynamique du changement dans des environnements multi acteurs, multi périodes et multi contextes. En outre, elle va permettre d'avoir une discussion avec la situation, créer des connaissances sur cette dernière et mettre en place une équipe de conduite du changement³⁸.

3.1.2. Les managers intermédiaires

Depuis longtemps, de nombreux travaux de recherche ont souligné l'importance du management intermédiaire dans la mise en œuvre du changement. Ce dernier assure un rôle de liaison entre les agents opérationnels et les autres utilisateurs avec une mise en œuvre des orientations définies par les stratégies en veillant, notamment, que les ressources soient

³⁸ Cité par : SOPARNOT, R. « *Le management du changement* », édition Vuibert, Paris, 2010, PP 104,105.

correctement allouées et contrôlées. On peut dire que les managers intermédiaires sont des facilitateurs ou des préparateurs du changement.

Cependant, quelques auteurs comme Barlett et Ghoshal (1997) considèrent que le rôle de ces managers se transforme tout au long du processus du changement organisationnel³⁹. Selon eux, il existe trois niveaux : un niveau de fonctionnement (operating level), un niveau supérieur (senior level) et un haut niveau (top level).

3.1.3. Les intervenants externes

Ce sont des consultants ou des experts qui se trouvent à l'extérieur de l'organisation. Ils peuvent être à l'origine de la prise de conscience de la nécessité d'un changement et de véritables acteurs de celui-ci. L'entreprise fait appel à un intervenant externe lorsque qu'il y'a des difficultés à gérer le changement, des conflits, un manque de compétence ou d'expertise, un besoin de nouvelles idées dans l'implication. Les consultants externes peuvent aider à formuler la stratégie de changement ou planifier son déploiement. Ils sont également employés comme des sollicitateurs : ils assurent l'intégration, animent des réflexions de groupe portant sur les objectifs du changement et les actions mises en œuvre.

3.2. Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel

Le changement peut résulter de phénomènes aussi nombreux que différents et intègre un besoin d'adaptation ainsi que des initiatives internes. C'est la spécificité de chaque entreprise qui fait alors que chaque changement reste finalement unique. Néanmoins, il ya quelques causes communes qui, généralement, déclenchent le changement et qui s'expliquent par des facteurs externes ou internes⁴⁰.

3.2.1. Les facteurs externes

D'une manière générale, les facteurs sont associés à l'environnement dans lequel évolue l'organisation. Grouard et Meston (1998) ont identifié six facteurs externes principaux, facteurs qui sont aussi des motifs de changement⁴¹ :

❖ **Le marché** : l'entreprise doit s'adapter à l'évolution de son marché, satisfaire ses besoins et répondre aux exigences et aux attentes de sa clientèle. Tout cela nécessite d'introduire des changements importants pour améliorer la qualité de ses produits

³⁹ SOPARNOT. Op.Cit p124

⁴⁰FOUDRIAT, M. « *Le changement organisationnel dans l'établissement social et médicosociaux* », 2^{ème} édition, EHESP, Rennes, 2013.

⁴¹GROUAR, B. et MESTON, F. « *L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement* », édition Dunod, Paris, 1998, P11.

(transformation des méthodes de gestion industrielle, multiplication des canaux de distribution...).

❖ **Évolution de La concurrence** : la concurrence est un facteur qui conduit, fréquemment, les entreprises à changer. Les mouvements des concurrents peuvent remettre en question la position de l'entreprise. Ils peuvent être aussi nombreux que variés (le lancement d'un nouveau produit, l'utilisation différente d'un canal de distribution, l'amélioration des méthodes de production, la mise en œuvre d'une nouvelle technologie...) et poussent les entreprises à se transformer pour renforcer leur position.

❖ **L'innovation technologique** : les innovations technologiques qu'elles soient petites ou grandes permettent des améliorations qui rendent obsolètes les produits et les méthodes précédentes, ce qui poussent les entreprises à apporter des changements. Ces derniers peuvent porter sur le cœur de métier de l'entreprise, sur son fonctionnement, voire sur sa stratégie. Ces innovations sont des causes internes dans le cas où l'entreprise les effectue.

❖ **La modification de l'actionnariat** : c'est une cause de changement qui peut déboucher sur les changements radicaux. Ils peuvent être provoqués par une modification des objectifs fixés à l'entreprise et à ses dirigeants, en particulier, au niveau des performances financières. L'exigence d'une meilleure rentabilité, crée en générale des bouleversements importants.

❖ **L'évolution de la législation et de la réglementation** : peut amener les entreprises à se réorganiser en imposant de nouvelles contraintes et exigences.

❖ **Les évolutions de la société, des modes de vie et des modes de pensée** : les entreprises sont soumises à ces évolutions. En effet, elles ne peuvent pas être trop décalées de la société dans laquelle elles opèrent et doivent évoluer avec elles.

3.2.2. Les facteurs internes

Ces facteurs peuvent apparaître dans une organisation entière ou dans une de ses composantes, unités ou services. Ils sont aussi généralement reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changement⁴². Dans ce cadre, Grouad et Meston (1998), ont identifié deux facteurs internes ou mobiles des changements :

❖ **Le développement et la croissance de l'entreprise** : l'augmentation de l'activité crée des problèmes nouveaux qui ne peuvent pas être résolus efficacement par la simple multiplication des moyens existants. L'accroissement des volumes produits demande

⁴²ZID, R. « Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions », Mémoire de maîtrise en administration des affaires : Université de Québec, octobre 2006, Page 28.

généralement, à partir d'un certain niveau, de redéfinir l'organisation de la production, de la logistique interne, les procédures en vigueur en matière de contrôle de la qualité, la politique d'approvisionnement... De même, l'utilisation de nouveaux points de vente ou de nouveaux canaux de distribution, suppose de changer l'organisation commerciale. En outre, la conquête de nouveaux clients ou de nouveaux marchés géographiques, exige également d'effectuer des changements importants.

❖ **La vision du dirigeant** : c'est une cause d'autant plus importante qu'elle est souvent à l'origine du changement. Le dirigeant peut estimer qu'il faut lancer de nouveaux produits, améliorer la qualité, acquérir de nouvelles compétences ou encore reconsidérer certaines activités. Dans ces conditions, l'entreprise se force seule à changer par la volonté de son dirigeant qui veut la rendre plus performance.

Autissier et Moutot (2003) récapitulent ces facteurs dans le tableau ci-après :

Tableau n° 3: Les facteurs de changement selon Autissier et Moutot (2003)

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

Source : AUTISSIER, D et MOUTOT, J-M, « pratiques de la conduite du changement », édition Dunod, 2003, p.89.

4. Les modes du changement organisationnel

Dans son ouvrage, Paille⁴³(2003) identifie trois modes de changements organisationnels : portant sur la réorganisation du travail, la restructuration et le reengineering.

⁴³PAILLE, P. « *Changement organisationnel et Mobilisation des ressources humaines* », édition Harmattan, Paris, 2003, PP105-107.

4.1. La réorganisation du travail

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

4.1.1. Le travail prescrit

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

4.1.2. Le travail réel

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

Si la plupart des acteurs s'accordent sur la notion de travail prescrit, il n'en est pas de même au sujet de la part réelle du travail. Deux propositions seront plus particulièrement retenues. Lorsque le travail réel est limité à l'implication au travail, Dejours(1993) propose pour sa part à l'aborder selon deux (2) dimensions à savoir : l'intelligence pratique et la sagesse pratique.

4.1.3. La réorganisation stratégique

Telle que l'aborde Lapointe (1995), la réorganisation se concentre largement sur un remodelage plus ou moins important de l'environnement interne de l'entreprise. Dans cette perspective, les dimensions concernées par la réorganisation touchent, pour une large part, les ressources humaines (RH).

Pour Probst (1992), la réorganisation est multiforme et peut porter sur les activités stratégiques. L'auteur propose cinq facteurs qui poussent à la réorganisation : la technologie, la stratégie, la culture, le pouvoir et enfin la configuration. Ces éléments peuvent expliquer le fait qu'une organisation décide à un moment donné de procéder à une réorganisation.

• **La technologie** : est une variable récurrente des problématiques de changement. L'évolution des technologies suppose une évolution des techniques et des pratiques d'emplois. Ainsi, pour Probst et al (1992), la réorganisation d'une entreprise est nécessaire lorsqu'il devient indispensable d'adapter ses structures aux mutations externes de la technologie, de préparer ses structures en vue d'une utilisation de ses propres découvertes et enfin si les informations qu'elle échange avec son environnement lui laissent présager de profondes modifications futures.

• **La stratégie** : la réorganisation de l'entreprise s'impose lorsqu'il s'agit d'adapter ses structures à des stratégies fondamentalement différentes de celles suivies précédemment, de se doter de structures flexibles en vue de stratégies pressenties et si ces propres stratégies supposent de fortes interactions avec d'autres structures.

• **La culture d'entreprise** : un élément à prendre en compte dans les projets de changement qui peuvent être facilités ou freinés suivant les normes, les valeurs et les principes partagés au sein de l'entreprise.

• **Le pouvoir** : il désigne la capacité d'un acteur à se rendre capable de faire agir un autre acteur suivant une orientation souhaitée. Cette capacité n'est pas automatiquement liée aux sources de pouvoir que peut donner une position hiérarchique supérieure. Elle tient plutôt à la détention des compétences, la maîtrise des communications ainsi que la connaissance précise des règles les plus complexes.

• **La configuration** : Pour Probst et al (1992), une réorganisation devient nécessaire lorsqu'il y'a inadéquation entre le but assigné à la configuration générale de l'entreprise et le résultat effectif de son fonctionnement⁴⁴. Dans cette perspective, la réorganisation s'impose si la configuration est inadaptée à l'organisation générale ou que l'on veuille utiliser la configuration du système comme un véhicule d'une modification globale de comportement ou que l'environnement nécessite un certain type de configuration pour être idéalement approché.

4.2. La restructuration

Le phénomène de la restructuration souffre probablement d'un excès de médiatisation qui amène le plus souvent le sens commun à en limiter les principes aux seuls plans sociaux. Selon Freeman et Cameron (1993), la restructuration est un processus qui comprend trois éléments. Premièrement, une intention et une démarche qui lui donnent un corps dont

⁴⁴ PROBST et Al, Op.Cit, p38.

Chapitre I : La gestion des ressources humaines et changement organisationnel :
Approche théorique et conceptuelle

l'objectif est l'amélioration substantielle de la performance économique d'une entreprise. Deuxièmement, une réduction significative du personnel par l'utilisation des procédures de licenciement. Troisièmement, l'aménagement de la nouvelle organisation du travail.

Pour sa part, Louart(1996) identifie trois facteurs qui déterminent les besoins de restructuration d'une organisation ⁴⁵. D'abord, la globalisation et les contraintes concurrentielles que les marchés font supporter aux organisations les poussant à s'adapter. Ensuite, la rapidité des transactions économiques entre les entreprises suppose de celles-ci soient capables de faire preuve de flexibilité et d'anticipation. Enfin, l'accroissement qualitatif et quantitatif des ressources tant humaines, informationnelles que technologiques sur lesquelles repose le développement des entreprises.

Tel que appréhendé par De Witt (1993), le processus de restructuration fait appel à l'une ou l'autre des combinaisons réduction et/ou réorientation de la structure et du domaine d'activité de l'organisation en vue d'Accroître sa performance. Ces dernières permettent la détermination de la matrice représentée dans le tableau ci-dessus :

Tableau n° 4: Les stratégies de restructuration selon De Witt (1993)

Important	→	déclin de l'environnement	→	faible
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="margin-bottom: 20px;">↑</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Déclin de l'organisation</div> <div style="margin-top: 20px;">↓</div> </div>	(A) Réorientation du domaine d'activité et des structures	(B) réduction du domaine d'activité et réorientation des structures.		
	(C) réorientation du domaine d'activité et réduction des structures.	(D) réduction du domaine d'activité et des structures		
Faible				

Source :PAILLE, P. « Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines », édition Harmattan, Paris, 2003 p.110

⁴⁵ LOUART, «Gestion des RH », 2^{ème} édition, édition gestion, 1996, p200.

Les restructurations de type A concernent des entreprises en déclin, évoluant elles-mêmes dans des environnements en déclin. Généralement, les entreprises se trouvant dans cette configuration ont tendance à mettre en œuvre des stratégies de consolidation des actifs. Les restructurations de type B caractérisent, quant à elles, les entreprises en perte de vitesse qui évoluent dans des environnements porteurs. Dans ces conditions, la stratégie de restructuration est orientée vers la consolidation du domaine d'activité et des actifs commerciaux par un repositionnement sur des marchés nouveaux et captifs.

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

4.3. Le reengineering

Hammer et Champy (1993) introduisent la notion de reengineering en insistant sur l'idée du changement radical comme étant sa principale caractéristique. Selon les auteurs, elle consiste en une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service, et la rapidité, en bref tout ce qui fera qu'une organisation est concurrente. Ne s'écartant pas de ces idées, pour Gélienier(1993), le reengineering s'apparente à une réception fondamentale des processus de l'entreprise en vue d'une amélioration spectaculaire de ses performances mesurables. Toutefois, ce changement peut être assimilé à d'autres modes de transformation.

De ce point de vue, Hammer et Champy (1993), estiment que : «*le reengineering n'est ni une restructuration ni un downsizing* ». Ce sont là que de simples jargons pour désigner une réduction des capacités de production destinée à s'adapter à une demande plus faible. En effet, le downsizing et la restructuration signifient seulement faire moins avec moins, alors que le reengineering signifie au contraire faire plus avec moins.

Les auteurs ajoutent que le reengineering n'est pas non plus la même chose qu'une réorganisation, un décloisonnement ou un aplatissage d'une organisation, et ce, même s'il peut aboutir à une organisation plus plate. Le problème qui se pose aux entreprises ne vient pas de la structure de leurs organisations, mais de celle de leurs processus. Pour expliquer cela, les auteurs s'appuient sur l'exemple d'une nouvelle organisation avec un vieux

processus. Ils l'assimilent au fait de verser dans des bouteilles neuves un vin piqué pour traduire la rupture totale du nouveau système avec l'ancien.

En définitive, Paillé (2003) décrit trois modes de changement organisationnel⁴⁶ : la réorganisation, la restructuration, le reengineering. La réorganisation du travail ou de la stratégie touche, entre autres, aux aspects liés aux ressources humaines. La restructuration, modifie, quant à elle, la structure de l'entreprise pour assurer son adaptation face aux mouvements environnementaux. Enfin, dans le reengineering, il s'agit d'un changement radical, c'est-à-dire, une remise en cause et une redéfinition radicale des processus opérationnels afin de gagner dans tout ce qui est qualité, coûts et service.

5. Processus du changement

C'est l'ensemble des étapes qui permettraient de gérer la transition d'une situation initiale vers une destination souhaitée. C'est une pratique managériale qui mobilise des méthodes et des outils dont la finalité serait la réussite de cette implantation. Ce processus passe par trois phases :

5.1. La phase de diagnostic

C'est une phase très importante pendant laquelle se font l'analyse et la préparation du projet. Selon Colson (2005), cette phase est celle qui requiert le plus de temps par rapport à la phase de mise en œuvre qui doit être rapide⁴⁷. Cette phase consiste à comprendre le type de changement, l'organisation, son contenu, sa culture, ses normes sociales, les acteurs et les parties prenantes à fin d'identifier les leviers du changement et limiter les risques de résistance.

Dans ce cadre, Charpentier (2004) décrit un modèle de diagnostic qui comporte trois opérations principales⁴⁸ : la description, l'analyse et la prescription. La préparation consistera en le repérage des problèmes qui se posent dans l'organisation et qui justifient le changement. Une description et une analyse systématique de ces problèmes doivent être menées avec la participation des agents pour aboutir à la formulation de propositions.

⁴⁶PAILLE, « *Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines* », édition l'Harmattan, 2003.

⁴⁷Cité par : AUBERT-LOTARSKI, A, DESIRE, N et DOROTHEE, K. « *Agir en situation complexe –note de synthèse 1- la conduite du changement* », Institut d'Administration scolaire Méthodologie et formation Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation Université de Mons-Hainaut, P 13 ;

⁴⁸Idem,

Autissier et Moutot (2003) ont montré 03 outils pour la mise en place de cette phase⁴⁹: le dimensionnement et positionnement d'une équipe de conduite du changement, la grille d'analyse des propositions des prestataires externes et enfin les plannings de conduite du changement.

❖ **Le dimensionnement et positionnement d'une équipe conduite du changement** : cet outil permet d'identifier la largeur et la profondeur du changement et déterminer son niveau ainsi que la configuration de la conduite du changement à partir de trois éléments : le soutien, le déploiement et l'intégration. Ces derniers devraient faciliter la planification et l'accompagnement du changement.

❖ **La grille d'analyse des propositions des prestataires externes** : les entreprises sous traitent souvent la conduite à des prestataires externes spécialisés. Ce choix consiste, à partir d'un besoin, à rédiger un cahier des charges et faire un appel d'offre. Il requière la proposition d'une grille qui regroupe une stratégie du changement, les acteurs et les actions du changement. Cette grille est utilisée pour demander des précisions et orienter le travail et la méthodologie de l'équipe de conduite de changement.

❖ **Les plannings de conduite du changement** : dans un projet, il faut planifier pour avoir une structure des actions et une lisibilité d'un changement qui passent par la production d'un planning. Dans ce cadre, il est possible d'identifier trois plannings pour la conduite avec un but différent pour chacun. D'abord, le planning des phases qui décompose les différentes phases de la conduite du changement au regard des étapes du projet qu'elles accompagnent. Ensuite, le planning des livrables qui précise les différentes phases, permet d'associer des livrables à des phases et de montrer ce qui produit réellement la conduite de changement. Enfin, le planning du fonctionnement qui définit les grands moments ainsi que les dispositifs mis en place par l'équipe de la conduite.

5.2. La phase de déploiement

Il s'agit d'appliquer la planification établie en veillant au respect des engagements divers et en ayant conscience que la motivation des agents doit continuellement être entretenue. Ceci passe par l'explication de l'objet et de la méthodologie du projet en apportant les réponses appropriées aux questions des agents⁵⁰. Cette une phase qui requière deux actions :

⁴⁹ Cité par : AUTISSIER.D, MOUTOT.J-M, « Pratiques de la conduite du changement », édition DUNOD, paris, 2003, PP 184, 185, 188, 191

⁵⁰ Cité par : AUBERT-LOTARSKI.A, DESIRE.N et DOROTHEE.K, « Agir en situation complexe –note de synthèse 1- la conduite du changement », Institut d'Administration scolaire Méthodologie et formation Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation Université de Mons-Hainaut, P 15

A. Actions instrumentalisées : sont des activités formalisées de la conduite du changement (la communication et la formation) ;

B. Les actions managériales : cela englobe la participation, l'implication et l'accompagnement. Cette phase consiste à identifier le type de changement (imposé, co-construit...).

Dans ce sens, Autissier et Moutot (2003) ont montré quatre outils de déploiement⁵¹: la définition d'un positionnement avec un slogan, les transparents clés, les fiches réponses et la grille de repérage des changements organisationnels.

❖ **La définition d'un positionnement avec un slogan** : un positionnement est une image que les personnes se font du projet et à laquelle elles se réfèrent pour l'analyser. Il aide l'entreprise à appréhender le projet et à favoriser l'adhésion des employés à celui-ci en fournissant une vision opérationnelle évacuant les zones d'ombre.

A partir d'une séance de « *brainstorming* », le slogan porteur du positionnement sera défini. Ce dernier comportera la liste des messages que l'on veut faire passer, les points positifs et négatifs. Il sera utilisé sur les supports informationnels ou dans les différentes réunions.

❖ **Les transparents clés**: elles nécessitent la mise en cohérence des présentations, faire une communication très courte qui vise des personnes qui ne connaissent pas les aboutissants du projet présenté.

❖ **Les fiches réponses pour sécuriser les utilisateurs**: les intéressés se posent de nombreuses questions du fait de la transformation en cours. L'absence de lisibilité et de compréhension est une des principales raisons d'échec des projets. Lorsque les agents sont confrontés à une situation dans laquelle ils n'obtiennent aucune réponse, ils peuvent penser que les responsables sont incompetents. Il faut, par conséquent, éviter toute perception négative de ce genre.

⁵¹Cité par : AUTISSIER, D. et MOUTOT J-M. Op.Cit., PP 194, 195, 196

Tableau n° 5: Représentation des fiches de réponses

FICHE REPONSE	Thème :	Phase :
Rédacteur de la fiche :	Date :	
QUESTION :		
REPONSE :		
DOCUMENT DE REFERENCE :		
Validation Resp.de :	Validation de resp.conduite du changement	

Source : cité par : **AUTISSIER D, MOUTOT J-M, « Pratiques de la conduite du changement », DUNOD, paris, 2003, page 199**

❖ **Une grille de repérage des changements organisationnels** : cette grille réalisée à l'occasion de différents ateliers, doit être remplie par les gens des métiers ou dans certains cas par les responsables du changement. Elle est composée de dix questions :

- **Les processus vont-ils être vus ?**
- **Les procédures vont-elles évoluer ?**
- **Les circuits d'information vont-ils être modifiés ?**
- **Les prérogatives de pouvoir vont-elles évoluer ?**
- **Les postes actuels vont-ils évoluer ?**
- **Les indicateurs de pilotage devront-ils changer ?**
- **La structure d'emploi va-t-elle évoluer ?**
- **Les modes de contrôle vont-ils évoluer**
- **Les structures vont-elles être modifiées ?**
- **Les valeurs culturelles vont-elles être concernées ?**

C. La phase du pilotage :

Le pilotage agit, quant à lui, de façon transversale en mettant en place des outils d'observation permanente et des changements issus du projet. Il se base sur le recueil d'indicateurs quant à la connaissance du projet, aux possibilités et à la volonté d'action des agents. L'analyse de ces indicateurs permet d'apporter les ajustements nécessaires en appliquant des dispositifs d'accompagnement (formation, réunion, ...) permettant de maintenir

le cap. En fin de processus, le pilotage procède à la pérennisation du changement en veillant à la capitalisation de l'expérience acquise dans le processus de transformation.

Il existe trois outils pour la réalisation de cette phase : faire une liste des failles, le suivi des acteurs de pouvoir et des indicateurs de performance.

❖ **Faire une liste des failles** : pour recenser suffisamment tôt les dérives. Elle est faite par catégories d'acteurs ou bien d'une manière générale pour toute la population concernée afin d'apprécier l'importance des dérives. Dans ce cadre, il est conseillé de préciser les émetteurs, mais également le nombre de personnes de cette catégorie par rapport à l'ensemble pour apprécier l'ampleur des dérives relevées. La recherche des failles est une façon d'apprécier la manière avec laquelle les différents bénéficiaires perçoivent la mise en application des solutions dans leur contexte de travail.

❖ **Suivi des acteurs de pouvoir**: sont des acteurs clés, une population à identifier et à gérer avec une attention particulière. Une fois identifiés, il convient de définir pour chacun des acteurs clés les actions (réunions, rendez-vous, participations...) sur toute la durée du projet pour obtenir leur adhésion. Il existe trois catégories d'acteurs de pouvoir :

- La première catégorie à un faible pouvoir et un faible niveau d'intérêt ;
- La deuxième catégorie caractérise des personnes qui sont intéressées, mais n'ont pas un pouvoir de décision :
- La troisième catégorie caractérise des acteurs en dehors du projet et qui ont un fort pouvoir de décision.

❖ **Suivi des indicateurs de performance** : ils permettent de matérialiser l'évolution du changement et d'orienter les utilisateurs vers de nouvelles fonctionnalités. Leur définition permet de mesurer les actions concrètes des processus concernés. Ces indicateurs peuvent être permanents et introduits dans les tableaux de bord de l'entreprise.

La conduite du changement aide à réduire les perturbations et leurs impacts sur la productivité, à limiter l'ampleur de la phase la plus critique suivant le démarrage et atteindre la stabilité le plus rapidement possible.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons éclairé le concept de la GRH, comme nous avons décrit ses différentes pratiques, ainsi que ses missions et ses objectifs. Aussi, nous avons développé le concept de changement organisationnel en abordant ses typologies, ses facteurs et ses acteurs, ses modes et ses étapes.

A l'issue de ce chapitre, il convient de reconnaître que le concept de changement organisationnel n'est pas si simple à traiter et encore moins à mettre en place au vu des nombreux facteurs à prendre en considération (humain, technique, stratégique...etc. Mais, le facteur le plus crucial au bon fonctionnement et à la réussite d'un projet changement organisationnel reste le facteur humain et ces comportements. C'est justement au rôle de la GRH dans la conduite du changement que va s'intéresser le prochain chapitre

Chapitre II :

Pilotage du changement organisationnel et GRH

Introduction

Aujourd'hui, les organisations vivent des changements de plus en plus fréquents, de natures et d'ampleurs différentes avec des temporalités et des rythmes variables. Apprendre à gérer ces mutations constitue un défi pour l'organisation, et ce, qu'elles représentent une simple adaptation ou carrément une transformation radicale.

Pour cela, toute organisation doit mettre en œuvre une stratégie de conduite du changement, c'est-à-dire un ensemble de méthodes, de techniques et de moyens permettant d'accompagner une transformation dans des conditions optimales de réussite. Le but étant d'aboutir plus rapidement aux résultats escomptés. Toutefois, ces changements peuvent être difficilement vécus et acceptés par les collaborateurs, ce qui peut retarder, voire faire échouer le changement souhaité. Une grande résistance pourrait conduire à une dérive stratégique et une remise en cause de la réalisation du changement.

Ce deuxième chapitre se subdivise en deux sections. Dans la première, nous nous intéresserons au concept de conduite du changement du point de vue des modèles théoriques disponibles dans la littérature ainsi qu'à d'autres aspects (leviers, acteurs, objectifs, facteurs de succès et d'échec...). Nous aborderons aussi les formes et les types de résistance au changement, ses causes et ses conséquences. Dans la seconde, nous présenterons le rôle de la gestion des ressources humaines dans la conduite du changement organisationnel.

Section 1 : Le pilotage du changement organisationnel : fondement théorique

1. Pilotage du changement organisationnel : étude pluridimensionnelle

La notion de pilotage du changement est un concept managérial induit dans la plus part des temps par une modification dans l'organisation d'une entreprise.

1.1. Définitions du pilotage du changement

Il convient de distinguer le changement et le pilotage du changement. Plusieurs auteurs ont défini la conduite du changement ou la gestion du changement ou encore le pilotage du changement. Les termes varient d'un auteur à un autre, mais la notion et le sens de ce concept reste le même. .

Le pilotage du changement est une démarche qui vise à « *accompagner les acteurs d'une organisation dans la mise en œuvre des différents changements nécessaires à son adaptation face à l'évolution de son environnement interne et externe* »⁵².

Cette démarche va dans la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en place d'une solution dans les conditions optimales de réussite⁵³. Son but consiste en la recherche de la maîtrise du processus de transformation de l'entreprise dans un contexte de changement, qu'il soit désiré ou pas⁵⁴.

Le pilotage 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. Teneau (2005), met en avant dans sa définition le caractère évolutif de la conduite du changement en ce sens qu'elle consiste essentiellement à mettre en mouvement les agents de l'organisation afin d'aller vers la configuration organisationnelle cible⁵⁵.

Pour leur part, Autissier et Moutot (2014), le pilotage du changement consiste à « *s'assurer que la maturité de l'organisation permet d'accepter le changement, de mesurer*

⁵²LAWRENCE, P-R, LORSH, J-M. « *Adapter les structures de l'entreprise* » édition d'Organisation, Paris, 1973, P 202.

⁵³AIDOU, M-F. « *Appropriation du changement : quel rôle pour la conduite du changement organisationnel* », revue Organisation & Travail, volume 8 N°3, Paris, 2020, P.147.

⁵⁴AUBELLE, V. et KERROUCH, E. « *La Décentralisation* », édition la documentation française, Paris, 2012, P 33.

⁵⁵TENEAU, G. « *La résistance au changement organisationnel : sociocognitives* », édition l'HARMOHAN, Paris, 2005, P31.

les résistances et les actions nécessaires pour faire en sorte que le projet de changement soit accepté et que ses finalités soient mises en œuvre par les acteurs de manière délibérée »⁵⁶.

En définitive, le pilotage du changement se généralise comme une pratique managériale qui accompagne des projets informatiques et organisationnels. Elle est présente de manière récurrente dans le discours des responsables ou des dirigeants qui font référence aux projets de transformations, d'évolution et d'adaptation avec les difficultés qu'il y a à rendre ces notions opérationnelles et applicables à des modes de fonctionnement complexes.

1.2. Historique de la conduite du changement

1.2.1. Les origines de la conduite du changement

Selon Autissier et Moutot (2013), les premiers travaux jugés comme fondateurs sur la conduite du changement, ont fait leur apparition avec la publication de l'ouvrage de Kurt Lewin en 1947. A travers son livre, le psychologue américain présente ses expériences menées après la seconde guerre mondiale, ainsi que les résultats accablants sur l'évolution des comportements alimentaires des Américains.

L'objectif principal de Kurt Lewin était d'encourager les ménagères américaines à consommer d'avantage les abats pour éviter une pénurie des autres viandes. Il met en place un dispositif expérimental ayant pour but de comprendre comment influencer un groupe pour faire évoluer ses habitudes. Il introduit ainsi la notion de « dynamique de groupe », qui se traduit par la facilité de réduire la résistance au changement en modifiant les normes sociales du groupe, plutôt que de réduire le lien des individus avec ces normes.

1.2.2. Les premiers pas de la conduite du changement

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.

Au cours 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. La gestion du changement s'est transformée pour aboutir à la conduite du

⁵⁶AUTISSIER, D. et MOUTOT, M-J. « *Conduit de changement : concept clés* », 2eme édition, DUNOD, Paris, 2014, P.97.

changement. Elle est ainsi devenue indispensable à toute organisation souhaitant se développer et conserver sa pérennité.

1.2. 3. Des années 2000 jusqu'à aujourd'hui

A partir des années 2000, 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 Professionals) et le démarrage des travaux de David Autissier et Jean-Michel Moutot.

D'après une étude réalisée en 2016, intitulée « *Baromètre 2016 sur l'accompagnement humain du changement* »⁵⁷, 93% des répondants ont vécu au moins un changement au cours des trois dernières années. Ce chiffre montre clairement l'omniprésence des changements au sein des organisations.

1.3. Modèles de la conduite du changement

Il y a eu un temps où l'accompagnement des projets est assimilé aux tâches administratives purement formelles et à l'organisation d'actions de formations et de communication regroupé sous un seul concept appelé « *gestion de projet* ». Les dirigeants faisaient appel à la conduite de changement seulement pour comprendre l'origine des résistances au sein des groupes afin de les traiter. Pour résumer, elle était réservée aux missions sociologiques.

La conduite du changement est apparue au début des années 1990. Elle est été initiée avec le développement des grands cabinets de progiciels d'entreprise. D'ailleurs, Andersen Consulting a été le premier cabinet à avoir utilisé ce concept pour développer, à grande échelle, une réelle approche consulting structurée autour de l'analyse et de la modélisation de l'impact du projet de changement⁵⁸.

Par ailleurs, il est connu que changer la routine des membres de l'organisation bouleverse leurs habitudes de travail, de plus, ils ne perçoivent pas spécialement l'utilité de ce changement. C'est dans cette optique qu'interviennent les modèles ou les stratégies de

⁵⁷ Étude réalisée par l'IFOP en collaboration avec Empreinte Humaine, « *Baromètre 2016 sur l'accompagnement humain du changement* », mars 2016, Consulté le 13/01/2023, sur <https://www.ifop.com/publication/barometre-sur-laccompagnement-humain-du-changement>

⁵⁸ AUTISSIER, D. et MOUTOT, M-J. « *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à la pratique* », édition DUNOD, Paris, 2003, p 6.

conduite de changement, afin de promouvoir une bonne perception du projet de changement et susciter l'adhésion des différents membres de l'organisation.

Pour mieux cerner et comprendre ces modèles, nous allons passer en revue les travaux de David Autissier et Jean-Michel Moutot qui les ont regroupés en trois (3) catégories : les méthodologies de type « *gestion de projet* », les approches structurées des grands cabinets de conseils et les démarches psychosociologiques.

1.3.1. Les méthodologies de types « *gestion de projet* »

Réputée pour être le modèle de conduite de changement le plus utilisé, son enjeu est simple. Il consiste à appliquer les recettes d'un projet classique, organisationnel ou informatique au domaine de la conduite de changement. Il y parvient en suivant ce projet par une formalisation et une planification des tâches afin de vérifier, de s'assurer que celles qui ont été fixées au préalable ont été faites dans la limite des charges allouées. Autrement dit, ce type de modèle se limite à vérifier que les supports de formations sont bien produits et que la totalité des bénéficiaires suivent à la lettre les tâches prescrites.

Cela dit, il y a une faible prise en compte du risque humain qui est négligé, parfois oublié par les responsables de projet parce que leur culture est plus informatique que fonctionnelle.

1.3.2. Les approches structurées des grands cabinets de conseil

Les grands cabinets de conseils ont développé depuis plusieurs années des méthodologies permettant d'uniformiser les pratiques de conduite de changement sur leurs différentes missions⁵⁹. Ces méthodes sont essentiellement fondées sur les leviers que sont la formation et la communication, elles ont été largement instrumentalisées.

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. Cette méthode est largement diffusée auprès des populations de consultants dès le milieu des années 1990. Il s'agit d'une gestion de changement qui se base sur les leviers suivants :

- Le rôle du leader ;
- L'appropriation par l'organisation et ses acteurs ;
- La mise en œuvre des moyens requis ;
- La cadence et la progressions à travers les changements.

Ainsi, ce mode est considéré comme une approche qui va du diagnostic de la capacité de changement jusqu'à la formation et la communication qui sont les leviers de base.

⁵⁹AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M. « *La gestion du changement* », édition LIAISON, Lyon, 2009, P21.

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

1.3.3. Les démarches psychosociologiques

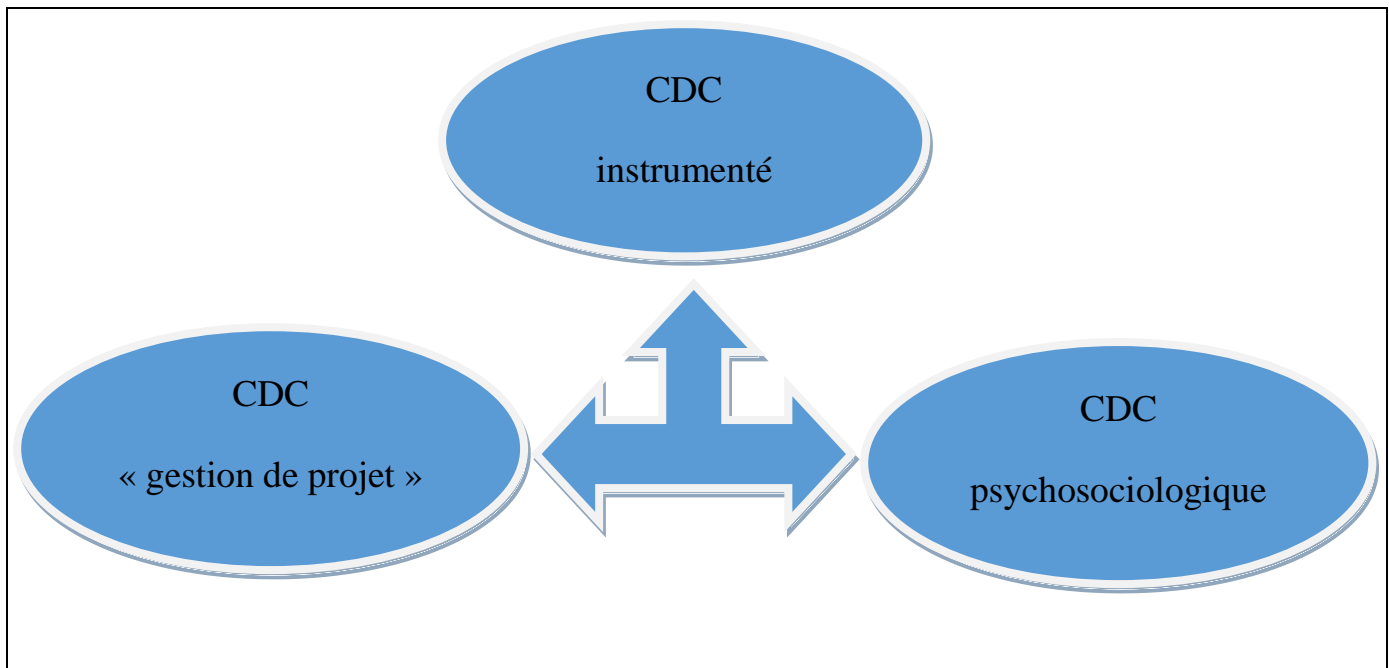
A l'opposé des méthodes traditionnelles très instrumentées des grands cabinets anglo-saxons, de nombreux intervenants de taille plus modeste, ont développé des approches beaucoup plus comportementales. Ces méthodes sont souvent basées sur des travaux de recherche spécialisés en psychologie et sociologie.

La plupart de ces approches valorisent le travail en groupe pour favoriser le changement. Ces dernières sont issues des travaux de Kurt Lewin effectués au milieu du siècle précédent en 1951. Le chercheur fut alors, à travers ce type de recherche, le fondateur d'une nouvelle théorie née entre 1940 et 1950 appelée : la dynamique des groupes.

Il invente par la même occasion un dispositif de formation par groupe. Ce dernier est constitué de gens qui se réunissent pour analyser les processus de constitution de changement et de fonctionnement des individus. Ainsi, en vue des résultats positifs que suscite cette nouvelle théorie, de nombreux intervenants ont aussi développé des techniques d'animation de groupe fondée et appuyer par l'approche pédagogique que nous venons de citer.

Cette nouvelle manière de faire permet de comprendre le plus complexe qui se trouve au sein d'une organisation, à savoir : la culture de ses acteurs, l'analyse des résistances et leurs causes profondes, les facteurs de motivation, les modes de management, les relations existantes entre les différents membres de l'entreprise.

Figure n° 2 : Les modèles de la conduite du changement.



Source : Autissier. D et al « Du changement à la transformation » édition DUNOD, Paris, 2010, P.58

1.4. Les acteurs de la conduite du changement

Collerette et al (2013), proposent une définition des acteurs du changement «les agents du changement comme étant ceux qui agissent consciemment sur l'environnement pour faciliter l'implantation du changement projeté. C'est « toute personne ou tout système qui contribue par une action directe ou indirecte à l'implantation du changement est un agent de changement »⁶⁰.

1.4.1. Les acteurs de changement selon TENEAU (2005)

Pour Teneau (2005), les acteurs sont souvent anonymes, diffus et difficilement identifiables, il n'en demeure pas moins, que trois groupes d'acteurs dominent la littérature⁶¹ : Les ingénieurs ou techniciens des structures et des stratégies qui sont souvent des experts consultants internes ou externes jouant le rôle de préparateur et \ ou de facilitateur du changement ;

- Les héros et leaders du changement qui se présentent comme des constructeurs de sens et des innovateurs ;
- Les victimes du changement qui représentent des individus et\ ou des organisations de l'environnement.

⁶⁰COLLERETTE et Al, Op.Cit, P142.

⁶¹TENEAU, G, Op. Cit, p 29.

1.4.2. Les acteurs de changement selon AUTISSIER (2003)

L'être humain a naturellement une tendance à craindre le changement et à user des actions d'évitement pour ne pas avoir à le subir. Cette vision est relativisée en fonction du type d'acteur dans un projet de changement⁶². Sur cette base, nous distinguons 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 catégorie comprend tous les acteurs qui seront concernés par le changement. Les lieux de résistance ne sont pas, dans les deux premiers groupes, car ils sont les promoteurs du changement.

On constate que les deux premières catégories d'acteurs évoquées par Teneau font partie de l'équipe de projet définie par Autissier et Moutot, de même que sa troisième catégorie d'acteurs qui sont les destinataires, réunit les décideurs et les utilisateurs cités par Autissier et Moutot.

1.5. Les étapes de la conduite du changement

Afin de conduire le changement, il est utile de comprendre ce qu'il entraîne et plus spécialement son impact sur les personnes et la manière dont elles réagissent. Il y'a beaucoup de théories sur la façon de mener le changement. Kotter, professeur à Harvard Business School et expert en changement décrit un processus complet en 8 étapes qui aide à comprendre comment le planifier et le conduire. Ces étapes sont :

❖ **Étape 1 : Créer un sentiment d'urgence**

Cette première étape agit comme un déclencheur. Vous devez trouver les arguments pour créer un sentiment d'urgence, voire dramatiser la situation. Les paroles ne suffisent pas, appuyez-vous sur des preuves tangibles. Utilisez des leviers pertinents et adaptés à la situation :

- Communication de résultats d'une étude marketing ;
- Exploitation des conclusions et l'impact d'une analyse SWOT ;
- Exposé des menaces issues de la concurrence ;
- Appui sur les réclamations des clients.

⁶²AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M, op.cit, 2003. pp113-114

❖ Étape 2 : Former une coalition

Un leader charismatique peut inspirer les masses, mais il ne suffira pas à lui seul à gérer les détails. La coalition recommandée est un regroupement d'individus acquis à la cause et présentant des talents différents et complémentaires : l'autorité au sens du pouvoir mais également l'autorité morale, la compétence technique, l'expertise, la crédibilité, etc.

Le terme coalition, choisi à dessein, suggère que ces alliés sont disséminés dans les différentes fonctions ou services de l'entreprise ou sur différents sites d'un groupe.

❖ Étape 3 : Développer une vision

Pour mobiliser les individus, il faut leur proposer une vision qui les inspire, les rassure et les motive. La vision va donner du sens et un but sur lequel les contributions individuelles vont pouvoir /devoir s'aligner.

❖ Étape 4 : Communiquer la vision

Pour mobiliser les parties prenantes, la vision doit être communiquée et partagée par l'ensemble de l'organisation. La forme de la communication doit être soignée. Il s'agit de renforcer le sentiment d'urgence, d'inquiéter par la dramatisation afin de convaincre de l'impérieuse nécessité de changer, puis de montrer vers quoi changer pour échapper aux funestes conséquences si rien ne change. La communication, qui doit être continue, devra également rassurer sur le «*comment changer* » et célébrer chaque petite victoire pour démontrer que le changement est en route et qu'il n'est pas insurmontable.

❖ Étape 5 : Inciter à l'action

La direction doit généralement apporter son appui dans 4 domaines :

- Faire évoluer la structure et les systèmes de management (ex : recrutement, rémunération, évaluation des performances, gestion des carrières) ;
- Mettre en œuvre les formations nécessaires (ex : acquisition de nouvelles attitudes, soutien lors de l'apprentissage sur le terrain) ;
- Affronter les managers hostiles au changement par un dialogue honnête et une mise à l'écart si nécessaire.

❖ Étape 6 : Démontrer des résultats à court terme

Ne pas attendre le terme du projet pour crier victoire. Des jalons rapprochés permettent de maintenir l'implication et la dynamique de tous. Il convient donc de fixer des objectifs intermédiaires pour éviter le découragement et l'essoufflement.

❖ Étape 7 : Bâtir sur les premiers résultats

Les premiers sont cruciaux pour asseoir la crédibilité des acteurs et contributeur au changement et prouver la capacité de l'organisation à changer. Cependant, les premiers résultats sont généralement atteints grâce à des actions rapides et faciles. Ils ne suffisent pas à

eux seuls à transformer l'organisation. Il faut faire foisonner les actions et les initiatives pour arriver à une masse critique d'actions et à impulser un rythme suffisant pour vaincre l'inévitable inertie qui s'oppose à tout changement.

Par ailleurs, un programme de changement d'ampleur ne peut être prévu dans ses moindres détails dès le départ car des aléas ne manqueront pas de survenir. Cependant, toute nouvelle difficulté sera traitée, aplanie ou contournée, car les premiers succès démontrent la capacité de l'organisation à changer et s'adapter.

❖ **Étape 8 : Ancrer les nouvelles pratiques dans la (nouvelle) culture d'entreprise**

L'étape ultime est d'intégrer l'état final projeté devenu réalité dans la culture. Celle-ci représente l'ensemble des valeurs, des croyances et des normes comportementales qui caractérisent l'organisation. Pour ancrer les changements dans la culture, il faut :

- Communiquer fortement sur les liens entre les nouveaux comportements et l'amélioration des performances ;
- Communiquer sur l'ancienne culture : ses bénéfices passés et pourquoi elle n'est plus appropriée ;
- Proposer des portes de sortie à ceux qui refusent d'évoluer ;
- Veiller à ce que la nouvelle culture guide les recrutements ;
- Veiller à ce que soient promus des individus qui partagent la nouvelle culture.

1.6. Les objectifs et les leviers de la conduite du changement

1.6.1. Les objectifs

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 observables et que la perte de la productivité se transforme en gains de productivités quantitatives et/ou qualitatives.

Dans leur ouvrage « *Méthode de conduite du changement* », Autissier et Moutot ont développé 03 objectifs⁶³ :

❖ **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

⁶³AUTISSIER, D. et MOUTOT, J.-M. « *Méthode de conduite du changement : diagnostique, accompagnement, pilotage* », édition DUNOD, 2007, pp19-20.

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, de comprendre leurs attentes et mettre en place des mécanismes de concertation⁶⁴.

❖ L'objectif de transformation

Lorsque les individus adhèrent à un projet, ils commencent à produire une situation. Ils diagnostiquent la situation actuelle, examinent les solutions et mettent en œuvre des pratiques innovantes. Cela se traduit 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 positions⁶⁵.

❖ L'objectif de l'évolution

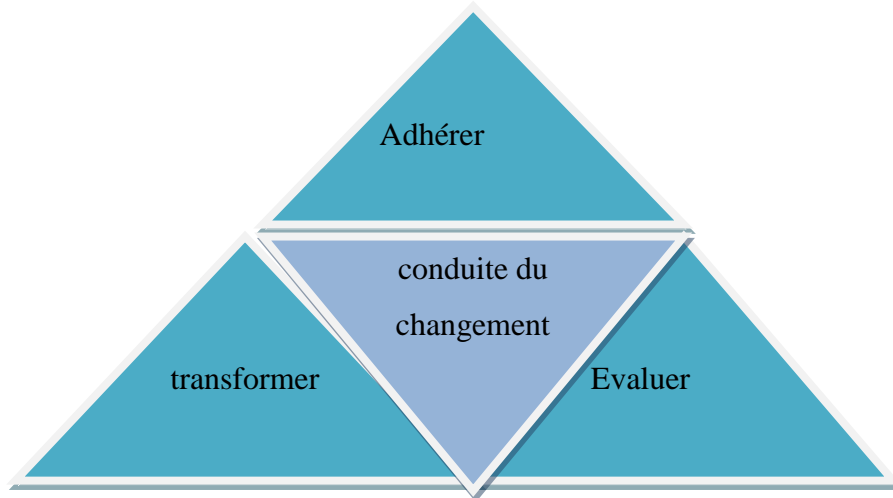
Ne sont pas sur le même laps de temps que les deux précédents. L'évolution est une conséquence à moyen et à long terme de la phase de transformation. Les acteurs mettant en œuvre des transformations et celles-ci construisent une nouvelle manière de travailler et parfois de penser. Dans les objectifs 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 compétences⁶⁶.

⁶⁴ AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M. Op.cit, page 19.

⁶⁵ Idem, page 20.

⁶⁶ Idem, page 20.

Figure n° 3 : Les objectifs de la conduite du changement.



Source : AUTISSIER.D et MOUTOT.M-J « *Méthode de la conduite de changement* »
édition Dunod, Paris, 2007, P.102

1.6.2. Les leviers de la conduite du changement

D'après Autissier et Moutot (2013), pour initier et mettre en œuvre le changement dans les organisations, trois grandes catégories de leviers sont identifiés⁶⁷ : la communication, la formation et l'accompagnement.

❖ 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.

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.

⁶⁷AUTISSIER, D.et MOUTOT, J-M. « *Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action* », Paris, édition DUNOD, 2003, Page 120.

La communication fait appel à une panoplie d'outils dont l'utilisation est fonction du caractère plus ou moins collectif de la cible et de l'interactivité ⁶⁸ :

▪ **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.

▪ **Les 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 alors le rôle de portail et peut avoir un caractère dynamique avec l'administration de forums par groupe de travail sur des thèmes choisis.

▪ **La conférence** : c'est ce que l'on attend les grandes messes auxquelles on associe tous les acteurs d'un projet à l'occasion de son lancement. En fonction du projet et de ce que l'on va demander aux participants pour la suite du projet, on privilégiera une communication institutionnelle, participative et/ou récréative.

▪ **La réunion** : elles 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, le rôle de l'animateur est très important, car il doit faire en sorte que les réunions soient utiles et productives pour tous.

❖ **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

⁶⁸AUTISSIER et MOUTOT. Op.cit. pp 129- 132.

nécessite des formations pour l'apprentissage de leurs fonctionnalités technique. Mais, la formation s'est avérée être un puissant levier dans d'autres projets de changement organisationnels 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.

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.

▪ **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'entreprise⁶⁹.

▪ **Le e-Learning** : le e-Learning, la formation à distance, la 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 indirects⁷⁰. Elle permet aux candidats l'acquisition de nouvelles compétences et qualifications.

❖ **L'accompagnement**

Selon Autissier et Moutot (2007), 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

⁶⁹ TOUMSN, C. «*La formation en entreprise : enjeux et stratégies* », Mémoire management international : université LIEGE, P 17, disponible : <http://www.ud.huc.ulg.ac.be/cours/seminaire-echange-pratique/fiches/2005-2.pdf>

⁷⁰ AUTISSIER et MOUTOT, Op.cit. 2007, P 137.

de nouveaux outils de gestion, le coaching. Ces trois dispositifs, aux contenus différents, ont pour objectif 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 nécessaire⁷¹.

▪ **Le traitement des impacts** : est un accompagnement collectif. Il peut se faire par l'identification de la cible du changement et les impacts (écarts) qui la concernent. L'analyse des impacts se fait par une fiche d'impact. Cette dernière est complétée par les acteurs clés dans la structure analysée ou sous forme d'ateliers. Des brainstormings avec des opérationnels peuvent aussi être organisés pour les amener à définir l'impact du changement et les actions à mener, le résultat des réflexions doit être formalisé sur la fiche d'impact.

▪ **Le coaching** : est un accompagnement individuel. Son objectif est de permettre aux managers de mieux comprendre le mécanisme par lequel ils mènent leur action de changement. La méthodologie consiste, lors de trois entretiens de deux heures, à apporter des réponses à neuf questions. Le deuxième groupe s'attache aux modalités de réalisation du changement. Et enfin le dernier groupe porte sur l'exploitation et le suivi du changement. Les réponses à ses questions permettent de dresser un plan d'actions.

Le traitement des impacts et le coaching nécessitent une adhésion des acteurs au changement, mais cela n'est pas toujours le cas. La création de nouveaux outils de gestion est utilisée pour avoir une vue différente d'un environnement de travail produisant ainsi un changement de représentation. Un outil de gestion est un moyen de représenter l'activité dans le temps et l'espace pour apprécier la réalisation d'une tâche, la consommation de ressources et l'obtention de résultats. La modification des outils oblige les acteurs à transformer leurs pratiques mais également à réfléchir sur l'intérêt et la finalité de ces mêmes pratiques.

2. La résistance au changement

De manière générale, l'homme craint tout ce qui ne lui est pas familier. Les psychologues appellent ça « *une angoisse existentielle* », car il existe une disposition naturelle à la peur, voire même au refus

⁷¹ AUTISSIER et MOUTOT, Op.cit. 2007, P 140

La résistance au changement ne doit jamais être négligé, mais intégrée dans la conduite au changement organisationnel. Car c'est une réaction légitime due à la peur ressentie face au passage d'un état connu considéré comme une zone de confort à un état inconnu et incertain.

2.1. Définition de la résistance au changement

Bareil et Savoie (2002), la définissent comme: « *expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences* ». En définitive, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement⁷².

Pour leur part, Collerette et al (2013), définissent la résistance au changement comme « *l'expression implicite ou explicite des réactions de défenses à l'endroit de l'intention de changement* »⁷³.

2.2. Les formes et les types de résistance au changement

2.2.1. Les formes de résistance

L'individu adopte différentes postures ou formes de résistance. Comprendre ses différentes formes de résistance au changement permet de mieux identifier les collaborateurs réticents. Ceci participe au déploiement d'une stratégie d'accompagnement du changement. Dans son *Éloge du changement*, Gérard-Dominique Carton (1997) identifie quatre formes⁷⁴ :

- **L'inertie** : consiste en une absence de réaction au changement. Le collaborateur réticent laisse croire à son adhésion au changement, mais ne fait rien de concret en ce sens. Il attend que ça passe, se désintéresse du sujet et finit par procrastiner.

- **L'argumentation** : elle est la forme privilégiée de la résistance et constitue la voie royale d'accès à l'intégration du changement. Le mécontentement de l'individu réfractaire se manifeste par des négociations, des critiques et des plaintes constantes. Pour lui, tout est sujet à débat.

- **La révolte** : elle survient lorsqu'il y a incapacité pour un individu d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé. L'individu révolté par le changement entreprend des actions concrètes : opérations syndicales, menaces de démission, etc.

⁷²BAREIL, C. et SAVOIE, A. « *Comprendre le changement* », Revue des sciences de gestion, 2002, p22.

⁷³ COLLERETTE, P et al. « *Le pilotage du changement* », édition PU, QUEBEC, Montréal, 2013, p17.

⁷⁴CARTON, G.D. « *Éloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel* », Paris, Anact , 1997, p51.

▪ **Le sabotage** : il est plus manipulateur que la révolte. Il est à la manière de l'inertie, le sabotage implique une fausse approbation du changement. Mais, en parallèle, le projet est « saboté » insidieusement (dénigrement, mise en circulation de fausses informations ou données, etc.).

2.2.2. Les types de résistance

Il existe deux types de résistance : la résistance tacite et implicite. La première n'est pas formellement exprimée, elle est sous-entendue. La seconde explicite ou active s'exprime de façon ouverte, claire et formelle par des paroles ou des actes, par des signes tangibles de la résistance.

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

Types de résistance	Formes de résistance
Résistance tacite	Inertie Sabotage Acceptation déguisé
Résistance explicite	Argumentation Révolte sabotage

Source : VAS, Alain. « *La résistance au changement revisitée du top management à la base : une étude exploratoire* », 9^{ème} conférence internationale de management stratégique, l'Institut d'Administration et de Gestion, Belgique, Mai 2000, P 20.

2.3. Les facteurs de la résistance au changement

Avant de vouloir surmonter et éliminer le plus possible les résistances au sein de l'entreprise, il est important voir primordial de connaître les facteurs ou les causes qui en sont à l'origine.

Nos recherches nous ont permis de distinguer cinq (5) catégories différentes qui les provoquent ⁷⁵ : les causes individuelles, les causes politiques, les causes collectives ou culturelles, la qualité de la mise en œuvre du changement organisationnel, les causes liées au changement lui-même.

⁷⁵BAREIL, C. « Démystifier la résistance au changement », Revue collection entreprendre, Québec, 2004, p92.

2.3.1. Les causes individuelles

Il y a eu un temps où les responsables et les managers du projet de changement accusent les employés qui sont soumis à ce changement comme les seuls responsables de leurs résistances. D'ailleurs, les membres de l'organisation réagissent différemment selon leurs valeurs, croyances, cultures ou encore leurs histoires.

Toutes ces variables font que l'individu est attaché à son quotidien et à sa routine, ce qui provoque une peur du nouveau et de l'inconnu. Cet attachement aux habitudes conduit à la remise en question de leurs compétences et entraîne de la résistance, et ce, de manière extrême.

2.3.2. Les causes politiques

Un individu peut résister au changement à cause de pressions politiques, de personnes influentes en qui il a confiance ou pour soutenir une cause. Par exemple, le cas des forces syndicales qui militent contre l'idée d'un changement. Les employés et les cadres peuvent résister à cause de coalitions dominantes et influentes qui leur soumettent leurs idées.

La perte de pouvoir et d'influence fait souvent en sorte de créer la résistance chez un individu qui a le plus à perdre. Ces pertes de pouvoir, d'autorité et de ressources humaines, financières et de responsabilités peuvent entraîner chez certains gestionnaires des luttes impitoyables pour conserver le statu quo⁷⁶.

2.3.3. Les causes collectives ou culturelles

Quand il s'agit de culture, on parle de variables, mais quand il est question de collectivité on l'appréhende sous forme de dimensions. De ce fait, les variables culturelles et les dimensions collectives sont associées à l'histoire de l'organisation. Il peut y avoir un attachement envers cette histoire puisqu'il est question de rituels ou de traditions.

Plus le changement a un impact sur les valeurs de l'individu, plus l'intensité de la résistance sera ressentie. Il est important de faire comprendre aux employés que le changement véhicule des valeurs et des finalités différentes à celle que l'on connaît même s'ils s'y opposent.

⁷⁶BAREIL, C. « *La résistance au changement* », édition CÉTO, HEC Montréal, Cahier n°04-10 Aout 2004, P 08

2.3.4. La méthode de la mise en œuvre du changement

Comme l'indique Rondeau (2002), l'orientation, la sensibilisation et l'habilitation sont des conditions à créer au sein de l'organisation pour réussir le changement⁷⁷. D'autres auteurs (Collerette, Delisele et Perron, 1997), ont mis en avant le manque d'informations qui engendre la peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce que l'on possède, la remise en cause des compétences et la préférence pour la stabilité.

Ainsi, les gens ne résistent pas au changement, mais davantage à la façon dont il est implanté⁷⁸.

2.3.5. Les causes liées au changement lui-même

Face à des changements des façons de travailler, les individus se trouvent face à une situation nouvelle, ils sont déstabilisés par un lendemain hypothétique. Entre ce qui existe et ce qui est à venir, il y a une perte de repères, une vision de peur de l'avenir.

En effet, l'individu résiste car le projet de changement est complexe ou simplement pas à son goût, il est dans la majorité des cas radical car il rompt tout lien existant dans les anciennes routines.

En définitive, nous dirons que les résistances au changement ont des causes multidimensionnelles, les managers et les dirigeants du projet de changement doivent les identifier pour les comprendre et les accompagner, dans le but d'éviter toute réaction excessive qui ne sera pas de tout repos à gérer.

Tableau n° 7: Les causes multiples de la résistance au changement

Les causes	Leurs composantes
Les causes politiques	<ul style="list-style-type: none"> -enjeux de pouvoir. -perte d'autorité et de ressources. -soutien des groupes d'intérêt. -influence des personnes valorisées. -pouvoir du syndicat.
	<ul style="list-style-type: none"> -mode d'introduction du changement et scénario de mise en œuvre.

⁷⁷RONDEAU, A. « *Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre* », collection Racines du savoir, Montréal, HEC, 2002, P 110.

⁷⁸ COLLERETTE, P, DELISELE, G et PERRON, R. « *Changement organisationnel théorie et pratique* », Édition Presse de l'université du Québec, Canada, 1997, P. 173.

<p>Les causes liées a la qualité de mise en œuvre du changement</p>	<p>-orientation. -sensibilisation et communication. -habilitation et formation du personnel. -temps d'adaptation au changement. -disponibilité des ressources.</p>
<p>Les causes liées au changement lui-même</p>	<p>-complexité du changement. -cohérence du changement avec les valeurs organisationnelles. -légitimité du changement. -type de changement : radical ou autres.</p>
<p>Les causes liées au système organisationnel</p>	<p>-culture et valeurs. -inerties organisationnelles. -leadership : haute direction et cadres. -contexte environnemental. -capacité à changer.</p>

Source : BAREIL, C. « *La résistance au changement : synthèse et critique des écrits* », HEC Montréal, 2004

2.4. Les conséquences de la résistance au changement

Les effets de la résistance sont multiples et peuvent être dévastateurs pour une organisation. Les résistances peuvent faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire :

- La résistance peut provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement ;
- La résistance peut faire en sorte que le changement soit 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 durcisse ;
- Les conflits s'accroissent 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 ainsi mis en péril à cause de la résistance au changement⁷⁹.

Par ailleurs, la résistance comporte le plus souvent une connotation négative parce qu'elle freine le changement alors que ce dernier devient une nécessité pour les entreprises. Pour surmonter la résistance, nombreux sont les auteurs qui préconisent d'impliquer et de faire participer tous les individus au changement.

2.5. 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 sur la base de nos différentes lectures

⁷⁹BAREIL, C. « *La résistance au changement : Synthèse et critiques des écrits* », Montréal, 2004, P10

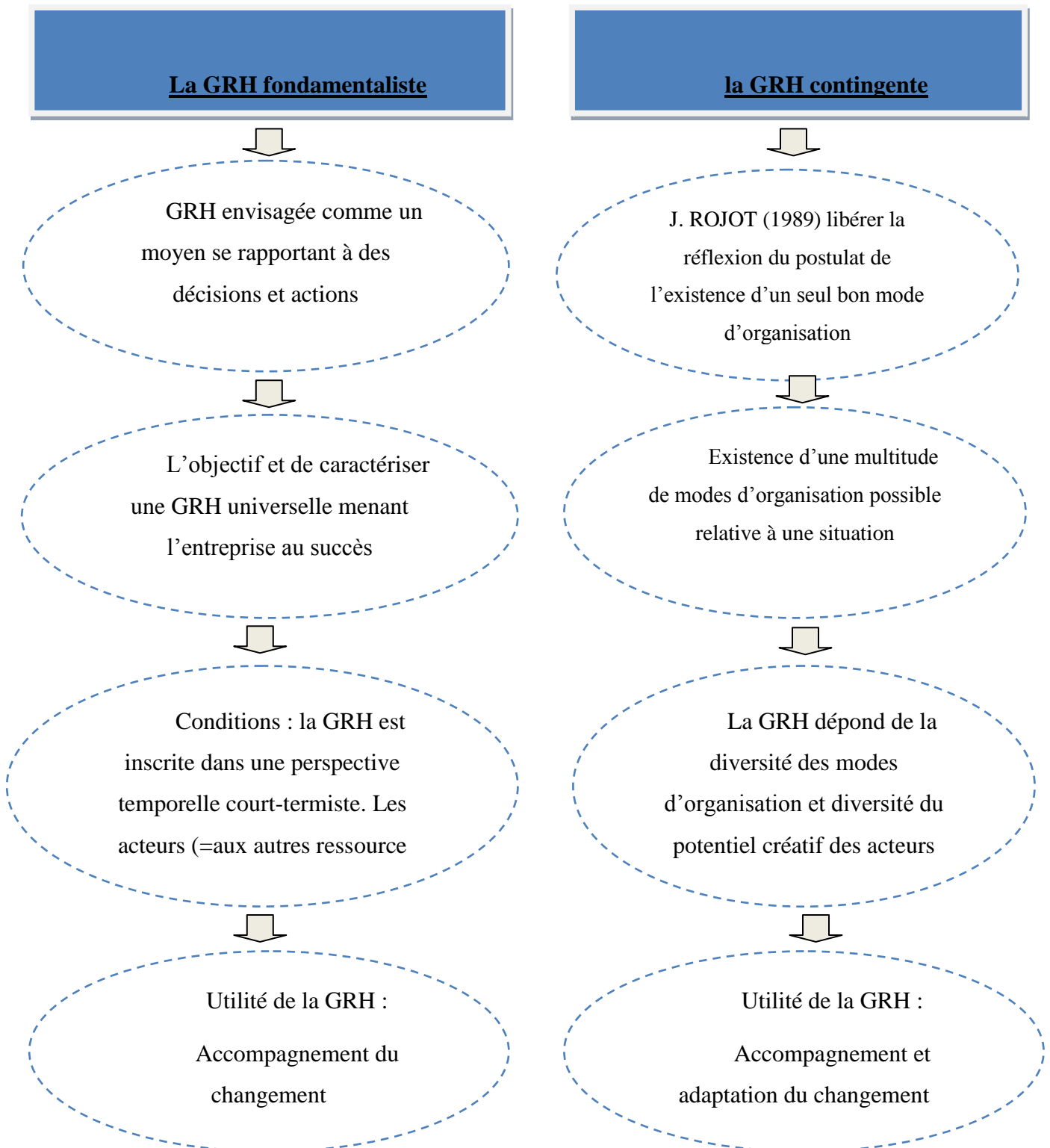
Section 2: GRH et conduite du changement organisationnel

1. La gestion des ressources humaines face au changement organisationnel

D'après les travaux de Lewin 1947 et Lawrence 1954, il apparaît que les notions de RH et de changement organisationnel ont connu des évolutions remarquables. Aujourd'hui, 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 du changement « *donné* » par rapport au changement « *construit* »⁸⁰. Ainsi, en nous basant sur les travaux des auteurs précités et de la réflexion de Bayad et Schmitt, 2017, nous avons élaboré les deux figures suivantes :

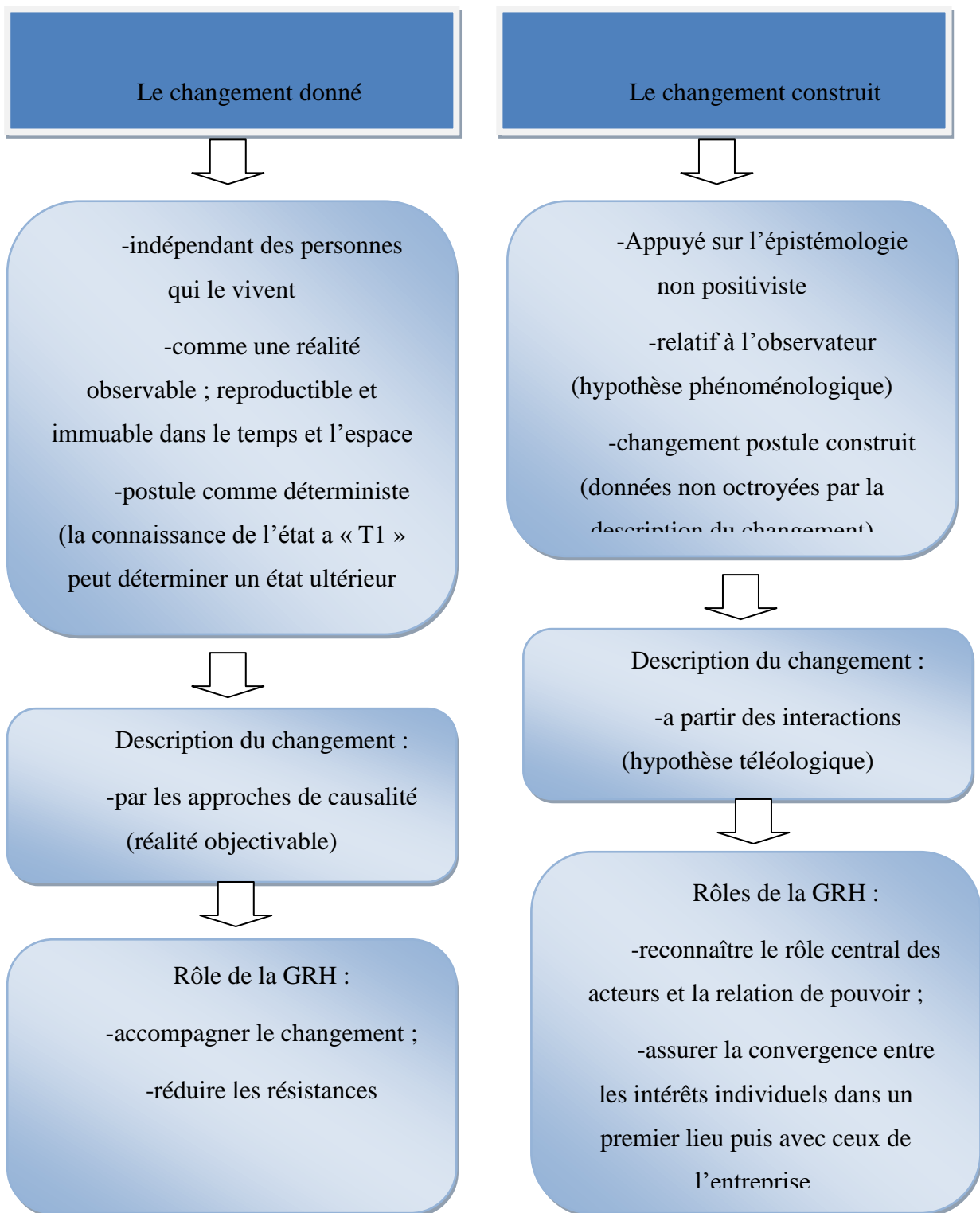
⁸⁰BAYAD, M. et SCHMITT, C. « *GRH et changement organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations* », <https://manualzz.com/doc/grh>, mai 2017, p.230.

Figure n° 4: Les caractéristiques de la GRH fondamentaliste et de la GRH contingente



Source : ASMANI, A. « *Le changement organisationnel dans l'entreprise Algérienne et ses incidences sur la gestion des ressources humaines (G.R.H)* », thèse de doctorat, soutenue à l'UMMTO, Aout 2019, page 145

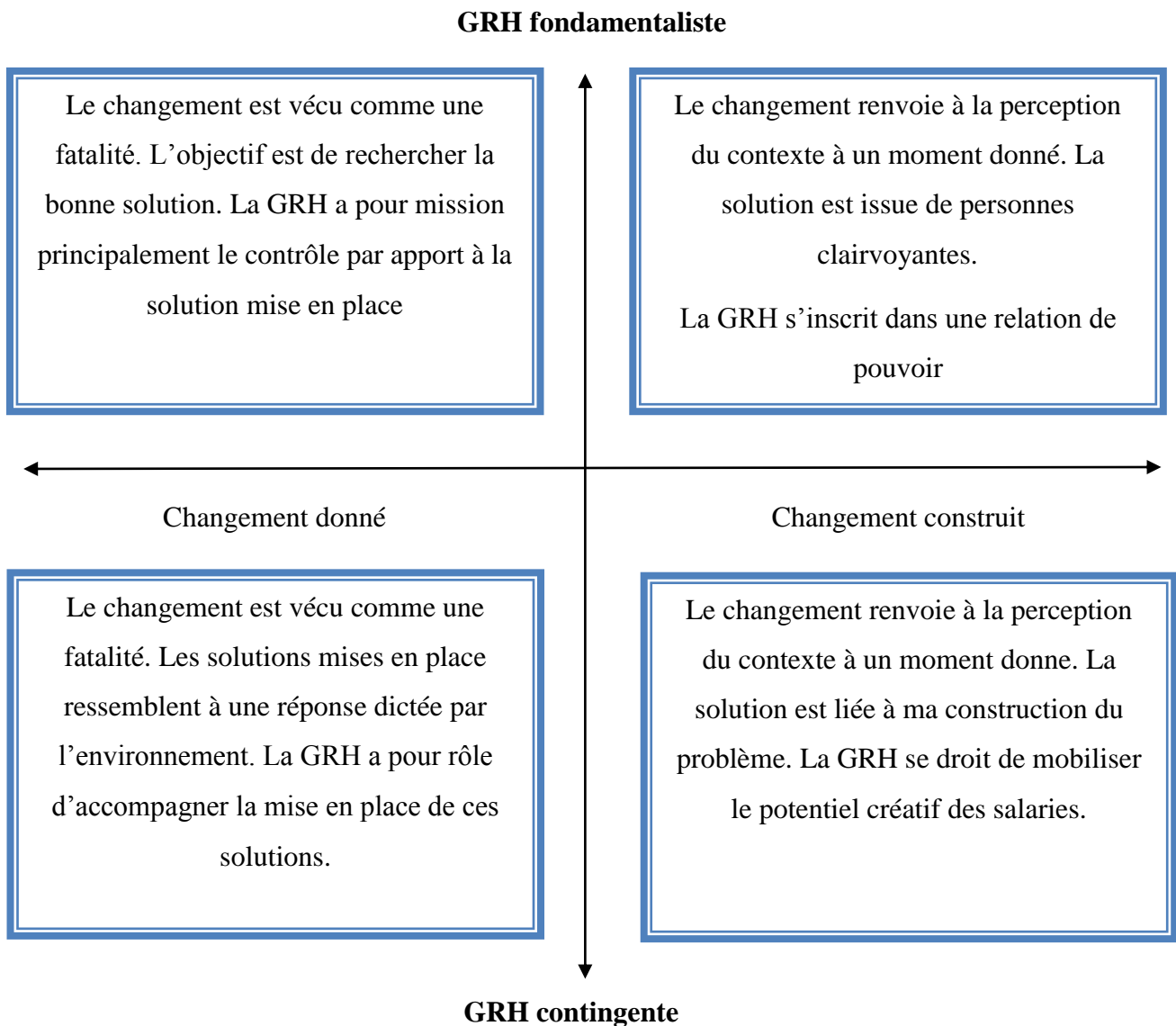
Figure n° 5: Le changement donné et le changement construit



Source : ASMANI, A. « *Le changement organisationnel dans l'entreprise Algérienne et ses incidences sur la gestion des ressources humaines (G.R.H)* », thèse de doctorat, soutenue à l'UMMTO, Aout 2019, page 146

Par ailleurs, un croisement des deux axes donne une représentation plus succincte de l'étude des paradigmes présentés ci-dessus⁸¹. Ce croisement débouche sur la conception suivante :

Figure n° 6: GRH et changement organisationnel (positionnement paradigmatique)
GRH fondamentaliste



Source : Bayad, M, Schmitt, C. « *GRH et changement organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations* », 2017, 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

⁸¹ BAYAD, M. et SCHMITT, C, P.232

fonction. L'objectif est de caractériser la GRH qui mène de façon universelle l'entreprise au succès.

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, et ce, 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.

2. Le changement organisationnel et la politique GRH

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 œuvre⁸². 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 reengineering des processus d'affaires.

2.1. 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, l'idéaliste de 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.

⁸²PASCAL, P. « *Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines* », Ed : L'Harmattan, Paris, 2003, pp 124,127

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, la sagesse et l'intelligence pratiques. Mais, une réorganisation du travail peut se concentrer essentiellement sur la part prescrite du travail.

2.2. Les salariés face à la restructuration de leur entreprise

Il existe plusieurs types de restructuration que les buts poursuivis et la position des ressources humaines permettent de distinguer⁸³.

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.

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. 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.

Dans ces conditions, le facteur humain est le maillon le plus faible des projets de changement. Ceci est très largement partagé 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

⁸³ BAYAD, et SCHMITT, Op.Cit p131

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.

2.3. Le reengineering des processus d'affaires

Dans l'ouvrage de Hammer et Champy (1993), les effets du reengineering 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 reengineering.

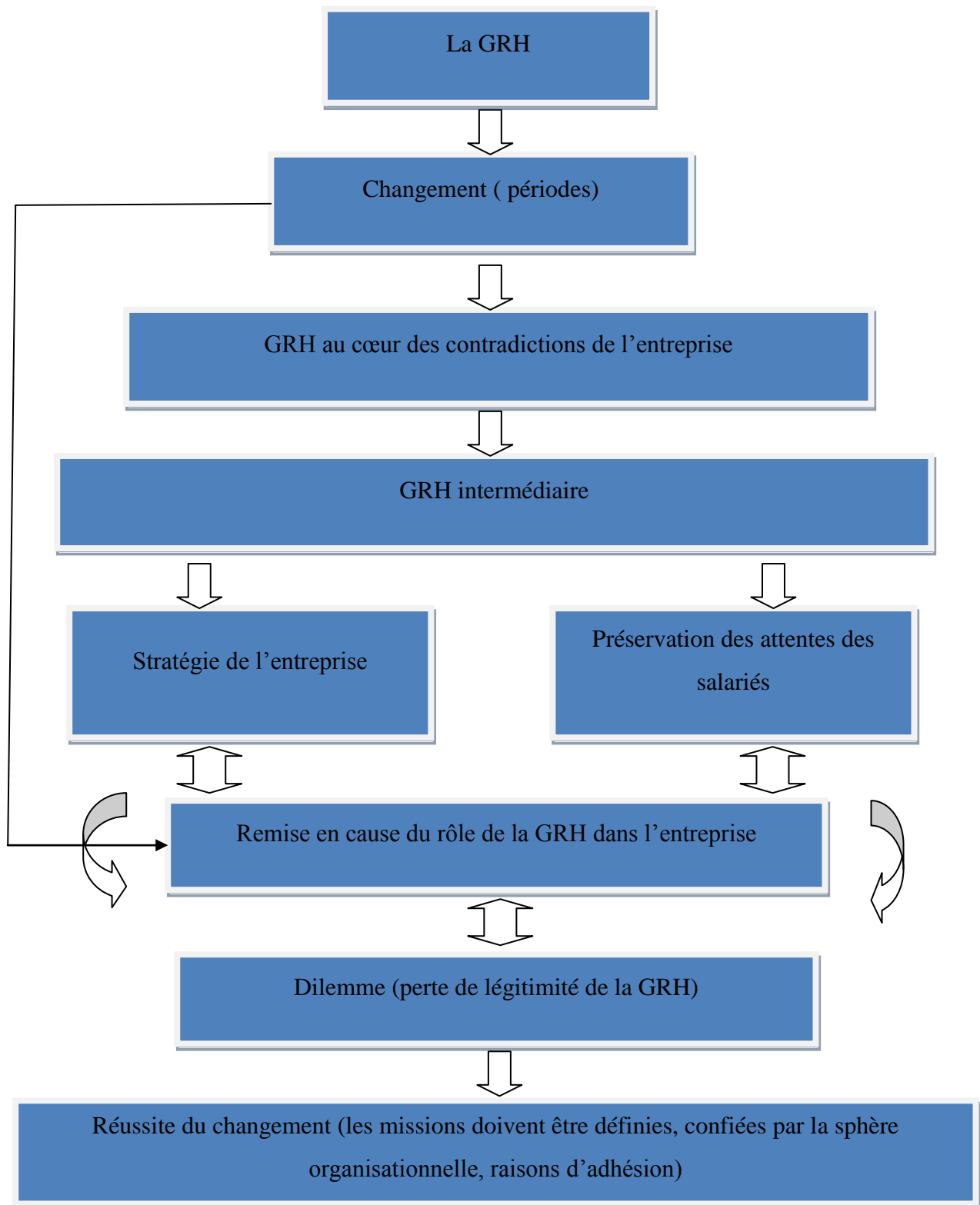
Sur la base d'une revue de la littérature centrée sur les travaux qui ont étudié le recours au reengineering comme modalité de changement, Cornet (1999) dresse un constat alarmiste sur cette pratique. Notant la triple défaillance des équipes dirigeantes, des politiques de communication et des plans de 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 malléables. 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.

3. La gestion des ressources humaines en période de changement

Nous allons retracer l'évolution de la GRH dans une période de changement. Ce dernier va au final entraîner l'évolution de la FRH, évolution à comprendre en puisant sa construction des travaux de Mintzberg et Pettigrew.

Figure n°7 : La GRH en période du changement



Source : ASMANI, A. « *Le changement organisationnel dans l'entreprise Algérienne et ses incidences sur la gestion des ressources humaines (G.R.H)* », thèse de doctorat, soutenue à l'UMMTO, Aout 2019, page 167

De l'analyse de cette figure, nous soulignons qu'en période de changement, la GRH se retrouve au cœur 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 la stratégie de l'entreprise et des attentes des salariés car ces deux dimensions sont indispensables pour la réussite du changement.

En définitive, la réussite du changement ne peut être obtenue sans une définition claire des missions et leur répartition par la sphère organisationnelle. L'ensemble doit être accompagné de raisons d'adhésion.

4. Les facteurs d'échec et de réussite de la conduite du changement

L'accompagnement du changement organisationnel est une tâche délicate pour les responsables et les dirigeants. Il existe des facteurs qui contribuent à la réussite de ce dernier qu'il faut prendre en compte et d'autres facteurs à éviter car ils mèneront votre projet à un échec irréversible.

4.1. Les facteurs d'échec de la conduite du changement

Une organisation est tout sauf un univers scientifique, réglé et cohérent. Les valeurs, les doutes et l'expérience de chacun constituent autant de logiques contradictoires à prendre en compte. Plusieurs auteurs se sont penchés sur la question du changement organisationnel et sur sa conduite. Nous allons synthétiser leurs apports dans ce qui suit, voici donc les sept (7) facteurs d'échec de la conduite de changement :

4.1.1. L'absence de vision

La vision est la première chose à clarifier avant de se lancer dans un processus de changement. Si la vision est mal définie, les différents acteurs ne savent pas dans quelle direction aller, ni sur quelle dimension port réellement le changement, ce qui aura comme conséquence de semer la confusion ou basculer sur une situation pire que l'initiale.

4.1.2. Le degré du changement

Il s'agit d'un aspect dont il faut impérativement tenir compte. Dans la pratique, de nombreux échecs sont dus à des changements radicaux. D'ailleurs, c'est la raison pour

laquelle les spécialistes sont plus optimistes à l'idée d'appliquer un changement progressif. Il permet d'une part, de voir comment réagissent les acteurs et comment est-ce qu'ils s'adaptent au fur et à mesure. D'autre part, il gère mieux les résistances surtout si elles n'interviennent que pour certains aspects du changement.

4.1.3. Imposer le changement

Quand les résistances sont mal gérées, le changement peut aboutir à un échec. Il faut donc connaître les enjeux qui se rattachent aux différentes personnes impliquées dans le processus de changement et en tenir compte.

Impliquer les acteurs n'inclue pas forcément la réussite du processus du changement, néanmoins, cela permet de créer un climat de confiance entre les managers et les collaborateurs. Ainsi ces derniers seront plus réceptifs et donc plus enclins à changer.

4.1.4. Le manque de transparence

Comme nous l'avons dit depuis le début, une mauvaise communication ou une communication mal adaptée peut engendrer de graves conséquences.

4.1.5. L'absence de structure et de méthodes

Ne pas définir les étapes et les échanges, ne pas fixer de priorités, changer sans avoir identifié les personnes sur qui s'appuyer, ne pas former les managers directs, ou déléguer aux mauvaises personnes, tous ces éléments contribuent à l'échec du projet de changement. En effet, si les personnes concernées ne sont pas cadrées, le changement ne peut se solder que par un désastre.

4.1.6. Passer de la théorie à la pratique

Une fois le changement mis en place, il doit être entretenu. Toutefois, il arrive que les acteurs continuent d'agir selon leurs anciennes habitudes, mais pour y remédier il est important de mesurer l'impact du changement et faire en sorte qu'il devienne un automatisme pour tous.

4.1.7. Changer pour changer

Dans ce cas, l'échec est principalement du au fait que les pratiques précédentes étaient plus efficaces que celles amenées par le changement. Il est donc important de bien évaluer si le changement est nécessaire, d'impliquer les collaborateurs et de capitaliser le savoir.

4.2. Les facteurs de la réussite de la conduite du changement

Grouard et Meston, nous proposent dix (10) clés pour conduire et réussir le changement en reprenant les principaux leviers :

4.2.1. Définir une vision

Fixer l'objectif du changement, ses grandes lignes et les moyens à mettre en œuvre. La vision est un énoncé qui sera utilisé principalement en interne avec les employés et les partenaires. Cette dernière aide à voir où l'entreprise voudrait aller, ce qu'elle désire atteindre comme objectif, en mobilisant ou en motivant les collaborateurs.

4.2.2. Mobiliser

Créer une dynamique de changement auprès des salariés, valider les enjeux définis dans la vision et définir les principaux axes d'améliorations associées. En clair, elle améliore la performance énergétique avec la volonté d'accès à de nouveaux marchés ou à la création de nouveaux domaines d'activités tout en anticipant la réglementation et les attentes du marché afin de maîtriser une quelconque hausse des prix et des taxes.

4.2.3. Catalyser

De créer ou de définir les structures du projet et le mode de fonctionnement associé et capable de soutenir, de faciliter et d'accélérer le changement tout en l'organisant.

L'entreprise catalyse en collaborant pour planifier et exécuter le changement. Les dirigeants encouragent les employés à sortir de leurs zones de confort en ayant une bonne connaissance des compétences des collaborateurs, et en s'assurant que leurs comportements est aligné avec le changement organisationnel qu'ils veulent soutenir.

4.2.4. Piloter

Définir et conduire l'ensemble des actions qui permettront de guider le processus de changement pour en assurer le meilleur déroulement. L'ensemble des actions peuvent être résumées brièvement. D'abord, les dirigeants se doivent d'expliquer les raisons pour lesquelles l'organisation doit changer. Ensuite, il faut bien choisir l'équipe qui a la capacité et les compétences pour influencer et accompagner les salariés dans le processus de changement organisationnel en formant, communiquant et impliquant les employés.

4.2.5. Concrétiser

Mettre en œuvre le changement en le matérialisant dans la réalité opérationnelle quotidienne, en changeant les structures, les façons de faire, les attitudes, et la culture. En effet, une fois que le top management est sûr de l'adhésion de la majorité des employés, l'entreprise doit matérialiser le changement en bousculant les routines des individus avec de nouvelles techniques de faire, de nouvelles manière de penser, et ce, en adoptant une nouvelle stratégie qui est adéquate avec les finalités et objectifs fixés au préalable par l'entreprise en terme de quantité ou de valeur.

4.2.6. Faire participer

Assurer une participation de tous les salariés concernés pour à la fois enrichir la vision et faciliter sa mise en œuvre. Pour ce faire, il faut jouer la carte de la transparence avec les membres de l'organisation. En effet, celui qui incarne le changement doit être réaliste quant aux conséquences du changement pour ne pas occulter les contraintes et les difficultés. Ensuite, il est question de proximité qui est le maître mot entre les dirigeants et les collaborateurs en rendant les relations familières et en étant dans l'action auprès d'eux quand le changement organisationnel se concrétise.

4.2.7. Gérer les aspects émotionnels

Réduire les résistances et les blocages provoqués par le changement afin de permettre sa concrétisation. Ceci se fait en informant et en communiquant régulièrement. De ce fait, l'organisation donne un sens à ses collaborateurs en prenant en compte ce qu'ils ressentent. La gestion de l'aspect émotionnel commence par écouter les salariés, veiller à ce qu'ils ne subissent pas le changement bien qu'ils fassent partie intégrante de ce dernier.

En définitive, c'est celui de veiller à leur confort et bien être pour éviter ou réduire les risques d'échec de manière à implanter le changement plus rapidement.

4.2.8. Gérer les enjeux du pouvoir

Réorienter les relations de pouvoir pour assurer leur cohérence avec la vision et les faire participer efficacement au processus de changement. Cependant, le changement organisationnel, change les systèmes. Il se développe à un prix irréversible, celui de la survie compte tenu de la concurrence exacerbée dans laquelle est soumise l'industrie d'aujourd'hui.

4.2.9. Former, coacher et Communiquer intensément

Apporter une formation aussi bien technique que relationnelle pour aider les salariés à contribuer dans les meilleures conditions au processus de changement et, au-delà, à faire vivre la vision au quotidien.

En pratique, le coach ouvre des espaces de paroles permettant aux collaborateurs de s'exprimer plus librement et d'avancer sur les différentes étapes du chemin de l'acceptation au changement. D'ailleurs, le rôle du coach est de pouvoir mener la phase de transition avec succès pour éviter toute conséquence économique lourde liée aux démissions ou à une augmentation du désengagement des salariés.

Il existe de nombreux leviers pour accompagner le changement et c'est ce que l'on a traité au long de ce chapitre, mais il appartient à chaque entreprise de les adapter en fonction de l'importance du changement mis en place et de ses impacts. Évidemment, il n'y a pas d'accompagnement idéal au changement, mais il y a autant de modes d'accompagnement que de projets de changement.

Conclusion du chapitre

La GRH est liée à la conduite du changement car elle doit accompagner tout changement dans l'entreprise, qu'il soit profond ou non. Depuis quelques années, l'accroissement des opérations de changement ont modifié les rôles alloués à la fonction RH et les attentes liées à celle-ci.

Les responsables RH assument une large responsabilité dans le succès des démarches de transformation. Ils sont particulièrement amenés à étudier les impacts des décisions envisagées. Leur expertise juridique et en matière de dialogue social, leur confère également un rôle important dans plusieurs domaines : Co-élaboration du calendrier opérationnel et des délais légaux, gestion des incidents juridiques, anticipation des mouvements sociaux, gestion des talents, animation du climat social, diffusion d'une culture et de valeurs, etc...

La fonction RH assure le rôle d'accompagnement à court, moyen et long terme. A la fois au niveau structurel, d'anticipation que de développement des métiers et de la RH. Les responsables RH se confrontent ainsi à des défis liés au changement. Ils doivent de ce fait faire progresser le processus de changement tout en expliquant les enjeux à travers la gestion des mentalités, le renforcement de la communication interne et l'adaptation des métiers à la stratégie de l'entreprise tout en collaborant avec le top management et les autres services.

Le prochain chapitre va justement s'intéresser à ce rôle d'accompagnement au changement que joue la GRH dans le cas retenu comme terrain à notre étude empirique, à savoir : la direction de commerce.

Chapitre III :

**L'apport de la GRH à la conduite du
changement organisationnel : cas de la
DCW de Tizi-Ouzou**

Chapitre III : L'apport de la GRH à la conduite du changement organisationnel : cas de la DCW de Tizi-Ouzou

Introduction

Après avoir montré la relation entre la GRH et le pilotage du changement organisationnel d'un point de vue théorique, le dernier chapitre du présent travail tente d'étudier cette relation dans le cas de la direction du commerce de Tizi-Ouzou.

A cet effet, ce chapitre est scindé en deux sections. La première propose une présentation de l'organisation objet de l'étude empirique ainsi que la méthodologie d'enquête. La seconde section suggère, quant à elle, une interprétation et une analyse des résultats obtenus.

Chapitre III : L'apport de la GRH à la conduite du changement organisationnel : cas de la DCW de Tizi-Ouzou

Section 1 : Présentation de l'organisme enquêté et de la méthodologie d'enquête

Cette section fournit une présentation de la direction objet d'étude et de la démarche méthodologique retenue pour appréhender empiriquement le sujet du rôle de la GRH dans le pilotage du changement organisationnel.

1. Présentation de la Direction du Commerce de la Wilaya de Tizi-Ouzou

La direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou est l'une des administrations algériennes. Elle est soumise aux textes réglementaires concernant la gestion de ses ressources humaines et suit les instructions présidentielles et ministérielles.

Notre présentation s'articulera autour de 3 points :

1.1. Historique de la DCW

Juste après l'indépendance, l'Etat a créé un centre d'enquêtes économiques lié au département de la grande Kabylie placé sous tutelle de la préfecture afin d'organiser et de suivre l'évolution des mouvements économiques nationaux jusqu'au 1971 quand il a jugé indispensable d'entreprendre des réformes qui ont pour objectif principal la décentralisation de la gestion de plusieurs secteurs : le commerce, les prix, les transports et la distribution. Ceci en créant des directions régionales regroupant ces secteurs.

En 1974, le secteur de la distribution fut intégré au commerce et par cette stratégie la direction du commerce et des prix et des transports s'est érigée sous tutelle interministérielle du commerce et de transport.

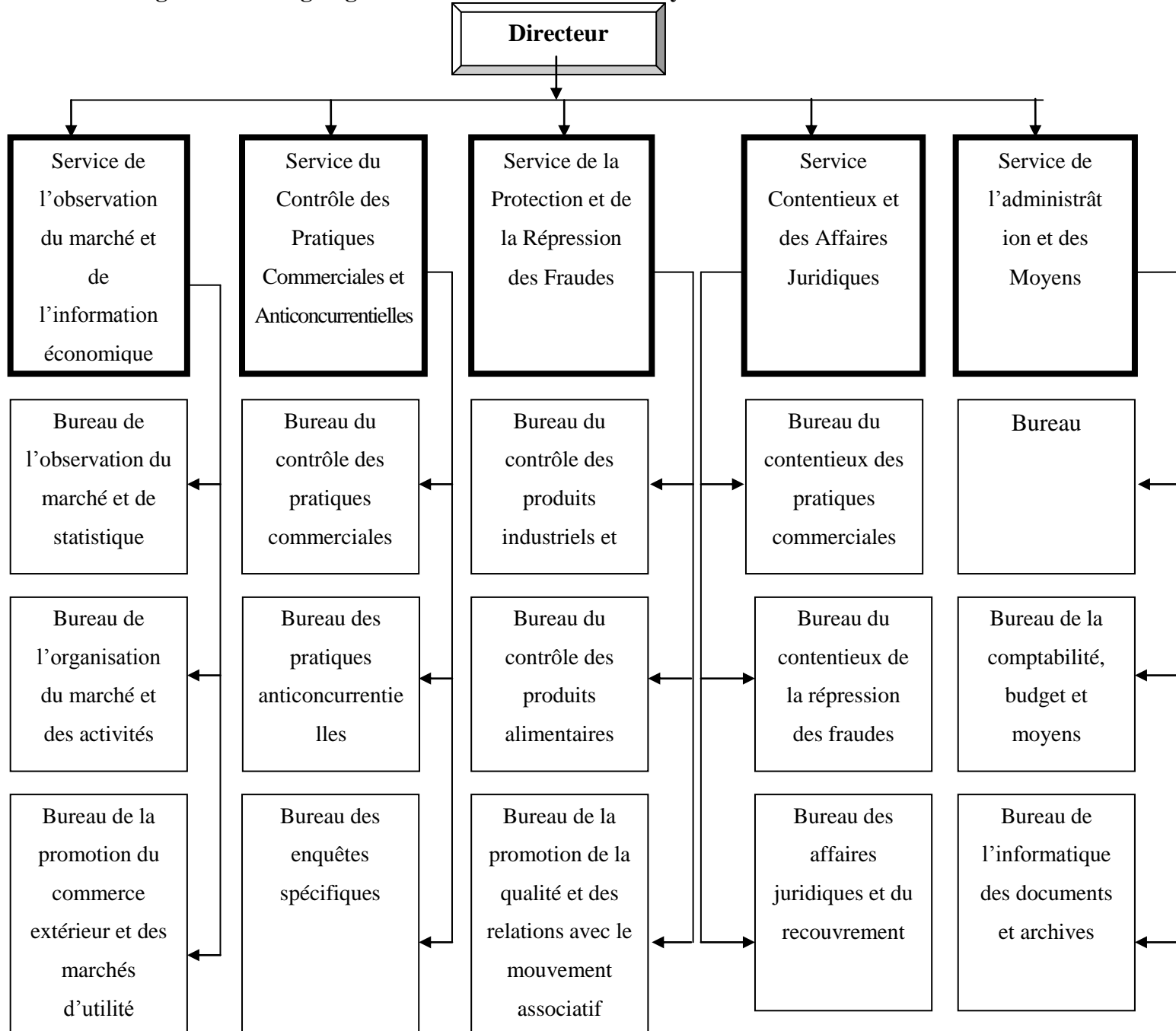
En 1989, la division de la régulation économique éclatée en deux services fut créée : celui de la commercialisation et des prix, de la planification de l'aménagement du territoire. En passant à l'économie de marché, l'Etat a consacré la liberté du commerce et de l'industrie pour suivre les mutations économiques induites par la mondialisation de l'économie. Ainsi en 1991, l'Etat clarifie l'organisation, la gestion et le suivi des activités commerciales aux directions du commerce et des prix de chaque wilaya, placées sous la tutelle du ministère du commerce.

Chapitre III : L'apport de la GRH à la conduite du changement organisationnel : cas de la DCW de Tizi-Ouzou

1.2. Organisation de la D.C.W

La direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou est organisée comme suit :

Figure n° 7 : Organigramme de la D.C.W de la wilaya de Tizi-Ouzou



Source : Document interne à la direction

Chapitre III : L'apport de la GRH à la conduite du changement organisationnel : cas de la DCW de Tizi-Ouzou

1.2.1. Le service de l'observation du marché et de l'information économique

Ce service est géré par ces trois bureaux :

A. Le bureau de l'observation du marché et des statistiques

Cette structure assume d'importantes missions, à savoir :

- La veille, la surveillance et l'observation du marché notamment, en matière de suivi de l'évolution des prix de première nécessité et ou stratégique ;
- La mise en œuvre du dispositif arrêté en matière d'observation du fonctionnement du marché des utilités publiques ;
- La contribution à l'élaboration du schéma directeur de l'urbanisme commercial et d'en assurer le suivi ;
- Le recueil de toute information pertinente ayant trait au comportement du marché et de proposer toute mesure novatrice à même de contribuer à son développement ;
-
- La participation aux travaux des commissions des marchés publics ;
- La mise en œuvre et le suivi de tout dispositif d'affectation des fonds publics attribués au titre des compensations ou d'aides.

B. Le bureau de l'organisation du marché et des activités réglementées

Il assure les tâches déclinées en les points ci après :

- Initiation de toutes études et d'émettre tout avis ayant trait à l'organisation et au fonctionnement des activités et des professions réglementées ;
- Le recueil, la formulation et la proposition de toutes mesures à caractère législatif et réglementaire, relatives à l'exercice et à l'organisation des professions réglementées.

C. Le bureau de la promotion du commerce extérieur et des marchés d'utilité publique

Il est chargé, notamment :

- D'améliorer le niveau des connaissances des agents à travers l'organisation de séminaires et ateliers spécialisés ;
- De vulgariser auprès des administrations l'ensemble du dispositif réglementaire régissant les marchés publics ;
- De contribuer à la mise en œuvre du dispositif d'assistance arrêté en matière d'orientation et d'animation des activités et du fonctionnement des chambres du commerce et de l'industrie ;

Chapitre III : L'apport de la GRH à la conduite du changement organisationnel : cas de la DCW de Tizi-Ouzou

- De favoriser l'émergence du mouvement associatif et de contribuer au développement de la concertation entre ces espaces ;
- De contribuer au développement d'applications informatiques nécessaires au traitement et à l'exploitation des données Et à la mise à jour de la monographie économique ;
- De veiller à la mise en œuvre des actions de développement et d'utilisation des systèmes d'information et de communication ;
- D'assurer la mise en œuvre et le suivi des subventions allouées aux associations de protection du consommateur ;
- De mettre en œuvre et de développer toute action, de communication, d'information et de sensibilisation en destination de l'ensemble des acteurs du marché en vue de promouvoir l'ensemble des règles régissant la consommation ;
- De mettre en œuvre toute mesure de soutien à la promotion de la qualité des produits alimentaires, des produits industriels et des services ;
- De proposer toutes mesures visant à promouvoir la qualité des biens et services ainsi que la protection du consommateur.

1.2.2. Le service du contrôle des pratiques commerciales et anticoncurrentielles

Cette structure est gérée par ses 03 bureaux:

A. Le bureau du contrôle des pratiques commerciales

Il est chargé de :

- Veiller au respect de la transparence et de la loyauté des pratiques commerciales ;
- De lutter contre les pratiques commerciales illicites.

B. Le bureau du contrôle des pratiques anticoncurrentielles

Il assure les missions ci après :

- Du contrôle des concentrations économiques ;
- De la prévention et de la lutte contre toute pratique restrictive de concurrence, ententes illicites et abus de position dominante.

C. Le bureau des enquêtes spécialisées

Chargé, notamment, de :

- De lutter contre la contrefaçon ;

Chapitre III : L'apport de la GRH à la conduite du changement organisationnel : cas de la DCW de Tizi-Ouzou

- De réaliser toutes enquêtes à caractère économique, notamment, en relation avec les secteurs concernées ;
- De lutter contre le commerce informel.

1.2.3. Le service de la protection du consommateur et de la répression des fraudes

Ses trois bureaux assurent les missions suivantes :

A. Le bureau du contrôle des produits industriels et services

Les missions de ce bureau sont :

- De veiller au respect du droit à l'information du consommateur ;
- De mettre en œuvre toute mesure visant à contrôler la conformité des produits industriels en vue de garantir la sécurité du consommateur ;
- De contribuer à tous les travaux visant le développement, l'adaptation des normes et des règlements et de contribuer à tous les travaux visant le développement de systèmes de valorisation et de promotion de la qualité et de la qualité des produits industriels.

B. Le bureau du contrôle des produits agroalimentaires

Chargé, notamment :

- De veiller au respect du droit à l'information du consommateur et de lutter contre les allégations et publicités mensongères ;
- De contribuer à la mise en œuvre du réseau d'alerte ;
- De lutter contre les tromperies et les falsifications et les fraudes et de mettre en œuvre toute mesure visant à préserver la santé et les intérêts matériels du consommateur ;
- De contribuer à tous les travaux visant le développement et l'adaptation des normes, des règlements techniques et des systèmes de valorisation et de promotion de la qualité des produits agroalimentaires.

C. Le bureau de la promotion de la qualité et des relations avec le mouvement associatif

Ce bureau est chargé principalement :

- De veiller au respect du droit à l'information du consommateur ;
- De mettre en œuvre toute mesure visant à garantir la sécurité et la conformité des services offerts au consommateur ;

Chapitre III : L'apport de la GRH à la conduite du changement organisationnel : cas de la DCW de Tizi-Ouzou

- De contribuer à tous les travaux visant le développement et l'adaptation des normes, des règlements techniques et des systèmes de valorisation et de promotion de la qualité des services.

1.2.4. Le service du contentieux et des affaires juridiques

La gestion de cette structure incombe aux trois bureaux suivants :

A. Le bureau du contentieux des pratiques commerciales

Il est chargé de

- De veiller au respect de la transparence et de la loyauté des pratiques commerciales ;
- De lutter contre les pratiques commerciales illicites.

B. Le bureau du contentieux de la répression des fraudes

Ses missions sont :

- D'organiser et de prendre en charge la gestion du contentieux liée aux activités de contrôle de la qualité et de la répression des fraudes ;
- De veiller à la conformité des procédures contentieuses engagée ;
- D'assurer le suivi et de veiller à l'exécution des mesures administratives prises à l'effet de préserver notamment la santé, la sécurité et les intérêts matériels du consommateur et de la collectivité ;
- D'assurer, en collaboration avec les services concernés, la gestion et le traitement des produits et matériels saisis.

C. Le bureau des affaires juridiques et du recouvrement

Il est chargé de prendre en charge les affaires juridiques en général

1.2.5. Le service de l'administration et des moyens

Il comprend trois bureaux :

A. Le bureau du personnel et de la formation :

Il est chargé :

- D'exprimer les besoins en moyens humain, d'en assurer le cas échéant le recrutement et de veiller à la gestion active des carrières des personnels ;
- D'exprimer les besoins en formation, perfectionnement et recyclage au profit des personnels.

B. Le bureau de la comptabilité, budget et moyens

Il est chargé d'élaborer et de proposer le projet de budget de fonctionnement et d'équipement et d'en assurer l'exécution conformément aux règles et procédures établies.

C. Le bureau de l'informatique, des documents et archives

Chargé de :

- Veiller à la préservation du patrimoine et au respect des règles établies en matière de sécurité ;
- Organiser la mise en place et la gestion des fonds documentaires et des archives.

2. Présentation de la méthodologie d'enquête

L'objectif principal recherché dans ce chapitre, consiste à savoir le rôle de la GRH dans le pilotage du changement organisationnel au sein de la direction de commerce de Tizi-Ouzou. A cet effet, nous présenterons l'échantillon de l'enquête et les techniques d'investigation mobilisées.

2.1. Le choix de l'échantillonnage

La population enquêtée compte 25 employés issus de différentes catégories. Nous avons aussi opté pour un entretien avec le responsable ressource humaine. Il nous a permis de savoir l'opinion de ce responsable à propos de l'importance accordée à la GRH lors du changement organisationnel.

2.2. Les techniques d'investigation

Pour la réalisation de notre travail et la vérification de l'hypothèse de recherche, nous avons opté pour une méthode combinant l'approche quantitative et qualitative. Nous pensons qu'une telle démarche est la plus à même à produire une compréhension du rôle de la GRH dans la conduite du changement organisationnel au sein de la D.C.W.

Pour le recueil des données au sein de la D.C.W, nous avons fait appel à un questionnaire. Ainsi, la population choisie devait répondre, soit par des réponses fermées, soit en cochant sur une réponse sélectionnée, soit en développant la réponse et en formulant des explications détaillées. Le corps de ce questionnaire se compose de trois axes portant chacun sur un thème différent et regroupant un certain nombre de questions. Voici un tableau qui le résume.

**Chapitre III : L'apport de la GRH à la conduite du changement organisationnel :
cas de la DCW de Tizi-Ouzou**

Tableau n° 9: Le corps du questionnaire de l'enquête

N° d'axe	Thème
1 ^{er} axe	En vue de déterminer les caractéristiques de la population à étudier, une fiche signalétique remplie par l'interlocuteur et qui regroupe les différentes caractéristiques (Age, sexe, Catégorie socioprofessionnelle... ..).
2 ^{ème} axe	Les questions portent sur les pratiques de la GRH dans l'organisme.
3 ^{ème} axe	les questions interrogent le changement organisationnel
4 ^{ème} axe	Les questions interrogent le rôle de la GRH dans le pilotage du changement organisationnel.

Source : Réalisé par nos soins à partir du questionnaire

Nous avons, par ailleurs, eu recours à l'entretien individuel pour prendre en charge les manquements du questionnaire. En effet, ce matériau vise essentiellement à recueillir des informations auprès de responsables RH sur le rôle de la GRH dans le pilotage du changement organisationnel. L'objet des questions posées lors de cette série d'entretiens est résumé dans ce tableau.

Tableau n° 10: Le corps du guide d'entretien destiné au DRH

N° d'axe	Objet
1	Les données personnelles
2	Les pratiques de la GRH au sein de la direction
3	le point de vue sur le changement organisationnel
4	La GRH et le pilotage du changement organisationnel

Source : Réalisé par nos soins

Afin d'analyser les informations collectées et de faciliter le traitement des données, nous avons effectué le traitement des questions à l'aide d'une méthode classique dont l'objet consiste à résumer et à synthétiser les données brutes du questionnaire. Nous avons, par ailleurs, utilisé le logiciel EXCEL pour le traitement statistique des données. Nous avons de ce fait analysé les réponses issues du questionnaire et celles issues de l'entretien.

Section 2 : Présentation et analyse des résultats

L'objet de cette section est de présenter et d'analyser les résultats obtenus tant des entretiens réalisés avec le responsable RH que ceux dégagés du traitement du questionnaire de l'enquête.

1. Résultats des entretiens avec le responsable RH

Après avoir présenté notre sujet et donné quelques explications sur nos motivations de recherche, nous avons mené des entretiens avec le responsable RH de la D.C.W. Une des questions débattues lors de cet entretien concerne la structure chargée de la fonction RH au sein de la direction et son statut institutionnel. De ce point de vue, la direction confie cette fonction à une direction dont la mission consiste à assurer la bonne maîtrise des pratiques RH (recrutement, intégration, formation, gestion de la paie, gestion des carrières...), à répondre aux besoins du personnel et à prendre en charge ses attentes.

La mission du responsable de cette structure consiste en le pilotage des différentes fonctions et veiller à l'application des textes réglementaires. Le responsable RH confirme que la fonction RH représente un enjeu majeur dans le processus décisionnel de la direction, cette fonction est le pivot de toute stratégie dans une direction.

Aux dires de ce responsable, les décisions de recrutement obéissent à une réglementation stricte. Sur ce plan, la direction privilégie le recrutement interne. Elle recourt au recrutement externe lorsqu'il n'existe pas de compétences au niveau interne ou lorsqu'elle se trouve en situation de sous-effectif.

En matière de formation, la DCW accorde une importance au suivi de la formation. Après une formation, aucun avantage n'est attribué à l'agent en termes de rémunération et de promotion.

Concernant la politique de rémunération dans la DCW (dans le secteur de la fonction publique), celle-ci obéit à des règles bien définies et à une application de la grille de salaire. L'entretien a révélé l'existence d'un changement au sein de la DCW, ce dernier a été mis en œuvre de façon proposée.

Ce changement est d'ordre stratégique et opérationnel, les facteurs qui le déclenchent sont des facteurs internes. Tous les agents relevant de la direction sont concernés par le changement induit. Le responsable RH estime que le changement était indispensable et que la direction est prête à informer de façon transparente toutes les personnes concernées par les changements.

D'après l'avis du responsable RH, pour implanter un changement, il faut commencer par fédérer les équipes et faire en sorte que l'organisation soit structurée pour le changement.

Chapitre III : L'apport de la GRH à la conduite du changement organisationnel : cas de la DCW de Tizi-Ouzou

Cela passe par l'information sur les changements qui auront lieu. L'objectif majeur du pilotage du changement étant, selon le responsable RH, d'anticiper et de réduire les facteurs de rejet des collaborateurs et de favoriser l'esprit collaboratif au sein de la direction.

De ce fait, la direction du commerce a mis à la disposition des équipes plusieurs outils dont le plus utilisé est la communication et la formation. Concernant l'impact de ces changements sur l'individu, ils sont considérés moyennement positifs. Malheureusement, il y a toujours des difficultés qui entravent le changement. Parmi ces difficultés, on trouve souvent la résistance de quelques employés et cela est dû à plusieurs raisons.

2. Présentation et discussion des résultats de l'enquête par questionnaire

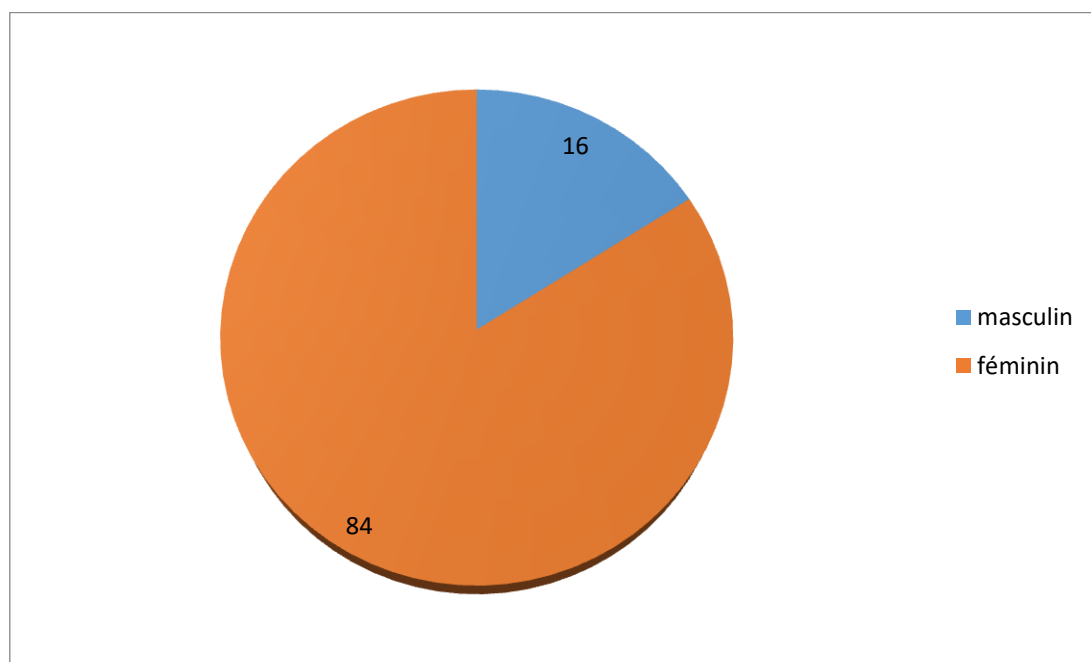
Axe 01 : Les caractéristiques des répondants

Tableau n° 10 : La population d'étude

Genre	Effectif	Pourcentage
Masculin	4	16
Féminin	21	84
Total	25	100%

Source : établi par nos soins suite aux résultats de notre questionnaire

Figure n° 8: La répartition des répondants selon le genre



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Chapitre III : L'apport de la GRH à la conduite du changement organisationnel : cas de la DCW de Tizi-Ouzou

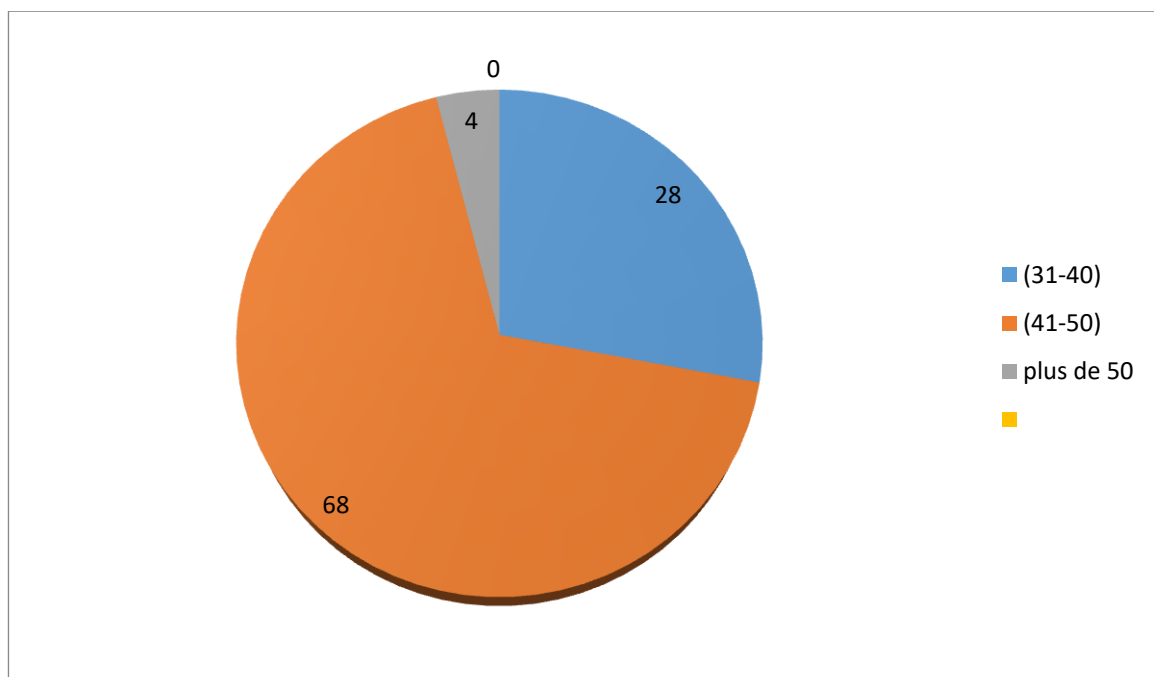
Les données du tableau et du diagramme montrent que la majorité des répondants, soit 84% sont des femmes (21 femmes) et 16% sont des hommes (4 hommes).

Tableau n° 11 : La répartition des employés selon l'âge

L'âge	Le nombre d'employé	Pourcentage
Entre (31-40) ans	7	28
Entre (41-50) ans	17	68
Plus de 50 ans	1	4
Total	25	100%

Source : établi par nos soins suite aux résultats de notre questionnaire

Figure n° 9 : La répartition des employés selon l'âge.



Source : Etabli par nos soins suite aux résultats de notre questionnaire

Nous constatons que la majorité des employés choisis ont entre quarante (40 ans) et cinquante (50 ans), 28% ont entre trente (30 ans) et quarante (40 ans) et seulement 4% de l'échantillon ont plus de cinquante.

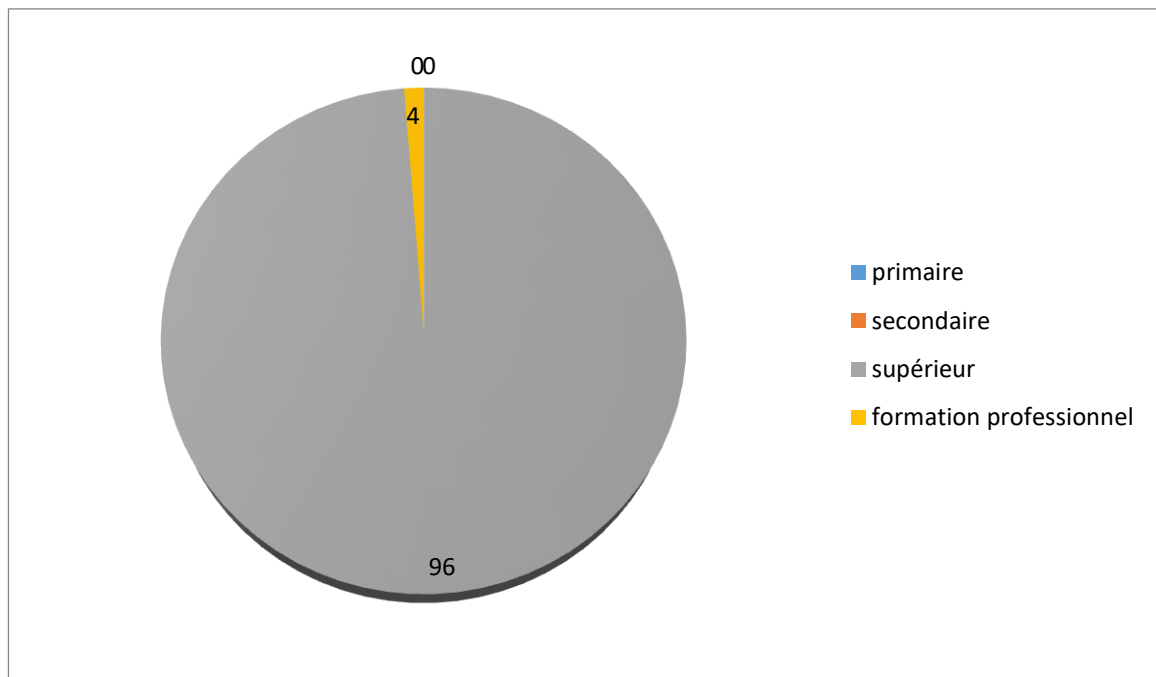
Chapitre III : L'apport de la GRH à la conduite du changement organisationnel : cas de la DCW de Tizi-Ouzou

Tableau n° 12 : La répartition des répondants selon le niveau d'étude.

Niveau	Effectif	Pourcentage
Primaire	/	/
Secondaire	/	/
Supérieur	24	96
Formation professionnel	1	4
Total	25	100

Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

Figure n° 10 : La répartition des répondants selon le niveau d'étude



Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

Les universitaires constituent la majorité des répondants avec un taux global égal à 96%, suivis des diplômés de la formation professionnelle avec un taux global égal à 4%. Enfin, on remarque l'absence de ceux qui ont des niveaux primaire ou secondaire. Ces derniers représentent seulement 0%.

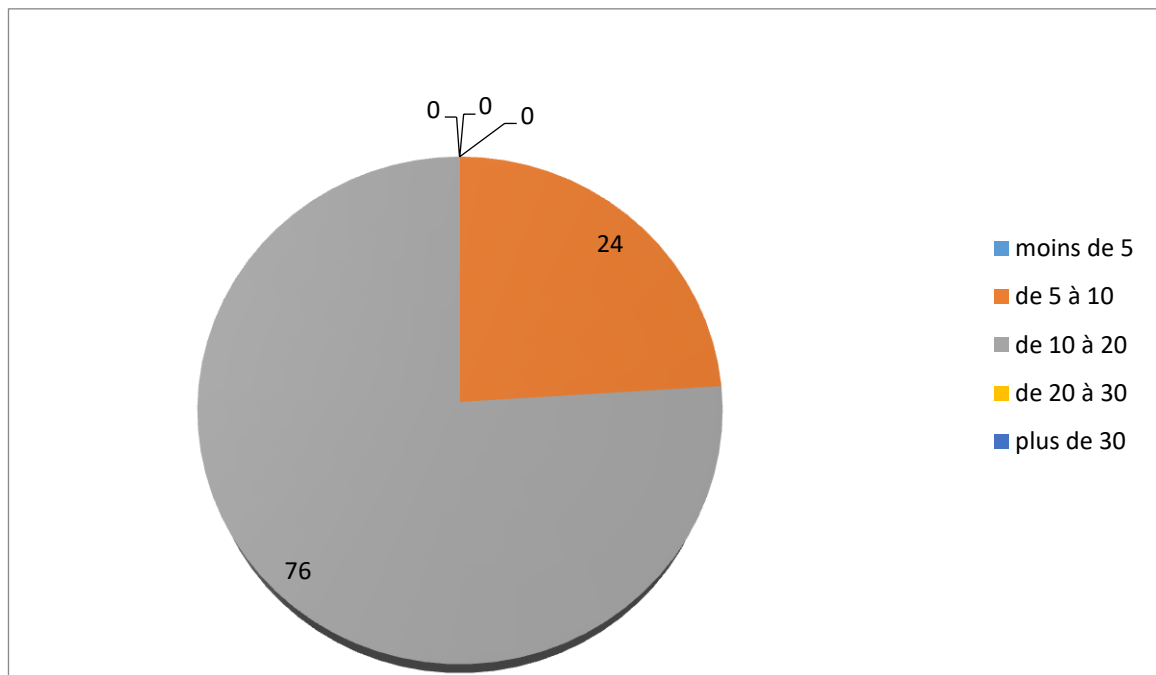
**Chapitre III : L'apport de la GRH à la conduite du changement organisationnel :
cas de la DCW de Tizi-Ouzou**

Tableau n° 13 : La répartition des répondants selon le nombre d'années d'expérience

La durée	Nombre d'employés	Pourcentage
Moins de 5 ans	/	/
De 5 à 10 ans	6	24
De 10 à 20 ans	19	76
De 20 à 30 ans	/	/
Plus de 30 ans	/	/
Total	25	100

Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

Figure n° 11: La répartition des répondants selon le nombre d'années d'expériences dans la direction.



Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

Selon les données du tableau et le diagramme ci-dessus, on peut dire que la plupart de nos enquêtes ont une expérience satisfaisante entre dix (10 ans) et vingt (20 ans) se traduisant par une bonne maîtrise des tâches. Ces chiffres en disent long sur les capacités de l'organisme d'accueil dans la fidélisation de ses employés.

Chapitre III : L'apport de la GRH à la conduite du changement organisationnel : cas de la DCW de Tizi-Ouzou

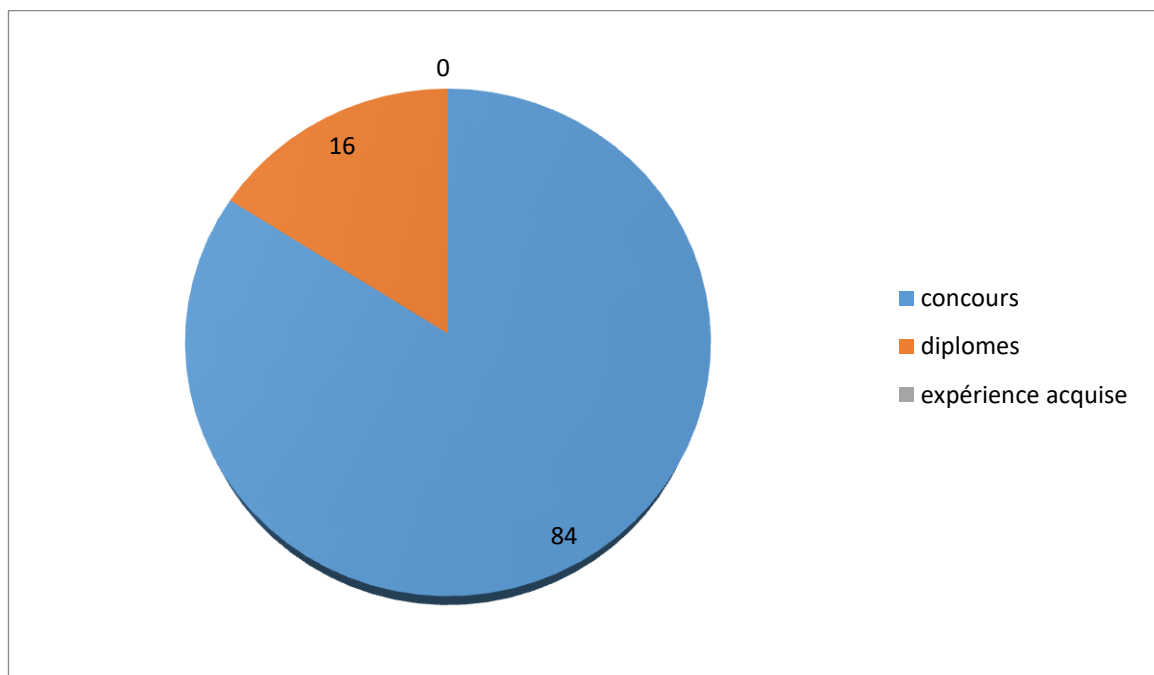
Axe 02 : Les pratique de la GRH

Tableau n° 14: La répartition de l'échantillon selon les critères pris en compte dans le recrutement

	Nombre d'employés	Pourcentage
Concours	21	84
Diplômes	4	16
Expérience acquise	/	/
Total	25	100

Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

Figure n° 12: La répartition de l'échantillon selon les critères pris en compte dans le recrutement.



Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

A la lecture du tableau et de la figure ci-dessus, il apparaît que 84% de la population étudiée est recrutée sur la base d'un concours, contre 16% des répondants recrutés sur la base de leurs diplômes.

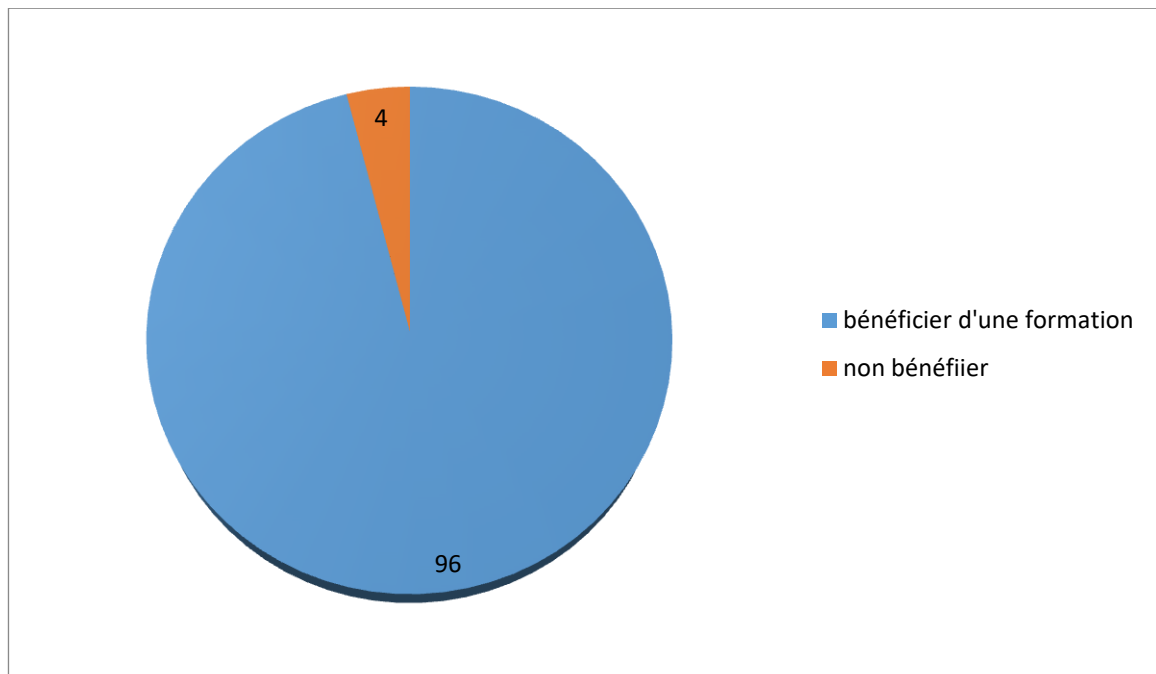
**Chapitre III : L'apport de la GRH à la conduite du changement organisationnel :
cas de la DCW de Tizi-Ouzou**

Tableau n° 15: La répartition des employés selon l'accès à la formation.

	Nombre	Pourcentage
Bénéficiaire d'une formation	24	96
Non bénéficié	1	4
Total	25	100

Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

Figure n° 13 : La répartition des employés ayant bénéficié de formation.



Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

L'étude montre que presque la totalité des employés enquêtés a bénéficié de formations. Ce qui, à notre sens, est révélateur d'une politique RH qui privilégie le développement des compétences.

Tableau n° 16: La répartition des répondants selon le niveau de satisfaction par apport au salaire

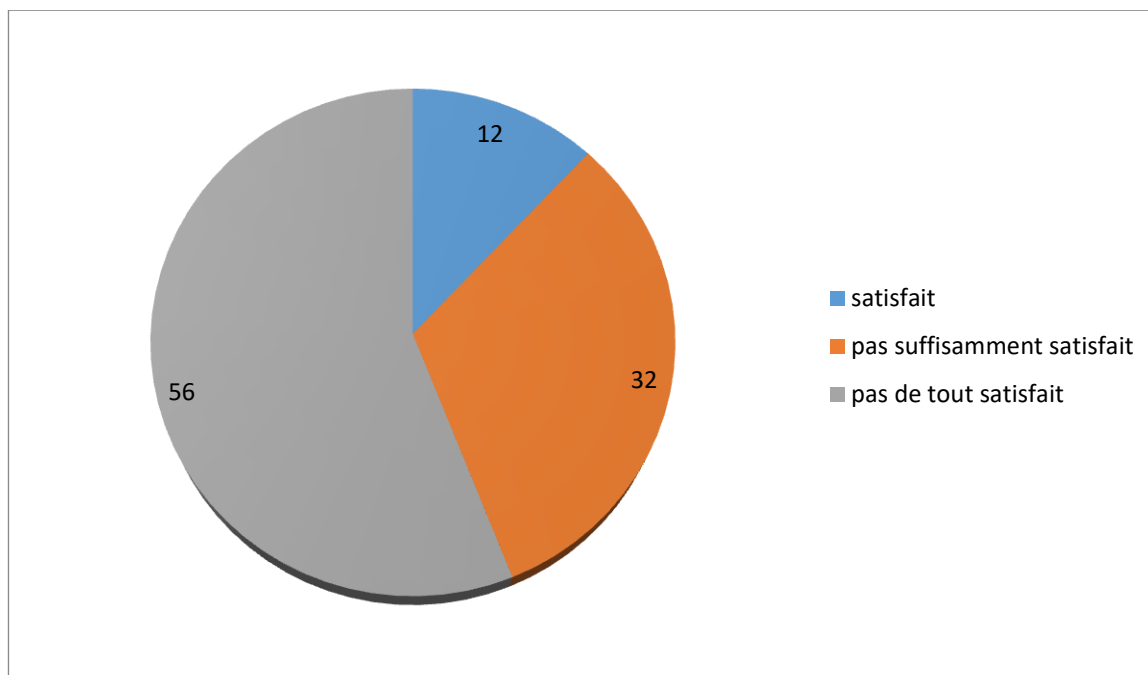
Niveau de satisfaction	Nombre d'employés	Pourcentage
Satisfait	3	12
Pas suffisamment satisfait	8	32

**Chapitre III : L'apport de la GRH à la conduite du changement organisationnel :
cas de la DCW de Tizi-Ouzou**

Pas du tout satisfait	14	56
Total	25	100

Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

Figure n° 14 : La répartition des répondants selon le niveau de satisfaction par apport au salaire



Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

La lecture du tableau montre que 12% des employés de notre échantillon sont satisfaits de leur salaires, contre 32% qui ne le ne sont pas suffisamment et 56% qui ne sont pas du tout satisfaits de leur salaire. Ces derniers affirment que le salaire n'est pas en adéquation avec les efforts fournis et que la grille des salaires actuelle n'encourage pas les employés de la direction du commerce. Les enquêtés seront plus motivés s'il y aurait une augmentation des salaires.

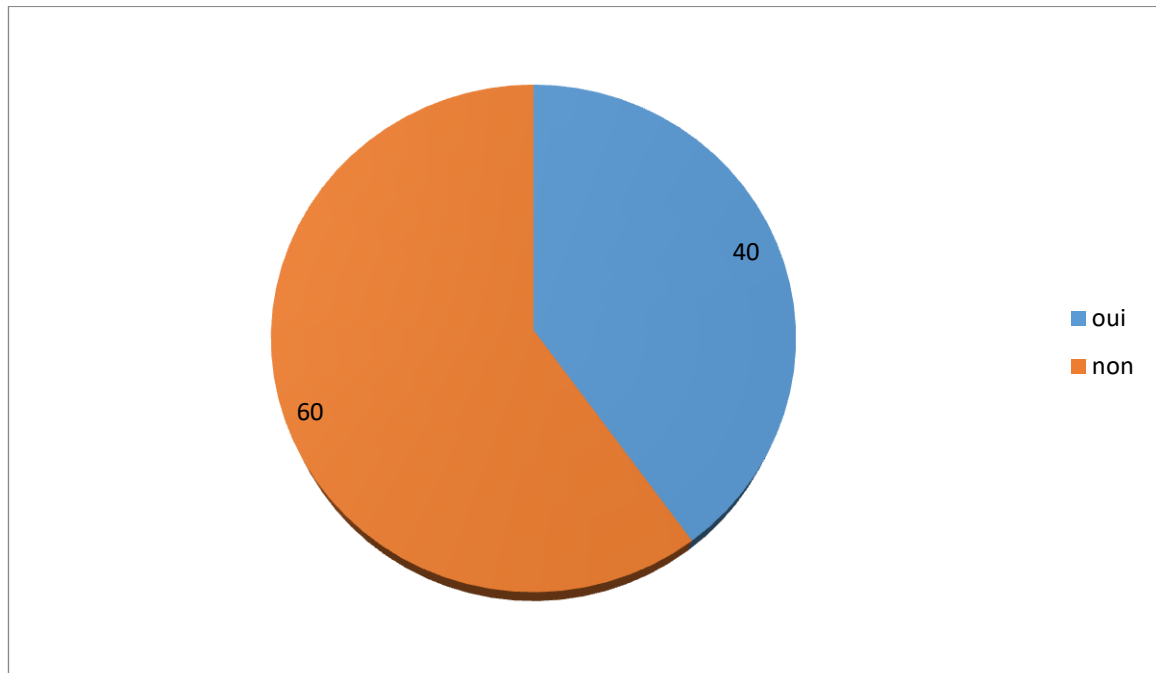
Tableau n° 17: La répartition des répondants selon l'accès à la promotion.

	effectif	Pourcentage
Oui	10	40
Non	15	60
Total	25	100

Source : établi par nos soins sur la base de l'enquête

Chapitre III : L'apport de la GRH à la conduite du changement organisationnel : cas de la DCW de Tizi-Ouzou

Figure n° 15: La répartition des répondants selon l'accès à la promotion.



Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

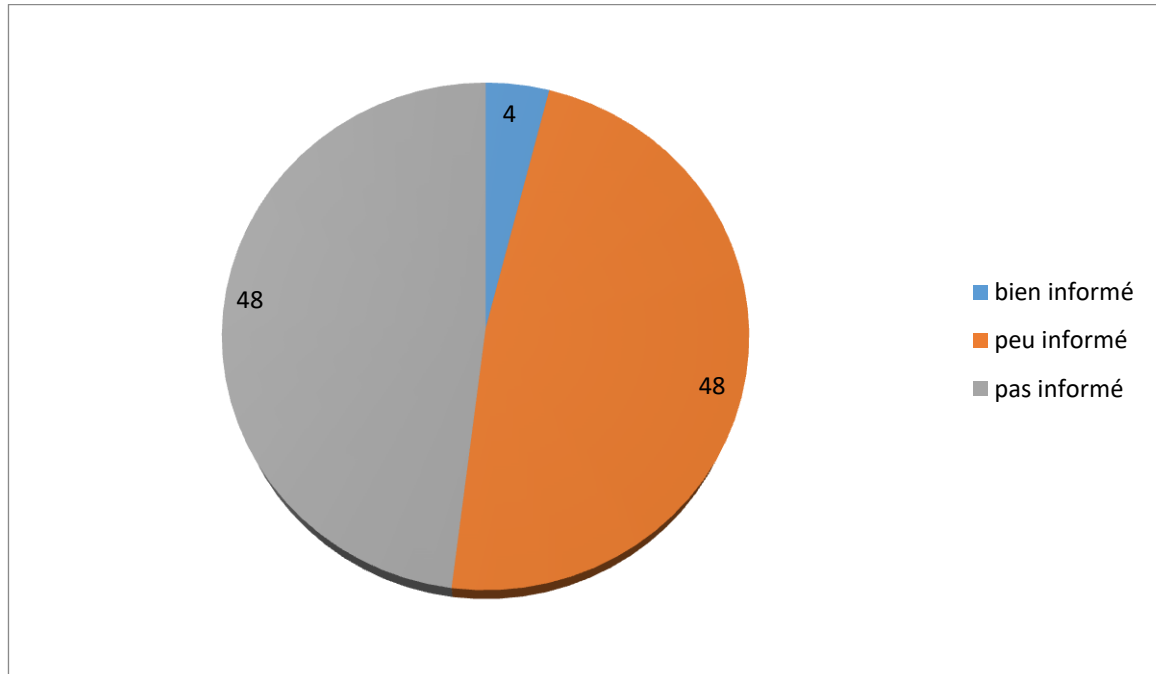
Nous constatons que (10 enquêtés), soit 40% de l'échantillon ont été déjà promus, contre 60% (15 employés) l'ayant jamais été. Cela parce que la promotion à la D.C.W se fait par ancienneté (de 10 ans et plus) et par un examen professionnel.

Tableau n° 18 : La répartition des répondants selon l'information sur les projets de la direction.

	Effectif	Pourcentage
Bien informé	1	4
Peu informé	12	48
Pas informé	12	48
Total	25	100

Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

Figure n° 16: La répartition des répondants selon l'information sur les projets de la direction.



Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

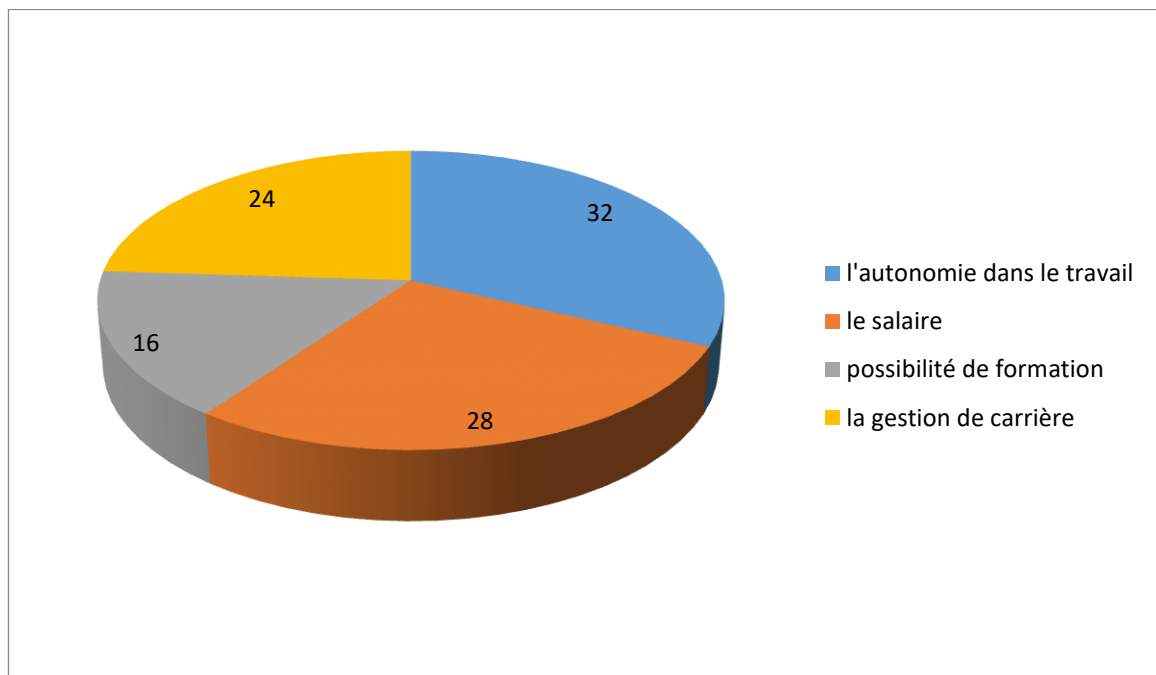
Les résultats de l'enquête révèlent que c'est la minorité des répondants qui est bien informée des projets de la direction, soit (4%), contre 48% qui sont peu informés et 48% ne sont pas informés. Ces informations se transmettent par une note de service ou de la bouche à oreille.

Tableau n° 19: La répartition des répondants concernant les motivations dans le travail.

	Effectif	Pourcentage
L'autonomie dans le travail	8	32
Le salaire	7	28
Possibilité de formation	4	16
Une gestion de carrière	6	24
Total	25	100

Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquêt

Figure n° 17: La répartition des répondants concernant les motivations dans le travail.



Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

Notre étude montre que l'autonomie dans le travail motive 32% des employés enquêtés dans leur travail. 28% sont motivés par le salaire, 24% sont motivés par la gestion des carrières et seulement 16% de la population d'étude qui sont motivés par la possibilité de formation.

Axe 03 : Le changement organisationnel

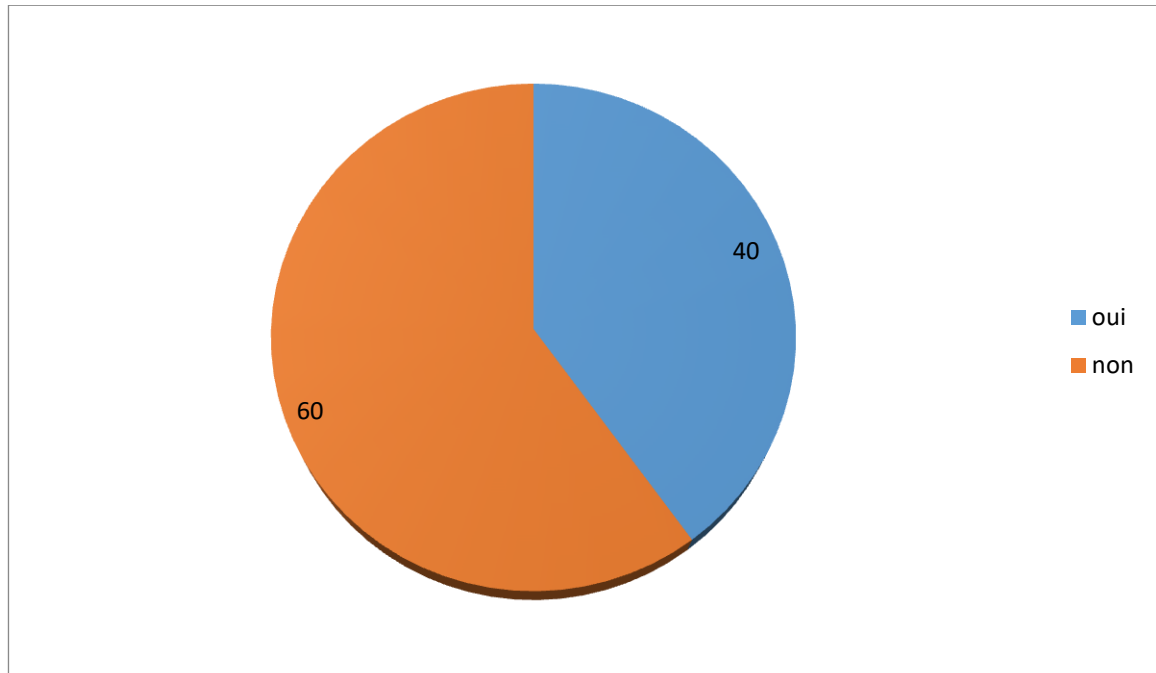
Tableau n° 20: La répartition des répondants au sujet de l'existence d'un changement au sein de la DCW.

	effectif	Pourcentage
Oui	15	40
Non	10	60
total	25	100

Source : établi par nos soins suite sur la base de l'enquête

Chapitre III : L'apport de la GRH à la conduite du changement organisationnel : cas de la DCW de Tizi-Ouzou

Figure n° 18: La répartition des répondants au sujet de l'existence d'un changement au sein de la DCW.



Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

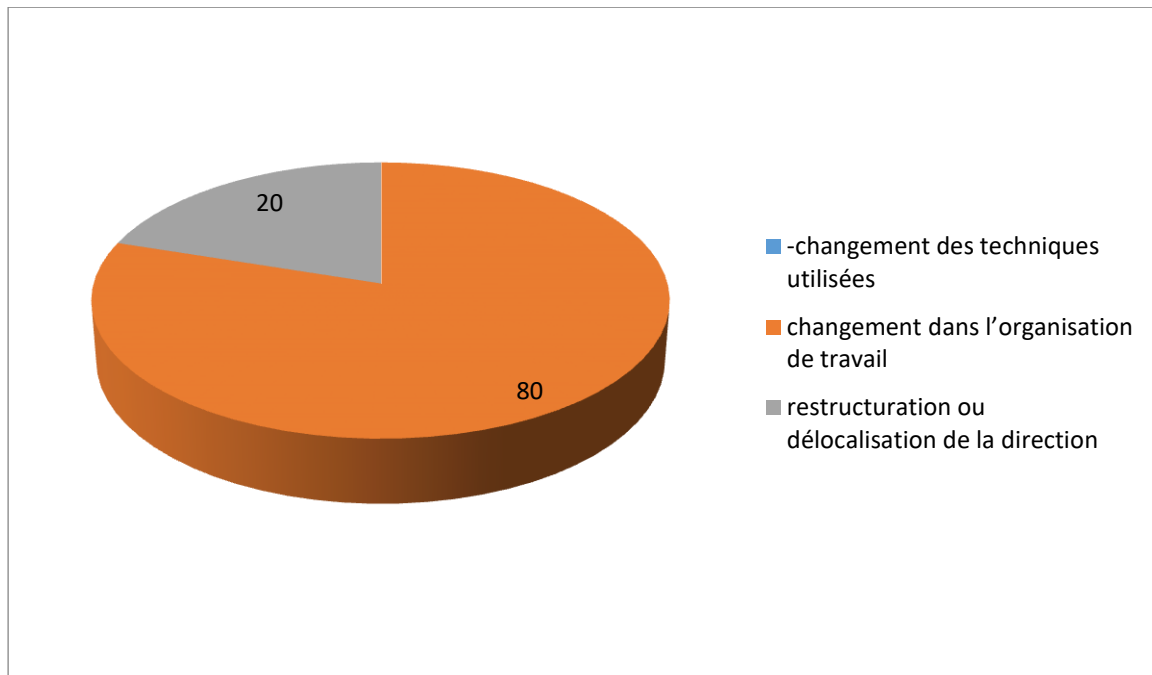
Ce tableau et la figure ci-dessus révèlent que 40% des enquêtés témoignent de l'existence du changement dans la direction, alors que à 60% le nient totalement

Tableau n° 21 : La répartition des répondants sur le type du changement mené

type	effectif	Taux
-changement des techniques utilisées	0	0
-changement dans l'organisation de travail	12	80
-restructuration ou délocalisation de la direction	3	20
total	15	100

Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

Figure n° 19: La répartition des répondants sur le type du changement mené



Source : établi par nos soins suite sur la base de l'enquête

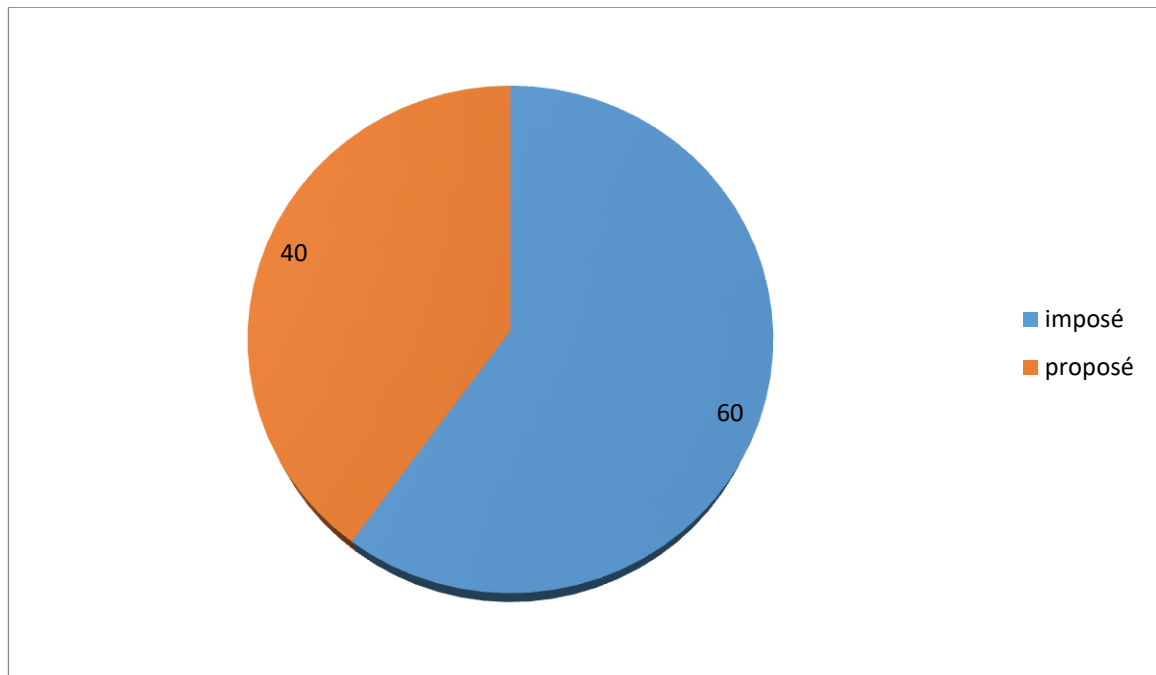
D'après la figure et le tableau ci-dessus, il apparaît que la majorité affirme que le changement se situe au niveau de l'organisation du travail avec un taux de 80%, tandis que 20 des répondants estiment qu'il est plutôt du à un changement des techniques utilisées.

Tableau n° 22 : La répartition des répondants concernant la nature du changement

	Effectif	Pourcentage
Imposé	9	60
Proposé	6	40
Total	15	100

Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

Figure n° 20: La répartition des répondants concernant la nature du changement



Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

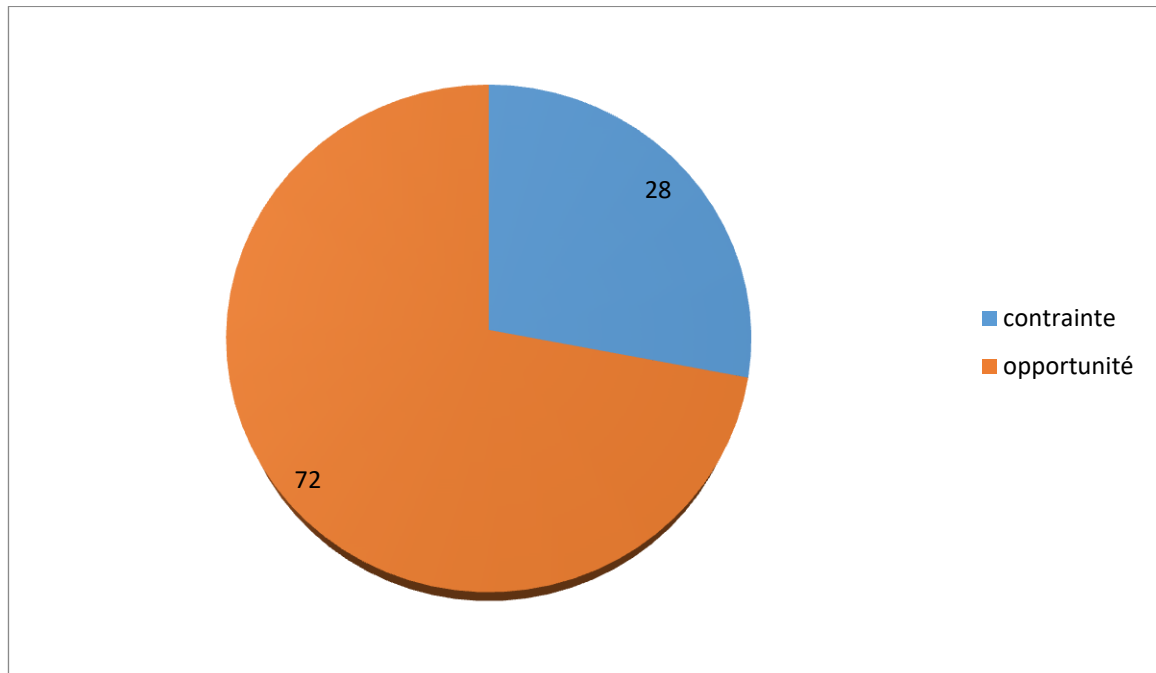
S'agissant de la typologie du changement appliqué au sein de la direction, les résultats de l'enquête révèlent qu'il est souvent imposé par la direction générale, soit un pourcentage de 60% représentant un effectif de 9 salariés. Pour des raisons stratégiques, 40% des répondants, soit 06 salariés, déclarent qu'il s'agit d'un changement incrémental et proposé.

Tableau n° 23 : La répartition des répondants selon leur perception du changement

	effectif	Pourcentage
Contrainte	7	28
Opportunité	18	72
Total	25	100

Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

Figure n° 21: La répartition des répondants selon leur perception du changement



Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

D'après le tableau et la figure ci-dessus, on constate que 7 personnes représentant 28% des répondants considèrent que le changement est une contrainte, alors que le reste des enquêtés, soit 18 répondants représentant 72%, le considèrent comme une opportunité.

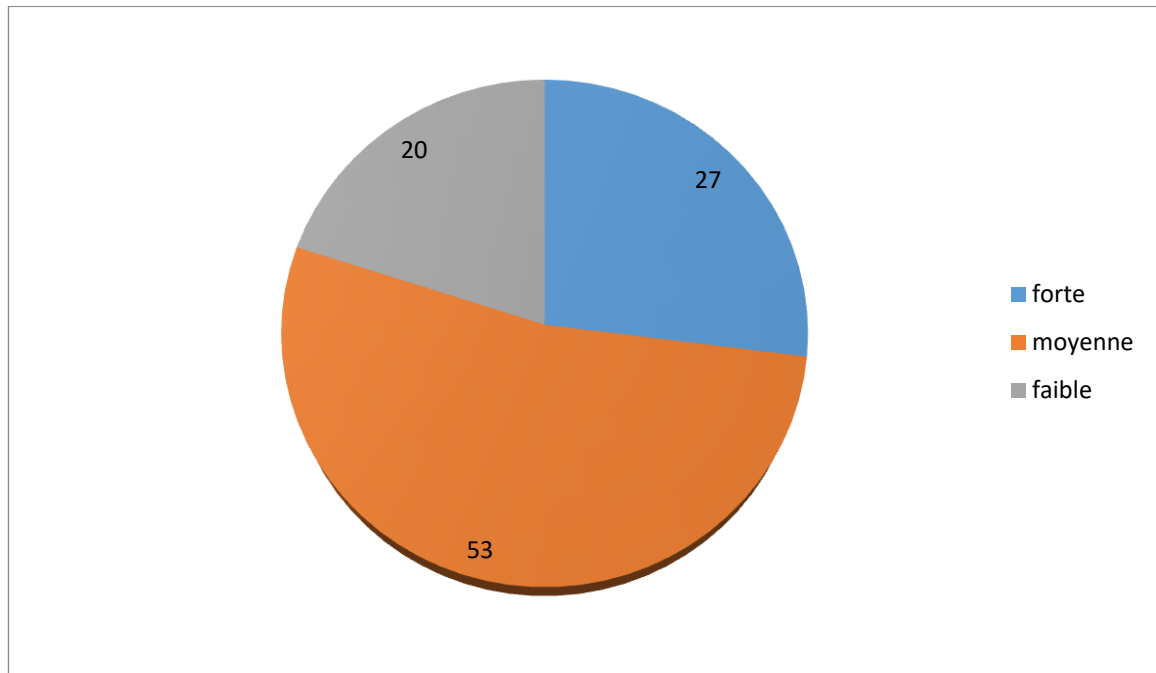
Par conséquent, ceux qui le considèrent comme une opportunité, ne le perçoivent pas comme une alternative, mais plutôt comme une nécessité absolue pour anticiper une menace de l'environnement, aller de l'avant dans leur vie professionnelle et améliorer leurs conditions de travail. A l'opposé, les autres le perçoivent comme une menace, car selon eux, tout individu appelé à vivre une transformation quelconque, ressent une réticence naturelle.

Tableau n° 24 : La répartition des enquêtés selon leur estimation de la capacité à changer

La capacité	effectif	Pourcentage
Forte	4	27
Moyenne	8	53
Faible	3	20
total	15	100

Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

Figure n° 22: La répartition des enquêtés selon leur estimation de la capacité à changer



Source : établi par nos soins sur la base de l'enquête

Selon 53% des employés interrogés, la DCW ainsi que ses membres ont une capacité à changer qu'ils jugent moyenne, contre 27% qui la trouvent forte. Les résultats de l'enquête mettent par contre en exergue que 20% seulement de jugent cette capacité faible. Malgré le peu d'informations que certaines personnes ont sur le changement organisationnel, la majorité des personnes interrogées émet un avis assez favorable sur la capacité de l'entreprise à changer.

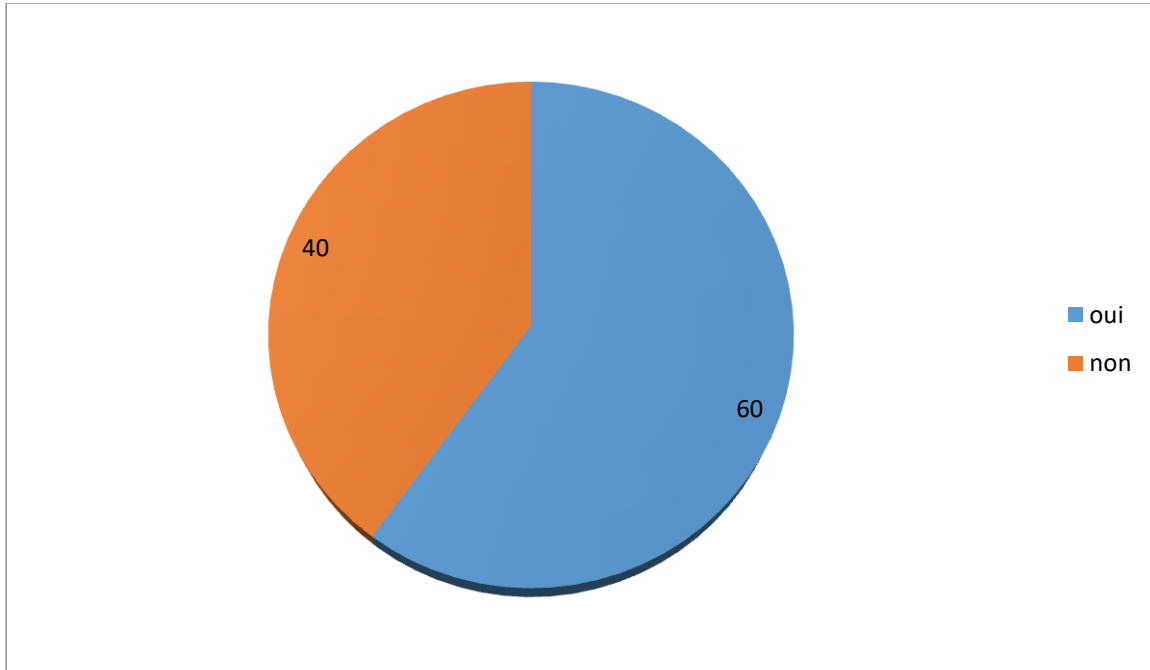
Tableau n° 25 : La répartition des répondants concernant l'existence des résistances au changement

Manifestation de résistance	Effectif	Pourcentage %
Oui	9	60
Non	6	40
Total	15	100

Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

Chapitre III : L'apport de la GRH à la conduite du changement organisationnel : cas de la DCW de Tizi-Ouzou

Figure n° 23: La répartition des répondants concernant l'existence des résistances au changement.



Source : établi par nos soins sur la base de l'enquête

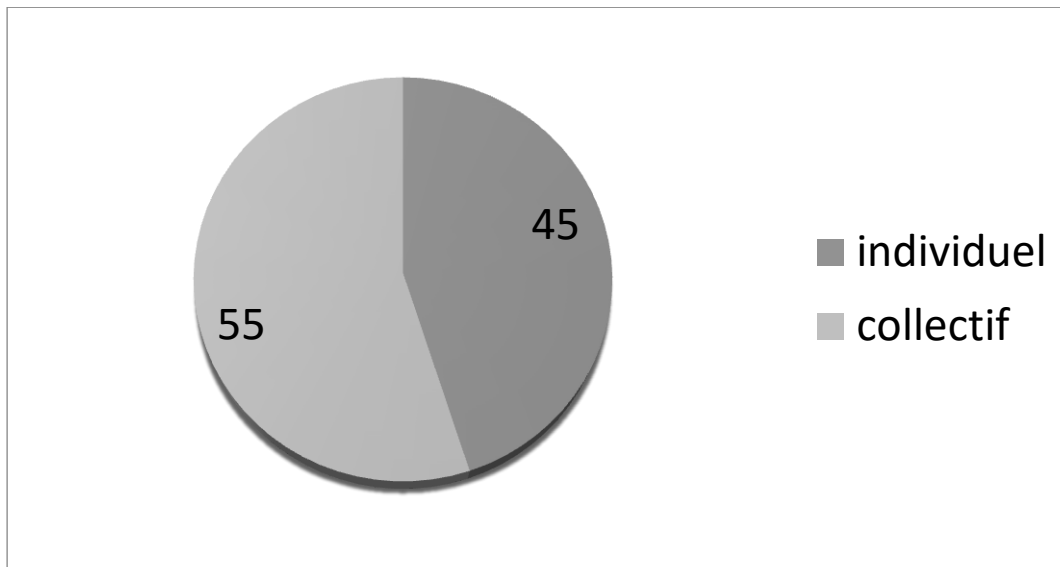
D'après les résultats du tableau et de la figure cités plus haut, il en ressort que 60% de la population étudiée ont déclaré avoir subi des résistances au changement, le reste des enquêtés, soit 40%, le nie totalement.

Tableau n° 26 : La répartition des répondants selon le type de résistance

type	Effectif	Pourcentage
Individuel	4	45
Collectif	5	55
Total	9	100

Source : établi par nos soins sur la base de l'enquête

Figure n° 24: La répartition des répondants selon le type de résistance



Source : établi par nos soins sur la base de l'enquête

D'après les résultats de l'enquête, 45% des répondants évoquent une résistance individuelle, contre 55 % qui parlent de résistance collective. Notons que 6/15 n'ont donné aucune réponse, ce qui nous a amené à les ignorer.

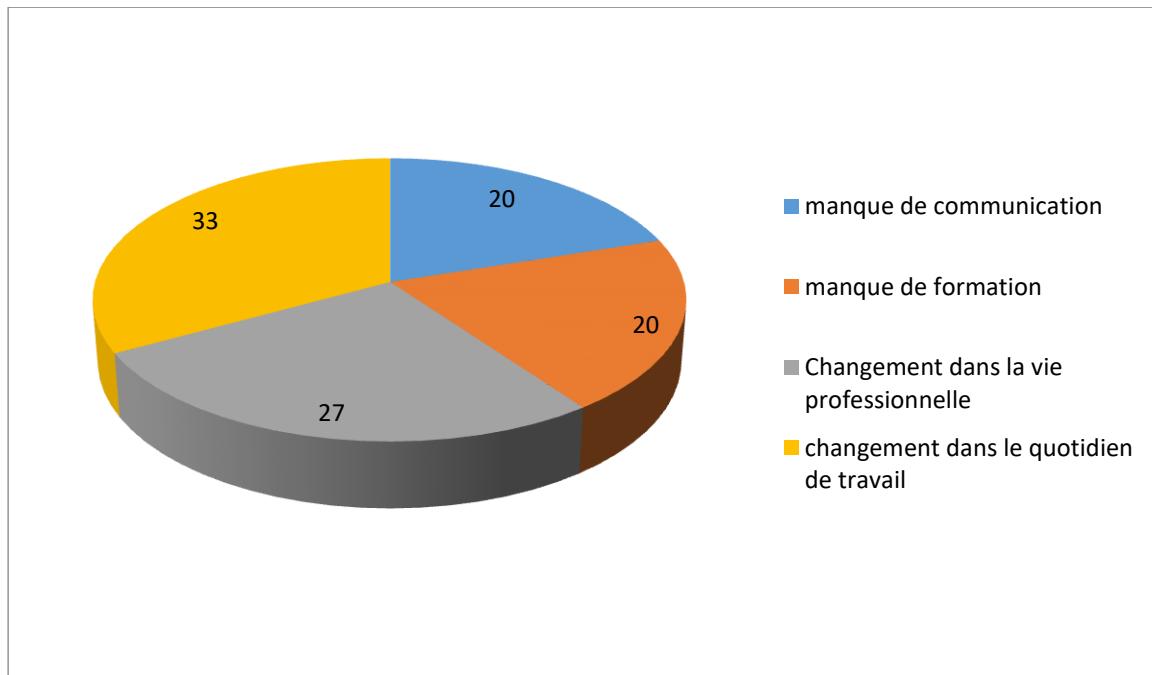
Pour comprendre les causes de la résistance, nous avons fait appel à des variables explicatives et les résultats sont résumés dans ce qui suit :

Tableau n° 27: La répartition des répondants selon les causes de résistance.

Les causes	effectif	Pourcentage
-manque de communication	3	20
-manque de formation	3	20
-Changement dans la vie professionnelle	4	27
-changement dans le quotidien de travail	5	33
total	15	100

Source : établi par nos soins sur la base de l'enquête

Figure n° 25: La répartition des répondants selon les causes de résistance



Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

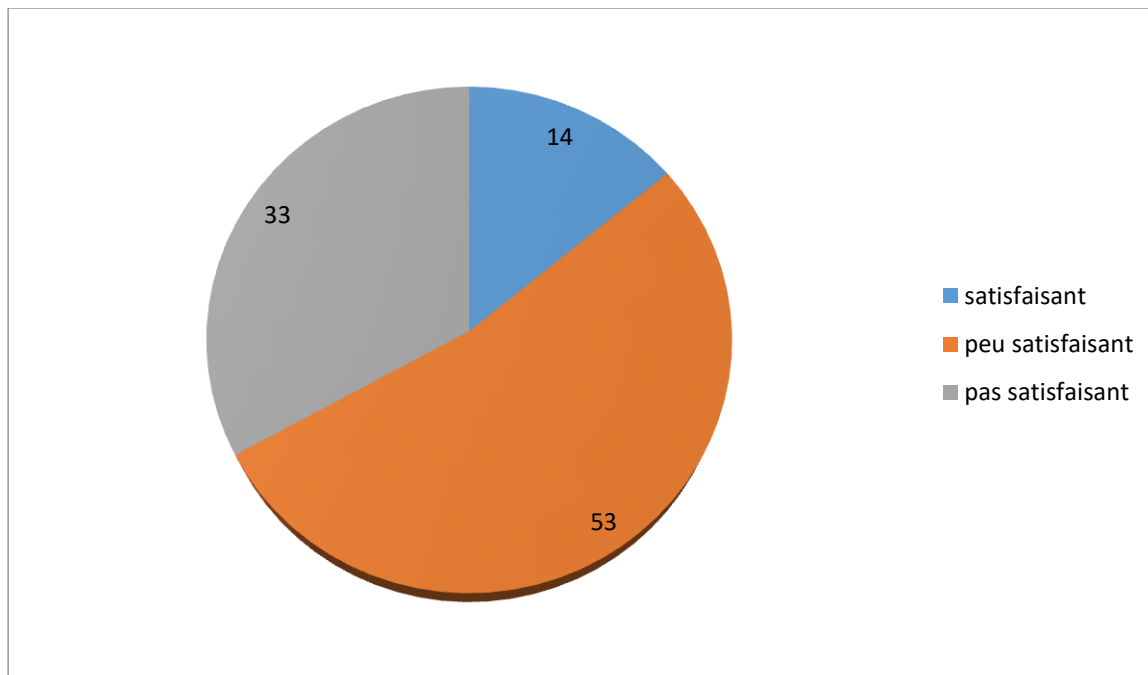
D'après les données de l'enquête, il apparaît que 33% des répondants représentant un effectif de 5 travailleurs, trouvent que la résistance provient d'un changement dans leur quotidien du travail, contre 27% des répondants, soit 4 salariés qui estiment qu'elle provient d'un changement dans leur vie professionnelle. Le manque de formation et le manque de communication reçoivent, par contre, un faible taux de réponse (20% des répondants, soit 3 salariés) pour chacune des réponses.

Tableau n° 28: La répartition des répondants concernant l'accompagnement pendant le changement

	Effectif	Pourcentage
Satisfaisant	2	14
Peu satisfaisant	8	53
Pas satisfaisant	5	33
Total	15	100

Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

Figure n° 26: La répartition des répondants concernant l'accompagnement pendant le changement.



Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

D'après les résultats de l'enquête , il en ressort que l'accompagnement des managers pendant la transformation est peu satisfaisant avec un taux de réponses de 53% , contre 33% qui le déclarent pas satisfaisant et seulement 14% qui le qualifient de satisfaisant . Par conséquent, l'accompagnement pendant la transformation ne semble pas « séduire » les managers.

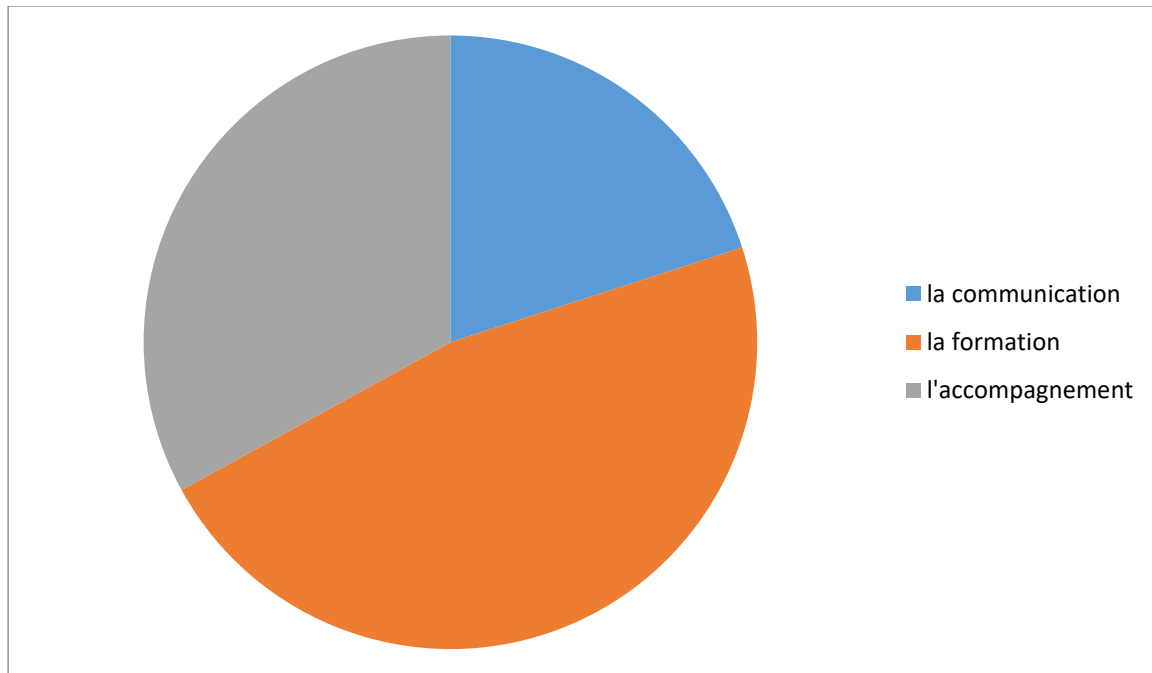
Tableau n° 29 : La répartition des répondants concernant les moyens utilisés pour atténuer la résistance

Leviers	Effectif	Pourcentage
La communication	3	20
La formation	7	47
L'accompagnement	5	33
Total	15	100

Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

Chapitre III : L'apport de la GRH à la conduite du changement organisationnel : cas de la DCW de Tizi-Ouzou

Figure n° 27 : La répartition des répondants concernant les moyens utilisés pour atténuer la résistance.



Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

Le tableau ci-dessus nous montre les moyens utilisés par la direction pour accompagner (réussir) les changements. La formation occupe la première place avec un taux de 47%, suivie de l'accompagnement avec un pourcentage de 33%. Le dernier moyen utilisé pour réussir le changement est la communication. Donc, le pilotage du changement est essentiellement basé sur la formation.

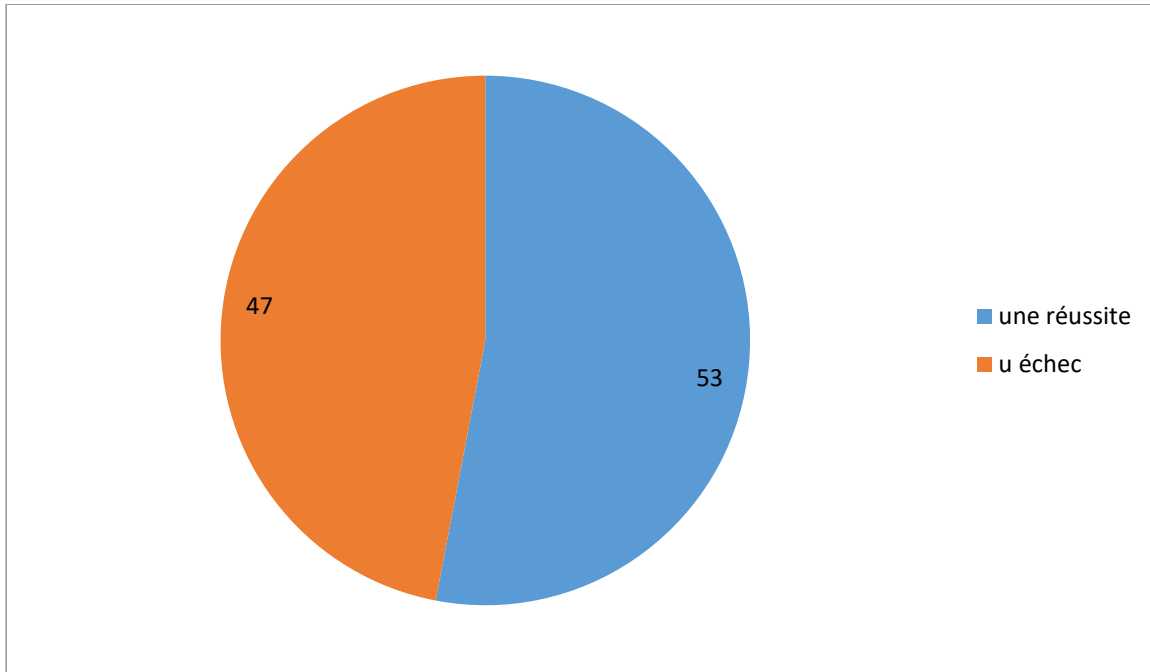
Tableau n° 30 : La répartition des répondants concernant l'appréciation du changement

	Effectif	Pourcentage
Une réussite	8	53
Un échec	7	47
Total	15	100

Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

Chapitre III : L'apport de la GRH à la conduite du changement organisationnel : cas de la DCW de Tizi-Ouzou

Figure n° 28: La répartition des répondants concernant l'appréciation du changement



Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

Nous constatons que 8 répondants représentant 53% de l'échantillon jugent que le changement a été une réussite, contre 47% qui le jugent sévèrement, c'est-à-dire un échec.

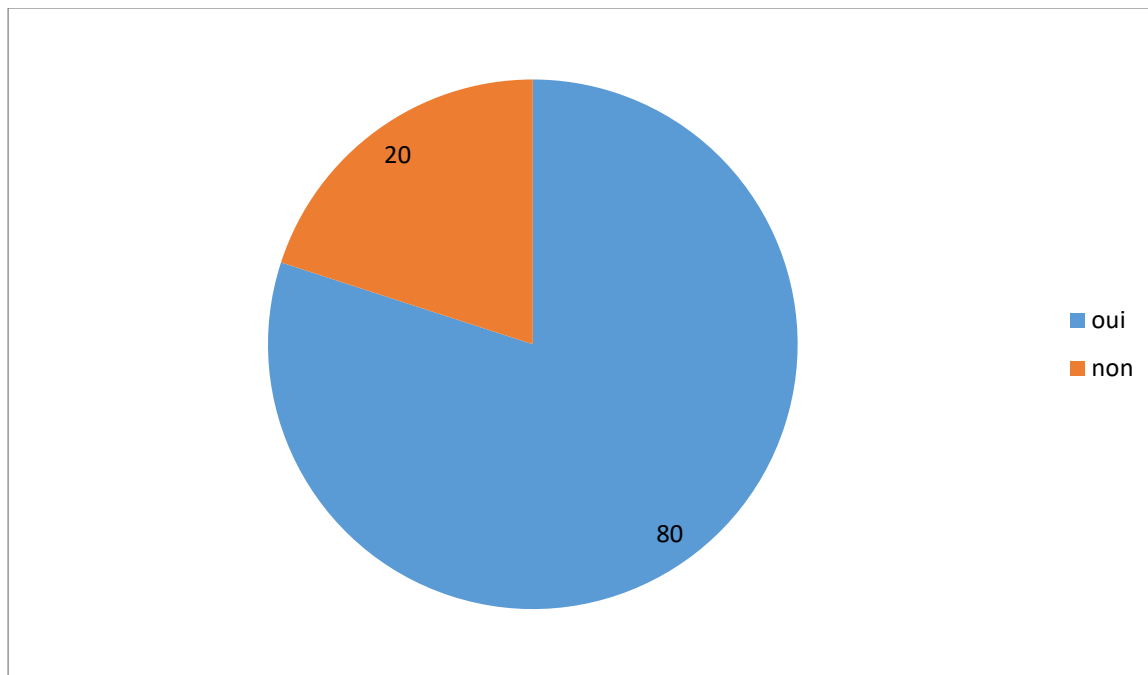
Tableau n° 31: La répartition des répondants concernant la contribution de la GRH à la réussite du changement

	Effectif	Pourcentage
Oui	12	80
Non	3	20
total	15	100

Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

Chapitre III : L'apport de la GRH à la conduite du changement organisationnel : cas de la DCW de Tizi-Ouzou

Figure n° 29: La répartition des répondants concernant la contribution de la GRH à la réussite du changement



Source : Etabli par nos soins sur la base de l'enquête

D'après les résultats de l'enquête, nous constatons que la majorité des répondants affirme que la GRH contribue à la réussite du changement au sein de la D.C.W.

Conclusion du chapitre

Pour répondre aux besoins du marché et atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée, la DCW se voit obligée d'optimiser sa gestion en procédant à des changements. Quelque soit sa nature, un changement et son management reste une expérience déstabilisante, voire traumatisante lorsqu'il n'est pas bien réfléchi.

Le changement a connu de la résistance liée pour l'essentiel au manque d'information sur le projet, alors que la satisfaction liée à la formation a presque fait l'unanimité. Celle-ci est considérée comme moyen facilitateur de l'implantation des changements et d'apaisement des résistances.

En offrant une formation à ses employés, l'employeur prouve qu'il se soucie des effets du changement sur eux. En effet, l'acquisition des connaissances théoriques et techniques mettra les employés plus à niveau et facilitera l'implantation du changement. Voilà pourquoi la DCW exige à certains employés de suivre des formations professionnelles pour assurer leur adaptation au changement.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'objet de notre recherche consiste à étudier le rôle de la GRH dans le pilotage du changement organisationnel. En effet, dans sa dimension sociale, le changement organisationnel est sensé interpeller la fonction RH et donc sa gestion.

Dans ce qui suit, nous procéderons à une synthèse générale des résultats auxquels nous sommes parvenus dans ce travail de recherche pour en tirer les enseignements, dégager les limites du travail et éventuellement proposer des pistes de recherche.

1. Synthèse générale des résultats de recherche

Dans ce travail, nous avons commencé à construire un cadre conceptuel et théorique sur les deux notions de base de notre sujet de recherche, à savoir : la GRH et le changement organisationnel. Dans le premier chapitre, nous avons recensé différents écrits sur la GRH. Au-delà des définitions, l'objectif étant de dégager de la littérature les principales approches théoriques. Ensuite, nous avons tenté d'étudier le concept du changement organisationnel dans tous ses aspects (typologies, acteurs et facteurs déclencheurs et les modes).

Dans le deuxième chapitre, nous nous sommes intéressés au pilotage du changement (étapes, objectifs, leviers, résistance,...), mais surtout aux principaux modèles théoriques sur le sujet. Enfin, nous nous sommes penchés sur le rôle que joue la GRH dans le pilotage du changement organisationnel. Ce rôle est présenté dans la littérature comme un suivi et un accompagnement dont l'importance dans l'apaisement des tensions et des résistances est à prendre en considération.

Dans le dernier chapitre du travail, nous avons tenté d'appréhender empiriquement la question du rôle de la gestion des ressources humaines dans le pilotage du changement organisationnel au sein de la direction du commerce de Tizi-Ouzou. L'analyse des résultats obtenus à partir du questionnaire et du guide d'entretien avec le responsable RH, nous a permis d'obtenir des éléments de réponses à nos questionnements .

L'enquête menée auprès de la DCW semble révéler une prise de conscience de l'importance de la conduite du changement. La direction a mis en place des leviers pour conduire le changement organisationnel afin d'éviter des échecs et de réduire les résistances. Les résultats du questionnaire distribué au sein de la direction du commerce nous a permis de

Conclusion générale

constater que le changement au sein de la direction est jugé imposé par la plupart des enquêtés. Ainsi, la résistance au changement provient d'un manque de communication.

L'existence de la résistance suffit, à elle seule, pour comprendre que le changement n'a pas été envisagé dans le cadre d'une démarche cohérente qui prenne compte de toutes ses dimensions. Ce qui permet de confirmer notre première hypothèse de recherche. Cependant, aussi surprenant soit-il, l'accompagnement apporté par la GRH au processus de transformation est jugé positivement au sein de cet organisme. Ce qui permet d'infirmer notre deuxième hypothèse de recherche

2. Limites et perspectives de la recherche

Au terme de ce travail de recherche, des limites sont dégagées et de nouvelles pistes de recherche sont à explorer.

Au plan théorique, la principale limite à laquelle nous nous sommes heurtés est la rareté des travaux portant sur le changement organisationnel et le pilotage du changement. Ceci nous a parfois contraints à élargir notre champ d'investigations et puiser dans les écrits en rapport indirect avec notre sujet de recherche.

Au plan empirique, nous reconnaissons que la taille de l'échantillon (25 individus) est faible, ce qui peut poser des problèmes de validation et de généralisation des résultats obtenus. Aussi, la méconnaissance de la thématique étudiée par certains membres de la population enquêtée a été pour nous un facteur de blocage à la réalisation de l'enquête et, par conséquent, à la finalisation du travail.

A l'issue de ce travail, nous envisageons une piste de recherche dans le cadre de travaux futurs concernant le changement organisationnel en rapport avec l'innovation en touchant à un échantillon d'enquête plus large.

Références bibliographiques

❖ Ouvrages:

- AUBELLE, V. et KERROUCH, E. « *La Décentralisation* » édition La documentation française, Paris, 2012
- AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M. « *La Gestion du changement* », édition LIAISON, Lyon, 2009
- AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M. « *Méthode de conduite du changement : diagnostique, accompagnement, pilotage* », édition DUNOD, 2007
- AUTISSIER, D, VANDANGEON-DERUMEZ I et VAS, A, « *Conduite du changement : concepts Clés* », édition Dunod, Paris, 2010
- AUTISSIER, D. et MOUTOT J-M, « *Méthode de conduite du changement* », 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2013
- AUTISSIER, D. et MOUTOT, M-J. « *Conduite de changement : concept clés* » 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2014
- AUTISSIER, D. et MOUTOT. M-J. « *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à la pratique* », édition DUNOD, Paris, 2003
- BARABEL, M. et Meier, O. « *Manager* », édition Dunod, Paris, 2006.
- BAREIL, C. « *Gérer le volet humain du changement* ». Les éditions Transcontinental Montréal, 2004
- BAREIL, C. « *La résistance au changement : Synthèse et critiques des écrits* », Montréal, 2004
- CADIN, L et al. « *Gestion des Ressources Humaines: Pratique et éléments de théorie* », Editions Dunod, Paris, 2002
- COLLERETTE et AL, « *Le changement organisationnel: Théorie et pratique* », Presse de l'Université du Québec, Montréal
- COLLERETTE, P et Al. « *Le pilotage du changement* », édition PU, QUEBEC, Montréal, 2013
- COLLERETTE, P, DELISELE, G et PERRON, R. « *Changement organisationnel théorie et pratique* », édition Presse de l'université du Québec, Canada, 1997
- DEJOURS, C. « *Travail : usure mentale de la psychopathologie à la psychodynamique du travail, 1^{ère} édition 1980* », Bayard édition, 1993 (nouvelle édition augmentée).

Références bibliographiques

- FOUURIAT, M. « *Le changement organisationnel dans l'établissement social et médicosociaux* », 2^{ème} édition, EHESP, Rennes, 2013.
- GROUARD, B. et MESTON, F. « *L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement* », édition DUNOD, Paris, 1998
- GUILLOT, C. « *La gestion de ressources humaines* », 8^{ème} édition », l'édition Gualino, Lyon, 2015/2016
- GUERIN, G. et WILS, T. « *L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse* », dans vingt cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec, édition Yvan Biais, Cowan ville, 1990
- HAFSI, T. et FABI, B. « *Les fondements du changement stratégiques* », éditions Transcontinental, Montréal, 1997
- LAWRENCE, P-R. et LORSH J-M, « *Adapter les structures de l'entreprise* », édition d'Organisation, Paris, 1973
- LETHIELLEUX, L. « *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*», 3^{ème} édition, Gualino, Paris ,2009
- LOUART, P. « *La gestion de ressources humaines. 2^{ème} édition* », les éditions Eyrolles, Paris, 1991
- MARTORY, B. et CROZET, D. « *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*» 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005
- MARTORY, B. et Crozet, D. « *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*» 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005
- MAURICE , T, DEJOUX, C, Marbot, E, Normand, E, et Bender, A-F .« *Fonction RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines* », édition PEARSON Education, France 2009.
- PAILLE, P. « *Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines* », édition l'Harmattan, Paris, 2003
- PERETTI, J-M. « *La gestion des ressources humaines* », 12^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2004
- PROBST et Al, « *Gérer le changement organisationnel* », les éditions d'organisation, paris, 1992
- ROBBINS, S, DE CENZO, D, COUTLER, M .et RULING, C. « *Management, l'essentiel des concepts et pratiques* », Editions nouveaux horizons, 2011

Références bibliographiques

- RONDEAU, A. « *Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre* », collection Racines du savoir, Montréal, HEC, 2002
- SEKIOU, L. « *La gestion des ressources humaines* », 2ème édition, De Boeck, Bruxelles, 2004
- SEKIOU, L. « *La gestion des ressources humaines* », 2^{ème} édition, Paris, Montréal, 2002
- SEKIOU, L, BLONDIN et FABI. « *La gestion des ressources humaines* », de Boeck, Belgique, 2001
- SOPARNOT, R. « *Le management du changement* », édition Vuibert, Paris, 2010
- TENEAU, G. « *La résistance au changement organisationnel : sociocognitives* » édition l'HARMOHAN, Paris, 2005
- ❖ **Revue et articles :**
 - AIDOUD, M-F. « *Appropriation du changement : quel rôle pour la conduite du changement organisationnel* » revue Organisation & Travail, volume 8 N°3, Paris, 2020
 - BAREIL, C. « *Démystifier la résistance au changement* » Revue collection entreprendre, Québec, 2004
 - BAREIL, C. et SAVOIE, A. « *Comprendre le changement* » I. Revue des sciences de gestion, 2002
 - BAYAD, M. et SCHMITT, C. « *GRH et changement organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations* », <https://manualzz.com/doc/grh>, mai 2017
 - Étude réalisée par l'IFOP en collaboration avec Empreinte Humaine, « *Baromètre 2016 sur l'accompagnement humain du changement* », mars 2016, sur <https://www.ifop.com/publication/barometre-sur-laccompagnement-humain-du-changement>
 - MAKHELOUF, F. « *Initiation à la gestion des ressources humaines* » : cours et exercices corrigés+terminologie en langue arabe ,3^{ème} édition, pages bleues internationales, Alger, 2012
 - PESQUEUX, Y. « *Du changement organisationnel* », article 2015. halshs-01235164, <https://halshs.archives-ouvertes.fr>
 - ROUX, D. « *Répondre aux mutations de l'environnement des entreprises, les technologies d'information et la Gestion de l'entreprise*», Revue Cahiers Français, N°321, 2004

❖ Thèses et mémoires :

- ASMANI, A. « *Le changement organisationnel dans l'entreprise Algérienne et ses incidences sur la gestion des ressources humaines (G.R.H)* », thèse de doctorat, soutenue à l'UMMTO, Aout, 2019
- HAMMOUTENE, O. « *Processus d'introduction des TIC au sein de l'entreprise publique industrielle algérienne et apprentissage organisationnel* », thèse de doctorat, soutenue à l'UMMTO, Octobre, 2019
- TOUMSN, C. « *La formation en entreprise : enjeux et stratégies* », Mémoire mangement international : université LIEGE 2005
- VISINAND, M. « *Le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel* », science de la gestion mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences M.sc, université Montréal, Août 2003
- ZID, R. « *Comprendre le changement organisationnel* », mémoire en vue de l'obtention d'un magister en organisation du travail, université de Québec, Montréal, octobre 2006

Annexes

LISTE DES ANNEXES

Références bibliographiques

Annexe N° 1: Questionnaire

Annexe N° 2: Guide d'entretien

Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou
Faculté Des Sciences Economiques, Des Sciences de Gestion et des sciences
Commerciales
Spécialité: Sciences de Gestion /Option: GRH

Questionnaire

Objet :

Madame / Monsieur, dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de master, dont le thème est : « **Le rôle de la GRH dans le pilotage du changement organisationnel : Cas de la direction du commerce de Tizi-Ouzou** »

Ce questionnaire comporte une série de questions permettant d'interroger les employés de la direction du commerce de Tizi-Ouzou,

afin de pouvoir mener notre enquête. Il est structuré en quatre grandes familles de questions.

Vos réponses auront une finalité strictement scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

1. Les profils des répondants :

1-Genre :

- Masculin
- Féminin

2-Catégorie d'âge :

- 20 à 30 ans
- 31 à 40 ans
- 41 à 50 ans
- 51 ans et plus

3- votre situation familiale :

- Célibataire
- Marié(e)

4- votre niveau d'études :

- Primaire
- Secondaire
- Supérieur
- Formation professionnel

5-Quel type de contrat avez- vous ?

- CDI
- CDD

6- Nombre d'années d'expérience au sein de votre entreprise :

- Moins de 5 ans
- De 5 ans à 10 ans
- De 10 ans à 20 ans
- De 20 ans à 30 ans*
- Plus de 30 ans

2. La GRH :

1- l'importance accordée a la RH au sein de votre direction ?

- Une priorité pour la direction
- Un élément de communication de la direction
- Vous ne savez pas
- Autres, précisez

8- quelle est la nature de la GRH au sein de la direction de commerce ?

- Une gestion administrative
- Une gestion stratégique des ressources humaines
- Vous ne savez pas
- Autres, précisez

9- vous avez été recruté sur la base de :

- Concours
- Diplômes
- Expérience acquise
- Autres, précisez

10- vous avez déjà bénéficié d'un programme de formation au sien de votre direction :

- Oui
- Non

11- Quelle est la nature de ces formations ?

- Formation interne
- Formation externe
- Quel type de formation ?
- Longue durée
- Courte durée

12- êtes-vous satisfaits de la contribution de la politique de formation de votre direction au dépassement des difficultés rencontrées lors de l'exercice de vos fonctions ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Pas suffisamment satisfait
- Pas de tout satisfait

13- votre direction a-t-elle un système de rémunération équitable ?

- Oui
- Non

14- pourquoi ?

Références bibliographiques

15- selon vous, votre salaire est-il-en adéquation avec vos efforts fournis ?

- Oui
- Non

17- seriez-vous plus motivés s'il y aurait une éventuelle augmentation de salaire ?

- Oui
- Non

19- quel est votre niveau de satisfaction pas apport à votre salaire ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Pas suffisamment satisfait
- Pas de tout satisfait

20- le poste que vous occupez actuellement au sein de votre direction vous permettrait-il de faire carrière ?

- Oui
- Non

22- sur quelle base se sont les promotions au sein de votre direction ?

- L'ancienneté
- La grille d'appréciation improvisée
- La grille d'appréciation préétablie
- Atteinte des objectifs
- Autres, précisez

23- êtes-vous déjà promu au sein de la direction

- Oui
- Non

24- si oui, quelles sont les natures et les raisons de la promotion ?

25- sur les projets et les orientations futures de la direction êtes-vous ?

- Bien informé
- Peu informé
- Moyennement informé
- Pas informé

26- dans le cas ou vous êtes informé, par quel biais obtenez vous ces informations ?

- Réunions
- Bouche à oreille
- Notes de service
- Autres, précisez

Vous pouvez cocher plusieurs cases

27- votre direction recourt-elle à une évaluation des compétences ?

- Oui
- Non

28- si (oui) quelles sont les méthodes d'évaluation utilisées ?

- les tests
- les entretiens
- autres

29- Après l'évaluation de vos compétences avez-vous bénéficiés d'une :

- formation
- promotion
- augmentation de salaire
- mobilité
- autre

30- qu'est ce que vous motive dans votre travail ?

- l'autonomie dans le travail
- le salaire
- possibilité de formation
- une bonne gestion des carrières (promotion, mobilité...)
- et autre (à préciser)....

31- qu'est ce qui vous motive le plus dans votre salaire ?

- salaire de base
- la prime de rendement individuelle
- la prime de rendement collective
- autres...

3. Le changement organisationnel :

32-La direction a telle subit des changements ?

- Oui
- Non

33-Il s'agit de quel type de changement ?

- Changement des techniques utilisées
- Changement dans l'organisation de travail
- Restructuration ou délocalisation de l'entreprise
- Autres changement

34-Ce changement est-il ?

- Imposé
- Proposé

35-Que signifie le changement pour vous ?

- Une contrainte
- Une opportunité

36- A votre avis est ce que le changement est nécessaire ?

- Oui
- Non

37-Quelle est votre capacité à changer ?

- Faible
- Moyenne
- Forte

38- Etes-vous concernés par ces changements ?

- Oui
- Non

4. gestion des ressources humaines et pilotage du changement :

39-Avez-vous déjà manifesté une résistance au changement ?

- Oui
- Non

40-Quel type de résistance ?

- Individuelle
- Collective

41-la résistance au changement provient de :

- Manque de communication
- Changement dans votre vie professionnel
- Changement dans votre quotidien de travail
- Manque de formation
- D'autres

42-Avez-vous participé à l'introduction de ce changement organisationnel ?

- Oui
- non

43-Que pensez-vous de l'accompagnement pendant cette transformation ?

- Très satisfaisante
- Satisfaisante
- Peut satisfaisante
- Pas satisfaisante

44-A votre avis, quels sont les leviers utilisés par la direction pour accompagner le changement ?

- La communication
- La formation
- L'accompagnement

45- avez-vous suivez des formations pour s'adapter au changement ?

- Oui
- Non

46- la formation suivie était-elle exigée par votre entreprise ?

- Oui
- Non

47-Quel a été selon vous le sort de ce changement ?

- une réussite
- un échec

48-estimez-vous que la GRH contribue à la réussite du changement au sein de votre entreprise ?

- oui
- non

Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou
Faculté Des Sciences Economiques, Des Sciences de Gestion et des sciences
Commerciales
Spécialité: Sciences de Gestion /Option: GRH

Guide

Objet :

Madame / Monsieur, dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de master, dont le thème est : « **Le rôle de la GRH dans le pilotage du changement organisationnel : Cas de la direction du commerce de Tizi-Ouzou** »

Ce guide d'entretien comporte un certain nombre de question permettant d'entretenir les responsables, en particulier le responsable RH, afin de pouvoir mener notre enquête. Il est structuré en quatre grandes familles de questions.

Vos réponses auront une finalité strictement scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

1-Données personnelles :

1-Vous êtes :

- Femme
- Homme

2-Vous êtes :

- Célibataire
- Marié (e)

3-Ancienneté :

- Moins de 5 ans
- De 5 ans à 10 ans
- De 10 ans à 20 ans
- De 20 ans à 30 ans
- Plus de 30 ans

4-tranche d'âge :

- 20 à 30 ans
- 31 à 40 ans
- 41 à 50 ans
- Plus de 51 ans

5-niveau d'études :

- BAC
- DEUA
- Licence
- Ingénieur
- Magister
- Autre

2- Pratique de la GRH au sein de la direction

8- Existe-t-il une structure chargée de la fonction ressource humaine dans votre direction ?

- Oui
- Non

9- Quel est le statut institutionnel de cette structure dans votre direction ?

- Service
- Département
- Direction

10- Quelles sont les fonctions de la GRH au sein de votre direction ?

Références bibliographiques

- 11- Quelles sont vos activités en tant que responsable des ressources humaines au sein de votre direction ?

- 12- Quelle sont les enjeux de la fonction RH dans le processus décisionnel de la direction ?

- 13- Quel est le recrutement que vous privilégiez (interne ou externe) ? pourquoi ?

- 14- Pouvez-vous nous décrire la démarche que vous préconisez lors du recrutement d'un nouvel employé ?

- 15- Pouvez vous nous expliquez les grandes lignes de votre programme de formation ? quels sont ses enjeux ?

- 16- Quels sont les avantages que vous attribuez à vos employés après une formation (en termes de rémunération et de promotion) ?

- 17- Comment procédez- vous à l'évaluation des employés ? dans quel but ?

- 18- Quels sont les soubassements de votre politique de rémunération ?

- 19- Quels sont vos principaux leviers d'action en matière de gestion de carrières et quels sont ses enjeux ?

3-Le point de vue sur le changement organisationnel

20- La direction a-t-elle subi des changements ?

21- En quoi consistent ces changements ?

22- Quelle compréhension avez-vous sur le changement organisationnel ?

23- Que signifie le changement pour vous ? une opportunité ou une contrainte ?

24- Comment ce changement a-t-il été opéré ? (Imposé / proposé/ volontaire/ dirigé/ organisé/ continu)

25- Quelles sont les facteurs qui ont poussé votre direction à mettre en place ces changements ? (Facteurs interne ou externe)

26- Quelles sont les principaux objectifs poursuivis (stratégique, technologique, culturel)?

27- Quelles sont les personnes concernées par ces changements ?

Références bibliographiques

28- Une fois les changements décidés, qui était le responsable de leur mise en œuvre ?

29- Comment les employés ont-ils réagi au changement ?

30- Pensez-vous que ces changements étaient indispensables ?

4- La GRH et le pilotage du changement organisationnel:

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

- Oui
- Non

32- Comment et par quel moyen ce changement a été communiqué ?

33- Quels sont les objectifs de pilotage du changement ?

- Anticiper et réduire les facteurs de rejets du changement par des collaborations.
- Réduire les coûts et le temps lié à la transition.
- Favoriser l'esprit collaboratif au sein de l'entreprise.

34- selon vous comment implanter un changement ?

- Prendre conscience que cela ne sera pas facile.
- Devenir le leader de changement.
- Fédérer vos équipes.
- Faire que votre organisation soit structurée pour le changement.
- Monter des réalisations.

35- Est-ce qu'il y a des équipes au sein de votre entreprise pour piloter le changement ?

- Oui
- Non

Si oui, citez-nous alors ces équipes.

36- Est-ce qu'il y a eu des résistances vis-à-vis de ce changement de la part des travailleurs ?

37- Est-ce que ce changement a créé une perturbation pour vous ?

38- avez-vous suivi des formations afin de s'adapter au changement ?

39- Quel type de formation avez-vous suivie ?

Références bibliographiques

40- La formation suivie était-elle exigée par votre entreprise ?

41- A votre avis, quels sont les leviers utilisés par votre entreprise pour accompagner le changement ?

- La communication
- La formation
- L'accompagnement

42- a votre avis, quelles sont les conséquences du changement sur votre entreprise ?

43- qu'il est l'impact du changement sur les individus ?

44- Est-ce que le pilotage du changement au sein du votre direction a connu des difficultés ?

- Oui
- Non

45- si oui, pouvez-vous nous citer quelles sont ces difficultés ?

46- Quel a été selon vous le sort de ce changement ?

47- Estimez-vous que la GRH contribue à la réussite du changement au sein de votre direction ?

Table des matières

Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre I :La gestion des ressources humaines et changement organisationnel	
Approche théorique et conceptuelle	6
Introduction	7
Section 1 : La gestion de la ressource humaine (GRH) : cadre théorique.....	8
1. La GRH : éléments de définition.....	8
2. Les grands courants de la pensée sur la GRH	9
2.1. La théorie classique des organisations	9
2.1.1. Le courant de gestion scientifique.....	9
2.1.2. Le courant de l'administration scientifique.....	9
2.1.3. L'organisation bureaucratique de Max Webber.....	10
2.2. L'école des relations humaines	10
2.2.1. Les travaux d'Elton Mayo.....	10
2.2.2. La pyramide des besoins d'Abraham Maslow	10
2.2.3. Frédéric Herzberg et la théorie des deux facteurs	11
2.3. L'école de la contingence	12
3. Les différentes pratiques de la GRH.....	13
3.1. Le recrutement	13
3.2. La formation.....	14
3.2.1. Définition de la formation	14
3.2.2. Objet de la formation.....	14
3.2.3. Le plan de formation	15
3.3. La rémunération	15
3.4. La gestion des carrières.....	16
3.4.1. Appréciation des salariés.....	16
3.4.2. Un plan de développement des RH internes	16
3.5. L'information et la communication	16
3.5.1. Les pré -requis de la communication	17
3.5.2. Conditions de réussite d'une politique de communication	17
4. Les objectifs et les missions de la GRH	17
4.1. Les objectifs de la GRH.....	17
4.1.1. Les objectifs explicites	18
4.1.2. Les objectifs implicites.....	18
4.1.3. Les objectifs à long terme	19

Table des matières

4.2. Les missions de la GRH.....	19
4.2.1. Favoriser le changement.....	19
4.2.2. Développement de la motivation des salariés	19
4.2.3. Mise en œuvre de la stratégie	19
Section 2 : Changement organisationnel : fondement théorique	20
1. Définition et évolution du concept du changement organisationnel	20
1.1. Changement organisationnel : éléments de définition	20
1.1.1. Le changement : de quoi s'agit-il ?	20
1.1.2. Le concept de changement organisationnel : rapport avec la notion de l'environnement .	21
1.2. Evolution du concept du changement organisationnel	21
1.2.1. Première période : fin de la seconde guerre mondiale « croissance et adaptation progressive »	22
1.2.2. Seconde période: années 70 « mort et transformation ou transformation radicale»	22
1.2.3. Troisième période : années 80 « <i>apprentissage et évolution</i> »	22
2. Typologies du changement organisationnel	24
2.1. Typologie proposée par Giroux (1991).....	24
2.2. Typologie proposée par Grouard et Meston (1998).....	25
2.3. Typologie proposée par Watzlawick	25
3. Les acteurs et les facteurs déclencheurs du changement organisationnel	26
3.1. Les acteurs du changement organisationnel et leurs rôles	26
3.1.1. Le leader ou le sponsor.....	26
3.1.2. Les managers intermédiaires	26
3.1.3. Les intervenants externes	27
3.2. Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel	27
3.2.1. Les facteurs externes	27
3.2.2. Les facteurs internes.....	28
4. Les modes du changement organisationnel	29
4.1. La réorganisation du travail	30
4.1.1. Le travail prescrit	30
4.1.2. Le travail réel	30
4.1.3. La réorganisation stratégique	30
4.2. La restructuration	31
4.3. Le reengineering	33
5. Processus du changement	34

Table des matières

5.1. La phase de diagnostic	34
5.2. La phase de déploiement.....	35
Conclusion du chapitre	39
Chapitre II :Pilotage du changement organisationnel et GRH	
Introduction	41
Section 1 : Le pilotage du changement organisationnel : fondement théorique.....	42
1. Pilotage du changement organisationnel : étude pluridimensionnelle	42
1.1. Définitions du pilotage du changement	42
1.2. Historique de la conduite du changement	43
1.2.1. Les origines de la conduite du changement	43
1.2.2. Les premiers pas de la conduite du changement	43
1.2. 3. Des années 2000 jusqu'à aujourd'hui	44
1.3. Modèles de la conduite du changement	44
1.3.1. Les méthodologies de types « <i>gestion de projet</i> »	45
1.3.2. Les approches structurées des grands cabinets de conseil	45
1.3.3. Les démarches psychosociologiques.....	46
1.4. Les acteurs de la conduite du changement.....	47
1.4.1. Les acteurs du changement selon Teneau (2005).....	47
1.4.2. Les acteurs du changement selon Autissier (2003).....	48
1.5. Les étapes de la conduite du changement	48
1.6. Les objectifs et les leviers de la conduite du changement	50
1.6.1. Les objectifs	50
1.6.2. Les leviers de la conduite du changement.....	52
2. La résistance au changement	55
2.1. Définition de la résistance au changement.....	56
2.2. Les formes et les types de résistance au changement	56
2.2.1. Les formes de résistance	56
2.2.2. Les types de résistance	57
2.3. Les facteurs de la résistance au changement.....	57
2.3.1. Les causes individuelles	58
2.3.2. Les causes politiques	58
2.3.3. Les causes collectives ou culturelles	58
2.3.4. La méthode de la mise en œuvre du changement.....	59
2.3.5. Les causes liées au changement lui-même	59

Table des matières

2.4. Les conséquences de la résistance au changement	60
2.5. Les moyens de combattre la résistance au changement.....	61
Section 2: GRH et conduite du changement organisationnel	62
1. La gestion des ressources humaines face au changement organisationnel.....	62
2. Le changement organisationnel et la politique GRH.....	66
2.1. La place du salarié dans la réorganisation du travail	66
2.2. Les salariés face à la restructuration de leur entreprise	67
2.3. Le reengineering des processus d'affaires	68
3. La gestion des ressources humaines en période de changement	68
4. Les facteurs d'échec et de réussite de la conduite du changement.....	70
4.1. Les facteurs d'échec de la conduite du changement	70
4.1.1. L'absence de vision.....	70
4.1.2. Le degré du changement	70
4.1.3. Imposer le changement.....	71
4.1.4. Le manque de transparence	71
4.1.5. L'absence de structure et de méthodes.....	71
4.1.6. Passer de la théorie à la pratique	71
4.1.7. Changer pour changer	71
4.2. Les facteurs de la réussite de la conduite du changement	72
4.2.1. Définir une vision.....	72
4.2.2. Mobiliser	72
4.2.3. Catalyser.....	72
4.2.4. Piloter	72
4.2.5. Concrétiser	73
4.2.6. Faire participer	73
4.2.7. Gérer les aspects émotionnels	73
4.2.8. Gérer les enjeux du pouvoir	73
4.2.9. Former, coacher et Communiquer intensément	74
Conclusion du chapitre	75
Chapitre III :L'apport de la GRH à la conduite du changement organisationnel : cas de la DCW de Tizi-Ouzou	
Introduction	77
Section 1 : Présentation de l'organisme enquêté et de la méthodologie d'enquête.....	78
1. Présentation de la Direction du Commerce de la Wilaya de Tizi-Ouzou.....	78

Table des matières

1.1. Historique de la DCW.....	78
1.2. Organisation de la D.C.W.....	79
1.2.1. Le service de l'observation du marché et de l'information économique.....	80
1.2.2. Le service du contrôle des pratiques commerciales et anticoncurrentielles.....	81
1.2.3. Le service de la protection du consommateur et de la répression des fraudes....	82
1.2.4. Le service du contentieux et des affaires juridiques.....	83
1.2.5. Le service de l'administration et des moyens.....	83
2. Présentation de la méthodologie d'enquête.....	84
2.1. Le choix de l'échantillonnage.....	84
2.2. Les techniques d'investigation.....	84
Section 2 : Présentation et analyse des résultats.....	86
1. Résultats des entretiens avec le responsable RH.....	86
2. Présentation et discussion des résultats de l'enquête par questionnaire.....	87
Conclusion du chapitre.....	109
Conclusion générale.....	110
Références bibliographiques.....	113
Annexes.....	118
Table des matières.....	133

Résumé

L'objet de ce travail a été d'apporter un éclairage sur le rôle de la GRH dans le pilotage du changement organisationnel. Pour ce faire, nous avons mobilisé un corpus théorique relatif à la GRH et au changement organisationnel, comme nous avons mené une étude empirique au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Nos résultats empiriques semblent montrer que le changement organisationnel s'est heurté au sein de l'organisme enquêté à des résistances, un élément révélateur d'un changement n'ayant pas été envisagé dans le cadre d'une démarche cohérente qui prenne compte de toutes ses dimensions. Cependant, aussi surprenant soit-il, l'accompagnement apporté par la GRH au processus de transformation est jugé positivement au sein de cet organisme.

Mots clés : GRH, Changement, Pilotage du changement, Organisation

Abstract :

The purpose of this work was to shed light on the role of HRM in steering organizational change. To do this, we mobilized a theoretical corpus related to HRM and organizational change, as we conducted an empirical study within the trade department of the wilaya of Tizi-Ouzou.

Our empirical results seem to show that organizational change has come up against resistance within the surveyed organization, an element indicative of a change that has not been envisaged as part of a coherent approach that takes into account all its dimensions. However, as surprising as it is, the support provided by HRM to the transformation process is considered positive within this organization.

Keywords: HRM, Change, Change management, Organisation