

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**



Mémoire de fin de cycle

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

Spécialité : Management Stratégique

Thème :

**La concrétisation d'une nouvelle stratégie
pour la réorganisation du secteur
agroalimentaire public en Algérie
Cas : CIC Tadmaït.**

Réalisé par :

DABOUZ Siham

Dirigé Par

M^{me} MATMAR Dalila

Les membres du jury :

Président : M^r ZREKHFAOUI Lyes, M.A.A à UMMTO

Examineur : M^r KAHRI Samir, M.A.A à UMTTO

Encadreur : M^{me} MATMAR Dalila Professeur à UMMTO

Années universitaire 2017-2018

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier et rendre grâce à Dieu le tout puissant de nous avoir donné le courage et la volonté de mener à bien ce modeste travail.

Au terme de ce travail, nous remercions M^{me} MATMAR Dalila pour avoir accepté de diriger ce travail, qui n'a cessé de nous orienter tout au long de notre travail de recherche.

Nous remercions aussi, tous les enseignants(e) qui ont contribué à notre formation, tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire, sans oublier tout l'équipe de la bibliothèque de la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, pour leurs serviabilité.

Par la même occasion, nous remercions les responsables et les employés du Complexe Industriel et Commercial de Tadmaït pour leurs bons accueils, en particulier notre encadreur M^r SAIDOUN Kamel pour sa disponibilité, et aussi le DFC M^r Grim.H, ainsi que le responsable de service commercial M^r AGDOUR.M.

Nous remercions également à l'ensemble de l'imprimerie « Le bon coin » qui nous ont aidé à finalisée notre travail.

Enfin nous présentons nos vifs et chaleureux à la fois remerciments à tous les amis (es), camarades de classe, à tous ceux et celles qui de près ou de loin ont contribué à la réussite de ce travail.

Un grand merci aux examinateurs qui ont accepté d'évaluer notre travail.

Dédicaces

J'ai l'honneur de dédier ce modeste travail à tous ceux qui sont chers :

A mes très chers parents, n'ont jamais cessé de m'alimenter de courage, d'espoir, et tant d'amour et de tendresses, que Dieu les protèges et les entoures de sa bénédiction.

A mes frères : KARIM, NACER, SOFIANE

A mes sœurs : NADIA, SAMIRA, FATMA, HAYET ET WAHIBA

*A mes neveux adorés : ADEM, AMANE ALLAH, MOHAMMED,
GHILES*

A mes jolies nièces : LYTISSIA, ALICIA, ASMA

Ma chère copine YASMINE

A MES AMI(E)S

Siham

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
AGRH	Association francophone de Gestion des Ressources Humains
AGRODIV	Agro-Industrie Divers
CCLS	Coopérative des Céréales et Légumes Secs
CIC	Complexe Industriel et Commerciale
DAF	Directeur d'Administration et Finance
DG	Directeur Général
DRAS	Discours, Routines, Actions, Symboles
DRH	Directeur des Ressources Humains
EPE	Entreprise Publique Economique
ERIAD	Entreprise Régional des Industries Alimentaire céréalières et Drivées.
GQT	Gestion de la Qualité Totale
GRH	Gestion des Ressources Humains
IAA	Industrie Agro-Alimentaire
IAS	Institut international de l'Audit Social
ISO	International Organisation for Standardisation
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
OST	Organisation Scientifique de Travail
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petite Moyenne Enterprise
RD	Recherche et Développement
SGP	Société de Gestion et de Participation
SN SEMPAC	Société Nationale des Semouleries, Meuneries, fabrique de Pâtes Alimentaire et Couscous
SPA	Société Par Action
TIC	Technologie d'Information et de Communication
UPC	Unité de Production et de Commercialisation

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des illustrations

Introduction générale..... 01

Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et structure organisationnelle

Introduction du chapitre 04

Section 1 : Analyse des concepts liés à la stratégie et l'organisation..... 05

Section 2 : Les structures organisationnelles..... 23

Conclusion du chapitre 45

Chapitre 2 : Le changement organisationnel

Introduction du chapitre 46

Section 1 : Le changement organisationnel au sein d'une entreprise 48

Section 2 : La gestion du changement organisationnel 69

Conclusion du chapitre 86

Chapitre 3 : Le changement organisationnel résultat de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie du secteur agroalimentaire

Introduction du chapitre

Section 1 : Présentation de la nouvelle stratégie du secteur agroalimentaire 91

Section 2 : Présentation de l'entreprise d'accueil..... 98

Section 3 : Le changement organisationnel et sa mise en œuvre au sein du CIC Tadmaït 104

Conclusion du chapitre 119

Conclusion générale 120

Le secteur agroalimentaire en Algérie constitue un maillon important du tissu industriel national du fait du rôle important qu'il joue dans l'économie du pays. Ainsi, il contribue d'une façon efficace et durable à l'amélioration du PIB et à la résorption du chômage en plein expansion.

Les transformations sociales, économiques et technologiques, et surtout la vitesse à laquelle ces transformations surviennent, exigent des entreprises qu'elles soient en réorganisation constante pour répondre à ce besoin de flexibilité, réactivité et aux exigences des consommateurs qui sont de plus en plus vastes, qui leurs permettra de survivre et de faire face à la compétitivité des entreprises internationales.

La réorganisation de l'économie algérienne et les différents changements opérés par les pouvoirs publics dans le but de relancer l'outil de production constituent la préoccupation majeure des gestionnaires qui ont besoin d'outils et d'accompagnement pour les aider à gérer cette complexité. En effet, le changement constitue un enjeu majeur dans la vie de l'organisation et il représente une solution qui permettra à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dans lequel elle œuvre et dont elle dépend.

Dès lors, les organisations doivent miser sur l'acteur comme facteur déterminant de leur transformation, car l'enjeu du changement n'est pas simplement de décréter du changement mais de faire en sorte qu'il soit appliqué par tous, et tous doivent être acteurs du changement.

En effet, c'est la dimension humaine qui est la clé de la réussite ou de l'échec du changement organisationnel. D'après Bareil (2004) « *le changement organisationnel ne peut se réaliser sans l'apport des individus* ». Ensuite, ce sont eux qui vont enrichir, améliorer, donner du sens aux choses, faire en sorte que les changements apportent les résultats escomptés. Pour cela il existe plusieurs moyens pouvant être déployés par les managers du changement pour permettre aux individus, qu'ils soient directement ou indirectement concernés, de s'adapter à la nouvelle organisation du travail et à réduire leur résistance. Bien que celle-ci n'étant pas causée par un refus du changement en soi, mais simplement par la zone de confort créée par les anciennes pratiques, que les individus ont du mal à abandonner, afin d'en construire des nouvelles.

Changer c'est bien, mais savoir le gérer et le conduire afin d'atteindre les objectifs fixés à long terme c'est mieux. C'est cette finalité qui nous a poussés à nous orienter vers cette thématique. Ainsi, le but premier de ce travail est de vérifier les liens entre le changement organisationnel et le fonctionnement de l'organisation.

▪ **Problématique**

Quelle est l'impact de la nouvelle stratégie mise en œuvre par le secteur agroalimentaire sur le fonctionnement du CIC Tadmait ?

L'objectif de ce travail est de connaître :

- La corrélation existe entre la stratégie et la structure organisationnel ;
- Comprendre la gestion du changement d'une entreprise public ;
- Connaître le degré d'adaptation du personnel aux changements organisationnelles.

▪ **Intérêt du Sujet**

Ce travail revêt un triple intérêt : un intérêt personnel, un intérêt scientifique et un intérêt socio-économique. Ce sujet nous semble être d'une grande importance, car il permet de confronter les théories aux réalités de la société. Nous sommes convaincu que cette étude sera un outil de plus pour les recherches visant de manière pratique à comprendre comment faire adhérer le changement organisationnel par les employés de CIC Tadmait.

Ce sujet a été choisi pour sa pertinence socio-économique, il rejoint la préoccupation des pouvoirs publics visant à promouvoir le secteur agroalimentaire public, afin de permettre la création d'emplois par absorption du chômage, ainsi que la compétitivité au niveau tant national que régional et international.

L'industrie agroalimentaire peut contribuer à l'amélioration de la balance commerciale du pays ; par la diminution de la facture d'importation et le développement des exportations hors hydrocarbures?

▪ **Méthodologie de recherche adoptée**

La méthodologie adoptée porte sur un modèle descriptif fondé sur deux parties.

La première consiste à une recherche bibliographique à partir des différents ouvrages, articles, revues et sites web, et cela dans le but de cerner les aspects théoriques liés à notre sujet de recherche.

La deuxième phase concerne le travail de terrain, appuyée par un cas pratique portant sur une entreprise publique (*CIC Tadmait-groupe AGRODIV*) , lors de notre recherche nous avons préparé un questionnaire ainsi qu'un guide d'entretien, avec les différentes parties prenantes à savoir les responsables suivants ; (*DC, DRH, DE, DFC*) pour enrichir notre champ de recherche.

▪ **Structure du mémoire**

Ce travail de recherche est subdivisé en trois chapitres :

Le premier chapitre sera consacrée à présenter la stratégie et son évolution dans le temps, on y exposera les notions et les différentes types des structures.

Le deuxième chapitre portera essentiellement sur le changement organisationnel, définition, historique, typologie ainsi que la gestion de ce dernier.

Et enfin le troisième chapitre s'articulera sur le cas pratique de notre recherche qui nous donnera une représentation du secteur agroalimentaire, du groupe AGRODIV, ainsi que l'entreprise d'accueil, puis nous allons présenter le changement organisationnel effectué au sein de l'entreprise d'accueil sur la base des réponses que nous avons obtenues lors de nos entretiens avec les responsables du complexe, ainsi que les anciennes responsables (*ancienne directrice du CIC Tadmait, l'ancien DAF de UPC Tadmait*).

L'organisation peut se définir différemment et prendre plusieurs formes en se basant sur l'évolution des éléments internes et externes de l'organisation tel que le mode du travail et d'éléments externes tels que les relations avec les autres organisations et l'apparition des nouvelles techniques de communication ainsi que des nouveaux modes d'organisation.

Ce chapitre sera consacré à présenter quelques évolutions les plus significatives sur l'organisation et son fonctionnement dont le facteur humain jouent un rôle prépondérant. La structure y apparaît comme un élément clé de la mise en de la stratégie définie par l'entreprise.

Dans ce chapitre nous nous sommes focalisés sur H.Mintzberg et A.Chandler comme auteurs principaux, car ce sont eux qui ont porté plus de détails, d'explications, et d'informations sur l'organisation, stratégie et structure.

Nous présenterons ainsi la première section dont le titre est Analyse des concepts liés à la stratégie et à l'organisation, nous mettons le point sur quelques définitions apportées sur ce dernier, et les différentes théories des organisations ainsi que la relation existant entre la stratégie et l'organisation.

La deuxième section traite les structures organisationnelles, typologies et déterminants de ces derniers, ainsi que la relation importante qui existe entre la structure et la stratégie d'entreprise.

Section 01 : Analyse des concepts liés à la stratégie et à l'organisation

L'environnement de l'entreprise est devenu imprévisible et les objectifs à eux seuls ne constituent plus les bases suffisantes pour décider. Toute entreprise doit donc mettre en place une stratégie, il doit être adéquats et en cohérence avec les différentes variables de l'entreprise, afin d'orienter son activité pour gagner des parts de marché.

1.1. Définition de l'organisation

Une organisation est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par l'ensemble de ses membres. Plusieurs auteurs ont donné des définitions de l'organisation parmi eux qui définissent l'organisation comme suit :

Schermerhorn et Chappell dans leurs ouvrages « principes de management (2000) :

« *Un regroupement de personnes qui travaillent ensemble, selon une certaine répartition des tâches, afin de réaliser un but commun* », ¹ ce dernier est la production de biens (*produits*) ou de services qui répondent aux besoins de l'environnement, est donc considéré comme étant un « *système ouvert* » en interaction avec l'environnement, c'est-à-dire les éléments fournis et les éléments consommés par ce dernier.

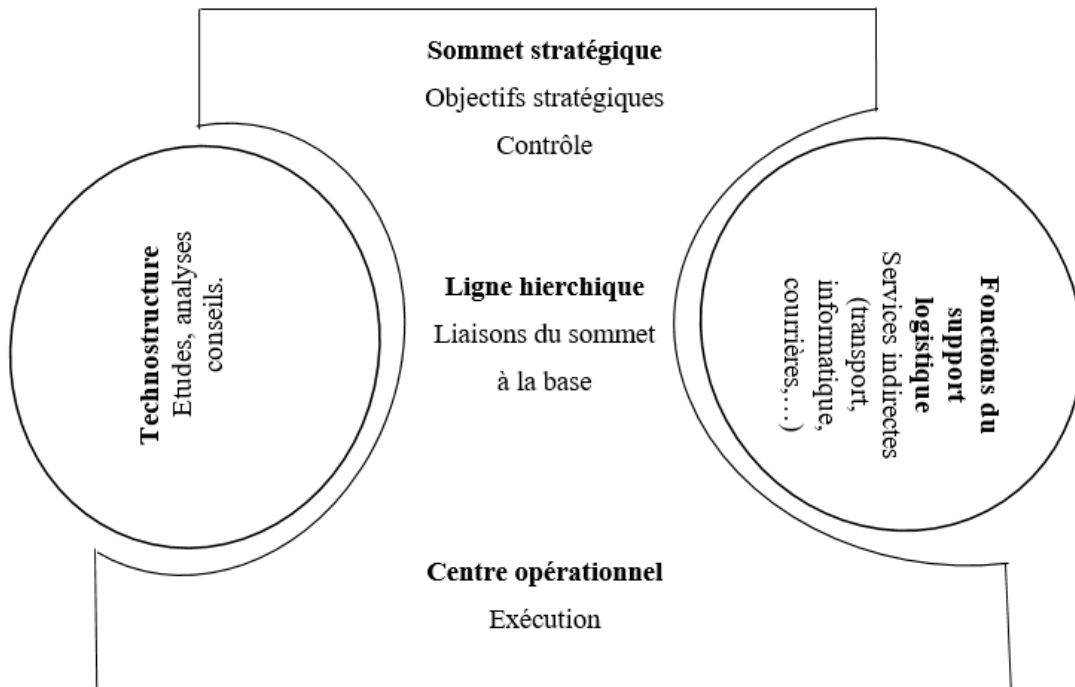
Aussi Y. Frederic Livian qui commence par définir d'abord l'action d'organiser qui est définissent ce dernier comme « *un processus plus ou moins volontaire qui consiste à mettre de l'ordre dans une situation considérée comme en désordre* et le résultat de cette action est « *une réalité sociale, économique et technique relativement stabilisée* ». ²

Une organisation est un groupe d'individus qui produisent un objectif commun en se divisant le travail à exécuter. Dans ses travaux Henry Mintzberg décompose l'organisation en cinq parties, illustrées sur la figure ci-après.

¹ SCHERMERHORN. JR & CHAPPELL D.S « *Chappell, Principes de management* », édition du renouveau pédagogique, Paris, 2002, p5.

² YVES Frederic Livian, « *Organisation Théorie et pratiques* », édition DUNOD, Paris, 2005, pp.08-19.

Figure N°01 : Les cinq parties de base de l'organisation (d'après MINTZBERG).



Source : H. Mintzberg, structure et dynamique des organisations, p125.

A la base de toute organisation on trouve des opérateurs, c'est-à-dire ceux qui effectuent le travail de base : produire les biens ou délivrer les services. Ils forment un centre opérationnel (*ou base opérationnelle*). Suivant les cas, le centre opérationnel prendra en charge l'acquisition des matières premières, les transformations apportées à ces matières premières, enfin la commercialisation des produits. Il n'y a pas une organisation qui ne nécessite au moins un manager à plein temps pour occuper le sommet stratégique, à partir duquel il est possible d'avoir une vue d'ensemble du système.

La ligne hiérarchique se trouve ainsi constituée, c'est-à-dire une hiérarchie d'autorité entre le centre opérationnel et le sommet stratégique. Au fur et à mesure que l'organisation devient plus complexe, elle réclame encore un nouveau groupe de spécialistes appelés analystes. Ils effectuent des tâches administratives, planifient et contrôlent le travail des autres. Ces analystes forment la technostructure, cette dernière se situe en dehors de la ligne hiérarchique. Le support logistique regroupe ceux qui remplissent des fonctions de soutiens telles que les relations publiques, le service juridique, le service postal, l'entretien des bâtiments, mais aussi l'administration générale, etc.

Cependant, toute organisation est composée également d'une sixième composante appelée idéologie (*respectivement culture d'entreprise*). L'idéologie se nourrit des traditions et des croyances d'une organisation ; c'est ce qui la distingue d'une autre et c'est qui insuffle une certaine vie à travers le squelette de sa structure.

Elle a pour fonction d'unir très étroitement des personnes qui travaillent ensemble pour accomplir une tâche donnée. Les employés se sentent responsables vis-à-vis des autres et acceptent tous la mission que l'entreprise s'est donnée. L'organisation bénéficie alors d'un avantage concurrentiel non négligeable.

1.2. Les différentes théories liées à l'organisation et son fonctionnement

La société industrielle est née de découvertes techniques, de créations, richesse mais aussi d'un mouvement d'idées nouvelles qui se sont réparties progressivement dans les organisations.

1.2.1. Les théories des organisations

Les économistes tels que Taylor, Ford et Fayol « *ont proposés au cours des siècles derniers des concepts utilisables en matière d'organisation des entreprises, ce qui a donné plusieurs théories d'organisation* » :³

1.2.1.1 F.W.Taylor et le Taylorisme

Taylor est l'un des premiers à avoir mis en évidence l'importance de l'organisation au sein de l'entreprise en séparant les tâches d'exécution et de conception, cela suppose une étude scientifique du travail (*OST*), à partir de cette organisation de production Taylor à la profonde croyance que les intérêts des dirigeants et des exécutants peuvent être convergents. L'*OST* repose sur les quatre principes suivants :

- **La division horizontale du travail :** Elle conduit à la parcellisation du travail, à la spécialisation des tâches, et à l'étude des temps d'exécution en vue de déterminer *The One Best Way*, « *la meilleure façon de faire* ».
- **La division verticale du travail :** Elle vise à distinguer strictement les exécutants des concepteurs du travail. Ce principe incite à placer *the right man on the right place*, « *la meilleure personne à la bonne place* ».
- **Un système de salaire au rendement :** Ce système fondé sur des primes de productivité au travail cherche à développer la motivation de l'homme au travail outre une standardisation des tâches poussée à son maximum, Taylor souhaitait l'établissement du salaire à la pièce, sensé constituer une motivation importante pour les ouvriers qu'il considérait comme des agents rationnels maximisant de manière consciente leurs gains monétaires.

³ JEAN Michel Plane « *Management des organisations, théories, concepts, cas* », édition DUNOD, Paris 2003, p11-17.

- **Un système de contrôle du travail :** A partir de ce principe d'action, chaque geste de l'ouvrier exécutant est surveillé. Cela a conduit à mettre en place dans les usines des contremaîtres chargés de réaliser cette activité de contrôle.
- **Les avantages et limites du modèle Taylorien :**
 - L'amélioration de la gestion de production en vue de l'augmentation de la productivité ;
 - Taylor veut mettre fin au gaspillage des matières du temps et des gestes ;
 - Taylor a recherché les conditions de compatibilité d'intérêts entre l'entreprise et les salariés ;
 - L'œuvre de Taylor a eu un impact considérable dans le développement de l'économie ;
 - Malgré ses différents avantages, le système Taylorien a été critiqué sur le fait que la conception de Taylor de l'homme au travail repose sur une vision très appauvrie du potentiel humain.

En effet Taylor a cru que l'on peut rationaliser le travail en réduisant ou en supprimant l'initiative et l'autonomie au travail.

1.2.1.2 H.Ford et le Fordisme

Ford a suivi l'œuvre de Taylor en introduisant dans ses usines le travail à la chaîne. Le travail une fois parcellisé peut être mécanisé par la chaîne, cela conduit à faire un pas de plus dans la logique du contrôle stricte du travail ouvrier, c'est désormais la machine elle-même qui dicte à l'homme son rythme de travail et de production, le but était de réduire en rationalisant les opérations élémentaires.

Le système fordien repose sur trois principes :

- **Le travail à la chaîne :** Le principe du travail à la chaîne repose sur l'idée que ce n'est pas plus l'ouvrier qui circule autour de produit qu'il fabrique mais le produit qui circule sur la ligne de montage devant une série d'ouvriers fixés à leurs postes de travail. Le travail à la chaîne a conduit à découvrir l'ouvrier du contrôle du rythme de son travail car la chaîne dicte désormais la cadence à suivre ;
- **La standardisation des biens de production :** Il s'agit de réaliser en milieu industriel une production de grande série grâce à des pièces interchangeables et standardisées. L'accroissement de la production par l'amélioration de la productivité conduit également à l'abaissement des coûts unitaires de production et donc à la réalisation d'économies d'échelle ;
- **Le principe de « Five dollars day » :** A partir du 1^{er} janvier 1914, Ford innove au niveau salarial en doublant quasiment les salaires de l'époque par l'instauration d'une rémunération journalière de cinq dollars par jour.

L'objectif poursuivi est de permettre aux ouvriers de pouvoir acquérir progressivement les voitures qu'ils produisent par l'élévation de leur pouvoir d'achat à la fin d'associer une production de masse à une consommation du masse ;

- **Les avantages et limites du système Fordien :** Le système Fordien à apporter plusieurs avantages notamment :
 - L'augmentation de la production dans les unités de production ;
 - La baisse des prix de vente, la hausse des salaires et l'élévation des profits ;
 - L'événement d'une production de masse simulée par le développement d'une consommation de masse.

Le modèle Fordiste porte trop sur la baisse des coûts de production alors que dans le même temps apparaissent de nouvelles attentes chez les consommateurs en terme de qualité, sécurité, variété de l'offre et des prestations de services associées aux produits.

1.2.1.3 H.Fayol et l'administration industrielle

Henry Fayol, est considéré comme le premier théoricien qui a préoccupé de l'administration des entreprises et des problèmes de commandement. La finalité des travaux de Henry Fayol est de montrer qu'un dirigeant peut obtenir les meilleures performances de son personnel par ces qualités de commandement des hommes et d'administration des choses. Il formule onze principes généraux :

- **L'unité de commandement :** chaque employé ne peut avoir qu'un seul chef, il ne peut donc pas exister de dualité de commandement ;
- **La division du travail :** ce principe implique une forte spécialisation des travailleurs pour être d'avantage productifs ;
- **Le principe d'autorité :** celle-ci est envisagée étant à la fois statutaire et personnelle ; accompagnée des responsabilités correspondants ;
- **Le principe de discipline :** cela correspond à l'obéissance, l'assiduité, les signes extérieurs de respect réalisés conformément aux conventions établies entre l'entreprise et ses salaires ;
- **L'unité de direction :** cela conduit à considérer qu'un seul leader et un seul programme pour un ensemble d'opérations poursuivant le même but ;
- **L'autorité de la hiérarchie :** Selon H.Fayol tout leader doit être capable d'assumer des responsabilités hiérchique, de réprendre au tour de lui le courage et de prendre des initiatives ;

- **Le sens de l'éprit de corps** : il faut un réel talent pour coordonner les efforts, stimuler le zèle, utiliser la faculté de tout et récompenser le mérite sans troubler l'harmonie des relations ;
- **La clarté de la Hiérarchie** : Il existe une chaîne hiérarchique qui est un cheminement imposé par le besoin d'une unité de commandement, il s'agit du principe de l'administration hiérarchique ;
- **Un système de rémunération équitable** : les modes de rétribution doivent encourager la création de valeur et le sort de personnel.
- **Le principe d'équité (*de justice*)** : la manière dont sont gérés les salaires doit s'exsuder un sentiment de justice sociale ;
- **La stabilité de personnel** : H.Fayol part de principe que les salariés des entreprises prospères doivent être stables.
- **Les avantages de l'administration industrielle**
 - Fayol encourage l'organisation libre des équipes d'ouvriers et leur laisser le choix de la méthode et de l'outillage ;
 - Introduction de la notion de prévoyance c'est-à-dire la planification stricte, générale, autoritaire et contrôlée ;
 - La mise en garde contre l'excès spécialisation et d'organisation du travail, et ses appels à motiver par l'initiative et encouragements à la communication directe ;

En résumé, on peut dire que l'objectif principal de l'organisation est l'amélioration de la gestion de la production en vue de l'augmentation de la productivité.

1.2.2. La théorie de la contingence

La contingence est un concept clé en matière d'analyse des organisations et se définit comme une situation spécifique et évolutives qui conduit à rejeter des prospectives uniques et standards. Pour les organisations, cette contingence est structurelle car les changements dans les variables externes (*technologie, marché, ...*) provoquent des évolutions dans la structure des organisations.

1.2.2.1 Les facteurs de la contingence

Les facteurs de contingence sont des variables propres à chaque organisation qui orientent vers des modes d'organisation variés :

- **La culture** : Des études ont montré que les modes d'organisation sont fortement influencés par les caractéristiques culturelles des groupes sociaux et surtout des pays dans lesquels sont mis en œuvre ;

- **Le pouvoir :** En règle générale, plus le contrôle externe de l'actionnariat s'exerce sur l'organisation de manière importante, plus la structure de l'organisation est centralisée et formalisée. Cette idée montre qu'avec un contrôle extérieur, une organisation tend à centraliser le pouvoir au niveau du sommet stratégique et à formaliser son comportement ;
- **L'âge et la taille :** Plus une entreprise est ancienne plus son comportement risque d'être formalisé. En effet une organisation qui vieillit tend à répéter ses comportements donc à devenir plus prévisible et plus facile à formaliser ;
- En outre plus une organisation est de grande taille, plus son comportement devient formalisé, cela signifie également que les tâches seront d'avantage spécialisées, et que sa composante administrative sera développée ;
- **Le système technique :** il s'intéresse aux procédés développés au niveau du centre opérationnel pour produire les biens et les services. En règle générale, plus le contrôle du travail des opérateurs est important, plus le travail opérationnel est formalisé et bureaucratique. En outre, un système technique développé implique de posséder une fonction de support logistique élaborée et qualifiée ;
- **L'environnement :** il représente les caractéristiques du contexte extérieur de l'organisation : les marchés, les conditions économiques et sociales, le climat politique, etc. ;
- En 1967, P.R.Lawrence et J.W.Lorsh élaborent aux Etats-Unis une théorie relativiste qui explique la contingence des parties d'une structure au degré de turbulence de leur environnement locale. Il formalise ainsi les notions de différenciations et d'intégration.

1.2.3. L'école des relations humaines

L'école des relations humaines dont l'origine remonte aux travaux de Mayo (1928-1932) mais aussi Maslow (1943), Mac Gregor (1960) et Herzberg (1971), initiés aux USA, s'est développée en réaction aux aspects impersonnels du taylorisme « *La gestion des ressources humaines en tant que discipline, naît dans le prolongement des études d'Elton Mayo à la Western Electric qui ont donné naissance au mouvement des relations humaines* ». ⁴

Selon l'école des relations humaines, les organisations sont conçues comme des systèmes ouverts qui s'adaptent à leur environnement pour continuer à survivre où l'aspect humain est mis en valeur voir même considéré comme l'élément déterminant de tout le reste. Divers spécialistes se sont rassemblés pour appliquer leur connaissance à l'entreprise.

1.2.3.1 Les travaux d'Elton Mayo

⁴ INGRACHEN Nacera, CHERIK Farid Mémoire de fin d'étude « *Gestion des ressources humaines cas NAFTAL* », UMMTO, promotion 2014, p.10.

Le courant des relations humaines est issu notamment des travaux d'Elton Mayo.

Au sens strict de son appellation, « *ce courant désigne les travaux et les études entrepris entre 1927-1930 aux usines de Hawthorne de la Western Electric sous la direction d'Elton Mayo* ». ⁵

L'objet poursuivi était de mesurer l'influence de l'environnement physique sur le rendement ; à chaque fois que l'environnement est modifié en faveur des salariés, le rendement s'améliore de plus en plus. 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.

Mayo, à partir de son expérience à Western Electric Company sur la motivation au travail et au rapport entre individus et groupes conclut que les individus et les groupes comme les organismes biologiques, ne fonctionnent vraiment bien que si leurs besoins sont comblés.

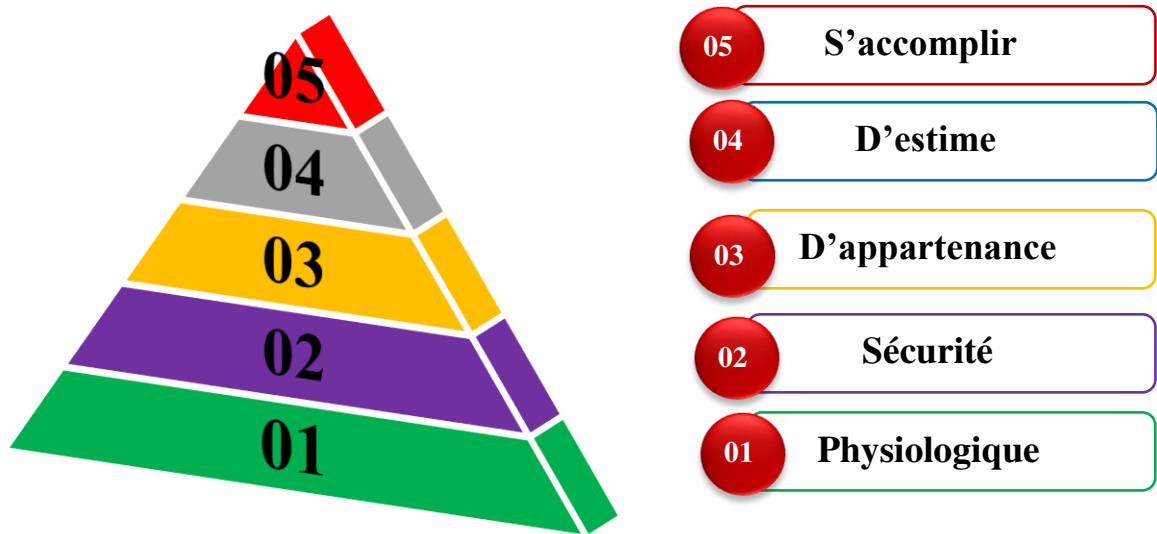
1.2.3.2 La pyramide des besoins d'Abraham Maslow

ABRAHAM Maslow (1908-1970) est un psychologue qui a mené une double carrière dans l'université américaine et dans l'industrie. Il est l'auteur de deux principaux ouvrages qui s'intéressent aux facteurs de motivation de l'homme notamment au travail. Il pense que la motivation de l'homme est de satisfaire ses besoins. Dans le prolongement des travaux de Mayo, Maslow distingue une hiérarchie des besoins représentée sous la forme d'une pyramide qui, de la base au sommet, distingue cinq types de besoins (voir figure n°02) :

- Les besoins psychologiques (*besoins vitaux*) ;
- Les besoins de sécurité (*physiques ou psychiques*) ;
- Les besoins d'appartenance (*besoins sociaux*) ;
- Les besoins d'estime/ de reconnaissance ;
- Les besoins de réalisation et d'accomplissement.

⁵ YVES Emery, FRANÇOIS Gonin « *dynamiser la gestion des ressources humaines* » presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2006.

Figure N°02 : La pyramide des besoins de Maslow



Source : KOTLER.P et DUBOIS.B, Marketing Management, 7ème Edition, Ed Publi Union, Paris 1988, P198.

1.2.3.3 Douglas Mc Gregor et la théorie XY

Douglas McGregor (1906-1964) « obtint un doctorat de psychologie à l'Université de Harvard en 1935. Il fut professeur de psychologie industrielle puis de management industriel au Massachusetts Institute of Technology de 1937 à 1964 »⁶. Il distingue deux approches des problèmes humains. En premier lieu ; la manière dont une organisation est dirigée dépend des théories implicites que suivent ses dirigeants. Deuxièmement ; le contrôle est important et central au sein des organisations.

Mc Gregor a montré qu'il existe plusieurs formes de direction fondées chacune sur le comportement des dirigeants. La théorie X qui symbolise le management et la théorie Y qui représente l'école des relations humaines. C'est-à-dire, selon la théorie X, les ouvriers ne veulent pas travailler, il faut les y contraindre, les menacer de sanction. Les individus préfèrent être dirigés, protégés et ne pas être responsables. Cette théorie suppose donc une attitude autocratique en ce qui concerne la gestion des personnes où la plupart des individus détestent le travail et essaient de s'y soustraire dans la mesure du possible, ils ont peu d'ambition et évitent d'assumer la moindre responsabilité, ils sont hostiles au changement et indifférents aux besoins de l'organisation.

Pour les motiver, les dirigeants de cette théorie recommandent de les surveiller, d'exercer sur eux divers types de contraintes et de renforcer la discipline ;

Selon la théorie Y, le travail est naturel à l'homme, il sait s'auto-diriger et s'autocontrôler. Cette théorie suppose une gestion humaine et bienveillante du personnel ; elle

⁶ MICHEL Barabel, OLIVIER Meier « MANAGEOR » édition DUNOD, Paris, 2006, p.85.

considère que les individus ne sont pas paresseux et s'ils manifestent une certaine paresse au travail, cela signifie une attitude transmise par leur expérience passée au sein d'autres organisations.

Pour les dirigeants tenant de cette théorie, le meilleur moyen d'inciter et employer au travail consiste à leur accorder une marge de liberté, d'autonomie et de responsabilité. La motivation devient alors fondamentalement, la satisfaction de leurs besoins d'ordre supérieur.

1.2.3.4 Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs

FREDERICK Herzberg (1923) psychologue et médecin ensuite professeur en management, Il démontre que les facteurs qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que ceux qui conduisent à l'insatisfaction. « *Sa théorie bi factorielle* » démontre d'une part que les facteurs de satisfaction sont liés à la réalisation de besoins secondaires tels que la reconnaissance, l'accomplissement, la prise de responsabilité,...etc. Il indique aussi que si les facteurs d'insatisfaction sont facilement éliminés pour répondre aux revendications, les facteurs de satisfaction seront en revanche difficiles à traiter.

Dans la pensée Taylorienne, l'homme travaille parce qu'il y est obligé ; dans la vision de l'école des relations humaines, l'homme travaille par amour et dépendance vis-à-vis de son groupe ; dans l'approche du management participatif, il travaille parce que ses activités et ses tâches sont sources d'enrichissement.

1.3. Les groupes industriels et organisationnels

Définir le groupe est plus délicat car s'il représente généralement un ensemble économique identifiable, sa réalité juridique reste imprécise et n'existe pas à proprement parler.

1.3.1. Définition

La notion de groupe n'existe pas juridiquement. Chaque société composante du groupe est juridiquement indépendante et jouit de la personnalité morale mais cette personnalité est refusée au groupe lui-même.

Le groupe de société est un phénomène instable, fuyant, aux multiples visages. A tout moment la physionomie du groupe est susceptible au gré des prises de participations et des cessions de contrôle, d'évaluer et de transformer.

Selon Y. Chartier la définition du groupe est la suivante : « *le groupe est couramment analysé comme étant un ensemble de sociétés qui, tout en étant juridiquement distinctes, se trouve cependant liées les unes aux autres de telle sorte que l'une d'entre elle, qualifiée de société mère ou de société dominante, est en mesure d'imposer, en fait ou en droit, une unité*

de décision aux autres composantes du groupe qui se trouvent ainsi dans la situation de société dominées »⁷.

▪ **Quelques textes législatifs font référence à la notion de groupe de sociétés :**

- L'article 431-1 du code de travail prévoit la mise en place de comité d'entreprise pour les entreprises juridiquement distinctes mais présentant une unité économique et sociale, dès lors qu'elles comptent au moins 50 salariés. Cette unité, selon des critères jurisprudentiels, se caractérise par une communauté d'intérêts et une identité de direction.
- Le code de commerce ne donne pas de définition du groupe dans les articles L 233-1 et suivants. Cependant, ses articles L 233-16 et suivants fixent les modalités de consolidation des comptes des sociétés qui contrôlent d'autres sociétés (*majorité des droits de vote, exerce une influence dominante...*).

1.3.2. Les structures organisationnelles et financières du groupe

Les relations de dépendance entre sociétés sont susceptibles de s'organiser de diverses manières. Cette diversité s'observe au niveau de la structure organisationnelle du groupe et au niveau de la structure financière de la filiale.

1.3.2.1 Structure organisationnelle du groupe

La structure du groupe peut être radiale, pyramidale ou complexe (Nurit-Pontier, 1998). « *La structure radiale la plus simple, se compose au centre d'une maison mère qui contrôle directement l'ensemble de ses filiales. La structure pyramidale comprend une société mère qui contrôle une ou plusieurs filiales, ces dernières contrôlant à leur tour des sous filiales et ainsi de suite. C'est typiquement le cas des groupes des sociétés algérien : SAIDAL, CEVITAL, ...*

*Le principal avantage d'une structure pyramidale est de permettre à la maison mère de faire des économies en capital. Grâce au contrôle des filiales, son influence dans les sous-filiales est avérée, sans pour autant détenir la majorité du capital. La structure complexe résulte de la combinaison des structures précédentes aboutissant dans certains cas à des schémas très compliqués ».*⁸

1.3.2.2 Forme et titulaire du contrôle du capital de la filiale

Par définition l'actionnariat de la filiale est détenu pour 50%, au moins, par la maison mère, ce qui laisse une place à d'éventuel(s) autre(s) actionnaire(s) pouvant être en situation d'actionnaire minoritaire absolu s'il détient un bloc d'actions important (éventuellement avec

⁷ LAURE Nurit-Pontier, « *les groupes de sociétés* », édition ellipses, France, 1998, p.9.

⁸ <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00384737>.

une minorité de blocage de 33%) ou relatif s'il n'a qu'une faible part. Dans tous les cas, les filiales peuvent faire l'objet d'une cotation en Bourse. Mais ces dernières années, les groupes ont eu clairement tendance à racheter les actions de leurs filiales détenues par le public, pour des raisons d'ordre stratégique et financier.

Ce fut le cas de France Télécom réintégrant Orange et Wanadoo, de Saint-Gobain rachetant les intérêts minoritaires de Lapeyre... La maison mère a ainsi « les mains libres » vis-à-vis de minoritaires mais c'est aussi une façon de profiter d'avantages tels que l'intégration fiscale, possible à partir d'un seuil de détention de 95% du capital.

1.3.3. Le rôle des unités membres du groupe

De multiples possibilités, le rôle des unités membres du groupe varie d'une situation à l'autre. « *La société tête de groupe peut être maison mère ou holding ; la filiale peut être une filiale métier ou simple fournisseur ou client de la tête de groupe* ».⁹

1.3.1.1 Rôle des sociétés têtes de groupe : holding, maison mère

C'est la nature de l'activité qui différencie une maison mère d'un holding. En effet, par définition, une société mère peut jouer à la fois un rôle industriel et financier : elle regroupe des activités économiques identiques, proches ou complémentaires, tout en exerçant elle-même une activité industrielle et en conservant des actifs industriels. C'est le cas dans de très nombreux groupes : Accor, Snecma, EDF, Air liquide...

A l'inverse, si la société mère joue un rôle exclusivement financier, elle porte alors le nom de holding. Le holding n'exerce aucune activité industrielle ou commerciale. Les holdings sont les organisations pivot de cette configuration structurelle, le groupe Euris (*immobilier, distribution alimentaire, investissements*) constitué de Finatis, Rallye, Foncière Euris... Le holding présente deux grands avantages : il facilite la reprise d'entreprise et constitue un bon outil de transmission dans le cas d'entreprise familiale.

1.3.1.2 Rôle des sociétés filiales : filiale intégrée, filiale métier

L'activité des filiales peut être spécialisée ou généraliste, tournée vers l'extérieur ou, au contraire, vers l'intérieur du groupe. Les filiales « *généralistes* » produisent et commercialisent un produit ou un service, à l'inverse des filiales spécialisées dans la production ou la commercialisation.

Nous pouvons aussi distinguer les sociétés filiales dont l'activité est orientée vers l'extérieur du groupe de celles dont l'activité consiste à renforcer le potentiel économique des

⁹ AURELIE Duet ép. CATEL, « *le gouvernement des groupes de sociétés, Les relations entre propriété et pouvoir à l'épreuve des réalités de l'entreprise contemporaine* », Université Pierre Mendès France – Grenoble II, 2007. Pp.75-76.

autres sociétés du groupe et qui sont donc tournées vers l'intérieur du groupe. A partir de ces deux critères, plusieurs combinaisons sont possibles permettant de mettre en évidence deux profils types de filiales : celui de la filiale fournisseur ou client d'un groupe verticalement intégré et celui de la filiale métier d'un groupe conglomérat. Les filiales fournisseurs ou clientes sont caractéristiques des filiales spécialisées, dont l'activité est tournée vers l'intérieur du groupe.

La spécialisation se fait soit sur la distribution d'un produit ou d'un service, soit sur la production, en amont de l'activité des autres unités du groupe.

Par définition, le groupe congloméral exerce ses activités dans différents secteurs n'ayant pas de liens entre eux. Les unités filialisées exercent donc des métiers différents, leur seul lien est un lien capitalistique. Pour le reste, elles sont dans des logiques productives, des marchés, des rythmes... très différents. Le plus souvent, les groupes congloméraux sont le fruit de diversifications par croissance externe. La construction de tels groupes présente des avantages : les entreprises rachetées permettent aux groupes d'être présents dans plusieurs secteurs, sur des marchés contra cycliques, donc de se mettre à l'abri des cycles économiques.

De très grands groupes internationaux sont des conglomérats : General Electric, dont les activités vont des moteurs d'avion à la télévision, le groupe que construit Warren Buffet, l'investisseur américain qui développe un conglomérat autour de l'assurance, des jets d'affaires, de la restauration rapide et de l'ameublement, ou encore le groupe Virgin. Dans ces groupes aux métiers différents, la question des synergies entre entités peut être assez problématique.

1.3.4. Deux stratégies de fonctionnement : bureaucratisation ou autonomie

Deux situations de référence peuvent être identifiées en termes de fonctionnement de groupes : *« des groupes privilégiant le rassemblement d'unités autonomes et des groupes misant sur l'intégration des filiales et la centralisation des décisions. L'opposition entre fonctionnement bureaucratique et fonctionnement autonome marque un premier clivage concernant les stratégies que mettent en œuvre les sociétés mères vis-à-vis de leurs membres »*.¹⁰

1.3.4.1 Des espaces bureaucratisés

Nous avons constaté l'importance et la prégnance des règles édictées par la maison mère au sein des groupes bureaucratisés. Ces groupes sont clairement dans une logique de fonctionnement de type pyramidal : l'information descendante provient de la maison mère et

¹⁰ AURELIE Duet, CATEL *Op.cit.* p.77.

il existe peu d'interaction dans le sens inverse. Les filiales doivent se contenter de respecter les règles du groupe et situer strictement leur activité dans le cadre fixé par le groupe. Ce type de fonctionnement est caractéristique des groupes de taille importante : l'accroissement de la taille induisant souvent une élévation du degré de formalisation 40. Symboliquement, certaines sociétés mères vont jusqu'à débaptiser leurs filiales pour leur donner leur nom.

1.3.4.2 Des unités autonomes

Le second type de groupe accorde, à l'inverse, une réelle autonomie aux filiales. Leur fonctionnement est alors plus souple et plus informel. La maison mère n'intervient pas, ou peu, dans l'activité de la filiale, qui est indépendante dans l'organisation de son activité en interne, comme dans ses relations avec l'environnement externe au groupe. Si le fonctionnement d'une filiale au sein d'un groupe bureaucratisé est transparent pour la maison mère, le fonctionnement des filiales des groupes misant sur l'autonomie de leurs membres reste une « *boîte noire* » pour la société tête de groupe.

Le rôle de la maison mère est alors un rôle de pilotage : son contrôle porte, non pas sur le déroulement du travail, mais sur des éléments de structure financière de l'entreprise. Elle veille, par exemple, à ce que les filiales atteignent les résultats escomptés. Les différences, de fonctionnement, culturelles... sont acceptées, voire cultivées. Les groupes ne sont donc pas des espaces productifs homogènes : ils ont des univers de référence concrets et symboliques différents : certains se situent dans l'univers des groupes bureaucratisés, d'autres dans celui de groupements souples d'entreprises... Leur fonctionnement est alors sensiblement différent.

A travers l'identification de variables clés, cette première caractérisation a plusieurs mérites. Elle permet de donner quelques références stabilisées pour se situer dans l'univers des groupes. Mais plus encore, la mise à jour de ces variables est essentielle car ce sont les principes de variations des situations qui vont, pour la suite, nous servir de principes d'analyse des groupes. Nous avons bâti notre argumentation à partir et autour des formes changeantes de nos terrains : c'est ce qui justifie notre hypothèse quant à l'opportunisme de la structure en groupe. Cette description « à plat » des variables n'épuise, bien entendu, pas la réalité, elle en suggère une plus complexe dans laquelle les groupes réalisent des combinaisons à chaque fois uniques de ces différences. Et c'est en montrant la complexité de chacune des situations de groupes que nous dépasserons la présentation formelle des variables en jeu.

1.4. Relation organisation /ressources humains

Le fonctionnement de l'organisation est l'un des facteurs déterminant de la performance des entreprises. Et ce dernière ce fait à l'aide des ressources humains qui sont un

actif intangible que l'on veut attirer, former, motiver, engager, orienter, développer, mais surtout retenir dans notre entreprise. De ce fait, on réalise que les entreprises investissent de plus en plus dans leur capital humain.

1.4.1. Rôle et place de la fonction ressource humaine dans la gestion de l'entreprise

Dans l'entreprise, la fonction ressources humaines travaille pour quatre catégories de partenaire dont les attentes apparaissent très diverses.

Selon l'association Francophone de gestion des ressources humains (AGRH) et l'institut international de l'audit social (IAS) ; pour les dirigeants le DRH doit être un support de stratégie, un acteur de compétitivité et un créateur de valeur, et pour les salariés le DRH est garant de l'équité ; de l'employabilité et de l'éthique ainsi pour les représentants des salariés un DRH est un garant de l'écoute, de la confrontation et la dynamique sociale.

Nous essayons d'expliquer la relation entre le DRH et chacun de ses clients :¹¹

1.4.1.1 Les attentes des salariés

- **L'équité :** Chaque salarié évalue ce qu'il apporte, ces inputs, il évalue aussi ce qu'il reçoit. Il souhaite et recherche un traitement équitable. Garantir au salarié un traitement équitable implique :
 - Sa contribution soit effectivement évaluée et appréciée ;
 - La possibilité d'accroître sa contribution lui soit offerte ;
 - Sa rétribution soit connue et évaluée dans toutes ses composantes ;
 - L'information sur tous les composants, monétaires et non monétaires de sa rétribution lui soit communiquée ;
 - Le lien entre contribution et rétribution soit clair et explicite ;
 - Le lien entre accroissement de contribution et accroissement de la rétribution soit précis et respecté.

Le DRH intervient afin d'évaluer la contribution, de déterminer la rétribution et de définir les rôles et plus généralement, il apporte à chaque salarié les informations utiles.

- **L'employabilité :** Les salariés ont pris conscience de l'importance essentielle de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail. Pour connaître cette employabilité, le DRH intervient à quatre niveaux :
 - Connaître les compétences actuelles de chaque salarié ;
 - Connaître les connaissances requises pour les postes actuelles ;
 - Connaître les compétences de chaque salarié pour évaluer et les modalités pour parvenir.

¹¹ J.F.Soutenain, P.Farcet, « *organisation et gestion de l'entreprise* », édition BERTI, Paris 2007, pp.58-63.

- Connaître l'évaluation des postes nouveaux et des compétences nécessaires pour les tenir.
- **L'éthique :** Les points les plus sensibles de GRH sont ceux de la sécurité, de la rémunération et de l'emploi. Un recrutement sur recommandation, une promotion par un licenciement arbitraire, une augmentation ou un non augmentation non justifié sont les symptômes les plus fréquemment soulignés pour les salariés.

1.4.1.2 Les attentes de l'encadrement (*managers*)

Leurs attentes à l'égard de la DRH se résume d'une part à garantir le partage de fonction et d'autre part devenir un partenaire d'affaires. Auxquelles on ajoute le partage de la vision pour chaque décision prise s'inscrive dans le cadre des enjeux stratégiques de l'organisation.

1.4.1.3 Les attentes des partenaires sociaux

On peut distinguer trois attentes :

- **L'écoute :** le DRH doit veiller à ce que les salariés ou les représentants puissent s'exprimer et leurs message soit écouté. ;
- **La conformité :** le DRH doit respecter les règles légales, conventionnelles et internes définissant les droits des salariés. Il traite les réclamations et veille à limiter les risques ;
- **La dynamique sociales :** le DRH doit promouvoir des projets et offre des espaces des négociations permettant de faire évoluer l'organisation et d'assurer le développement des hommes.

1.4.1.4 Les attentes de la direction générale

Sécurité, compétitivité, création de valeurs, sont les trois attentes principales :

- **La sécurité :** le DRH doit identifier et réduire tous les risques liés à la participation des hommes à la vie de l'entreprise ;
- **La compétitivité :** « *la différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme* » dit le proverbe arabe, il peut être transposé au mode économiques : La différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose avant tout autre sur avantage compétitif, sur la qualité de management des ressources humain ;
- **La création de valeur :** des préoccupations de l'entreprise, création de valeur. Les directions attendent une contribution de la DRH qui n'a de garantie de survie que lorsqu'elle démontre en permanence sa valeur ajoutée. Elle doit réduire ses coûts de fonctionnement et bâtir un avantage compétitif.

1.4.2. Les missions et les tâches des ressources humaines

Il existe plusieurs tâches et mission de la ressource humaine dans les entreprises parmi eux ce qui suit :

1.4.2.1 Les missions**a. Administrer efficacement**

« Entre opérateur dans la gestion du personnel, ce qu'on peut constater dans les mutations qu'ont subi les mécanismes de la GRH qui sont passés des directions centralisent, lourdes et peu réactives à des organisations décentralisées plus proche de terrain, le salarié participe à sa gestion administrative »¹².

b. Développer la motivation des salariés

Le salarié doit être considéré comme un client interne dont la satisfaction des attentes est essentielle à la réussite de l'entreprise. Car ses attentes conditionnent le développement durable.

c. Favoriser le changement

Pour être agent de changement, la DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficace à mettre en place une culture de changement et de transformations.

d. Mettre en œuvre la stratégie

La DRH doit faire en sorte que la stratégie ressources humains support la stratégie d'entreprise, doit être aussi un participant important à la définition de la stratégie de l'entreprise globale. Ces missions sont assurées par un ensemble d'activités et tâches qui peuvent être regroupées par nature :

- L'administration courante ;
- La gestion des ressources humaines ;
- La formation ;
- Le développement social ;
- La gestion des couts de personnel ;
- L'information et la communication ;
- L'environnement et les conditions de vie au travail ;
- Les relations externes.

¹² FRANÇOIS Pichault, JEAN Nizet, « les pratiques de gestion de ressources humains », édition INEDIT ESSAIS, Paris, Pp.24-39.

1.4.2.2 Les tâches**a. L'administration de personnel**

«C'est sous cet aspect que la fonction à commencer à exister à être perçue dans l'entreprise. Cet aspect recouvre :

- Enregistrement, suivi et contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise ;
- Tenue des documents imposés par la réglementation ;
- Relation avec les services administratifs de l'emploi, de l'inspection de travail ;
- Administration des rémunérations ;
- Calcul des charges sociales.

L'administration du personnel recouvre à la fois l'application des dispositions légales, réglementaire, et conventionnelles.

b. La gestion des ressources humaines et des coûts de personnel

Les composants sont en particulier : la gestion de l'emploi, programme de recrutement, embauche, gestion des carrières et des promotions, analyse des postes. La gestion des rémunérations, grilles de salaires, et politique de rémunérations. On peut distinguer cinq tâches de gestion des ressources humaines et quatre tâches de gestion des coûts représenté dans le tableau suivant :

Tableau N°01 : Les tâches de la gestion des ressources humains et les coûts de personnel

Gestion de ressources humaines	Gestion des coûts de personnel
▪ La prévision des besoins quantitatifs et qualitatifs. ▪ Le recrutement. ▪ Le processus formalisé d'évaluation d'emploi/postes. ▪ Le processus formalisé d'évaluation des personnes. ▪ Les promotions et les mutations.	▪ Le suivi de l'évaluation des systèmes de rémunérations. ▪ La révision des situations individuelles. ▪ L'élaboration des budgets des couts de personnel. ▪ La recherche d'allègement des coûts.

Source : FRANÇOIS Pichault, JEAN Nizet, « les pratiques de gestion de ressources humains », pp.24.39.

1.4.3. La gestion des ressources humaines dans les organisations :

La gestion des ressources humains se définit d'une façon générale, comme un ensemble de pratique s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humains dont il a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un

contexte d'incertitude accrue. De fait, il apparaît que la gestion de ressources humaines s'articule de deux variables :

1.4.3.1 Aspect quantitatif

La quantité de facteur travail disponibles dans l'entreprise doit correspondre à ces besoins.

1.4.3.2 Aspect qualitatif

La main d'œuvre disponible doit par ailleurs disposer des compétences nécessaires à l'entreprise.

Cette articulation de ces deux aspects se décline par la suite dans **les différents domaines relatifs à la gestion des ressources humaines :**

- **La gestion de la rémunération du personnel :** qui peut être rendue plus complexe par l'augmentation croissante de la part de la rémunération qui ne correspond pas au salaire de base du salarié (*primes, participation*) ;
- **La gestion des carrières :** qui passe entre la formation des salariés mise en place comme une procédure de progression dans l'entreprise ;
- **La gestion administrative :** qui va des formalités d'entrée du salarié dans l'entreprise à la gestion de différentes relations qui lient l'entreprise avec l'administration publiques.
- **La gestion des effectifs :** qui permet de maintenir l'équilibre entre les besoins et les ressources en personnel de l'entreprise (*plan de recrutement et plan de licenciement entre autre*).

L'organisation est un groupe d'individus qui produisent un objectif commun en se divisant le travail à exécuter. Ils existent plusieurs relations entre les fonctions de l'entreprise sont coordonner et dirigées sous forme des schémas.

Section 02 : Les structures organisationnelles

Dans la grande majorité des cas, les actions qui sont liés par des contrats au sein d'une firme sont coordonnées et dirigées grâce à une structure interne qui traduit les principes de hiérarchie, d'autorité et contrôle qui prennent différentes formes. Elle constitue l'un des composants essentiels d'organisation permettant la mise en œuvre des stratégies définies par l'entreprise.

2.1. Définition et typologie de la structure organisationnelle

La structure d'entreprise est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre ces unités. A chaque unité est délégué un certain pouvoir pour exercer sa

mission. Des mécanismes de coordination assurent la cohérence et la convergence des actions des différentes unités.

2.1.1. Définition de la structure organisationnelle

Selon A.CHANDLER « *la structure y apparait comme un élément clé de la mise en œuvre de la stratégie* ». ¹³

Selon H.Mintzberg la structure « *c'est la somme totale des moyens employés pour déviser le travail en tâches distincts et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâche* ». ¹⁴

Selon ALAIN Desremaux considère la structure comme un ensemble de dispositifs, permettant de répartir, coordonner, et contrôler les activités et d'orienter les comportements des hommes dans le cadre des objectifs des entreprises. La structure est un ensemble d'éléments interdépendants tels que, si en modifie un élément ou une relation, l'ensemble est modifié. On peut parler de la structure par âge d'une population, de la structure par secteur d'activité d'une économie, de la structure d'une entreprise etc.

« *Un phénomène est dit structurel si Il est inhérent au mode d'organisation d'une entreprise ; d'un système ; d'une société ; Il est durable et non conjoncturel* » ¹⁵.

« *Une structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre ces unités. À chaque unité est délégué un certain pouvoir pour exercer sa mission. Des mécanismes de coordination assurent la cohérence et la convergence des actions des différentes unités* ». ¹⁶

2.1.2 L'espace bureaucratique

Le terme de structure comprend bien plusieurs aspects, dans le domaine de l'organisation, plusieurs acteur sont définie la structure mais Y.F, Livian la définition du concept de structure donné par Henry Mintzberg, reste le plus convaincants dans sa conception.

La structure d'une entreprise présente trois caractéristiques principales : ¹⁷

- La spécialisation ;
- La coordination ;
- La formalisation.

¹³ STRATEGOR, « *Politique générale de l'entreprise* », édition DUNOD, Paris, 1997, p.411.

¹⁴ HENRY. Mintzberg, « *Structure dynamique des organisations* », édition d'organisation, Paris, 2003, p.18.

¹⁵ ALAIN Beintone, ANTOINE Cazorla, CHRISTINE Dollo, ANNE –MARY Draï, « *Dictionnaire de science économique* », édition MEHDI, Algérie, 2013, p.424.

¹⁶ STRATEGOR, « *politique générale de l'entreprise* », 4ième édition DUNOD, Paris, 1997, p.411.

¹⁷ *Idem* p.412.

- **La spécialisation**, c'est-à-dire le mode et le degré de division du travail dans l'entreprise.il s'agit de choisir le mode de découpage des activités, soit par fonction, par groupe de produit, ou par marque...etc.). Sur quels critères et jusqu'à quel degré de détail le découpage de l'organisation est-il réalisé ?
- **La coordination**, c'est-à-dire le ou les modes de collaboration institués entre les unités. Quelles sont les liaisons entre unités, et quel est le degré de centralisation/décentralisation qui en résulte ?
- **La formalisation**, c'est-à-dire le degré de précision dans la définition des fonctions et des liaisons.il s'agit de savoir si chaque rôle est défini de façon stricte et détaillée, ou laisse-t-on une large part à l'interprétation individuelle ?

2.1.3 L'organigramme

L'organigramme c'est une représentation graphique de la structure qui désigne l'architecture générale de l'entreprise et l'organisation hiérarchique de ces services .il permet de :

- Comprendre les fonctions exercées dans l'entreprise ;
- Le lien hiérarchique ;
- La place de chacun.

2.1.2. La typologie des structures organisationnelles

Les entreprises peuvent adopter différents types de structure selon la manière dont elles organisent la division interne du travail (*degré de départementalisation*). On distingue généralement deux grands types de structures qui se distinguent par le fait de découpage de l'entreprise en sous système qui permet d'étudier des structures schématisées par des organigrammes ou des dispositifs graphiques :

- Les structures simples dont la pluparts sont décrites et analysées par Fayol et Taylor ;
- Les structures complexes mieux adaptées à des réalités des grandes organisations.

2.1.2.1 Les structures simples

a. Structure hiérarchique(Fayol)

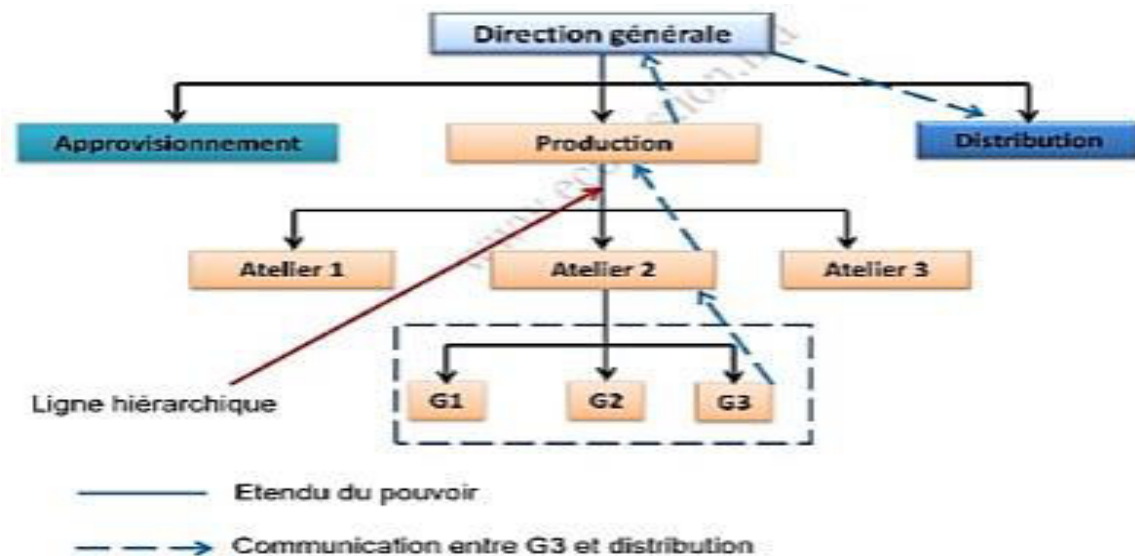
Cette structure a été proposée par H. FAYOL en réaction au modèle taylorien, elle repose sur le principe de l'unité de commandement ; chaque salarié ne dépend que d'un seul chef, comme dans l'armée. Ou encore la structure hiérarchique consiste en un enchaînement de relations interpersonnelles d'autorité-subordination (*ou liaison hiérarchique*) qu'elle s'exerce sur des personnes.

- **Les avantages**
 - Fonctionnement simple, en appliquant l'unité de commandement ;
 - Responsabilités claires et définies.

▪ Les limites

- Difficulté pour le directeur de maîtriser tous les domaines ;
- Mauvaise circulation de l'information (*information peu partagée*) ;
- Coordination complexe entre les lignes hiérarchiques ;
- Absence d'initiatives et risque de bureaucratie ;
- Cloisonnement des différents organes de l'entreprise et manque de coordination entre eux ;
- Conflits fréquents entre les subordonnés et la hiérarchie.

Schéma N°01 : La structure hiérarchique



Source: <http://slideshare.net/mobile/anasselhabetiirissi9/chapitre-4-les-structures-organisationnelles>

b. Structures fonctionnelles (Taylor)

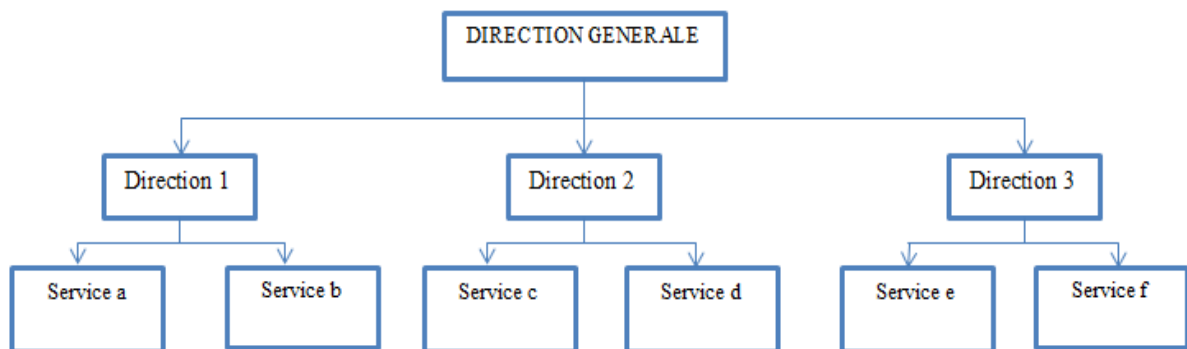
Un salarié peut donc recevoir les ordres de plusieurs supérieurs (*Absence d'unité de commandement*), La direction se charge de la coordination. C'est une structure plus adaptée aux PME où la prise de décision émane du dirigeant pour l'essentiel ou dans le cas d'une entreprise mono productrice.

▪ Les avantages

- L'appel à des spécialistes permet de résoudre les problèmes ; fortes compétences ;
- Développement de compétences spécialisées à tous les niveaux du management ;

- Centralisation forte de la DG qui se retrouve accaparée par des problèmes routiniers.
- **Les limites**
 - Peu de temps de réflexion pour les problèmes stratégiques ;
 - Difficiles de coordonner des activités entre plusieurs fonctions : les fonctions (*spécialisées*) privilégient leurs objectifs au détriment de ceux (*plus généraux*) de l'entreprise ;
 - Faible capacité à s'adapter à des changements ;
 - Division extrême du travail démotivante ;
 - Multiplication des commandements = source de conflit.

Schéma N°02 : La structure fonctionnelle



Source : [http //geronim .free .fr /ecoent / cours / type-de –structure.htm](http://geronim.free.fr/ecoent/cours/type-de-structure.htm).

c. Structure divisionnelle

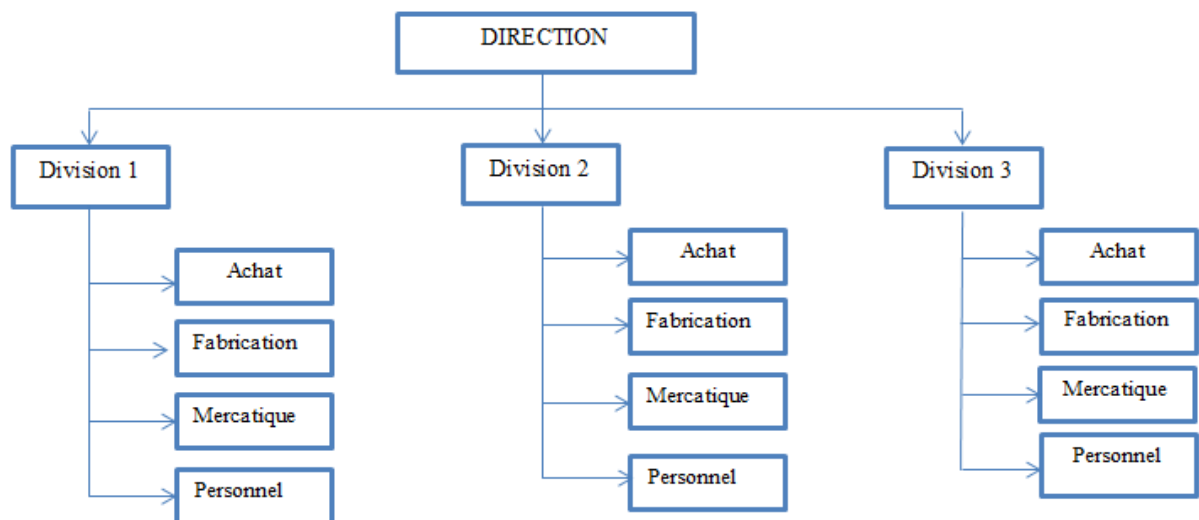
Alfred Pritchard SLOAN (1875 – 1966) (*Directeur Général de Général Motors*) est le créateur de cette structure. La structure divisionnelle consiste à organiser l'entreprise par divisions c'est-à-dire la découper verticalement pour séparer les différentes activités. Chaque division apparaît comme une « *entreprise* » spécifique, elle réunit tous les moyens en hommes et en matériel qui lui permettent de suffire à elle-même.

Pour choisir la structure divisionnelle, il faut que l'activité de l'entreprise se prête au découpage par division. Comme chaque division est indépendante ; l'ajout ou la suppression d'une division n'affecte pas le fonctionnement de l'ensemble.

- **Les avantages**
 - Structure décentralisée qui facilite la mesure des performances de chaque unité ;

- Structure facilement adaptable (*en cas de cession, ou création d'une activité*) ;
- Avantages de la décentralisation : rapidité d'action, qualité de communication, motivation des individus, mesure de la rentabilité des activités ;
- La concurrence possible entre les divisions peut améliorer leur performance.
- **Les limites**
 - Duplication des services et donc problème de coordination entre les différentes divisions ;
 - Chaque division suit ses propres objectifs ;
 - Absence d'unité de vue et donc risque de perte de cohérence.

Schéma N°03 : La structure divisionnelle



Source: <http://geronim.free.fr/ecoent/cours/type-de-structure.htm>.

2.1.2.2 Les structures complexes

a. Structure matricielle

La structure matricielle est une superposition de deux structures : structure verticale temporaire par projets (*équipe de projet*) et structure horizontale stable par tâches (*services prestataires*).

Cette structure a été imaginée au début des années 70, par Jay GALBRAITH qui décrit son principe de fonctionnement, qui est une combinaison des structures fonctionnelles et

divisionnelle. Chaque salarié dépend à la fois d'un chef de projet (*ou chef de produit*) et d'un responsable fonctionnel. Ainsi, Le découpage des activités se fait selon deux critères :

- Par fonction spécialisée (*commercialisation, production, ...*) ;
- Par produit ou par projet.

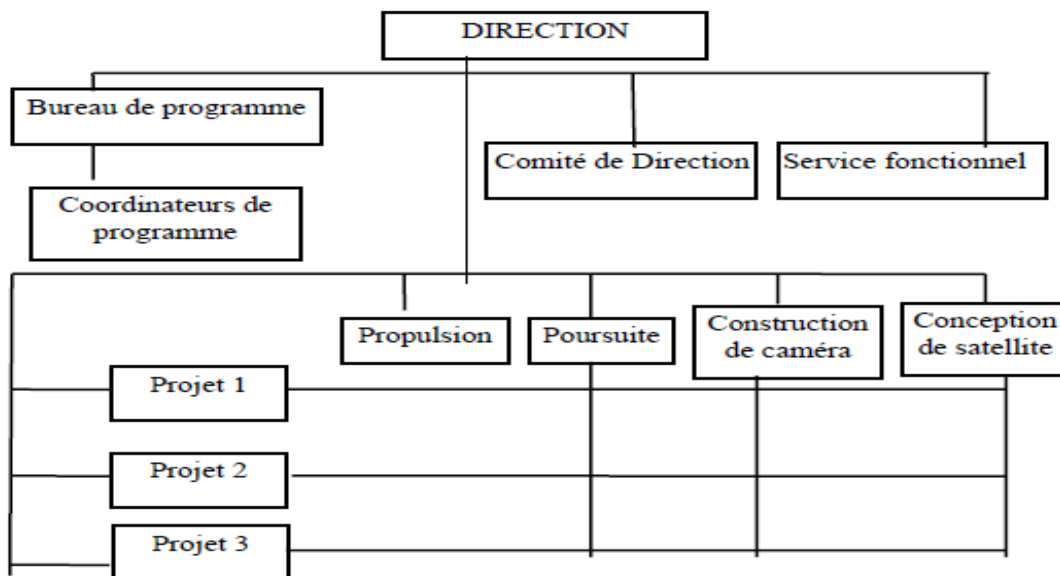
▪ **Les avantages**

- Mise en commun des ressources ;
- Chaque salarié profite des compétences de deux responsable ;
- Communication transversale forte, information partagée ;
- Flexibilité assurée par les équipes de projet ;
- Structure favorisant la décentralisation ;
- Bonne participation et motivation des salariés.

▪ **Les limites**

- Le double commandement des fonctionnels et les divisionnelle est source de conflits ou exige beaucoup de concertation ;
- Surcoûts liés à la complexité ;
- Risque d'une certaine lenteur dans la prise de décision ;
- Difficulté de faire travailler ensemble des personnes dont les cultures techniques, les nationalités, les métiers sont parfois très différents.

Schéma N°04 : La structure matricielle

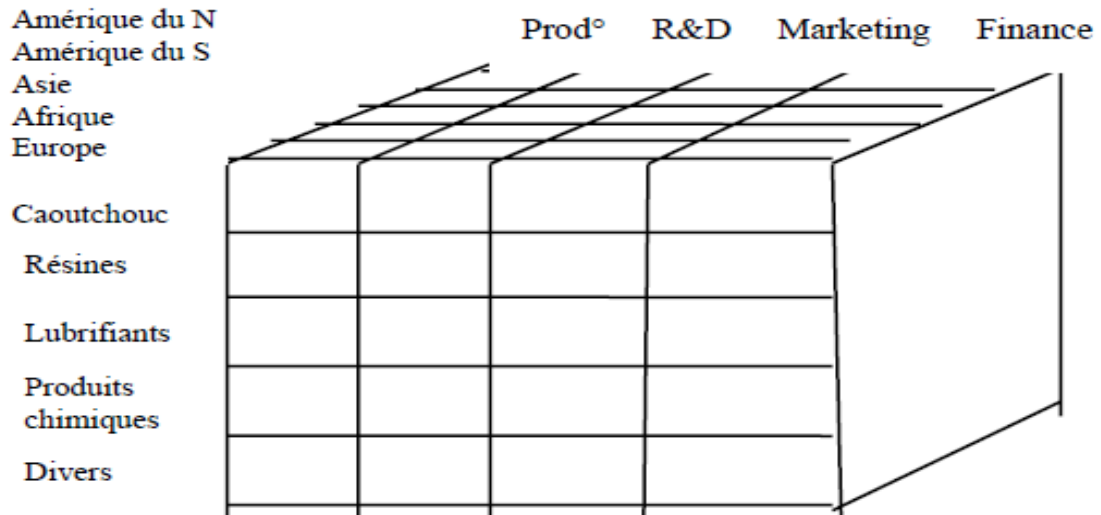


Source : <http://geronim.free.fr/ecoent/cours/type-de-structure.htm>.

b. Structure multidimensionnelle

Cette structure repose sur le même principe que la structure matricielle, mais associe un double, voire une triple ligne hiérarchique permanente. Elle est moins flexible que la structure matricielle, son extrême complexité rend souvent l'organisation ingérable.

Schéma N°05 : La structure multidimensionnelle

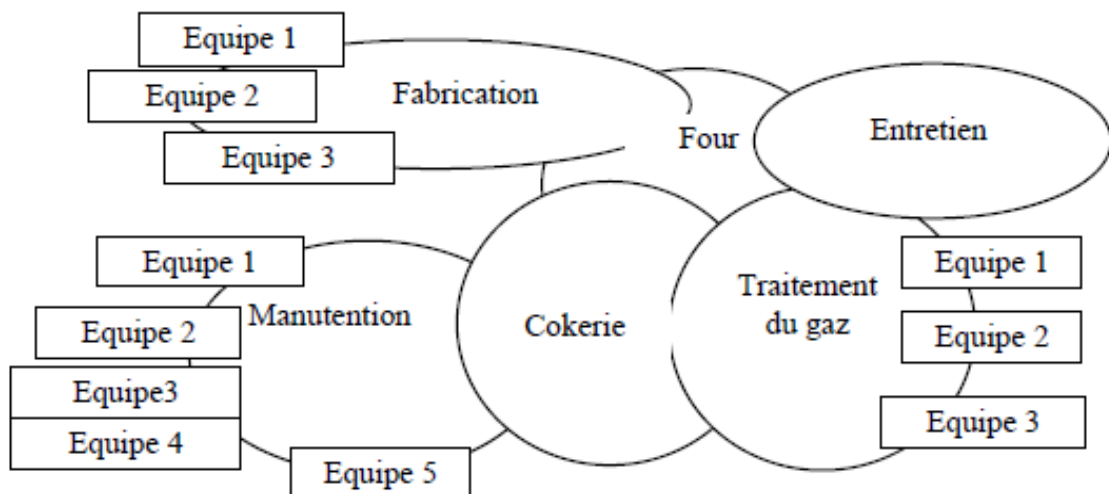


Source : <http://geronim.free.fr/ecoent/cours/type-de-structure.htm>.

c. Structure polycellulaire

L'organisation polycellulaire remet en cause la pyramide traditionnelle au profit de grands ensembles flexibles et complémentaires. Chaque cellule se structure autour d'équipes (exemple 5 équipes pour l'ensemble manutention).

Schéma N°06 : La structure polycellulaire

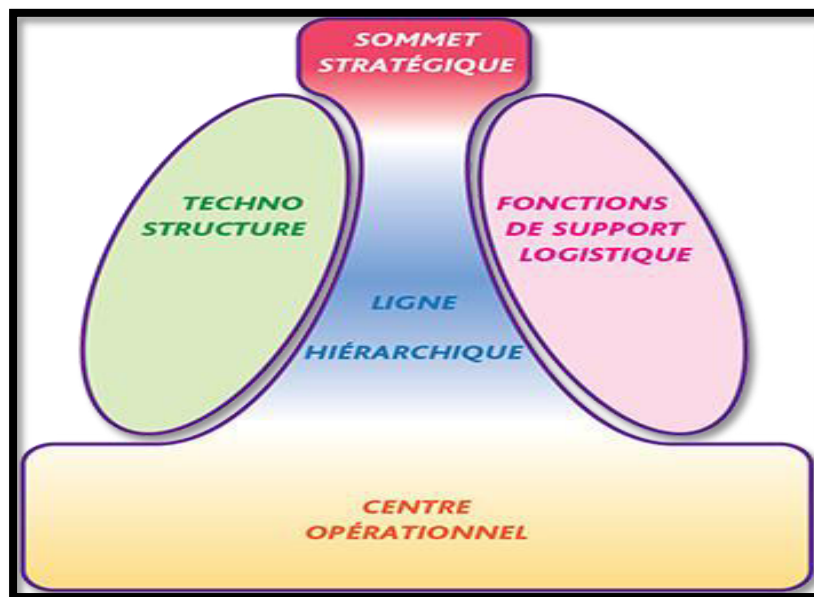


Source : <http://geronim.free.fr/ecoent/cours/type-de-structure.htm>.

d. Structure organisationnelle de Mintzberg

Dans un effort de classification beaucoup plus ambitieux, qui tente de rendre compte de la diversité des organisations économiques (*depuis l'entreprise jusqu'à l'hôpital*), H.Mintzberg (1983) avance l'idée que toute organisation économique se caractérise par la permanence de ses composantes.

Toutefois, la combinaison de celles-ci et leur hiérarchisation conduisent à une forte différenciation des formes organisationnelles. Une nouvelle représentation de la structure des entreprises est définie à partir de cinq composantes de base :

Schéma N07 : Les cinq composants de la structure organisationnel de Mintzberg

Source : HENRY. Mintzberg, « *Structure dynamique des organisations* », p.26.

- **Le centre opérationnel** : Il désigne les membres chargés directement d'assurer la production, qui constitue la raison d'être de l'organisation ;
- **Le sommet stratégique** : C'est l'instance où se prennent les décisions d'allocation des ressources dans le court et le long terme ;
- **La ligne hiérarchique** : Elle transmet les décisions du sommet stratégique et en assure la mise en œuvre. Elle sert aussi de support aux flux d'informations entre centre opérationnel et sommet stratégique ;
- **La technostucture** : Elle est chargée d'élaborer et de suivre les programmes d'investissements. Elle vise à standardiser les procédures en vue de rendre le travail plus efficace ;
- **Le support logistique** : Il assure les fonctions depuis la communication entre les différentes instances jusqu'à l'entretien, la documentation, les relations avec

l'environnement. Sa fonction vise à maîtriser le maximum d'activités de l'entreprise, même si celles-ci sont marginales.

Selon Mintzberg, toute organisation comprend cinq composantes. Les fonctions peuvent se recouper, ou être assurées par un même participant, mais en général, elles sont distinctes.

Mintzberg a défini une sixième composante : *« l'idéologie. Cette dernière se nourrit des traditions et des croyances d'une organisation et la différencie des autres. Cette notion est à rapprocher du concept de culture d'entreprise : image interne d'une organisation qui regroupe l'ensemble des valeurs, des mythes, des rites, des tabous et des symboles »*¹⁸.

La typologie de Mintzberg est remarquable car elle aborde l'organisation comme un assemblage structuré de participants, et non comme une collection d'individus dont les relations sont déterminées de façon exogène. Elle part du principe qu'une organisation est avant tout une coalition entre sous-groupes structurés de participants, hétérogènes certes, mais dont résulte pourtant une cohérence propre. La configuration structurelle rappelle l'anatomie humaine.

La prédominance d'une composante sur les autres et l'agencement des autres composantes qui en résultent, permettent à **Mintzberg d'identifier cinq formes organisationnelles fondamentales :**

- **La structure simple :** caractérisée par la domination du sommet stratégique. On a alors, une organisation de faible complexité, dans laquelle les décisions sont prises par quelques individus. L'autorité est donc très concentrée, la taille petite, et la contrainte exercée par l'environnement très forte ;
- **La bureaucratie mécaniste :** caractérisée par la domination de la technostructure. Il s'agit d'organisation pour laquelle la technologie impose une très forte standardisation des tâches, de sorte que la plupart des décisions ont un caractère routinier et contraint (*par la technique*), d'où l'importance des ingénieurs et des techniciens. La contrainte technologique induit une autorité centralisée. Cette organisation vise des objectifs précis et en nombre limité, d'où son caractère très fonctionnel ;
- **La bureaucratie professionnelle :** caractérisée par la domination du centre opérationnel. Il s'agit d'organisation faisant appel à des technologies très sophistiquées et changeantes. Il y a standardisation des tâches associée à une forte division du travail, exigeant une forte participation d'un personnel hautement qualifié. Les procédures de décisions, largement

¹⁸ HENRY. Mintzberg, « Voyage au centre des organisations », édition DUNOD, 1998, Paris, p.142.

décentralisées, utilisent des règles peu formelles qui permettent la flexibilité des choix. Dès lors, on a des organisations opérant dans un environnement complexe mais stable, et où la gestion des conflits internes occupe une grande place ;

- **La structure divisionnelle** : caractérisée par la domination de la ligne hiérarchique. On a ici un assemblage d'unités autonomes. Les technologies employées ne nécessitent guère d'initiatives de la part des participants. L'essentiel des problèmes concernent la mise en œuvre et le suivi d'activités bien définies. Aussi la plupart des décisions sont laissées aux instances intermédiaires les mieux à même de réagir sur le terrain ;
- **L'Adhocratie** : caractérisée par la domination du support logistique. On est ici en présence d'unités de petite taille, où les participants utilisent des technologies instables, dans un environnement complexe et en perpétuel mouvement. Ce qui entraîne une forte différenciation horizontale des tâches. La décentralisation des décisions et la faible hiérarchisation formelle se révèlent essentielles pour garantir la flexibilité de l'organisation. Le rôle clé du personnel logistique s'explique par le caractère hautement spécialisé de celui-ci, et la décentralisation par la nécessité de travailler en équipes (*voir les fabricants de logiciels*).

2.2. Les déterminants de la structure

Les facteurs qui déterminent la structure¹⁹ sont multiples elle influence et détermine la structure de l'entreprise adoptée. Ces éléments appelés « *les facteurs de contingence de la structure* » Ces éléments sont les suivants :

2.2.1. La stratégie

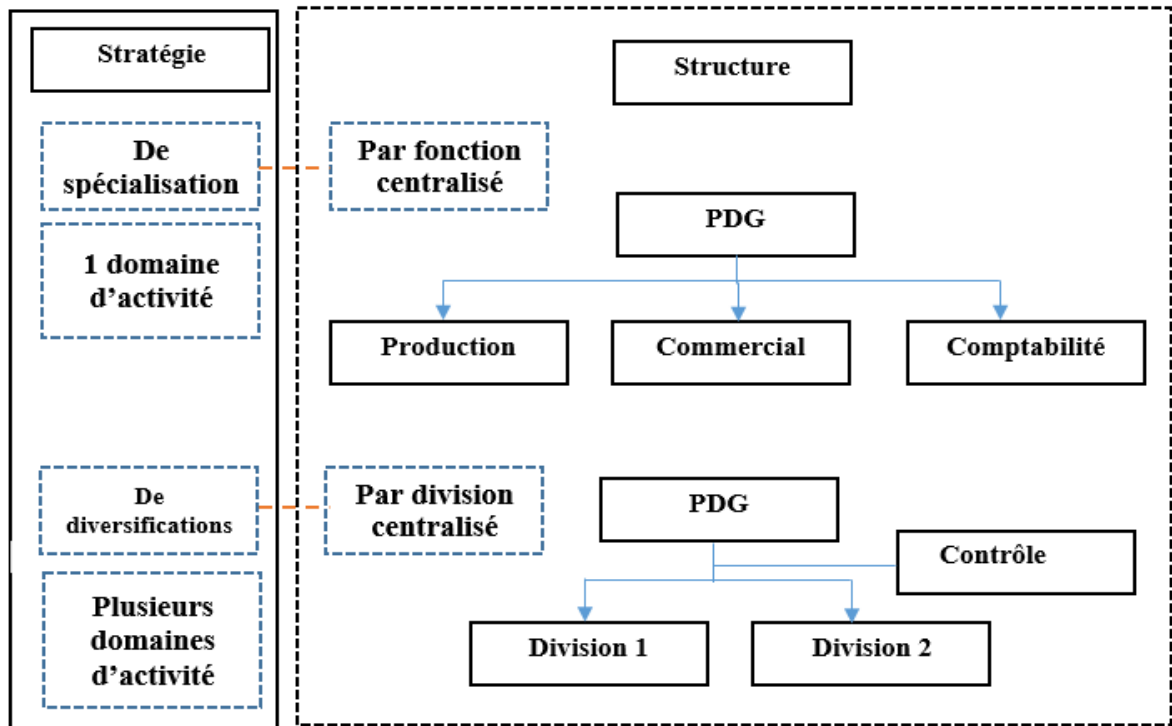
Une relation entre stratégie et structure a été mise en avant par A. Chandler, à partir d'une étude chronologique des stratégies et des structures sur plusieurs grandes entreprises américaines.

Selon cet auteur la stratégie influence la structure de l'entreprise, à chaque modification de la stratégie, il y a modification de la structure de l'entreprise.

Chandler souligne que le lien existe entre ces deux éléments n'est pas automatique (*le changement de structure intervient seulement lorsque l'ancienne structure se relève incapable de permettre la mise en œuvre de la nouvelle stratégie et que les dirigeants sont remplacés*). De plus ce lien peut être inversé démontrant alors à l'inverse que la structure influence la stratégie.

¹⁹ ALFRED Chandler, stratégie et structure, les Editions d'Organisation, Paris 1989.p.85.

Schéma N08: L'influence de la stratégie sur la structure



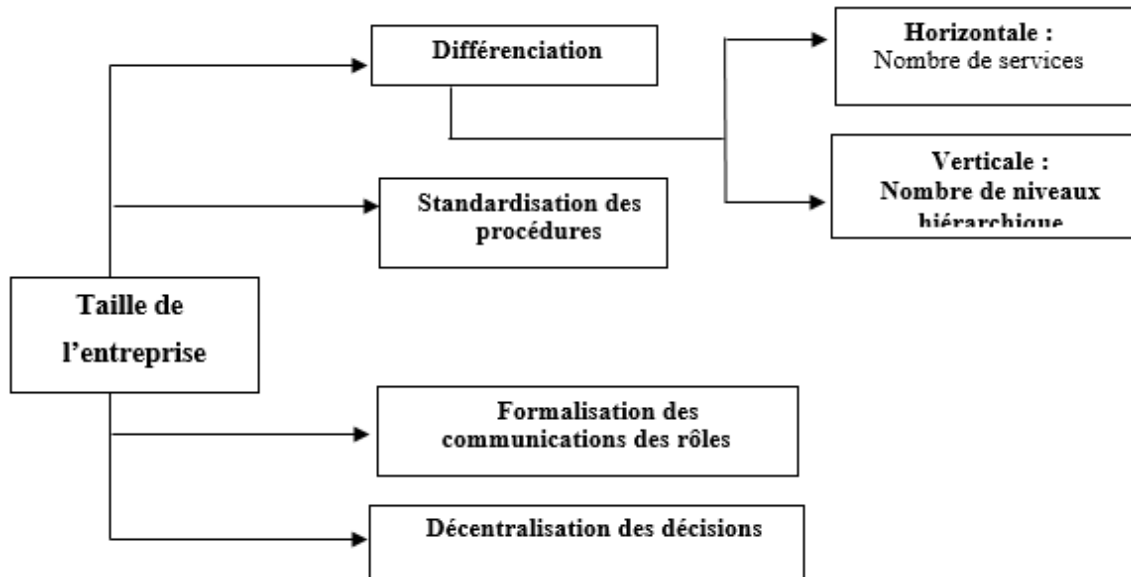
Source : Structures-les-cinq-choix-fondamentaux-ch-vi-les-structures-organisationnelles-les-deux-formes-de-la-specialisation.html.

2.2.2. La taille

La taille vue comme un facteur contingent, plus l'organisation dispose d'une taille importante plus sa structure est élaborée et plus les tâches sont spécialisés et formalisés. L'idée est que à des tailles d'organisation différentes correspondant des types de structures différents avec des différences marquées sur plusieurs dimensions (*nombre de niveaux hiérarchiques, mode de contrôle et de coordination, degré de spécialisation des tâches...*).

Ainsi, pour les organisations de petite taille, elles opteront pour une structure simple et restreinte, basée sur un nombre limité de niveaux hiérarchiques. Lorsque l'entreprise commence à atteindre une certaine taille, il apparaît au moins un échelon intermédiaire entre le chef d'entreprise et le personnel d'exécution ce qui rend la structure plus complexe et l'étendue du contrôle beaucoup plus large.

Schéma N09 : L'influence de la taille sur la structure



Source : Structures-les-cinq-choix-fondamentaux-ch-vi-les-structures-organisationnelles-les-deux-formes-de-la-specialisation.html.

2.2.3. L'âge

Selon Greiner (1972), il y a un lien entre la croissance de la taille et le passage du temps. L'entreprise passe par une série de phases. Chaque phase est un effet de la phase précédente et détermine la phase suivante. Nous sommes face à un processus cumulatif et chaque phase se caractérise par une crise à surmonter pour passer à la phase suivante :

- **Phase1. Création de l'entreprise** : Les membres sont informels, les liens amicaux, on se dévoue à l'organisation. L'entreprise meurt ou décolle et connaît une croissance modérée si elle survit. La première crise est une crise de leadership car si les capacités d'initiative et de créativité des fondateurs sont reconnues ce n'est pas le cas de leurs capacités de gestion ;
- **Phase2. Direction d'entreprise** : Dans le cas où les fondateurs ont passé la main, l'entreprise passe par une structuration, formalisation, hiérarchisation, standardisation jusqu'à connaître une deuxième crise - d'autonomie - du fait de la lourdeur de la hiérarchie.
- **Phase 3. Délégation** : L'expansion va se poursuivre dans la diversification. Sont apparus des dirigeants de divisions autonomes qui poseront ensuite une crise de contrôle ;

- **Phase 4. Coordination** : Sont mis en place des mécanismes de planification, des centres de profit, une centralisation, un traitement de l'information... L'entreprise va alors traverser une crise liée à l'accumulation de procédures complexes qui pose une crise de pouvoir ;
- **Phase 5. Collaboration interpersonnelle** : Le management par équipe est déployé, un contrôle social est réalisé, les structures matricielles sont préférées. Le groupe d'Aston avance que plus la taille est grande plus l'organisation est découpée en fonctions, plus les activités sont spécialisées et formalisées. Plus l'organisation sera âgée, plus les comportements seront formalisés et le travail répétitif.

2.2.4. Technologie

La technologie est l'ensemble du processus de transformation réalisé par l'entreprise, alors elle est considérée comme étant un déterminant de la structure de l'entreprise par le fait qu'elle impose un certain mode de division des tâches et un certain mode de coordination entre les unités chargées des différentes tâches.

En effet dans un système de production à l'unité (*petite structure*), le travail n'est pas standardisé, formalisé. La communication se réalise par ajustement mutuel entre ouvrier et supérieur direct. Alors qu'une grande entreprise, le comportement de l'homme est imposé par la machine, entraînant un travail répétitif, standardisé, formalisé. La coordination se fait par des procédures.

J. Woodward a montré l'impact de la technologie sur la gestion de l'entreprise. « Il existe une relation entre la technologie utilisée et la structure adoptée par l'entreprise »²⁰. Plus les technologies utilisées sont complexes, plus la structure administrative est élaborée et plus les cadres ont un nombre restreint de subordonnés.

2.2.5. L'environnement

L'entreprise n'étant pas un système fermé il est face à une pluralité d'environnement car elle intervient sur plusieurs marchés. Dans ce cas des structures centralisées peuvent être compatibles avec un environnement stable. Par contre, au fur et à mesure que l'environnement devient évolutif, voir turbulent, il faut des structures décentralisées.

L'idée d'une différenciation des choix organisationnels au sein d'une même firme est reprise dans les travaux de PAUL Lawrence & JAY Lorsch qui associent diversité organisationnelle et différences environnementales. « *Pour eux, en effet, il existe une relation entre la structure interne d'une entreprise et les caractéristiques de son environnement. Plus celui-ci est complexe (le nombre de variables à maîtriser est élevé) et instable (les variables*

²⁰ JOAN Woodward, "Organisation industrial, Théorie et pratique", Londres, Oxford University Press, 1965.p48.

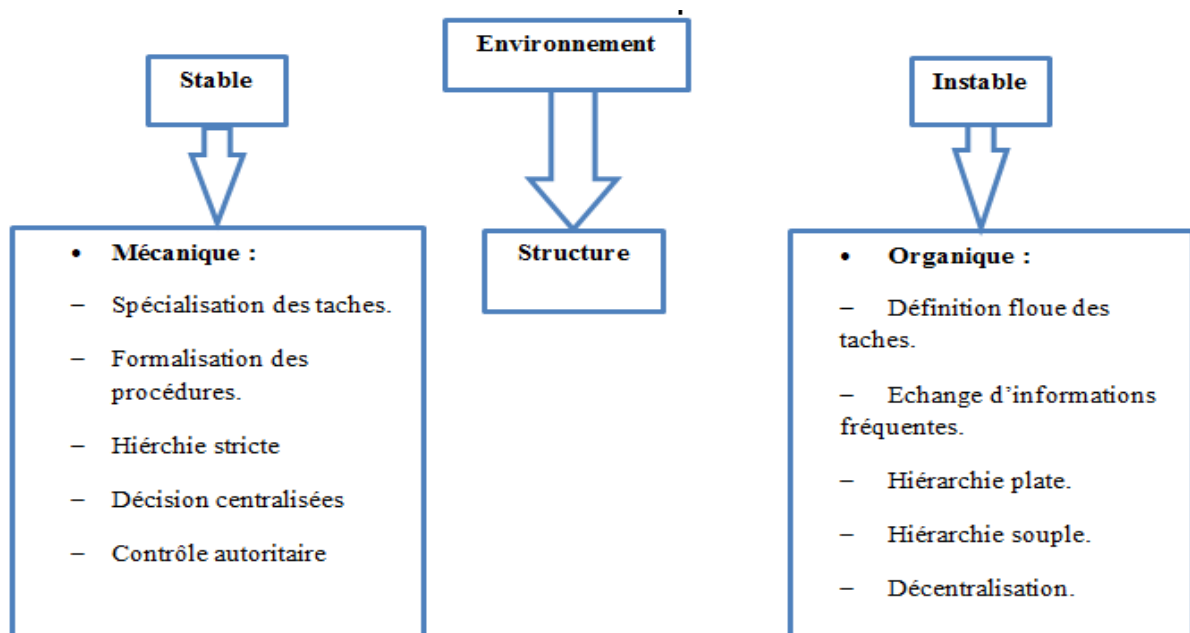
évoluent rapidement et le degré d'incertitude s'élève), plus la firme a intérêt à mettre en place une structure souple et décentralisée, faiblement formalisée, sur le modèle des systèmes organiques. A l'opposé, des structures de type mécaniste, dotées de systèmes très centralisés de prise de décision sont efficaces dans les environnements simples et stables ».²¹

Par ailleurs, les différents sous-systèmes composant l'entreprise (ses divisions, ses grandes fonctions) sont confrontés à des sous environnements spécifiques. « Il importe donc d'adapter l'organisation de chacun d'entre eux à ses contraintes spécifiques. Afin de préserver la cohérence globale du système, la différenciation des formes organisationnelles au sein d'une même firme suppose la mise en œuvre de mécanismes d'intégration, c'est-à-dire de modes de coordination entre les différentes entités ».²²

En concluent par dire que les principales caractéristiques de l'environnement qui ont un impact sur la structure de l'organisation sont :

- **Le potentiel de l'environnement** : c'est sa capacité à permettre à l'entreprise une croissance régulière et soutenue ;
- **La complexité de l'environnement** : c'est l'hétérogénéité et le nombre de ses composants ;
- **L'incertitude de l'environnement** : elle résulte de son dynamisme et de son instabilité.

Schéma N°10: L'influence de l'environnement sur la structure



²¹ PAUL Lawrence et JAY Lorsch, « Adapter les structures de l'entreprise, Intégration ou différenciation », éditions d'organisation, Paris, 1973, p.65.

²² PAUL Lawrence et JAY Lorsch. Op.cit.p.67.

Source : PAUL Lawrence & JAY Lorsch, « Adapter les structures de l'entreprise, Intégration ou différenciation », p.68.

2.2.6. Pouvoir

Il existe un lien entre pouvoir et organisation, qui réside dans le même de l'organisation, laquelle permet d'exercer sur la structure une forme plus ou moins forte de contrôle et de centralisation. Henry Mintzberg dit que : « Plus le contrôle externe qui s'exerce sur l'organisation est puissant, plus la structure d'organisation est centralisée et formalisée. - Une coalition externe divisée tendra à créer une coalition interne politisée et vice versa. - Il existe en matière de structure (et de culture) une mode qui pousse les organisations à se mettre au goût du jour, même si cela n'est pas approprié pour l'organisation ».²³

2.3. Relation stratégie /structure

Pour savoir qu'elle est la relation entre la structure et la stratégie, on commençant par définir la stratégie

2.3.1. Définition de la stratégie

La stratégie d'entreprise désigne l'ensemble des choix d'allocation de ressources qui définissent le périmètre d'activité d'une organisation en vue de réaliser ses objectifs. Les axes de stratégies classiques cherchent à assurer sa rentabilité, son développement, sa pérennité et le bien-être qu'elle apporte aux salariés.

Elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la configuration des ressources de l'organisation dans un environnement changeant, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes. Elle concerne les orientations à long terme des activités d'une organisation.

2.3.2. L'approche d'A. Chandler

La relation de la stratégie avec la structure a été évoquée par l'historien Alfred Chandler, auquel on doit l'expression « la structure suit la stratégie ». Cette déduction est le fruit d'une étude de l'évolution d'un nombre d'entreprises des plus grandes et plus puissantes des États-Unis de la période entre 1850 et 1920, dans son livre de référence stratégie and structure (1962), stratégie et structure de l'entreprise (1989) où il démontre que « les changements de stratégie de l'entreprise sont les causes des changements de structure »²⁴.

L'étude de Chandler a visé quatre entreprises américaines importantes à savoir : « Général Motors, Sears Roebuck, Du Pont et Standard Oil, il a analysé leurs réactions à des

²³ HENRY Mintzberg, « le management, voyage au centre des organisations », éd d'organisations, Paris, 2004, pp.197-203.

²⁴ Mme TABET Aoul & LACHACHI Wassila, thèse de doctorat « l'influence des valeurs et de l'environnement sur l'orientation stratégique de l'entrepreneur privé Algérien », p.181.

pressions extérieures identiques »²⁵, ce qu'il a constaté est que ces organisations réagissaient différemment, soit en appliquant des stratégies positives, soit d'autres négatives défensives, et certaines réussissaient ce qui n'était pas autant le cas des autres. Pour Chandler, dans le cas de la Standard Oil qui n'est parvenu à adopter la structure décentralisée qu'au début des années 20, cette lenteur à réagir pour lui revient au fait que cette entreprise ne comprenait pas comment la structure devait suivre la stratégie.

Chandler de par ces nombreux travaux et recherche a conclu que « *ce n'est qu'en comparant l'évolution de grandes entreprises multi branches évoluant dans des systèmes économiques différents que l'on peut identifier les impératifs organisationnels et qu'on peut comprendre l'impact des valeurs et des comportements culturels, des idéologies, des systèmes politiques et des structures sociales qui les affectent* »²⁶.

Ses entreprises devaient trouver de nouvelles structures et d'une façon émergente et non délibérée et suivant plusieurs critères, elles s'adaptaient mieux aux conditions nouvelles du marché :

« Exemple, le cas de la Général Motors et Dupont lors de l'adoption de la structure divisionnelle produit-marché ainsi que des responsables de produits, qui leur a permis de mieux répondre aux besoins du marché. Elles étaient acceptées par les principaux responsables : il est évident que les responsables souhaitaient garder leurs pouvoirs, et pour ce faire ; des objectifs sont fixés ; l'opérationnel dispose d'une liberté de prendre des décisions, ensuite leur travail est contrôlé a posteriori par rapport aux objectifs fixés.

En ce sens la mise en œuvre d'une direction par les objectifs et la décentralisation, par Alfred Sloan au sein de la Général Motors, a eu un grand impact. Elles permettaient d'accroître l'efficacité, les réorganisations s'effectuaient dans le but de bénéficier du maximum d'efficacité au sein de l'environnement tout en affrontant ses changements.

Chandler et d'après ces travaux apporte ce qui suit, Il a montré l'importance de l'histoire de l'entreprise et aussi il illustre le caractère émergent de la construction de l'organisation»²⁷.

Les transformations apportées sur le marché créent une compétitivité et ce par la recherche d'une adaptation successive, ce qui a mis en valeur l'importance de la flexibilité ainsi que l'adaptabilité stratégique. Aussi il met l'accent sur le rôle des individus illustré par les grands

²⁵ CAROLE Kennedy, « *toutes les théories du management, les idées essentielles des auteurs les plus souvent citées* », édition MAXIMA, Paris, 2008, p.79.

²⁶ Mme TABET Aoul & LACHACHI Wassila, *Op.cit.*, p.185.

²⁷ MICHEL Marchesnay, « *Management Stratégique* », édition d'organisation, Paris, 1997, p.107.

managers qui ont su imposé les changements organisationnels ; souvent inacceptables et pénibles.

Chandler a aussi noté que le changement qui s'effectue au niveau de la structure n'est pas automatique l'ord d'un changement stratégique, car il n'est nécessaire d'effectuer une modification organisationnelle que si elle ne permet pas de réaliser la nouvelle stratégie appliqué.

Dans le même contexte, John Roberts, illustre le rôle de l'organisation dans la mise en œuvre de la stratégie « *si le rôle fondamentale d'un dirigeant est bien de définir une stratégie déterminant les modalités de positionnement de l'entreprise face à la concurrence, il est tout autant de concevoir et d'implanter une organisation grâce à laquelle la stratégie pourra être mise en œuvre* »²⁸.

L'auteur donne l'exemple de deux entreprises de services, la HB Co, et la NW Co, ou il décrit comment cette dernière ; qui étaient une nouvelle entreprise avec des moyens matériels ainsi qu'une expérience très limitée, s'est emparée de 80 % du marché de la HB Co qui détenaient le monopôle et ce depuis cent vingt ans et qui disposait de couts de revient estimés à la moitié de ceux de sa concurrente (*puissance politique et économique des dirigeants, longue expérience dans le domaine des affaires, politique et juridique, technologique, accès aux moyens de financement*), tandis que la NW Co était pratiquement incomparable à sa concurrente, ses dirigeants étaient des immigrants et des réfugiés, le siège de l'entreprise se trouvait dans une lointaine ville de province sans oublier qu'elle ne disposait d'aucun appui influent. C'est une large différence entre les deux comme on peut le constater, et pourtant peu après son apparition elle a mené HB Co au bord de la faillite, que s'est-il passé ?

Elle a su comment offrir un meilleur service aux clients et ce en se rapprochant d'eux, ce qui a permis sa réactivité autant avec leurs besoins qu'avec les changements permanents du marché.

NW Co a aussi instauré une structure permettant l'efficacité de cette stratégie en supprimant les intermédiaires traditionnels simplifiant ainsi la structure de l'offre. Elle a aussi considéré la bureaucratie excessive comme un obstacle et a développé des moyens permettant à l'information pertinente une large circulation à l'intérieur de l'entreprise tout en garantissant que tous les parties concernés aient un rôle à jouer dans les choix et comprennent les décisions prises.

²⁸ JOHN Roberts, « *organisation de l'entreprise moderne, performance et croissance* », édition ECONOMICA, Paris, 2008, p.7.

Elle aussi recruté, un personnel voulant assumer la responsabilité de ses initiatives au niveau des postes opérationnels, toute en ayant la liberté d'action suivant leur intelligence et connaissance sans avoir à revenir dans tous les détails à leur hiérarchie. La NW Co a développé une nouvelle stratégie et installé tous les moyens : humains, structure organisationnelle, les processus de management ainsi que la culture de l'entreprise qui correspond à la stratégie, réalisant ainsi une innovation organisationnelle importante.

Selon J. Roberts, ces innovations organisationnelles si elles sont bien réalisées et mise en places elles influent sur la performance de l'économie, d'autant plus qu'elle se répercute sur le développement et le bien-être de la population, comme elles peuvent aller jusqu'à la modification de tous les aspects de la conduite des affaires et ce dans l'entreprise moderne.

2.3.3. La structure permet les stratégies

La diversification en conglomérat apparaît coûteuse, car cette structuration ne permet pas la fertilisation croisée des atouts entre ses différentes divisions. « *Des économies d'échelle ou d'éventail sont possibles par concentration des moyens de plusieurs divisions au sein de différents branches diversifiées* ». ²⁹

Un groupe diversifié diffère fondamentalement d'un conglomérat en ce qu'il est structuré pour tirer parti des synergies en vue d'atteindre la suprématie de coût et de qualité par rapport à ses concurrents mono-produit. Ces atouts fonctionnels que peuvent partager plusieurs divisions incluent la capacité de développer de nouveaux produits les partages de ressources et transferts de savoir-faire en procédés de production ou de méthodes de gestion, l'action commerciale et l'étendue des circuits de distribution, une stratégie de marque, etc. Toutes ces possibilités offrent des opportunités de fertilisation croisée.

La recommandation de A.CHANDLER se résume à faire correspondre une stratégie mono produit à une structure fonctionnelle pure et une stratégie divisionnelle. En d'autres termes la structure suit la stratégie. Les grandes entreprises nippones (*de nouveau*) sont l'exemple parlant où les stratégies sont développées à partir des structures existantes.

Le regroupement de plusieurs divisions au sein d'une branche permet de croiser plusieurs stratégies pour créer des stratégies horizontales et d'activités. Le nombre de comportement supplémentaires accroît la variété de l'entreprise et son caractère organique. Supposons un moment pour conforter la thèse de Chandler qu'en cas de conflit armé le stratège demande un temps de répit à l'adversaire pour restructurer les différents corps

²⁹ BRUECKER. Ronald, « *stratégie organisationnelles* », édition ECONOMICA, Paris, 1995, p.108.

d'armée ! C'est donc bien la façon de structurer l'organisation de l'entreprise qui permet le développement des stratégies.

La stratégie est l'application de l'intelligence dans l'action. Elle se place de cette sorte entre la pensée et l'action. C'est ce contexte d'interface qui lui confère sa complexité. Pour penser il faut douter, tandis que pour agir il faut croire. Pour battre la concurrence, il est inutile de mettre au point la stratégie parfaite, une stratégie légèrement supérieure sera suffisante. C'est le choix du moment qui est essentiel.

Toutes les stratégies n'ont pas besoin d'être délibérées, elles peuvent aussi émerger spontanément au cours de l'action. Dans les grandes organisations, celui qui découvre une stratégie peut se trouver à dix niveaux hiérarchiques du sommet qui est supposé dicter celle-ci. La planification stratégique doit être utilisée pour ce pourquoi elle a été conçue : planifier la mise en œuvre d'une stratégie déjà créée. Gérer la stratégie d'une entreprise, c'est d'abord créer le climat organisationnel à l'intérieure duquel il sera possible à une grande variété de stratégie imparfaite de se déployer. Il est parfois plus astucieux d'élaborer une stratégie imparfaite et de la laisser se développer posément au sein de l'organisation.

2.4. Les différentes configurations structurelles

Pour faire face à l'instabilité de l'environnement et rester compétitive, les entreprises optent pour des structures souples et processuelles, ouvertes en procédant à l'externalisation de certains activités et des nouveaux types de structure émergent alors dans le monde des entreprises H.Mintzberg distingue cinq « *configurations organisationnelles* », Chacune d'elles est décrite respectivement par un état déterminé de sa structure, du contexte, des buts et du pouvoir des acteurs, des variables inter reliées. Pour les présenter Mintzberg à délibérément recours à des expressions imagées qui permettent de condenser une situation complexe en une formule unique qui renvoie à un état déterminé d'un ensemble des variables.³⁰

- **La configuration entrepreneuriale** décrit une organisation marquée par la place d'un leader, le plus souvent fondateur, et qui concentre l'essentiel des décisions ;
- **La configuration missionnaire** se distingue par l'importance des buts de mission, relativement donc aux buts de système ;
- **La configuration bureaucratique** renvoie à une organisation fortement marquée par la standardisation des procédés, la forte division du travail ;
- **La configuration adhocratique** se réfère à des situations où les opérateurs travaillent par projets, selon les demandes ;

³⁰ NIZET J, PICHULT F, « *Comprendre les organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits, Gaëtan Morin* », Paris, 1995, pp.215-234.

- **La configuration professionnelle** décrit une organisation où le centre opérationnel est composé d'opérateurs qui disposent d'une haute formation initiale.

2.4.1. Les paramètres de conception d'une structure organisationnelle

HENRY Mintzberg (2005) « est l'un des auteurs qui ont le plus travaillé sur la définition des structures organisationnelles. Face au manque d'unité des travaux sur les structures d'entreprise, il propose de synthétiser les différentes approches en mettant en avant huit éléments de base de la structure »³¹, qu'il définit comme des paramètres de conception de celle-ci :

- **La spécialisation du travail** : elle correspond à la division de l'entreprise en organes distincts. Cette représentation permet de connaître le découpage des activités, qu'il soit par grandes fonctions, par domaines d'activités stratégiques, par zone géographiques ou plus récemment par processus clés. Au sein d'une même entreprise, plusieurs modes de spécialisation peuvent se côtoyer et/ou se combiner ;
- **La formalisation** : elle évoque le degré de précision et d'explication dans la définition des règles et procédures. En général, un haut degré de formalisation dans une organisation se traduit par une abondante production de règles définissant ce qui est acceptable ou inacceptable de la part de ses membres (*fiches de poste, code de bonne conduite, charte d'éthique, etc.*) et de procédures. Ces derniers précisent les séquences d'étapes à respecter dans l'exécution des tâches et la manière de traiter les problèmes ;
- **La formation** : il s'agit de processus par lequel les connaissances de chaque poste, les valeurs, les normes, et les comportements (*socialisation*) sont transmis au sein de l'organisation ;
- **Le regroupement en unités** : il vise à créer une supervision commune entre les postes ou unités, et à favoriser l'ajustement mutuel. Le regroupement peut s'effectuer par fonction, par spécialisation, par produit, par clientèle, par localisation ou par marché ;
- **Les systèmes de planification et de contrôle** : la planification des actions spécifie les décisions à prendre et les actions à mener visant à obtenir le résultat souhaité à un moment donné. Le contrôle des performances mesure les résultats pour chaque unité et motive les acteurs en conséquence ;
- **Les mécanismes de liaison** : ils encouragent les relations entre acteurs, en créant des postes de liaison (*le titulaire assure les contacts directs entre différents unités et détient un*

³¹ HENRY Mintzberg, *Op.cit.*, p.18.

pouvoir informel fort), des groupes de projets, ou des cadres intégrateurs (*postes de liaison qui ont une autorité formelle forte*) ;

- **La décentralisation verticale et la décentralisation horizontale** : dans la décentralisation verticale, la diffusion du pouvoir formel s'opère du sommet stratégique vers le bas de la ligne hiérarchique. En revanche, la décentralisation horizontale se définit par le transfert du savoir en dehors de la ligne hiérarchique.

Un tableau-synthèse « permet d'attribuer à chacune des configurations distinguées par Mintzberg, une série de traits caractérisés par des états particuliers des variables. Ces distinctions souvent binaires, trouvent ainsi à s'articuler pour composer des ensembles intégrés ».³²

Tableau N°02 : Les configurations structurelles selon H. Mintzberg (2005)

Configuration	Paramètre de conception	Mécanismes de coordination	Structure de coordination	Contexte
Simple	Centralisation	Supervision directe	Contrôle personnel du dirigeant	Petite organisation entrepreneuriale Environnement simple/dynamique, hostile
Bureaucratie mécaniste	Formalisation du comportement Spécialisation horizontale et verticale Regroupement par fonctions Planification de l'action	Standardisation des procédés de travail	Fonctionnelle	Grande organisation âgée Environnement simple/stable
Bureaucratie professionnelle	Formation Processus culturels Autocontrôle Spécialisation horizontale du travail Décentralisation et vertical	Standardisation des qualifications	Fonctionnelle	Environnement complexe/stable
Divisionnalisée	Regroupement des unités par marché Contrôle de la performance Décentralisation vertical	Standardisation des résultats Mécanismes de marché Objectifs de performance	divisionnelle	Grande organisation âgée Environnement simple/dynamique
Adhocratie	Mécanismes de liaison Formation Regroupement des	Ajustement mutuel Auto contrôle Processus	Par projets	Organisation jeune Environnement complexe/dynamique

³² HENRY Mintzberg, *Op.cit.*, p.18.

	unités par fonctions et marchés Spécialisation horizontale	culturels		
--	--	-----------	--	--

Source : MEIR Olivier et Al, « Management du changement », Edition DUOD, 2012, P8.

Un exemple parmi d'autres : des divisions dans la coalition externe entraîne des jeux politiques dans la coalition interne et inversement, des jeux politiques internes créent ou renforcent ces divisions externes. Nous avons bien affaire ici à une causalité circulaire, où l'effet est en même temps la cause, où la cause est en même temps l'effet.

Pour l'analyse d'une situation, on fera l'hypothèse d'une configuration principale (*et une éventuelle configuration secondaire*), on cherchera ensuite dans les caractéristiques de l'organisation à vérifier autant qu'à infirmer ces hypothèses. On notera que le diagnostic d'hybridation d'une organisation concrète entre deux configurations-types donne souvent un cadre explicatif aux jeux de pouvoir et aux changements organisationnels.

Nous pouvons conclure par dire que l'entreprise cherche à définir une stratégie lui permettant la réalisation d'un portefeuille d'activités équilibré. la réussite de cette stratégie nécessite un avantage concurrentiel que l'entreprise en tenue de trouver, renforcer et préserver.

Conclusion

Ce chapitre consacré à l'examen de quelque théories scientifiques et administratives des organisations correspond en réalité en par l'une première vague de réflexion qui a dominé la gestion moderne des organisations des années 1850 à 1960. Elle peut se définir comme la volante de mettre de l'ordre dans les organisations par l'établissement de procédures, de règles de gestions strictes et impersonnelles.

A travers les différentes structures étudiées, on constate que la structure de l'entreprise à évaluer avec l'évolution des théories de l'organisation. D'une structure fonctionnel se basant sur les différentes fonctions de l'organisation, structure organique moins hiérarchiques, plus spécialisées, décentralisées à des formes modernes qui intègrent et créent des interactions avec leurs environnement.

Introduction

L'entreprise face à l'instabilité de l'environnement, elle est en risque de disparaître, si pour cela ils doivent se transformer, repenser et redéfinir leurs structures et leurs stratégies à fin d'assurer sa survie. Il est donc important de bien gérer tous ces changements qui peuvent être représenté comme solution qui permet à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dans lequel elle œuvre et dont elle dépend.

Cependant pour que l'organisation change, il faut que les individus qui la composent changent aussi et qu'ils parviennent de s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. Selon Bareil 2004 « le changement organisationnel ne peut se réaliser sous l'apport des individus », il dit aussi que « l'adaptation fait référence à un effort soutenu pour satisfaire des exigences élevées ou qui dépassent les capacités ».

Ce deuxième chapitre, intitulé Le changement organisationnel s'organise en deux sections :

- La première section porte sur le changement au sein d'une entreprise, définitions, historique, typologie et modes du changement organisationnel.
- La deuxième, rend compte à « la gestion et le management du changement organisationnel », dont les modèles de la conduite du changement, les phases de la conduite du changement et objectifs de ce dernier, et un aperçu sur le management du changement organisationnel, acteurs, styles, et enfin la résistance et l'adaptation des individus au changement porté.

Section 01 : Le changement organisationnel au sein d'une entreprise

La complexité croissante de l'environnement économique et des processus technologiques imposent aux organisations le changement afin d'assurer un développement durable et assurer sa survie. Ce qui pousse l'entreprise à mettre en cause ses méthodes, ces habitudes et sa culture au service de sa nouvelle orientation stratégique par une bonne maîtrise du changement, pour assurer le succès et avoir un regard neuf sur la situation nouvelle.

1.1. Définition et historique du changement organisationnel

Dans ce qui suit en présentant le phénomène de changement dont on présente leurs définitions et historique de concept.

1.1.1. Définition du changement organisationnel

Avant de définir le changement organisationnel on peut définir le changement dans sa globalité comme suit :

*« Notion ambiguë peut signifier modification transformation ou remplacement et alternance ».*¹

*« Une modification significative d'un état, d'une relation ou d'une situation dans le contexte politique, économique et social de l'entreprise, dont les éléments affectent les personnes qui y travaillent. Il peut aussi bien concerner l'évolution de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles et humaines de l'entreprise (valeurs, normes, comportements.) ».*²

Le changement désigne aussi la démarche qui accompagne la vie de tout entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement. Conduire le changement c'est à la fois anticiper, définir et mettre en place cette démarche.

▪ Quelques définitions du changement organisationnel

*Selon PIERRE Colletterte : « on peut définir la préparation d'un changement organisationnel comme un effort conscient en vue de changer une situation considérée comme insatisfaisante ».*³

Selon MEIER : « le changement organisationnel est une modification significative d'un état, d'un système de relations ou de situation de l'entreprise qui affectent les différents acteurs de l'organisation (actionnariat, dirigeant, manager, collaborateurs). Il peut aussi bien

¹ GRAWITZ Madeleine, « *Lexique des sciences sociales* », édition Dalloz, Paris, 2007, p.58.

² MEIER Olivier et Al, « *Gestion du changement* », édition DUNOD, Paris, 2007, p.284.

³ COLLERETTE Pierre, GLISTE Delsile, PERRON Richard, « *Le changement organisationnel, théorie et pratique* », éd PDIE, Canada, 1997, p.42.

concerner l'évolution des métiers activité, de la structure et des modes de gestions que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise. Il est par conséquent un phénomène incontournable dans le vécu de l'organisation et dans les analyses de la gestion des entreprises qu'il s'agisse d'une démarche volontaire ou contrainte ». ⁴

D'après GROUARD et MESTON, le changement organisationnel est le « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations ». ⁵

1.1.2. Historique du changement organisationnel

DEMERS énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel :

- La période fin de la deuxième guerre mondial ;
- La période fin des années 1970 ;
- La période fin des années 1980 jusqu'à la période actuel.

1.1.2.1 Première période

Fin de la seconde guerre mondiale « croissance et adaptation ».

« A cette époque d'un côté, le changement est perçue comme un processus graduel de développement induit par la nature même de l'organisation synonyme de progrès, de l'autre côté l'organisation est vue comme un système en équilibre ou l'accent est mis sur la structure et sur les systèmes formels ». ⁶

On peut dire que cette période a été marquée par une connaissance et une stabilité économique et cela jusqu'au milieu des années 1970. Le changement est une source de progrès vue que l'environnement est favorable et prévisible et que le processus de changement y est graduel et continu. L'entreprise intègre ce dernier avec une vision positive. Par ailleurs, le changement d'organisation est aux mains des dirigeants cela veut dire pas de concertation pas d'acceptation, c'est une imposition.

1.1.2.2 Seconde période : La fin des années 1970 « mort et transformation ».

« C'est l'ère de l'économie et de la loi du marché, ce qui donne lieu aux premières privatisations de société d'état et aux premières restructurations des appareils gouvernementaux dans une logique de réduction des couts et d'augmentation de la compétitivité ». ⁷

⁴ MEIER Olivier et Al, *Op.cit.* , p.192.

⁵ GROUARD Benoit et MESTON Francis, « *l'entreprise en mouvement* », Edition DUNOD, Paris, 2005, P7.

⁶ DEMERS, C « *De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui* », revue internationale de gestion, 1999, p.131.

⁷ DEMERS, C, *Op.cit.*, 1999, p.133.

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'apparition de la théorie du développement durable qui est 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. Le processus de changement intégré est radical et discontinue, il est mené par les dirigeants super héroïques ou des visionnaires.

A la différence de la première, l'organisation n'est pas seulement aux mains des dirigeants mais il y'a eu le volontarisme des agents du changement.

1.1.2.3 Troisième période : Les années 1980 jusqu'à la période actuel « *apprentissage et évolution* ».

*« Durant cette période, le changement est vu comme un processus continue d'apprentissage qui permet l'innovation, il n'est pas question de s'adapter seulement à son environnement ou de réagir à une situation de crise, mais d'inventer le future grâce à l'innovation qui permet le renouvellement organisationnel. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation, ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation ».*⁸

Cette période est caractérisée par un processus évolutif et d'apprentissage, pas de vision stratégique d'intégration des innovations c'est-à-dire nous rassemblons d'abord les outils puis nous procédons au changement. Ici tous les acteurs sont concernés par le changement, ce n'est juste l'affaire du dirigeant.

1.2. Typologie et domaines du changement organisationnel

Il existe plusieurs typologies de changement selon différents critères, ils touchent les domaines liés à l'entreprise.

1.2.1. Typologie du changement organisationnel

Mintzberg et ses collaborateurs constatent trois types du changement en fonction du comportement de l'individu. Selon les caractéristiques propres à chacun et l'ensemble des valeurs qui le conditionnent, le changement peut être dirigé, spontané ou planifié.

1.2.2.1 Le changement conduit – dirigé

Il suppose qu'une seule personne ayant suffisamment d'autorité et de charisme va impliquer de tel changement. Nous trouvons ici les termes en « r » ou en « re », d'où le

⁸ DEMERS, C, *Op.cit.*, 1999, p.133.

réingéniering est un changement dirigé. Il touche aussi bien les valeurs (*changement culturel*), les attitudes, les structures, les systèmes,...etc.

1.2.2.2 Le changement spontané

Ce changement est guidé par des personnes ayant une fonction dans l'organisation, Il n'est ni géré ni même solidement contrôlé par les dirigeants et parfois il s'opère dans des conditions qui ne sont pas formelles, en l'absence d'objectif bien précis, il peut survenir suite à un challenge politique, une prise de conscience de la nécessité de changer ayant comme objectif une éventuelle adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement.

1.2.2.3 Le changement planifié

*« C'est un changement pragmatique intentionnel qui s'oppose au changement spontané, Il touche essentiellement le système social tel que les relations humaines. Ce type de changement touche le comportement de l'individu qui est membre de l'organisation et qui est placé au cœur du changement organisationnel »*⁹. Il est à préciser que le développement organisationnel repose sur un tel type de changement.

▪ **Généralement il existe trois grands types du changement qui sont :**

a. Les grandes transformations complètes

Ce type du changement implique la mobilisation d'énormes ressources dans l'entreprise. Il porte le caractère complexe, durable et organisationnel car il touche aux performances de l'entreprise et sa survie. La restructuration et le réingéniering font partie de ce type du changement.

b. Les transformations de processus de fonctions

Contrairement au premier type du changement celui-là touche juste une partie de l'entreprise. Il s'agit de *« la refonte et l'optimisation des activités existantes ou sur des évolutions plus forte pouvant aller jusqu'à l'externalisation complète ou partielle des activités »*¹⁰, tel que confier la fonction de vente à une entreprise externe spécialisée, dans la mesure d'adopter l'E-Commerce.

c. Les changements ciblés

Ils touchent *« une entité ou une partie d'un processus ou d'une fonction »*.¹¹ Tel que les changements dans les standardisations comptables. Ce type de changement est plus simple à mener que les deux précédents.

⁹ BRUNO.F et HAFSI.T, *« Les fondements du changement stratégique »*, Edition Transcontinental, Canada 1997, p.98.

¹⁰ BENOIT Grouard, FRANCIS Meston, *« L'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement »*, 3ème édition DUNOD, Paris, 1998, p.24.

¹¹ BENOIT Grouard, FRANCIS Meston, *Op.cit.* p.25.

1.2.2. Les domaines du changement organisationnel

Les mobiles du changement sont divers, ils peuvent prendre de différentes formes. L'entreprise est un ensemble extrêmement complexe, elle est le résultat de combinaison entre ses ressources humaines, les actifs matériels et les actifs immatériels. L'entreprise est constituée des éléments qui la concrétisent (*le corps*) qui correspondent à ce qui la forme, ce qui est visible et matériel (*les produits, l'organigramme, les systèmes d'information, les procédures etc.*), et des éléments qui l'animent (*l'esprit*) qui correspondent à ce qui fait agir l'entreprise, à ce qui est invisible et immatériel (*valeurs partagées, modes de relations, comportements, les manières de pensées, etc.*).

Ces composants sont souvent regroupés en cinq grands domaines à partir desquels on peut décrire et comprendre une entreprise : « la stratégie, la structure, les systèmes, la culture et le mode de management »¹². *Ces composants imbriqués sont tous concernés par le changement..*

1.2.2.1 La stratégie

La mission de la stratégie est de fixer l'activité, les objectifs et les moyens de l'entreprise. Elle oriente les efforts, et occupe une place importante dans la gestion des relations externe et interne. La stratégie joue un rôle essentiel dans l'initiation et la provoque du changement. Elle doit entraîner l'entreprise à s'adapter pour garder sa force et sa performance pour faire face aux changements et aux diverses sources de turbulence.

Les stratégies sont souvent élaborées du haut vers le bas de l'entreprise. Certaines entreprises parlent « *d'adaptations à l'objectif globale que se donne l'entreprise à moyen et long terme* »¹³. C'est la création des avantages concurrentiels suggérer par les groupes internes qui permettront d'atteindre les objectifs. Ces suggestions peuvent devenir des adaptations stratégiques si elles sont pertinentes. Les stratégies peuvent être constituées aussi à partir de la base de l'entreprise ceci ce fait grâce à la bonne remontée de l'information. Il permet à renforcer la position de l'entreprise en améliorant en même temps l'ensemble des éléments qui la compose.

1.2.2.2 La structure

La structure est définie par la direction de l'entreprise. Elle est la manière dont ces ressources (*humains, machines, marque*) sont organisées. Elle établit la répartition en direction, divisions, départements ou services, et entités, ses rôles, ses supérieures, ses pouvoirs et la nature des relations avec les autres membres et son environnement.

¹² BENOIT Grouard, FRANCIS Meston, *Op.cit.*p.32.

¹³ *Idem*, p.98.

La structure de l'entreprise peut être source d'efficacité comme d'une inefficacité de son activité car le bon fonctionnement d'une entreprise ne dépend pas seulement de sa structure mais aussi dans la génération des relations informelles existantes et leurs interlocuteurs qu'est un défi pour les dirigeants des entreprises. Les changements qui touchent la structure doivent faciliter le fonctionnement et assure la cohérence entre stratégie, culture et mode de management.

1.2.2.3 Les systèmes

C'est l'ensemble des manières de circulation des flux d'informations, de matières premières, de produits finis, d'argent, ressources humaines etc. *« les systèmes sont extrêmement présents dans l'exercice de l'activité, leur fonctionnement mobilise une grande partie de l'énergie de l'entreprise et ils jouent un rôle important dans son niveau de performance »*¹⁴. Ils donnent à l'entreprise la capacité de saisir les opportunités et les menaces et à réagir aux attaques.

Il ne s'agit pas que des systèmes formels, au contraire les aspects informel et implicites sont aussi importants. *« Les dysfonctionnements sont d'ailleurs souvent découverts et résolus par des échanges imprévus et informels »*¹⁵. La multiplicité des systèmes en entreprise, leur diversité et les interactions existantes augmentent la complexité du changement vue l'important rôle des systèmes dans l'alignement des tâches.

1.2.2.4 La culture

La culture de l'entreprise est l'ensemble des valeurs partagées par tous les membres de cette dernière. Elle se traduit à travers les comportements, les habitudes et les rites, les manières dont le travail est vécu et la forme des relations interpersonnelles. Elle a une grande influence sur l'activité de l'entreprise. C'est pourquoi changer une culture est crucial et compliqué. *« La culture change en effet beaucoup plus sous l'effet des actions quotidiennes, que sous celui des efforts de formation ou des décisions des dirigeants »*¹⁶.

La culture change lentement et c'est une des contraintes qu'il faut prendre en compte le début du changement.

1.2.2.5 Le mode de management

C'est la manière dont les dirigeants gèrent et animent l'entreprise. Il est lié à la personnalité des dirigeants. Ce sont derniers qui imposent le changement. *« Leur préoccupation est la façon dont ils les traitent ont donc une forte incidence sur l'activité de*

¹⁴ BENOIT Grouard, FRANCIS Meston, *Op.cit.*, p.30.

¹⁵ *Idem*, p.37.

¹⁶ *Idem*, p.39.

l'entreprise et son évolution »¹⁷. Ainsi que les dirigeants initiateurs du changement doivent être convaincu de la nécessité d'adapter leur mode de management aux objectifs visés. Leurs comportements, leurs manières d'agir et de réfléchir observer par les membres de l'entreprise consiste un réel levier pour faire changer l'entreprise.

1.3. Eléments et Processus du changement

Plusieurs modèles ont été proposés par des auteurs suite aux investigations et études effectuées sur les processus de changements. A cet effet, nous développeront dans ce qui suit quelques un. On commence par présenter quelques éléments du changement organisationnel.

1.3.1. Les éléments du changement organisationnel

Selon l'OCDE les changements organisationnels sont classifiés en trois groupes : les pratiques relatives à la production, les pratiques de ressources humaines (GRH), et les pratiques de gestion de la qualité.

1.3.1.1 Les pratiques de production

Ces pratiques telles que la sous-traitance, la décentralisation, la restructuration de l'entreprise concourt à réduire le coût de la production, les délais de livraison et permettent une amélioration de la souplesse des organisations. Selon l'OCDE, ces pratiques visent d'une manière exhaustive à améliorer la productivité et la performance des entreprises.

a. La sous-traitance

La sous-traitance permet aux entreprises de bénéficier des ressources ; des compétences et des technologies avancées d'autres entreprises, sans se projeter dans des investissements très coûteux.

b. La décentralisation

La décentralisation permet une meilleure diffusion de l'information au sein des différents niveaux hiérarchiques avec une prise de décision rapide et efficace prenant en compte la durée de vie de l'information (*la périssabilité de l'information*). Plusieurs études dévoilent que l'autonomie de prises de décision concernant les ouvriers contribuent à l'amélioration de leur performances et par conséquent, au renforcement de la performance de l'entreprise dans sa globalité.

a. La restructuration de l'entreprise

Elle permet une meilleure coordination dans fabrication et la distribution afin d'assurer une bonne gestion des input-output, à savoir l'élimination des coûts supplémentaires de stocks, outre ; la restructuration concourt à une réduction des coûts d'approvisionnement à

¹⁷ BENOIT Grouard, FRANCIS Meston, *Op.cit.*, p.40.

travers l'intégration d'une activité en amont par exemple, et elle contribue à minimiser les erreurs de traitement et permet aussi de réduire les délais de livraison avec l'intégration d'une activité en aval par exemple. Il est à préciser qu'une utilisation efficace des TIC permettra d'en tirer profit d'une manière optimale de la restructuration.

1.3.1.2. Les pratiques de gestion des ressources humaines

Les ressources humaines sont un outil stratégiques pour les entreprises elles lui permettent d'atteindre les objectifs souhaités en matière de développement du produit et d'amélioration des parts de marché, les pratiques de GRH permettent à l'entreprise de disposer d'un capital humain compétant et qualifié apte à s'adapter aux différentes mutations technologiques et environnementales qui pourront survenir, la gestion des ressources humaines comporte plusieurs activités telle que la formation, la rémunération, la participation des salariés, la coopération patronale-syndicale ...etc. En adoptant ces pratiques, les entreprises réalisent des gains de productivités très importantes.

a. La formation (la gestion des connaissances)

La gestion des connaissances par la formation est devenue un enjeu crucial pour les entreprises désireuses d'étendre et d'exploiter leurs actifs immatériels tels que les compétences des salariés, le savoir-faire interne et les brevets d'inventions. La formation est une pratique importante dans la politique GRH, elle est même considérée comme une stratégie continue de renouvellement et d'actualisation du patrimoine cognitif. Selon l'OCDE, de plus en plus, chaque entreprise adopte des plans de formation propre à elle. Les grandes entreprises sont susceptibles de développer des pratiques de formation structurées et organisées plutôt que les PME.

b. La rémunération en fonction de la performance

Elle consiste en l'incitation des employés à augmenter leurs l'implication et engagements au sein de l'entreprise, en étant motivé et attiré par les avantage des systèmes de rémunération proportionnels au niveau de performance des employés. Selon l'OCDE, les entreprises qui adoptent le plus ce modèle de rémunération sont celles qui sont marquées par une large gamme de changements organisationnels.

c. La participation des employés

De nombreuses entreprises utilisent des pratiques de GRH qui favorisent la participation des salariés et l'autogestion au sein du groupe. « Ces pratiques ont des effets

positifs sur la productivité. Mais plusieurs auteurs, à l'instar de Freeman, Kleiner et Ostroff, ont signalés que ces effets sont avantageux beaucoup plus aux salariés qu'aux entreprises ».¹⁸

d. La coopération patronat-syndicat

Plusieurs études ont montré que les entreprises qui sont syndiquées sont celles qui adoptent le plus des systèmes de rémunérations incitatifs à la performance plutôt que celles non syndiquées. *« Ce qui montre que la productivité et la performance sont en étroite relation avec l'existence d'un syndicat au sein d'une entreprise. En outre les syndicats peuvent jouer un rôle très important dans la motivation des salariés à opérer des changements »*¹⁹.

1.3.1.3. Les pratiques de gestion de la qualité

Elles consistent en l'action de se référencer à une norme et de mettre en place des certifications de produits, de gestion de la qualité totale (GQT) ainsi que de la gestion des relations avec les clients.

L'adoption de ces pratiques au sein des entreprises est devenue une condition cinéqua-non de leur survie, d'autant plus qu'elles s'insèrent dans un environnement caractérisé par une forte concurrence. *« En outre les cycles de production ont tendance à devenir très courts, ce qui facilite largement le renouvellement des produits et l'amélioration de leur qualité. Il est à préciser que les pratiques de la gestion de la qualité précitées sont axées sur un contrôle et un suivi continu pour parvenir à atteindre les objectifs en termes de qualité »*²⁰.

a. La certification

La certification est un outil indispensable dans les pratiques de gestion de la qualité. Pour mettre en place une démarche qualité, les entreprises recourent à des organismes externes, indépendants et compétents afin d'obtenir une reconnaissance externe qui les valorisera par rapport à leurs concurrents. La démarche qualité permet non seulement de rendre explicite les modes de travail mais aussi d'identifier les processus clés et stratégiques de l'entreprise à travers les normes ISO.

La norme ISO 9000 dans sa version 2000 indique que le système de management de la qualité se base sur des principes dont l'approche processus et l'orientation client sont les plus importants. En outre, la normalisation et la certification sont des outils stratégiques pour demeurer compétitif sur le marché, et elles sont considérées aussi comme des outils privilégiés pour structurer sa démarche qualité. Cependant, la mise en place d'une bonne

¹⁸ M. Kossai, « Les Technologies de L'Information et des Communications (TIC), le capital Humain, les changements organisationnels et la performance des PME manufacturières ». Economies and finances. Université Paris Dauphine - Paris 9, 2013.p.68.

¹⁹ Black S and Lynch L. "how to compete: the impact of Workplace Practices and information technology of productivity", The Review of Economics and statistics, 2001 Pp.434-445.

²⁰ Black S and Lynch L.Op.cit.p.108.

démarche qualité dépend essentiellement de l'implication du personnel et de la qualité de sa formation.

b. La gestion de la qualité totale (GQT)

La gestion de la qualité totale « consiste en l'amélioration continue de la qualité, elle se base sur des connaissances et les savoirs explicites, elle assure l'affinement des processus mais généralement n'entraîne pas de changement radical ou fondamentale »²¹. La responsabilité de gérer la qualité totale incombe à la direction mais nécessite toutefois une implication des salariés d'où une brève dimension verticale de la gestion de la qualité. Il est à préciser que la gestion de la qualité totale s'est propagée d'une façon remarquable dans les années 1980. Elle est inspirée des techniques japonaises de cercles de qualité qui consiste globalement en la résolution des problèmes, ce qui conduit à réaliser des produits de haute qualité.

c. La gestion de relation client

Avec une forte concurrence, caractérisant le marché sur lequel les entreprises se livrent des guerres au quotidien, la fidélité client prend une tendance baissière car une simple différenciation opérée par un concurrent d'une entreprise permet facilement de s'accaparer des part de marché de celle-ci. La gestion de la relation client consiste à « *définir des stratégies orientées vers les besoins des clients au lieu que celles orientées vers l'amélioration des caractéristiques des produits* ».²²

En outre, la connaissance parfaite du comportement des consommateurs permet d'innover et de prévoir les besoins futurs des clients. Pour se faire, les commerciaux sur le terrain doivent se doter des outils très performants basés sur les TIC (*tels que les sites web, et les centres d'appel interactifs*). Cela conduit à une meilleure analyse et à une connaissance réelle des comportements de sa clientèle.

1.3.2. Le processus du changement organisationnel

Aujourd'hui, l'enjeu majeur des entreprises repose sur leurs capacités à gérer le changement pour s'adapter aux contraintes et opportunités qui s'ouvrent devant elles. Pour relever ce défis, il existe plusieurs modèles, mais nous avons décidé de nous intéresser à deux modèles : le modèle LEWIN (1958) et le model COLLERETTE et Al (1997). On a choisi ces deux modèles car LEWIN a été l'un des premiers théoriciens modernes du changement et COLLERETTE et Al se sont inspirés de ses travaux, voilà pourquoi il nous a semblé intéressant d'opter pour leurs modèles de recherche.

²¹ Black S and Lynch L.*Op.cit.* p.109.

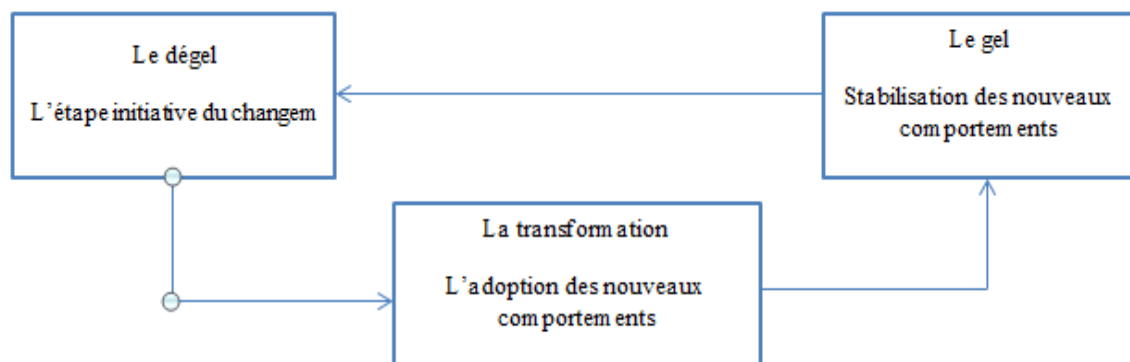
²² *Idem*, p.110.

1.3.2.1 Le Modèle de Kurt Lewin

LEWIN.K (1948) a mené plusieurs recherches sur le comportement des américains dont il a proposé trois étapes d'un processus d'un changement organisationnel :

- **Le dégel** : Il s'agit de la période pendant laquelle les habitudes et tradition sont brisées, c'est le moment d'établir de bonnes relations, d'acquérir une crédibilité, d'adopter un esprit d'ouverture. C'est aussi l'étape où prennent naissance la motivation et le désir du changement. L'Agent de changement doit s'assurer de bien accomplir les quatre tâches suivantes auprès de l'unité administrative qui subit le changement :
 - Etablir des contacts ;
 - Entretenir de bonne relation ;
 - Acquérir certaine crédibilité ;
 - Cultiver un esprit d'ouverture chez les employés.
- **La transformation** : C'est la période d'acquisition de nouvelles habitudes et compétences ; on conçoit et on implante le changement en stimulant chez les employés la motivation et le désir de changement, aussi que leur identification à de nouveaux comportements. Il y a donc acquisition de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements. Cette étape se produit jusqu'à ce que les membres de l'unité se sentent à l'aise dans leurs nouvelles attitudes.
- **Le gel** : « Les nouveaux comportements deviennent des acquis, c'est donc la stabilisation des nouveaux comportements, des nouvelles attitudes et des méthodes apprises qui deviennent des habitudes ». ²³

Figure N°03 : Modèle Du Changement développé par Kurt Lewin



Source : KURT Lewin « la dynamique de groupe », 1947

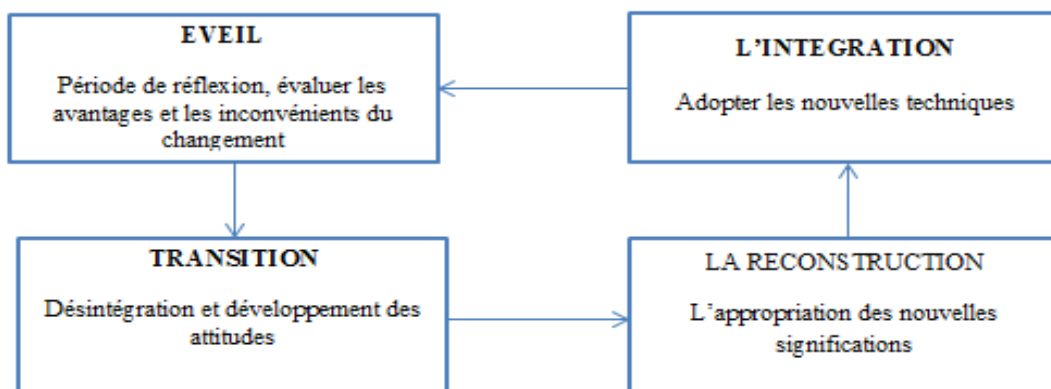
²³ SHIMON Dolan, « Psychologie et comportement organisationnel », Gaétan Morin, Paris, 1996, p.376.

1.3.2.2 Modèle Collerette et Al

COLLERETTE et AL, tout en s'inspirant du modèle de LEWIN, pense que pour comprendre la problématique du changement organisationnel, il faut examiner l'expérience des acteurs qui « *vivent* » le changement, et pour cela, il faut au préalable comprendre comment ceux-ci s'adaptent à la réalité quotidienne, réalité qui par ailleurs comporte naturellement des pressions au changement.

Le modèle proposé par COLLERETTE et AL, est constitué de quatre phases : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Dans sa formulation, ce modèle n'est pas très éloigné du modèle classique de LEWIN. « *La majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition, et finalement l'intégration engloberait toute les activités de recristallisation* ». ²⁴

Figure N°04 : Modèle du changement développer par Collerette et Al



Source : COLLERET et Al « *Le changement organisationnel : théorie et pratique* », P25.

▪ Phase 1 : Eveil

C'est la phase la plus crucial pour réussir la mise en route d'une opération de changement. Elle débute lorsque les individus portent attention à une demande de changement. Ces individus sont invités à changer, à se questionner sur le fait d'accepter ou de refuser le changement, il s'agit donc d'une période de réflexion, ou l'on évalue les avantages et les inconvénients du changement promu par les dirigeants en vue de prendre position. Les réactions dépendront ainsi du bilan.

²⁴ COLLERETTE et Al, « *Le changement organisationnel : théorie et pratique* », Edition presses université Québec, 1997.P25.

▪ Phase 2 : La transition.

*« Déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative ».*²⁵

Lorsque le stade de l'éveil a été réussi, vient ainsi le tour du défi de la transition. La transition correspond à la période où les gens doivent abandonner les pratiques en vigueur, pour en adopter d'autres, c'est une période comprise entre les anciennes habitudes qui n'ont plus leurs places, et les nouvelles qui ne sont pas encore acquises ? Ce passage vers de nouveaux automatismes active deux processus interdépendants :

- **Désintégration** : Une désintégration est un processus progressif consistant à déterminer les aspects jugés non adaptés du système, les anciennes habitudes s'estompent laissant place aux nouvelles pratiques.
- **Reconstruction** : Au fur et à mesure que la désintégration s'effectue, engendrant des vides fonctionnels, le système se met à la recherche de nouvelles bases, de nouvelles pratiques pouvant l'aider à agir efficacement face aux situations de son environnement. Ces nouvelles pratiques peuvent être proposées ou inventées par elle-même.

Tant sur le plan individuel que sur le plan collectif et organisationnel, la transition est une période souvent marquée par des flottements, de l'ambiguïté, de la turbulence, des tensions, des conflits, des paradoxes, du désordre, du mécontentement, de l'inefficacité et une vulnérabilité. Voilà pourquoi cette période exige généralement beaucoup d'efforts de la part des dirigeants que de la part des gens touchés.

▪ Phase 3 : La reconstruction

Durant la phase de la reconstruction l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde. Cette phase se déroule simultanément avec la phase de désintégration. Cependant, nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final.

▪ Phase 4 : L'intégration

*« Les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes ».*²⁶
Cette phase d'intégration correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de LEWIN.

²⁵ COLLERETTE et Al, *Op.cit.*, p.26.

²⁶ *Idem*, P26.

Les enjeux de cette phase sont essentiellement des enjeux d'intégration. Cette intégration devra se faire tant sur le plan intrasystémique que sur le plan inter systémique.

- **L'intégration intrasystémique :** signifie que le nouveau comportement aura été intégré à l'intérieur du système c'est-à-dire qu'il aura été harmonisé avec les caractéristiques des autres sous-systèmes de façon à éliminer les sources de conflits. Ce n'est pas parce qu'un système adopte un nouveau comportement que celui-ci peut immédiatement coexister avec les autres composantes du système, il est même possible que ce nouveau comportement soit relativement incompatible avec d'autres sous-systèmes. Dans cette notion, il semble important donc que ce nouvel élément soit articulé par rapport aux grandes orientations de la partie sinon il sera rapidement rejeté par la dynamique même du système, qui ne pourra l'associer dans ses façons de faire.
- **L'intégration inter systémique :** se base sur le fait de savoir jusqu'à quel point le système qui a changé sera désormais soutenu par les autres systèmes avec lesquels il est en contact. L'intégration sera réussie dans la mesure où le système qui vit le changement aura réussi à intégrer l'élément nouveau dans ses rapports avec son environnement.

Cette phase d'intégration, que ce soit sur le plan intrasystémique ou inter systémique est cruciale car c'est d'elle que dépend en bonne partie la survie du changement. Si l'entourage ou les caractéristiques du système ne soutiennent pas les nouveaux comportements, on peut craindre que ceux-ci ne soient pas intégrés et qu'ils tendent à être abandonnés avec le temps.

*« Ces phases doivent être considérées comme des types d'activités mentales pouvant opérer simultanément, le tout relevant d'un fonctionnement systémique et surtout ni linéaire ni mécaniste ».*²⁷

Pour conclure,

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

Le model de COLLERETTE et Al, bien qu'il a donné une bonne orientation de la conduite du changement organisationnel, mais il reste trop focalisé vers la gestion des processus car il ne met pas l'accent sur le facteur humain.

²⁷ COLLERETTE et Al, *Op.cit.*, pp.34-36.

1.4. Modes et leviers du changement organisationnel

Le changement organisationnel touche plusieurs modes de l'organisation, dans ce qui suit on présente les modes et les leviers de changement organisationnel.

1.4.1. Les modes du changement organisationnel

Dans son ouvrage PAILLE identifie trois modes de changement organisationnel, dans l'ordre ces derniers sont la réorganisation du travail et celle de la stratégie, la restructuration et le réengineering.

1.4.1.1 La réorganisation du travail

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

a. 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.

b. Le travail réel

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

Si la plupart des acteurs s'accordent sur la notion de travail prescrit, il n'en va pas tout à fait de même au sujet de la part réelle du travail qui livre des définitions différentes. Deux propositions seront plus particulièrement retenues. Lorsque Lapointe limite le travail réel à l'implication au travail, DEJOURS(1993) propose pour sa part de l'aborder selon les deux dimensions suivantes : l'intelligence pratique qu'il s'agit d'une intelligence de situations, une intelligence du corps qui fonctionne sur la ruse, au cœur du métier et qui a un pouvoir créateur, et sagesse pratique qu'il s'agit de construire avec les acteurs, peut aisément remplacer celle de « *bonne pratique* » lesquelles risquent toujours d'être imposées de l'extérieur et normative.

1.4.2 La réorganisation stratégique

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

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

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

*et le résultat effectif de son fonctionnement »*²⁸. Dans cette perspective la réorganisation s'impose si la configuration est inadaptée à l'organisation générale, si l'on veut utiliser la configuration du système comme un véhicule d'une modification globale de comportement, et enfin si l'environnement nécessite un certain type de configuration pour être idéalement approché.

1.4.3 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 donne un corps dont l'objectif est l'amélioration substantielle de la performance économique d'une entreprise, deuxièmement ; une réduction significative du personnel par l'utilisation des procédures de licenciement, et pour finir ; l'aménagement de la nouvelle organisation du travail »*.²⁹

Selon LOUART(1996) « trois facteurs gouvernent les besoins de restructuration d'une organisation. En premier lieu ; la globalisation et les contraintes concurrentielles que les marchés font peser sur les organisations, qui apparaissent comme des agents forts qui poussent ces derniers à s'adapter. Ensuite ; la rapidité des transactions économiques entre les entreprises suppose de celles-ci qu'elles soient capables de flexibilité et d'anticipation. Enfin ; l'accroissement qualitatif et quantitatif des ressources par lesquelles se développent les organisations tant humaines, informationnelles que technologiques suppose de ces dernières une adaptation permanente ».

1.4.3.1. Les stratégies de restructuration

Selon 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 cette matrice représentée dans le schéma suivant :

²⁸ PROBST et Al, « organisation et management », édition d'Organisation, Paris, 1997, p54.

²⁹ LOUART Véronique, Business management consultant in Lille, France.

Schéma N°11 : Les stratégies de restructuration selon R. L. DE WITT(1993)

Important → Déclin de l'environnement → Faible		
↑ Déclin de l'environnement ↑ Faible	(A) Réorganisation du domaine d'activité et des structures.	(B) Réduction du domaine d'activité et réorientation des structures.
	(C) Réorganisation du domaine d'activité et réduction des structures.	(D) Réduction du domaine d'activité et des structures.

Source : PASCALE Pall, « changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines », PASCALE PALLE, édition L'Harmattan, 2003, P110.

- Les restructurations de type A, concernent des entreprises en déclin, évoluant elles-mêmes dans des environnements en déclin. Cette situation se mobilise au sein des organisations qui se trouvent dans cette configuration, des stratégies de consolidation des actifs ;
- Les restructurations de type B, caractérisent des entreprises en perte de vitesse qui évoluent dans des environnements porteurs. La stratégie de restructuration est orientée vers la consolidation du domaine d'activité et des actifs commerciaux par un repositionnement sur des marchés nouveaux et captifs ;
- Les restructurations de types C, regroupent des entreprises qui conjuguent au déclin de leur environnement une position de leader. Cette situation suppose une consolidation des positions commerciales dans les domaines maîtrisés par les entreprises concernées par cette situation ;
- Les restructurations de 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.
- **Restructuration et downsizing :** « Il semble que le downsizing en tant que concept stratégique ne soit pas encore totalement contraint. Il apparaît en revanche empreinte à des classifications approximatives en raison de la nouveauté du phénomène, si on le considère dans sa dimension objet de recherche » JENKINS(1996).

Toutefois, en dépit de cet aspect contingent, si les stratégies de downsizing remplissent des objectifs similaires orientés vers la maîtrise de la performance des actifs toutes ne font pas appeller au principe de la réduction des effectifs.

Dans cette perspective MESCHI (1996) il limite le downsizing à la seule dimension économique. Ce réductionnisme tend à ignorer l'existence de deux autres dimensions mise en évidence par d'autres auteurs AGRO et Al (1996). En effet, il semble possible d'identifier au côté du type de downsizing économique des autres possibilités que sont les types structurel et culturel. Cette perspective trouve chez JENKINS (1996) un large écho. Celui-ci estime en effet que le downsizing ou restructuration ce n'est pas l'équivalent : ni d'un processus de déclin d'une organisation, ni d'une croissance à l'envers ni de licenciement tout court (...), il peut cacher plusieurs formes de changements organisationnels.

▪ **Les deux autres formes de restructuration**

Si la restructuration économique est la modalité la plus couramment retenue pour répondre aux objectifs des organisations, cette prédominance ne doit pas nous faire oublier l'existence de deux autres types de restructuration. Celles-ci se déclinent respectivement en restauration structurelle et culturelle. Lorsqu'une organisation choisie la restructuration structurelle comme mode de changement, elle répond à une nécessité d'opérer une redéfinition de tout ou partie des conceptions de travail qui ont été les siennes et qui sont jugées comme inadaptées.

Pour sa part, la restructuration culturelle remplit un objectif de mutation systémique qui passe par une reconfiguration globale de l'organisation avec comme finalité une évolution de son système culturel.

1.4.3.2. Le réengineering

HAMMER et CHAMPY (1993) introduisent la notion de réengineering en insistant sur l'idée du changement radical comme étant sa principale caractéristique. Selon ces derniers le réengineering consiste : « *En une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service, et la rapidité* »

Pour GELINIER(1993) le réengineering s'apparente à : « *une reconception fondamentale des processus de l'entreprise en vue d'une amélioration spectaculaire de ses performances mesurables* ».

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

Pour conclure, on pourra dire que PAILLE décrit trois modes de changement organisationnel : la réorganisation, la restructuration, le réengineering.

- Pour ce qui est de la réorganisation soit du travail ou de la stratégie, cette dernière touche tous ce qui est ressources humaines ;
- Alors que la restructuration, modifie la structure même de l'entreprise afin de se perfectionner et de s'adapter à son environnement ;
- Et enfin, le réengineering il s'agit d'un changement radical c'est-à-dire remettre en cause et redéfinir radicalement les processus opérationnel afin de gagner sur tous ce qui est qualité, couts, service.

1.4.2 Les leviers du changement organisationnel

L'organisation dispose de quatre principaux composants qui représentent chacune un levier d'action possible :

1.4.1.1. Le levier humain

Le management fait référence au mode et à la stratégie de gestion des ressources humaines. Dans ce cadre de la conduite d'un processus de changement, ce levier doit être actionné par apriorité car il est à l'origine de l'initialisation du processus et influence fortement le succès de son implantation. Il importe donc à la fois de veiller à ce que les composantes de ce levier participent à la responsabilisation et à l'implication du management et d'en connaître les points forts et les limites.

1.4.1.2. Le levier structurel

La structure se définit la manière dont les ressources d'une entreprise sont organisées. Elle établit la répartition en direction en, division, département ou service ainsi que la localisation de chaque entité. Elle précise le cadre dans lequel se situe chaque ressource (*homme, machine...*) de même que les relations existant entre chaque niveau de la structure et le rôle de la structure.

En définitive, la structure segmente l'entreprise et a divisé en parties. Cette segmentation et cette division d'entreprise sont en pratique génératrice de nombreuse difficulté qui se situent aussi bien au sein de chaque partie que des relations entre les parties, c'est-à-dire au niveau des interfaces. Les problèmes d'interfaces sont donc particulièrement important entre les grandes fonctions de l'entreprise (*commerciale, production, recherche, administrative...*). Et doivent faire l'objet d'une attention tout particulièrement lors de la conduite d'un processus de changement.

1.4.1.3. Le levier système de gestion ou de processus

Le système définit la manière dont les flux circulent formellement ou informellement dans la structure : flux d'information, de matière de produit, d'argent de ressources humaines... La réactivité d'une entreprise face à son environnement est très dépendante de ses systèmes (*encore appelés processus*) qui influent directement sur sa prise de décision, sa fluidité et sa capacité de mobilisation.

Les systèmes sont donc :

- Extrêmement présent dans l'exercice d'une activité. Leur fonctionnement mobilise en effet une grande partie de l'énergie des entreprises. Les systèmes jouent un rôle important dans le niveau de performance que se fixent les entreprises. Au cœur de tout changement soit parce que le changement concerne directement un système ou soit parce que le changement implique d'agir sur des systèmes et les interactions qui existent entre eux pour permettre ensuite de changer la structure, la culture et/ou le mode de management.

On distingue cinq systèmes de base :

- Les systèmes financiers et administratifs : processus de facturation, de gestion de la marge, d'allocation, des ressources, de dépenses...
- Les systèmes de production : gestion de stock...
- Système économiques et commerciaux : processus d'innovation, de développement de nouveau produit...
- Les systèmes culturels et humains : processus de formation, d'information, de communication, de recrutement, d'évaluation, de gratification, de responsabilisation, de délégation...
- Les systèmes décisionnels processus de préparation et de prise de décisions.

1.4.1.4. Le levier physique et technique

Physique correspond aux avantages concurrentiels liés aux choix logistique et situationnels : présence d'une filiale dans un pays, siège social dans un capital européen, usine située dans une zone riche en compétence humaine... Technique correspond aux avantages concurrentiels liés à l'avance technologique et au savoir-faire technique permettant d'une part d'optimiser les coûts d'autre part d'offrir un meilleur produit fini (*en terme qualitatif ou quantitatif*) : fabrication entièrement automatisée, composants plus performants, brevets, licences. L'organisation dispose de plusieurs composants, qui représentent des différents leviers d'action dont le levier humain et structurel, levier système de gestion ou de processus et enfin le levier physique et technique, ou il existe plusieurs facteurs poussent l'entreprise à ce changement.

Section 02 : La gestion du changement

Après avoir abordé dans la section précédente chaque concept lié au changement, il convient de comprendre que le changement organisationnel apparaît comme une solution à la gestion de toutes les évolutions qu'une entreprise doit intégrer pour survivre. Il est donc important de bien gérer ces changements à partir d'une bonne conduite des ressources matériels et immatériels de l'entreprise afin de permettre l'élaboration, le choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite.

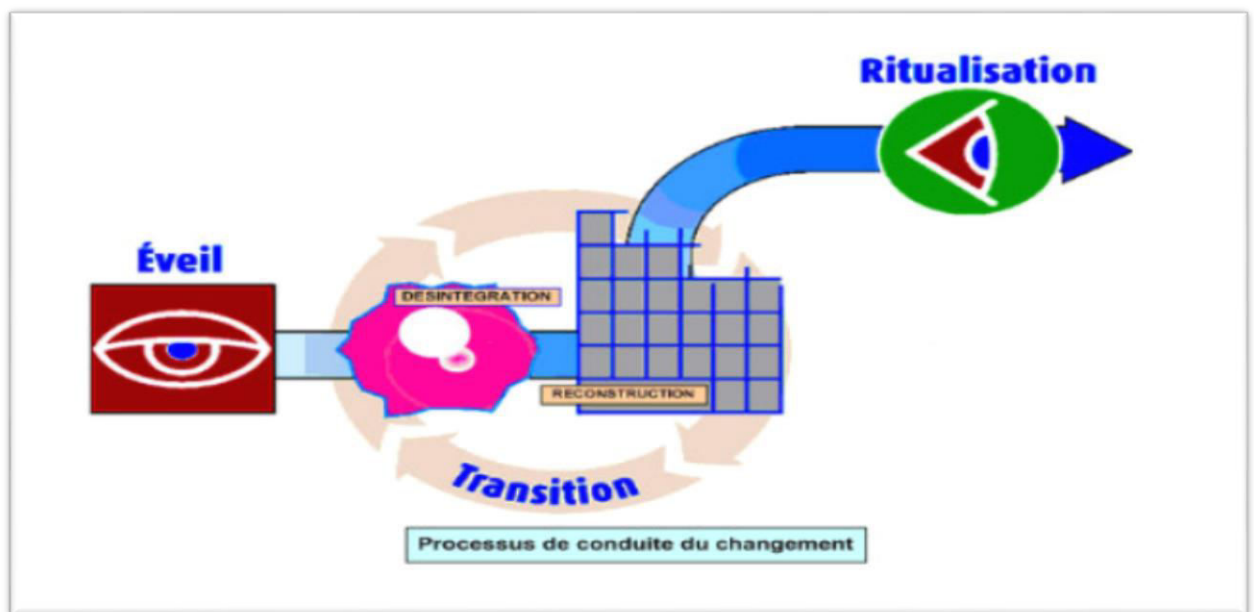
2.1. Modèle de la conduite du changement organisationnel

Par modèle, il faut entendre une représentation schématisée d'un processus réel ; en sciences sociales il s'agit d'une représentation abstraite, idéale, mathématique ou symbolique de la réalité qui fournit une vision simplifiée mais caractéristique d'un phénomène. Pour réaliser cette étude nous nous sommes appuyés sur deux modèles.

2.1.1. Modèle de COLLERETTE, LEGRIS et SCHNEIDER

Les travaux de ces auteurs ressortent trois grandes phases dans le processus de conduite du changement organisationnel comme la montre la figure 9.

Figure N°09: Les phases du processus de conduite du changement organisationnel



Source : Collerette et al. «*La gestion du changement organisationnel* », 2003.

Comme le montre bien cette figure, le processus de gestion de changement organisationnel selon ces auteurs se décompose en trois principales phases à savoir la phase d'éveil, de transition, et de ritualisation.

▪ Phase 01 : Eveil

Ce stade crucial pour la réussite du changement débute lorsque les individus portent attention à une sollicitation au changement. C'est le cas du contremaître qui s'interroge sur l'organisation du travail proposée par le département de la qualité ; c'est le cas du vendeur qui se demande s'il doit vraiment compléter les nouvelles fiches sur le profil des clients comme demandé par le service du marketing. Ces personnes sont incitées à changer et à s'interroger sur la pertinence du faire ou non. Il s'agit donc d'une période de réflexion où l'on soupèse les avantages et désavantages du changement promu par les dirigeants en vue de prendre position. Selon que le bilan sera positif, mitigé ou négatif les réactions iront de l'enthousiasme au refus, en passant par la résignation.

▪ Phase 02 : Transition

La transition correspond à la période où les gens doivent abandonner les pratiques en vigueur pour s'approprier d'autres. C'est une période comprise entre les anciens automatismes qui n'ont plus leur place et les nouveaux qui ne sont pas encore acquis. Ce passage vers de nouveaux automatismes active deux processus interdépendants :

▪ La désintégration

Une désintégration est un processus progressif consistant à déterminer les aspects jugés non adaptés du système. Les anciennes habitudes s'estompent laissant place aux nouvelles pratiques.

▪ La reconstruction

Au fur et à mesure que la désintégration s'effectue engendrant des vides fonctionnels, le système se met à la recherche de nouvelles bases et de nouvelles pratiques pouvant l'aider à agir efficacement face aux situations de son environnement, ces nouvelles pratiques peuvent être proposées ou inventées par elles-mêmes.

Tant sur le plan individuel que sur le plan collectif et organisationnel la transition est une période souvent marquée par les flottements, de l'ambiguïté, de la turbulence, des tensions, des conflits, des paradoxes, du désordre, du mécontentement, de l'inefficacité et une vulnérabilité de l'entreprise. Pour contrer ces risques, il faut se doter d'un système de pilotage méthodique comportant des mesures d'exception qui serviront à limiter la fatigue, réduire les sources de confusion et d'anxiété et éviter les expériences d'échec.

▪ Phase 03 : Ritualisation

La ritualisation est une phase au cours de laquelle les nouvelles pratiques commencent à se stabiliser ; les doléances s'apaisent et les individus développent graduellement les automatismes et retrouvent un niveau d'efficacité plus élevé. L'enjeu ne se situe pas entre les

anciennes et les nouvelles pratiques mais plutôt dans la recherche d'un état d'équilibre, d'harmonie pour éviter que l'entreprise se retrouve dans une situation inconfortable.

2.1.2. Le modèle de GROUARD et MESTON

Dans leurs investigations ces deux auteurs proposent aux dirigeants d'entreprise un outil stratégique, un modèle de gestion du changement basé sur dix (10) clés.

▪ **Clé 01 : Définir la vision**

La définition de la vision repose sur une connaissance approfondie de l'entreprise et de son environnement ainsi que sur une perception globale des enjeux du projet de changement à opérer. La vision est le repère que les responsables du changement vont utiliser pour piloter le processus et de s'assurer de son bon déroulement. Cette étape est primordiale dans le processus de mobilisation des acteurs car ces derniers ne pourront adhérer au projet que lorsqu'ils comprennent bien sa vision, les objectifs à atteindre et ses enjeux.

▪ **Clé 02 : Mobiliser**

Une fois que la vision est bien définie, l'on pourra ainsi se lancer dans le processus de mobilisation. Cette clé poursuit cinq objectifs qui sont les suivants : créer l'appropriation de la vision, bâtir le changement avec et sur les hommes, libérer les énergies, confirmer les enjeux du processus de changement, construire la structure du processus de changement. Cette clé propose trois démarches différentes mais complémentaires :

- La cascade des séminaires avec la population cible ;
- L'analyse et la programmation pour s'assurer de la compréhension de la vision ;
- Les ateliers du changement, pour générer sur le terrain des améliorations personnelles à fort impact.

▪ **Clé 03 : Catalyser**

Catalyser le processus de changement, c'est accélérer le changement dans l'entreprise sous influence d'une organisation et d'un fonctionnement conçus à cet effet. Il s'agit concrètement de mettre en place une structure de pilotage formée de la Direction générale, l'équipe de facilitation du changement, les équipes de compétences, les divisions opérationnelles et fonctionnelles et les équipes support.

▪ **Clé 04 : Piloter**

Il s'agit de définir le système de pilotage qui permettra de s'assurer que le changement suit le cheminement voulu, de prévenir les dysfonctionnements et les écarts et d'orienter efficacement les efforts. Parmi les activités de pilotage, on peut énumérer : la construction d'une logique du processus du changement, la planification et le suivi de ce processus, la facilité du changement et de son accélération, le suivi des personnages clés de l'organisation

vis-à-vis du changement, l'identification des méthodes et des outils requis, l'initialisation et le suivi du coaching.

▪ **Clé 05 : Concrétiser**

La concrétisation consiste en un réel passage de la situation actuelle à la situation visée. Pour concrétiser son action, il faut :

- Changer les rôles et les responsabilités avant de tenter de modifier les comportements ;
- Assurer une participation massive le plus tôt possible ;
- Laisser de l'autonomie à l'intérieur du cadre défini par la vision ;
- Adapter la démarche de concrétiser en fonction des acteurs.

La concrétisation repose sur un processus qui permet à chacun de comprendre comment il peut concrètement participer au changement.

▪ **Clé 06 : Faire Participer**

La participation de tous à la concrétisation du changement est d'un enjeu important car elle rend possible l'exploitation de la richesse que constitue la diversité des personnes. Elle aide à convaincre les résistances grâce à l'implication directe des salariés et assure une pérennité du changement.

Pour obtenir une participation massive des acteurs, les responsables du projet devront le plus souvent guider sans chercher à contrôler, gérer les attentes des premiers niveaux d'encadrement, donner suite aux idées et aux initiatives, accorder le droit à l'erreur car le changement s'assimile à un apprentissage.

▪ **Clé 07 : Gérer les aspects émotionnels**

Tout changement perturbe les individus et les remet en cause car il touche directement les individualités en agissant sur leur image, leur rôle et leur identité. Cette situation crée de nombreuses réactions émotionnelles provoquées par la peur ou à l'inverse par l'attrait de la nouveauté, l'attachement aux façons de faire, l'espoir d'un travail plus enrichissant ou la peur de l'échec, etc.

Pour gérer ces aspects émotionnels, les dirigeants doivent au cours du processus de conduite de changement établir un diagnostic de la situation actuelle, identifier et suivre les pôles de résistances et de blocage, et enfin élaborer des stratégies pour contrecarrer ces résistances et blocages.

▪ **Clé 08 : Gérer les enjeux de pouvoir**

Pouvoir et changement sont souvent antagonistes or la réussite du changement demande que la répartition du pouvoir évolue pour être cohérente avec les objectifs visés. Ceci peut conduire certains individus à résister ou à vouloir infléchir le changement dans un

sens qui leur serait favorable. Dès lors la réorientation du pouvoir vers les objectifs visés s'avère comme une nécessité dans la réussite du changement. Elle exige une forte implication de la part du dirigeant et s'appuie sur trois phases : la définition de la situation de pouvoir visé, la gestion des enjeux de pouvoir, l'utilisation des systèmes pour réorienter le pouvoir.

▪ **Clé 09 : Former et coacher**

Le changement organisationnel requiert l'acquisition et l'interprétation de compétences nouvelles mais aussi de comportements et de modes de pensée nouveaux. La formation et le coaching occupent donc une place importante dans le processus de changement qui aboutit sur une dynamique d'auto apprentissage. On y retrouve clairement. La détermination et l'évaluation des besoins en formation et en coaching, la formation en distinguant les besoins techniques spécifiques à l'évolution des métiers et le développement des savoir-faire de type relationnel nécessaires au changement. Le coaching a pour but d'accompagner individuellement les managers ou les décideurs pour les aider à faire face à des situations exceptionnelles ou nouvelles.

▪ **Clé 10 : Communiquer**

Durant le processus de changement, la communication doit être extrêmement intense sur les plans interne et externe. La communication permet d'informer à la fois sur le déroulement du processus et également de générer un foisonnement d'idées qui enrichit le processus et l'accélère. Pour soutenir efficacement le processus de changement organisationnel, la mise en œuvre de la communication du changement doit remplir quatre conditions :

- Elle doit être en cohérence avec les politiques de communication externe et interne ;
- Elle doit s'appuyer sur une véritable politique de communication avec des objectifs ;
- Elle doit être à la fois globale et locale ;
- Elle doit renforcer l'implication et la participation de tous les acteurs.

2.2. Phases et objectifs de la conduite du changement :

La conduite de changement passe par trois phases essentielles de la conduite de changement, dont on présente les objectifs de la conduite de changement.

2.2.1. Les phases de la conduite du changement

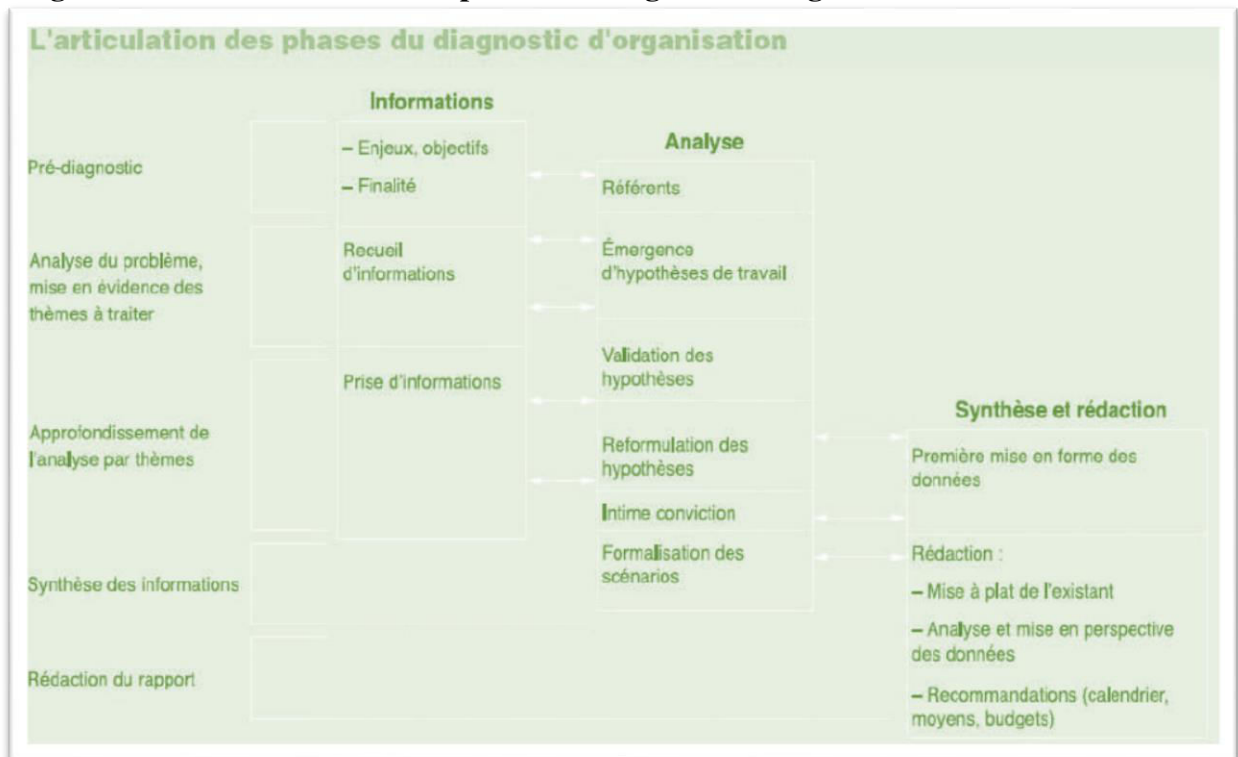
Il est possible de dégager trois phases principales de la conduite du changement la première phase est celle de diagnostic dans laquelle se fait la préparation du projet du changement, suivi par la phase de déploiement des leviers dont on met en œuvre la planification établie, en terminant par la phase de pilotage où on met en place des outils d'observation permanente et des changements issus du projet.

2.2.1.1 La phase de diagnostic

La phase de diagnostic est une phase très importante pendant laquelle se fait la préparation du projet de changement. Selon Colson en 2005 « *cette phase est celle qui requiert le plus de temps par rapport à la phase de mise en œuvre qui doit être rapide* »³⁰.

Charpentier 2004 « *décrit un modèle de diagnostic qui comporte trois opérations principales : la description, l'analyse et la prescription. La préparation consistera dans 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 et aboutir à la formulation de propositions* »³¹. Ce modèle est schématisé comme suit :

Figure N°10 :L’articulation des phases du diagnostic d’organisation



Source: Les formes de management dans les organisations. Charpentier (2004 ; 31).

Un deuxième modèle est proposé par Autissier et Moutot (2003) « qui insistent d'avantage sur le rôle des acteurs et l'identification des forces et des faiblesses, des atouts et des obstacles du projet »³².

³⁰ COLSON, A, « *La conduite du changement au sein du secteur public : une contribution pour l'action. In Groupe de projet Ariane* » 2005(n° 13, septembre 2005).

³¹ CHARPENTIER, P. (2004). « *Les formes du management : la gestion du changement dans les organisations* ». In Cahiers français (n°21, juillet-août 2004, pp.29-36), Paris : Documentation française.

³² AUTISSIER, D. & MOUTOT, J.M. « *Pratiques de la conduite du changement. Comment passer du discours à l'action?* », Ed DUNOD, Paris, 2003, P75.

Ainsi dans leur modèle schématisé ci-après on retrouve :

- La définition du type de changement, qui correspond à la définition des problèmes et des objectifs de changement ;
- La cartographie des acteurs, qui est une représentation du positionnement des différents groupes d'agents par rapport au changement ; Autissier et Moutot proposent un outil permettant de dresser des typologies des acteurs dans le but de repérer les sources de résistances ;
- Les cadrans du changement qu'ils définissent comme étant un outil qui permet d'analyser les impacts du changement sur les typologies d'acteurs. Il présente huit dimensions : l'organisation, le fonctionnement, le management, les outils, les critères de performance, le comportement, les compétences et la culture. Chacune de ces dimensions est graduée : le niveau 1 signifie un changement nul ; 2 un changement limité ; 3 important et 4 fondamental;
- Les segments du changement, qui est un outil permettant de mesurer les comportements face au changement. Cet outil est composé d'un questionnaire de huit questions auxquelles sont associées quatre réponses types qui représentent l'avis des personnes face au changement. Les quatre réponses expriment quatre états de réceptivité : pro-activité, passivité, opposition et absence d'opinion. Ce questionnaire est complété soit par tous les individus, soit par un échantillon représentant les typologies déjà repérées. Une analyse globale permet, ensuite, de connaître la répartition des proactifs, des passifs et des opposants ;
- La grille des leviers, qui permet de définir un niveau de formation, de communication et d'accompagnement requis pour différents groupes d'agents ;
- tous ces éléments aboutissent à la formulation d'un projet de changement, assorti du style de conduite du changement à adopter, qui tient compte de l'ensemble des variables.

2.2.1.2 La phase de déploiement des leviers

La phase de diagnostic est suivie de la phase de mise en œuvre ou 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. La communication joue un rôle important dans cette phase en expliquant l'objet et la méthodologie du projet, en apportant les réponses appropriées aux questions des agents, en repérant et informant des changements apparus.

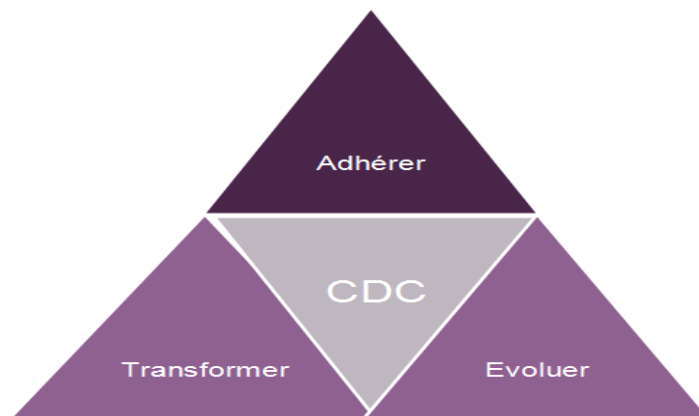
2.2.1.3 La phase de pilotage

Le pilotage quant à lui agit 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 s'assurant de l'autonomie des agents en capitalisant l'expérience acquise dans le processus de transformation.

2.2.2 Les objectifs de la conduite du changement

La conduite du changement permet à l'entreprise de faire adhérer les équipes au projet de transformation et de diminuer la période de moindre productivité. De plus en plus, elle constitue un élément indispensable de la mise en place de projets d'organisation ou de mise en œuvre de nouveaux outils.

Figure N°11: Les objectifs de la conduite du changement



Source : Autissier David ; MOUTOT Jean-Michel ; Méthode de la conduite du changement, 2007

2.2.2.1 Le premier objectif de la conduite du changement réside dans l'adhésion des principaux acteurs d'un projet

Sans transformer cette action en endoctrinement, il s'agit de comprendre les attentes des différents partenaires du projet et de leur proposer des actions de communication, de formation et d'accompagnement pour qu'ils réalisent au mieux le projet proposé :

Quelles sont leurs attentes ? Leurs besoins, leurs envies ? Qu'est-ce qui les gêne dans le projet ? Leur fait peur ?

Un projet sans adhésion est obligatoirement voué à l'échec. 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 il est nécessaire d'aller vers ces acteurs, d'échanger avec eux, de comprendre leurs attentes et de mettre en place des dispositifs de concertation.

2.2.2.2 Le deuxième objectif dépendant du premier est celui de la transformation

Lorsque les individus adhèrent à un projet, ils se mettent en situation de production. Ils bâtissent des diagnostics de l'existant, envisagent des solutions et mettent en place des pratiques innovantes. Cela se matérialise par des modifications des processus, des structures, des pratiques et des compétences.

Ce travail de transformation se matérialise par des chantiers au cours desquels les acteurs vont porter une action en l'expliquant, la réalisant et en s'assurant de sa mise en œuvre. Cette phase est indispensable au changement si non 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 son futur et à s'investir dans des actions qui l'obligeront à se positionner et défendre des positions.

2.2.2.3 Le troisième objectif qui est l'évolution

N'est pas sur le même laps de temps que les deux précédents. L'évolution est une conséquence à moyen et long terme de la phase de transformation. Les acteurs mettent 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. On a en général des résultats opérationnels (remplacer l'application informatique x, avoir une nouvelle organisation du service comptable), des résultats projet (tenir les budgets et le planning), des résultats business (diminuer le coût de traitement de la facture de 15 %) et des résultats que nous qualifions de culturels (augmenter l'autonomie des salariés, développer une culture de résultats).

L'évolution porte plus particulièrement sur ce dernier type de résultat. Le projet de changement n'est qu'un prétexte à l'évolution de l'entreprise et c'est un moyen de la mettre dans une boucle d'expérimentation qui lui permettra de se doter de nouveaux comportements et compétences. Nous sommes souvent interrogés en tant qu'expert en conduite du changement sur le temps nécessaire à des changements de culture. Notre réponse est de dire qu'il est très difficile de faire évoluer une culture d'entreprise et que le seul moyen d'y

parvenir est de lancer différents projets concernant les outils, l'organisation et la stratégie et que la réalisation de ces derniers orientera les salariés vers de nouvelles valeurs culturelles. Mais cela peut prendre plusieurs années alors qu'un projet se quantifie en mois.

2.3 Management et gestion du changement organisationnel

Le management du changement organisationnel suppose le passage par plusieurs phases avant de procéder à sa mise en œuvre sur le terrain, l'objectif par-là est de préparer les futurs usagers du changement et minimiser leurs résistances.

2.3.1 Management de changement organisationnel

Pour réussir le changement organisationnel, il faut une équipe compétente qui put mise en œuvre ce changement, on trouve ici les acteurs concernés par ce phénomène.

2.3.1.1 Les acteurs concernés par le changement organisationnel

TANNENBAUM (1990) « *insiste dans ses travaux sur la multiplicité des profils concernés par l'intégration d'une nouvelle technique de gestion et précise que pour optimiser la réussite de la mise en œuvre de cette dernière, il est nécessaire de distinguer les différents utilisateurs potentiel* »³³. L'auteur distingue cinq catégories d'utilisateurs directs et indirects cités dans le tableau ci-après :

Tableau N°03 : Les catégories d'acteurs : rôles, usages et impacts

Acteurs	Rôles dans l'entreprise	Usages directs/indirects	Impacts de la technique de gestion
Les Fonctionnels RH	Membre de la DRH- responsables du recrutement, des relations sociales, du développement RH.	Usages directs en fonction de la spécialité.	Modification des procédures de travail, évolution des processus, nouveaux outils de gestion.
Les Managers RH	Membres de la DRH- généraliste de la fonction (responsables de service).	Usages directs des outils d'aide à la décision.	Modification des informations disponibles et de leur accès (meilleure fiabilité, dans les meilleurs délais).
Les Responsables Opérationnels	Membres des services opérationnels de l'entreprise.	Usages indirects	Meilleure prestation des RH- plus grande fiabilité des informations RH nécessaires pour la gestion d'un service production.
Les Cadres Supérieurs	Direction des services opérationnels et fonctionnels de l'entreprise.	Usages indirects	Meilleure prestation des RH- fiabilité des informations RH pour gérer toute les entreprises.
Les Employés	Membres des services opérationnels et fonctionnels de l'entreprise.	Usages indirects	Gestion de candidatures, la mobilité, la formation, etc.

Source : MEIER Olivier et Al, Management du changement, Edition DUNOD, 2012, P110-111.

³³ MEIER olivier. *Op.Cit.* pp.110-111.

2.3.1.2 Les styles de management du changement organisationnel

Il est possible de dégager trois styles de management en interposant ces phases du projet de changement et les types de ce dernier, comme suit :

a. Management ouvert

Il laisse aux bénéficiaires la possibilité d'exprimer des propositions. Les participants peuvent présenter des solutions et juger leurs faisabilités en intérêts. L'objectif principal de ce style est de mettre le bénéficiaire du changement en situation de participation et de production de ce changement. Pour encourager la participation des bénéficiaires, la direction leur donne des points de repère en terme de méthode de travail : groupe de travail, études diverses, brainstorming.

Ces repères méthodologiques permettent aux individus de développer de nouvelles idées, d'enrichir leurs connaissances et d'expérimenter. En revanche, la direction ne fixe pas d'objectifs précis sur les livrables à produire. L'accent est mis sur le processus à suivre plus que sur le contenu. Ce dernier doit être déterminé par les acteurs eux-mêmes. C'est le style le plus participatif, mais il peut avoir des effets négatifs comme l'absence de production, incohérence des propositions, etc.

b. Management structuré

Il fixe un cadre de changement à la différence du management ouvert. Des hypothèses de travail et des indicateurs sur les objectifs du changement sont définies. Cependant, comme dans le premier type, c'est aux managers opérationnels qu'incombe le soin de définir ce cadre (*objectifs et hypothèses de travail*). Ce style est en partie participatif mais peut poser certains problèmes comme le refus des managers de remplir la tâche de structuration, l'incompréhension du cadre de changement, conduisant à la proposition d'actions inadaptées ou l'utilisation de ce dernier pour un autre objectif que celui envisagé initialement.

c. Management fermé

C'est le style le moins participatif. Les propositions sont déjà formalisées et sont présentées aux bénéficiaires du changement pour information, approbation, voire légère modification. La fermeture du management, suppose une maîtrise du changement tant en termes de contenu que de processus. Ce style de management requiert moins de temps que les deux autres, mais permet ni une forte appropriation ni un effet d'expérimentation professionnalisant pour les bénéficiaires du changement.

2.3.2 Gestion du changement : changement souhaité, changement imposé

La gestion du changement combine l'usage de plusieurs outils de gestion et, parmi ceux-ci, celui très particulier du système d'information. Les différences constatées entre les

organisations dans leur processus de gestion à la stratégie poursuivie ou encore à la culture organisationnelle.

2.3.2.1 Le changement souhaité

Les employés d'une entreprise ont le pouvoir de faire émerger le changement. Certaines entreprises reconnaissent cette capacité et apprennent à s'en servir plutôt que de l'empêcher. En effet, le concept de boîte à idées a longtemps fonctionné dans certaines entreprises, dont les dirigeants avaient conscience de ne pas pouvoir envisager la partie productive de leur propre entreprise mieux que ceux qui y passaient plus de temps. Ainsi, moyennant une prime, ils proposaient à leurs employés de faire part à la direction de leurs éventuelles remarques pouvant améliorer le système de fonctionnement. Par la suite, le concept d'audit a fait son apparition, il s'agit de faire appel à un acteur extérieur à l'entreprise afin qu'il apporte une vision neuve et objective des changements éventuels.

2.3.2.2 Le changement imposé

Cette imposition du changement comprend deux volets inter-liés :

- L'environnement extérieur qui impose aux entreprises de modifier ses composantes afin qu'elles puissent s'adapter à ces contraintes, et celle-ci, d'après Isabelle FRANCHISTEGUY³⁴, ne deviennent des contraintes qu'au travers l'interprétation que les acteurs de l'entreprise s'en construisent ;
- Les dirigeants d'une entreprise vont se baser sur leur propre interprétation de l'environnement pour prévoir les changements et imposent leur propre vision de la nécessité du changement à l'ensemble des autres acteurs de l'entreprise.
- Ce dernier type est propice à l'émergence de résistance de la part des acteurs, qui auront du mal à modifier leurs routines, qui leur procure un climat de confort dans leur travail.

2.4 Les outils d'appropriation du changement organisationnel et typologie de résistance

L'individu est obligé de s'adapter à tout changement dans son environnement, à partir d'intégrer des nouveaux comportements, dans ce qui suit en distinguent quelques outils d'adaptation et comment les ouvriers peuvent résister et change leurs habitudes et leurs comportements.

³⁴ PIERRE SEGUIN Anne, « *Les discours d'accompagnement du changement : comment passer de la persuasion à la création d'un contexte favorable à l'accompagnement à l'organisation ?* », éd DUNOD, Paris, 1998, P120.

2.4.1 Les outils d'appropriation du changement organisationnel

D'après Philippe BERNOUX « *l'appropriation est la capacité du personnel à intégrer les nouveaux comportements, les nouvelles techniques ou les façons de faire pour exécuter adéquatement leurs tâches en respectant les normes établies par leurs groupe de travail* »³⁵.

Houze en 2001 « *nous admettons que l'appropriation est la période qui s'épare deux phases caractérisées par la stabilité des routines. Le processus d'appropriation ce terminant par l'incorporation de la nouveauté dans une routine stabilisée* »³⁶.

Les outils d'appropriation ce sont les pratiques, outils, moyens et techniques de gestion du changement organisationnel, permettant l'adaptation de ce dernier.

2.4.1.1 La communication

Le changement organisationnel génère de l'incertitude dans les esprits des individus impliqués, cette incertitude affecte la manière dont ils perçoivent le changement. La communication est un instrument essentiel pour influencer cette perception, elle permet de maintenir une compréhension commune du changement par tous les employés et ainsi susciter l'adhésion du plus grande nombre. C'est aussi le moyen de solliciter leur participation, et de leur exprimer de l'appréciation.

- Soigner le message sur le changement organisationnel : ce n'est pas toujours le volume de communication qui compte. En effet, si le message ou le contexte n'est pas adapté, la communication peut même devenir nuisible si le message se limite aux aspects positifs du changement ou s'il suscite des attentes irréalistes, le message doit faire état des difficultés pouvant survenir, et doit être claire et véridique ;
- Choisir le média de transmission du message : certains médias sont plus propices que d'autres à la diffusion de chaque type de message. Il existe deux types de média, riches et pauvres, la première catégorie relève de la communication informelle et orale entre les employés, les discussions, les entretiens, etc. quant aux medias pauvres, il s'agit de la communication écrit dans le journal de l'entreprise, les dépliants, les brochures, courriels, etc., David Autissier et Jean Michel Moutot parlent de « *mix com : le bon message au bon moment avec le bon média* »³⁷.

³⁵ GAGNOV Yves-Chantal, « *Réussir le changement, mobiliser et soutenir le personnel* », Edition Presses de l'Université du Québec, Canada, 2012, P14.

³⁶ HOUZE, E, « L'appropriation d'une technologie de l'information et de la communication par un groupe distant. Thèse de doctorat en science de l'information et de la communication, Université de Montpellier 2, cité dans <http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00657729>, consulté le 23/11/18 à 13h09.

³⁷ AUTISSIER David et MOUTOT Jean Michel, « *Méthode de conduite du changement* », Édition DUNOD, Paris, 2007, P125.

- Agir conformément au message communiqué, les managers doivent communiquer également par les gestes, les comportements et attitudes, les employés doivent percevoir une cohérence entre le discours du message sur le changement organisationnel et les actions pour la réalisation de ce dernier.

2.4.1.2 La formation

La formation sert à appuyer les membres de l'équipe chargée du projet de changement organisationnel. Le personnel à l'interne qui est appelé à y œuvrer ne possède souvent pas une expertise spécifique en gestion de projet ou en gestion du changement, qui diffèrent de celles des opérations courantes. La formation est un outil important pour assurer que le personnel identifie les modifications dans l'organisation du travail et qu'il les comprenne. Une formation adéquate permet aux employés de mieux s'adapter et de s'approprier les processus du travail modifié, en leur dispensant les savoirs et connaissances nécessaires à la réalisation des nouvelles tâches induites par le changement. La formation doit répondre aux exigences suivantes :

- Suivre un plan de formation élaboré à partir d'une étude rigoureuse des répercussions futures du changement sur l'organisation du travail ;
- Son contenu doit être construit à partir d'une étude du décalage entre les connaissances attendues et les connaissances réelles ;
- Dispenser la formation au moment où le personnel opère le changement, et éventuellement après, afin de pouvoir reproduire le changement ;
- Utiliser plusieurs méthodes de formation : individuelle ou interactive, cependant, le support de formation doit être souple et doit permettre d'ajuster le contenu de la formation en fonction des connaissances requises par le changement, spécialement quand celui-ci est technique. La formation en ligne (*e-Learning*) peut constituer une solution efficace.

2.4.1.3 L'accompagnement au sens de création d'une relation rassurante

Cette relation doit se créer pendant la mise en place du changement organisationnel. Il existe deux types d'accompagnement :

- Le premier est un accompagnement collectif : il consiste à définir les impacts du changement, c'est-à-dire les écarts par rapport aux procédures, et à trouver des solutions pour remédier à ces impacts ;
- Le coaching est un accompagnement de type individuel dont le principe est d'aider les managers à mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils conduisent le changement. Dans le cadre d'entretiens, le coach pose plusieurs questions au manager sur le changement

qu'il conduit, et suite à l'analyse des réponses, le manager peut réajuster sa méthode et identifier ses lacunes.

2.4.1.4 La mobilisation des employés

Les employés sont les destinataires du changement organisationnel, c'est par la modification de leurs pratiques ainsi que dans la manière d'aborder et de résoudre des difficultés qu'il rencontre au travail que l'organisation peut prendre de nouvelles orientations. Cet engagement se traduit par une implication active fondée sur la prise d'initiatives, exercice de leurs propres jugements, de la prise de décision et le contrôle de la qualité de leur travail.

2.4.1.5 L'implication de la haute direction

La haute direction assure le suivi régulier et méthodique du projet et demande des comptes à ceux à qui elle en a délégué la responsabilité opérationnelle et doit fournir un coaching approprié. Fabi BRUNO *« a cité l'importance du personnel d'encadrement dans le succès des cercles de qualité, l'implication de ce personnel est d'autant plus recherché que les changements organisationnel ont souvent pour effet de réduire le nombre de ses membres. Les cadres intermédiaires se sentant menacés par le projet de changement vont résister au projet »*.³⁸

2.4.1.6 Le leadership mobilisateur des cadres supérieurs

Fabi BRUNO *« parle de Leadership transformationnel, car il s'opère dans un contexte de transformation de l'entreprise, et il est la source d'incitation du personnel à modifier leurs attitudes, leurs rôles et la manière dont ils interprètent les problèmes auxquels ils sont confrontés, et à accroître les efforts qu'ils désirent le consacrer lors du changement organisationnel »*.³⁹ Le leadership fait référence à l'influence que peut exercer une personne au-delà de sa position d'autorité et de la structure de pouvoir formel. Il ne dépend pas uniquement des caractéristiques d'une seule personne mais de la dynamique d'interaction dans une situation donnée, Kurt Lewin *« parle de dynamique de groupe, comme étant la base de tout changement organisationnel. Le leader peut se trouver à tous les niveaux de l'entreprise et peut agir en appui ou en opposition du changement »*.⁴⁰

2.4.1.7 La gestion des risques et mesure des résultats du changement organisationnel

Le processus de gestion des risques d'un projet de changement organisationnel doit porter sur les aspects techniques, financières et humains, ce sont des procédures d'évaluation

³⁸ FABI Bruno et LESCARBEAU Robert, *« psychologie du travail et des organisations, les transformations du travail »*, Édition Le Harmattan, Paris, 2001, p.40.

³⁹ FABI Bruno et LESCARBEAU Robert, *Op.cit.*, p.42.

⁴⁰ PIERRE SEGUIN Anne, *Op, cit.*p.72.

continues des risques, afin de faire face aux événements imprévus et d'y remédier rapidement, sans trop de pertes.

Quant à la mesure des résultats, elle se fait, selon BRUNO Fabi, par la présence d'indicateurs appropriés, leurs effets sur l'efficacité et l'efficience des équipes, et la satisfaction des clients. De plus, ils permettent de fournir du feed-back aux acteurs tout au long du projet. Cette évaluation (*mesure*) permettra un réalignement du projet si les résultats sont en deçà des aspirations (*objectifs initiaux*).

2.4.1.8 L'équipe de pilotage de la conduite changement organisationnel

La mise sur pied d'une équipe *ad hoc* pour piloter le projet de changement est importante, elle facilite l'implantation du projet, résout les problèmes qui se posent, et s'assure que les décisions appropriées sont prises au temps opportun, réajuster le projet et de coordonnent les activités de formation. Elle restera en fonction jusqu'à l'étape de maintien ou stabilisation du changement, au terme de laquelle elle sera dissoute.

2.4.2 La résistance au changement

Le changement est au cœur de processus managérial sur un plan macro (*adapter l'entreprise aux contraintes extérieures*) et/ou micro (*organiser et mobiliser les ressources humaines autour de nouveaux projets*). Les sociologues Crozier et Friedberg (1977) ont depuis très longtemps montré la relative rationalité de l'acteur et sa capacité à afficher sa participation sans toujours vouloir réaliser d'une manière consciente ou inconsciente, les objectifs qui sous-tendent ce dernier. Pour illustrer cette situation, nous parlons de résistance au changement.

Le changement nécessite de faire accepter le risque de perdre un existant connu pour un avenir incertain. Face à cette situation, tous les acteurs ne sont pas forcément enclins à prendre ce risque et peuvent développer des résistances de manière active ou passive.

La résistance au changement naît de la peur du vide et de la nécessaire adaptation induite. Face à l'obligation de changer, les individus développent des comportements d'opposition, de passivité ou bien de proactivité et formalisent leur résistance dans les discours, les routines, les actions et les symboles. Ces quatre lieux d'observation des résistances constituent la trame de la matrice DRAS (Discours, Routines, Actions, Symboles), outil d'analyse de la résistance au changement.

2.4.2.1 Typologie de la résistance au changement

Il existe plusieurs types de résistance : la résistance collective et individuelle. La résistance explicite et implicite.

A. Les résistances collectives et individuelles**▪ Les résistances collectives**

Ce sont successivement les normes, les rites et les idées préconçues au sein d'un système de valeurs.

- Les normes

Par *normes*, on entend les règles qui régissent la pensée que l'on tire d'une culture d'entreprise ou personnelle. Elles établissent dans un cadre entrepreneurial un sentiment d'appartenance qui prévaut sur ce que l'on ressent à propos de changements dans l'entreprise. Elles établissent un cadre pour la pensée et constituent un obstacle au changement si elles sont contraires à celle-ci.

- Les rites

Par rite il s'agit, dans un environnement purement humain, des valeurs personnelles et culturelles qui s'opposent aux mouvements extérieurs dès lors que ces mouvements sortent du cadre de référence.

- Les idées préconçues

Enfin, les idées préconçues sont un mélange des normes et rites qui constituent une barrière qui rejette toute idée de changement dès lors que l'on n'arrive pas à les recevoir. Cet ensemble établit une échelle de calcul de manière à déterminer le bienfondé ou non, les souhaits tant au niveau des attitudes, comportements, solutions recherchées, qu'au niveau des contraintes ressenties. Les résistances collectives sont intangibles dès lors qu'elles sont ressenties par un nombre de salariés qui portent un sentiment d'incompréhension vis-à-vis de mesures qui les touchent globalement.

▪ Les résistances individuelles

Le changement est révélateur d'angoisse pour chaque membre de l'organisation aussi bien sur le plan individuel que sur le plan collectif. Le changement représente la rupture et le retour sur soi :

- **La rupture :** Celle-ci peut contribuer à la perte de repères tant dans l'espace que dans le temps ou dans le système relationnel et comportemental d'une entreprise. Un salarié dans son intérieur, outre les idées apportées par le groupe, a une pensée unique qui l'amène au constat que sa situation personnelle peut être compromise ou revue à la baisse par une nouvelle organisation.
- **Le retour sur soi :** Un salarié se remet en cause sur ses capacités et ses compétences acquises. C'est aussi un réel enjeu et peut constituer un frein à la mise en place d'une

nouvelle organisation. En effet, le salarié peut douter de lui-même quant à sa capacité à s'intégrer dans un nouveau dispositif.

B. Les résistances implicites et explicites

▪ Les résistances explicites

La résistance au changement se manifeste ainsi clairement par « *le pouvoir de dire non* ». L'individu ou le groupe peut résister d'une façon active (*explicite*) qui se traduit par des actions opposantes et contraire comme les refus par exemple, les critiques, les plaintes et les sabotages.

▪ Les résistances implicites

Ou les résistances passives. Elles se traduisent à travers différentes actions et des gestes d'oppositions plus subtils et moins directs, tel que la lenteur, les rumeurs et le ralentissement. Toutes ces formes de manifestations et d'autres peuvent provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de processus de changement.

« La résistance peut aller au-delà du changement par ses conséquences désastreuses au point de vue humains et organisationnel. Elle peut affecter le climat et les relations de travail par l'accélération des conflits et du stress chez les employés. Ceci ramène l'entreprise à prolonger dans des chutes de productivité et d'efficacité »

Le changement malgré qu'il soit conçu indépendamment par un seul membre décideur dans l'organisation, il est toujours suivi d'un processus interne d'appropriation afin de faciliter sa mise en œuvre par les acteurs concernés.

Dans ce type d'approche, la fonction ressources humaine a une place privilégiée dans l'entreprise. Sa gestion via le recrutement, la formation, la promotion, la mobilité interne, les règles et conventions collectives ou encore les plans sociaux, la projette au cœur du changement.

Conclusion

Les transformations dans les organisations est un processus complexe dont la cause est parfois difficile à identifier, notamment lorsqu'elle naît des pratiques déviantes, elles-mêmes issues de l'interprétation de procédures imparfaitement définies.

Pour répondre aux exigences et aux turbulences de son environnement économique, l'entreprise qui en éprouve la nécessité peut en fonction de la nature du contenu de son diagnostic procéder à sa transformation. Plusieurs formes peuvent être sollicitées par les cellules chargées de la mise en œuvre du changement (réorganisation interne, restructuration des activités ou reengineering).

Pour réussir ces changements, les managers mise en place une démarche de conduite de changement organisationnel, mais les résultats qui en découlent au sein des entreprises sont différents, car l'on peut prévoir le degré d'intensité et le degré de déploiement des moyens et outils mis en œuvre en formation, communication, mobilisation, leadership, ...etc. ni de prévoir l'impact concret de ces outils sur les employés, car les capacités cognitives de ces derniers sont différentes, ainsi que leur rationalité, ce qui implique une différence dans leur volonté d'implication dans le changement organisationnel.

La résistance au changement n'est pas une réaction automatique, ce n'est pas le changement qui est refusé en soi, mais l'abandon des anciennes pratiques et routines, qui diminuaient leur incertitude dans leur travail pratique qu'ils devront déconstruire par la suite. Ces deux phases requièrent un accompagnement particulier de la part de l'équipe de gestion du changement, ainsi que l'implication effective de la direction de l'entreprise qui souhaite changer.

Chapitre 03 : Le changement organisationnel résultat de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie du secteur agroalimentaire

Introduction

La stratégie de l'entreprise correspond à l'ensemble des décisions et actions qui orientent de façon déterminée sur le long terme, la mission, les métiers et les activités de l'entreprise, ainsi que son mode d'organisation et fonctionnement.

La réorganisation de l'économie algérienne et les différents changements opérés par les pouvoirs publics, dans le but de relancer l'outil de production constituent la préoccupation majeure des gestionnaires. Donc le changement est une démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement. Conduire un changement est à la fois, anticiper, définir et mettre en place cette démarche.

Grâce aux rencontres des différents parties prenantes du CIC de TADMAIT, nous avons pu collecter des informations d'ordre techniques, historiques, financières, commerciales et sociales, via des guides d'entretiens directifs et semi directifs afin d'expliquer l'objet de notre recherche.

Dans ce dernier chapitre intitulé « L'impact de la nouvelle stratégie mise en œuvre sur le fonctionnement du CIC Tadmaït », nous présenterons trois sections : la première portera sur la présentation du secteur agroalimentaire et du groupe AGRODIV. La deuxième section portera sur « *la présentation de l'entreprise d'accueil* », et enfin la troisième section intitulée « *l'analyse des résultats* », traitera précisément les résultats acquis lors des réponses des parties prenantes du complexe sur les questions posées durant notre période de stage.

Section 01 : Présentation de la nouvelle stratégie du secteur agroalimentaire

Actuellement les cents premières entreprises du monde de l'industrie agroalimentaire représentent le quart du total estimé de la production de cette activité. Il s'agit d'un secteur qui représentent majoritairement les pays industrialisés et riches, quarante environ sont européennes la majorité des grandes firmes agroalimentaires de l'Union européenne sont françaises et britanniques, on compte presque autant aux États-Unis, et une douzaine au Japon.

1.1. Présentation du secteur agroalimentaire en Algérie

Les Industries Agroalimentaires (IAA) en Algérie ont connu leur essor dans les années 1970 avec les programmes publics de développement visant à la création de sociétés nationales, notamment dans les filières céréales, lait, eaux et boissons. Ces filières restent les plus importantes mais sont suivies maintenant par celles du sucre, des corps gras, des conserves, des viandes. Les ménages algériens consacrent en moyenne 45% de leurs dépenses

Chapitre 03 : Le changement organisationnel résultat de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie du secteur agroalimentaire

à l'alimentation. La distribution de ces produits alimentaires s'effectue principalement à travers des supérettes ou des épiceries.

Les IAA connaissent un développement remarquable dans ces dernières années et les perspectives de croissance sont encore plus importantes pour le futur, compte tenu de l'importance de la demande algérienne et des possibilités d'exportations dans certains secteurs. Un programme de développement des IAA est en cours afin d'en accroître le nombre et de les mettre à niveau. Les moteurs du développement sont l'investissement, la modernisation des équipements, l'acquisition du savoir-faire, les partenariats, l'innovation, la gestion de la sécurité sanitaire, la normalisation et la certification.

L'Algérie veut profiter des revenus pétroliers pour favoriser le développement de la production dans les secteurs fortement déficitaires (céréales, lait, viandes,...) et favoriser la transformation. L'objectif du gouvernement algérien est de réduire la dépendance vis-à-vis de l'étranger, en veillant à ce que le marché intérieur soit suffisamment approvisionné et à des prix acceptables. Aux yeux du gouvernement les IAA ont une grande importance parce qu'elles visent à assurer la sécurité alimentaire du pays, mais aussi parce que l'agriculture et les IAA emploient près de 23% de la population active et contribuent pour 12% au PIB de l'Algérie (dont 2% pour les IAA).

Ce secteur représentent au moins 17 000 entreprises et génèrent plus de 140 000 emplois mais le secteur exporte très peu malgré le potentiel pour certains produits. Pour y arriver, l'industrie doit continuer à se développer, à se moderniser et à améliorer ses standards.

La politique assurée par le gouvernement encourage la constitution de clusters ou grands groupes publics et privés et l'appui à la modernisation des PME. L'objectif de cette politique industrielle à moyen terme, consiste à augmenter la valeur ajoutée des IAA mais aussi de réduire les importations et améliorer les exportations.

La nouvelle stratégie industrielle repose sur l'identification des filières à valoriser le déploiement sectoriel et spatial de l'industrie. Aussi la politique du renouveau agricole et rural qui s'oriente vers sa seconde phase a pour objectifs l'augmentation de la production des produits de grande consommation, accroissement des rendements agricoles, et diminution de la dépendance de l'étranger conformément à l'objectif de la sécurité alimentaire poursuivi par l'Etat. Elle vise une meilleure interactivité entre les filières de production et les filières de transformation. Cette démarche de l'Etat algérien s'est avérée nécessaire comptent réduire les

consommations étrangères (*importations*) par l'encouragement de la production dont les produits agroalimentaires.

1.1.1. Caractéristiques de l'industrie agroalimentaire

Le secteur agroalimentaire est déconnectée de l'amont agricole et basée sur l'importation de la matière première; dont il est orientée vers le marché local et détachée du marché extérieur ; Ce secteur à une faible compétitivité, et handicapée par l'absence de stratégie globale et de cohérence (*nombreux cas de surcapacités*), il est pénalisé également par la faiblesse de régulation et d'encadrement du marché ; étouffée par les nombreux cas de concurrence déloyale qui déstructurent les entreprises crédibles ; et caractérisé aussi par une faible structuration des professions.

1.1.2. L'industrie céréalière

L'Algérie est l'un des plus grands pays consommateurs de céréales au monde. On évalue la consommation moyenne à hauteur de 220 kg par an et par habitant, et celle-ci peut atteindre jusqu'à 50% du budget total consacré à l'alimentation. La demande nationale est estimée à 7.5 Million tons par an toutes céréales confondues. Elle n'est couverte en moyenne qu'à 25% par la production locale très dépendante de la pluviométrie.

1.1.2.1. La production nationale de céréales

La production nationale céréalière réalisée à l'issue de la campagne 2017-2018 a atteint 60,5 millions de quintaux contre 34,7 millions de quintaux enregistrés durant la campagne précédente, soit une hausse de 74,4%, annoncée par le ministre de l'Agriculture du Développement rural et de la Pêche Abdelkader Bouazghi : «Il s'agit d'une production record qui n'a jamais été réalisée»¹

Selon lui, ces performances «encourageantes» sont le résultat d'une politique de développement agricole mise en place depuis 2000, visant essentiellement à l'amélioration substantielle de l'offre agricole nationale ; notamment celle des cultures stratégiques pour faire face aux besoins alimentaires de la population et réduire la facture des importations de céréales.

Dans le détail, la production céréalière est répartie entre le blé dur à hauteur de 31,5 millions de quintaux, contre 19,9 millions de quintaux enregistrés durant la campagne précédente, soit une hausse de 58%, et l'orge pour 19,5 millions de quintaux, contre 9,6 millions de quintaux réalisés lors de la campagne 2016-2017, soit une croissance de 100%.

¹ Conférence de presse consacrée à la présentation du bilan de la campagne 2017-2018 par le Ministre de l'agriculture.

Chapitre 03 : Le changement organisationnel résultat de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie du secteur agroalimentaire

La production de blé tendre a atteint quant à elle, seulement 7,9 millions de quintaux. La productivité par hectare, toutes espèces confondues, est passée de 15 quintaux par hectare en 2016-2017 à 19 quintaux par hectare en 2017-2018. La quantité de céréales récoltées par les coopératives des céréales et des légumes secs auprès des céréaliculteurs a atteint 27 millions de quintaux, contre 16,1 millions de quintaux livrés, la campagne écoulée, soit une augmentation de 67%.

La quantité de blé dur qui représente 76% du volume global récolté, s'élève à 19,9 millions de quintaux contre 13,6 millions de quintaux, soit une hausse de 46%. «Ainsi la collecte des céréales de cette campagne dénote également une année record » a estimé le ministre.

Sur le plan économique la valeur de la production de la filière céréalière a enregistré durant cette campagne une évolution significative en passant de 135,3 milliards de dinars en 2017 à 220,2 milliards en 2018, soit une hausse de 63% par rapport à la campagne précédente.

Par ailleurs, le ministre a fait savoir que l'Algérie n'importera plus de pois chiche et de lentilles dans les prochaines années. Selon le bilan du ministère de l'Agriculture, la production de pois chiche est passée de 123 000 quintaux en 2001 à 340 000 quintaux en 2018, alors que la superficie réservée à la culture de ce légume sec est passée de 19 000 hectares en 2001 à 32 000 hectares en 2018. Au sujet des lentilles, la superficie réservée à la culture de ce légume sec est passée de 920 hectares en 2001 à plus de 27 000 hectares en 2018. La production des lentilles s'élève, quant à elle à 300 000 quintaux en 2018 contre 4580 quintaux en 2001.

1.1.2.2. Contribution de l'industrie céréalière à la sécurité alimentaire

Le développement de l'industrie de transformation des céréales a suivi non pas les disponibilités de la production, mais la demande finale dont le niveau est particulièrement élevé. Les Algériens accordent en effet une place prépondérante aux céréales dans leur alimentation ; celle-ci présente de ce fait un déséquilibre entre les apports en calories et en protéines, au détriment des secondes. Une telle situation est le résultat de plusieurs éléments : le prix élevé des protéines animales ; les ruptures fréquentes de certains approvisionnements (*œufs*) ; l'insuffisance de certaines productions (*lait et produits laitiers*) et enfin la disponibilité élevée des céréales grâce aux importations et à la politique de distribution mise en place.

L'analyse de la structure de consommation des céréales à partir de diverses sources fait apparaître le maintien de la prépondérance du blé dur. Cette consommation prédominante

du blé dur et de ses produits dérivés, est confirmée par les évolutions respectives des ventes de semoules et de farines par la SN SEMPAC : entre 1963 et 1979, les premières ont progressé en moyenne de 13,38% par an et les secondes de 7,54%, à partir de 1974, le volume des livraisons de semoule dépasse celui des farines ; ce qui constitue un renversement de la situation antérieure, ainsi l'urbanisation de l'Algérie ne s'est pas traduite par une modification fondamentale du comportement alimentaire de ses habitants.

Nous pourrions dire qu'il s'est produit un phénomène de « *ruralisation* » du modèle de consommation urbain, il est assez remarquable qu'aucun document de planification n'ait prévu ce type d'évolution et que les projections à moyen terme ont longtemps envisagé un renversement de la tendance en faveur du blé tendre.

1.2. AGRODIV comme une nouvelle stratégie du secteur agroalimentaire

Les restructurations et les réformes économiques algérienne ont une influence directe sur le fonctionnement des entreprises algériennes publiques, parmi eux nous intéressons à la société nationale SEMPAC qui a été restructurée et transformée plusieurs fois pour arriver à atteindre les objectifs fixés par l'économie de pays.

1.2.1. Création de la SN SEMPAC

En 1964 un décret portant sur la nationalisation des entreprises algériennes adopté par le président de la république algérienne Ahmed Ben Bella.²

Un an plus tard la SN SEMPAC est créée à partir de toutes les entreprises nationalisées (*les meuneries, semouleries et fabriques de pâtes et couscous*).³ Parmi les industries alimentaires, cette dernière occupe une place prépondérante en raison de la nature de sa vocation, de la diversité de sa production, de l'étendue de son réseau de distribution et de ces projets d'expansion.

L'activité primaire de la SN SEMPAC consiste à triturer ou écraser les blés durs pour extraire les semoules (*au niveau des Semouleries*), et les blés tendres pour en extraire les farines (*au niveau des Minoteries*). Tous ces deux produits sont destinés à l'alimentation de base de la population, et à la fabrication des pâtes alimentaires de tous types, et du couscous. C'est dans cet ordre d'idées qu'on en mesure dès lors le rôle dévolu à la SN SEMPAC dans

² <http://www.joradp.dz/Jo6283/1964/044/FP611.pdf> JO N° 44 du 29 mai 1964, Page 611 Portant nationalisation des meuneries, semouleries et fabriques de pâtes alimentaires et couscous.

³ Décret n° 65-89 du 25 mars 1965 MINISTRE DE L'INDUSTRIE ET DE L'ENERGIE JO N° 31 du 13 avril 1965, Page 308 Portant création, organisation et approuvant les statuts de la société nationale des semouleries, meuneries, fabriques de pâtes alimentaires et couscous. <http://www.joradp.dz/Jo6283/1965/031/FP308.pdf>.

Chapitre 03 : Le changement organisationnel résultat de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie du secteur agroalimentaire

le cadre du développement du pays en générale. En 1968, le secteur de la biscuiterie y sera intégré, puis en 1976, le secteur de la levure.⁴

1.2.2. La restructuration de la SN SEMPAC

La SN SEMPAC est démantelée pour la création des entreprises régionales dénommées ERIAD pour « *Entreprise Régionale des Industries Alimentaires céréalières et Dérivées* » par le décret N° 82-377 DU 27 Novembre 1982.

En 1990 est devenue EPE (*Entreprise Publique Economique*) érigée en SPA (*Société Par Action*), son capital social était détenu intégralement par les Holding Agroalimentaire.

En juin 1998 son portefeuille d'activité est constitué de 07 Filiales qui sont :

- Filiale « *Les moulins de HAMZA* » wilaya de BOUIRA ;
- Filiale « *Les moulins de CORSO* » wilaya de BOUMERDES ;
- Filiale « *Les moulins de TELL* » wilaya de BLIDA ;
- Filiale « *Les moulins BENI MEZGHANA* » wilaya d'ALGER ;
- Filiale « *La biscuiterie de CHERCHEL* » wilaya de TIPAZA ;
- Filiale « *Les moulins de TIZI-OUZOU* » wilaya de TIZI-OUZOU ;
- Les levures d'Alger.

À son apogée, le groupe ERIAD comptait un peu plus de 100 unités de productions à travers le pays. En 1978, dans un arrêté du ministre des industries légères 90 unités sont recensées.⁵ Issue de la restructuration du groupe ERIAD d'Alger est née le groupe AGRODIV.

1.2.3. La naissance du groupe AGRODIV

Le 23 Février 2015, avec la restructuration du secteur public marchand, est né le groupe AGRODIV et à travers la transformation juridique de l'ex SGP TRAGRAL. Et de la fusion par absorption de trois SGP : CEGRO, COJUB et TRAGRAL .Il est doté d'un capitale social de 10 261 000 000 DA avec domiciliation au 22 Rue des Fusillés, EL-Anasser, siège de l'ex SGP TRAGRAL. Le 14/04/2015 la domiciliation a été déplacé au 28 Avenue Colonel Bougera, EL Harrach à cause des raisons de commodités et de fonctionnalité. (Annexe 01).logo

En 2016, le groupe AGRODIV a réalisé un chiffre d'affaire de 40 milliards de DA et compte près de 6000 collaborateurs répartis sur l'ensemble du territoire national autour des 09

⁴ L'Économie algérienne, Édiafric-La documentation africaine, 1985.

⁵ Arrêté du 03 décembre 1977 MINISTERE DES INDUSTRIES LEGERES JO N° 3 du 17 janvier 1978, Page 41 Portant définition des unités de la société nationale des semouleries, meuneries fabriqués de pâtes alimentaires et de couscous (SN SEMPAC) pour la mise en place des assemblées des travailleurs. <http://www.joradp.dz/Jo6283/1978/003/FP41.pdf>.

filiales créées à la faveur du nouveau schéma d'organisation ayant pris effet au 1er janvier 2016(Annexe02).organigramme. Il représente aujourd'hui 20 à 25% des parts de marché en première et deuxième transformation de céréales, ils comptent renforcer leur position de leader dans cette filière et atteindre les 30% en 2019.

1.2.3.1. Organisation du groupe AGRODIV

Le groupe AGRODIV est organisé d'une direction générale situé à Alger, neufs filiales distribués sur tout le territoire national qu'elles détiennent à 100% du ce dernier ; chaqu'un des filiales englobe des complexes industriels et commerciales, des participations minoritaires ou nombre de six (CGS Annaba, SOGISS-Société de gardiennage, Atlas Chimie Maghnia, COGB Bejaia, MILOK Spa) qui participe à 40% de chiffre d'affaire de groupe, Dès sa création, le groupe AGRODIV s'est doté d'un cadre organisationnel et des structures capables d'assurer la coordination de l'activité de ses filiales, pour leur permettre de s'adapter aux mutations de l'heur.

1.2.3.2. Activités et Objectifs du groupe

a. Activités du groupe

- 1ère et 2ème transformations céréalières et dérivés ;
- La production de jus, boissons et conserves issus de la transformation et conditionnement de fruits et légumes ;
- La phœniciculture et la transformation de dattes ;
- Le conditionnement de café, sucre, légumes secs et riz ;
- L'entreposage, conditionnement et commercialisation de produits alimentaires divers.

b. Objectifs du groupe AGRODIV

- Renforcer leur position de leader dans la filière première et deuxième transformation des céréales ;
- Positionner sur le marché national comme leader qualité ;
- Atteindre 30% des parts du marché dans cette filière en 2019 ;
- Inspire de se positionner par la différenciation dans les autres filières tell que :
 - Transformation des fruits et légumes ;
 - Etablir des connectivités avec l'amont agricole.

Créer des pôles de transformation régionaux en ciblant les marchés à forte valeur ajoutée.

- En aval : le groupe il s'inscrit dans le processus de développement et l'amélioration du segment de l'agro-logistique qui structure et organise le fonctionnement de l'ensemble du système.
- Le volet partenariat : l'objectif est d'import substitution (*transport, export, impôt des changements, des remplacements...*).
- Recherche et développement R&D : réalisation d'un nouveau pôle R&D dans le but d'amélioration continue.
- Assurer une sécurité alimentaire pour l'Algérie et sécurité financière du secteur agroalimentaire.

Section 02: Présentation de l'entreprise d'accueil

2.1. Étude du complexe industriel céréale TADMAIT

Le Complexe Industriel et Commercial de Tadmaït a été créé en 2016, route de la gare Ferroviaire Tadmaït, par la mise en œuvre des traités de fusion absorption des EPE SPA les moulins de Baghlia ; Tell et Ksar el Bokhari par EPE SPA les Moulins de Tadmaït qui a été dénommé EPE SPA Filiale Céréales Centre. Son activité principale est la production et la commercialisation des produits de meunerie (*farine et son*) avec une capacité de trituration de 3 000 Qx/jour de semoulerie et une capacité de stockage de 125 000 Qx. Les types de conditionnements du produit finale est de 01Kg-05Kg-10Kg-25Kg.

Le blé dur livré par le CCLS de DBK vue comme la matière première principale pour la production de la farine uniquement qui est subventionnée par l'Etat. Celle-ci est importée de la France et Canada puis est distribuée aux différentes usines de transformation alimentaire. L'avantage qu'il y a le complexe de Tadmaït que cette matière première se stocke aux niveaux des silos réception de blé au sein du complexe lui-même, donc le complexe à prévenir les coûts de transport de ce dernier ; et assure sa disponibilité.

Les clients génèrent plus de la part du chiffre d'affaire du complexe sont : les boulangers, les grossistes ; les éleveurs ; les fabricants, les consommateurs

Le complexe dispose d'un patrimoine d'un moulin de production, et de quatre dépôts situés, l'un à Tizi Rached, Tigzirt, Azefoun, Azazga.

2.1.1. Historique de CIC TADMAIT

Tableau N04 : Historique de CIC Tadmaït

Date	Objet de résolution	Observation
1964	Nationalisation des meuneries, semouleries, et fabrication des pâtes et couscous	Création de la SN SEMPAC à partir de tous les entreprises nationalisées UPC Tadmaït
27 Novembre 1982	Création de l'Entreprise des Industries Alimentaires Céréalières et Dérives. ERIAD ALGER EPE	l'Unité de Production de Tadmaït (UPC Tadmaït).
16 Juin 1990	Transformation des Entreprises Publiques Economiques en Sociétés par Actions. SPA	l'Unité de Production de Tadmaït (UPC Tadmaït).
30 Aout 1998	Institution de la filiale «les Moulins de Tizi-Ouzou »	l'Unité de Production de Tadmaït (UPC Tadmaït).
19 Mai 2014	La Mise en liquidation d'EPE SPA Filiale les Moulins de Tizi-Ouzou et la Création des trois EPE SPA : -Société les Moulins de Tadmaït. -Société les Moulins de Baghlia. - Société les Moulins d'Ain Bessam.	Création de la Société les Moulins de Tadmaït SPA. Annexe 03
04 Mai 2016	Mise en œuvre des traités de fusion absorption des EPE SPA les moulins de Baghlia, Tell et Ksar el Boukhari par EPE SPA Les Moulins de Tadmaït qui a été dénommée EPE SPA Filiale Céréales Centre.	Création du Complexe Industriel et Commercial de Tadmaït (CIC de Tadmaït).

Source : Document interne de l'entreprise.

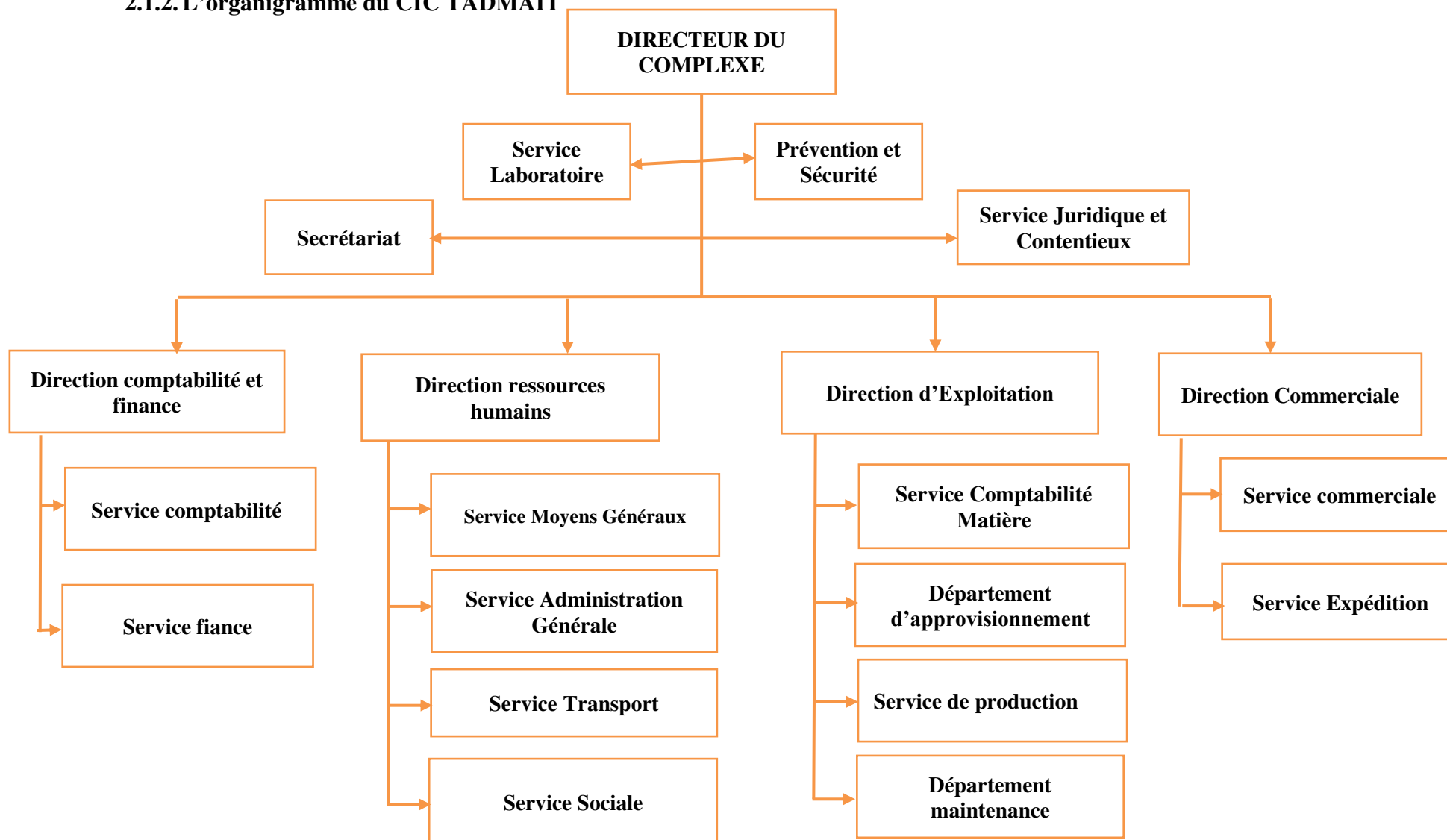
La filiale céréale centre se compose de quatre Complexes Industrielles et Commerciaux leurs activités principaux est la transformation des céréales, production et commercialisations des produits de meunerie (*semoule ; farine et sous-produits comme le son, ...*).

- CIC de Baghlia – Boumerdes ;
- CIC de Tadmaït - Tizi-Ouzou ;

Chapitre 03 : Le changement organisationnel résultat de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie du secteur agroalimentaire

- CIC de Ksar el Boukhari – Medea ;
- CIC de Tell – Blida.

2.1.2. L'organigramme du CIC TADMAIT



Source : Document interne de l'entreprise.

2.1.3. Organisation du complexe

▪ Directeur du complexe

Son rôle est d'assurer la direction du complexe, et le fonctionnement de toute procédure réalisée par le complexe (*achat, vente, ...etc.*) ainsi il est responsable devant les autorités juridiques, administratives. Et lui appartient d'ordonner le paiement des opérations financières.

▪ Secrétariat

Elle est l'intermédiaire entre l'environnement intérieure (*ouvriers*) et extérieur du complexe (*la filiale céréale centre, direction générale, ...etc.*) et le directeur du complexe.

▪ Service juridique et contentieux

A pour rôle de conseiller et d'orienter la direction générale et les différentes structures du complexe avant la prise des décisions ou conclusion d'actes à caractère juridique.

▪ Service prévention et sécurité

Il s'occupe de la sécurité (*assurance*) de tout le personnel de l'organisme.

▪ Service laboratoire

Il s'occupe d'analyser la matière première avant toute opération de la production et au produit fini avant son conditionnement sa mise en sachet et avant son utilisation par le consommateur.

▪ Direction comptabilité et finance

Elle a pour mission de définir et mettre en œuvre les principes de la politique financière du complexe, et contrôler l'exécution du plan de financement. Il est dévisé en deux services :

1. Service comptabilité ;
2. Service finance.

▪ Direction de ressources humaines

Elle s'occupe de la gestion de ressources humaines sur les plans des carrières, promotion professionnelles, ainsi que la gestion des moyens généraux, il contient quatre services :

1. Service sociale ;
2. Service moyens généraux ;
3. Service d'administration générale ;
4. Service transport.

▪ Direction d'exploitation

Chapitre 03 : Le changement organisationnel résultat de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie du secteur agroalimentaire

Elle a pour mission d'élaborer les plans de production et de maintenance, coordonner les actions d'approvisionnements du complexe et de suivre le niveau des stocks de tous les produits.

Dans ce cadre est suivi de quatre services :

1. Service comptabilité matière ;
2. Service approvisionnement ;
3. Service de production ;
4. Service maintenance.

▪ **Direction commerciale** : Ces missions principales sont les suivantes :

- Garantir les meilleures conditions à la présence des produits pour faire face au concurrentiel ;
- Veiller respecté les procédures de la direction ;
- Veiller à l'utilisation rationnelle des moyens de transport.

Elle est divisée en deux services :

1. Service d'expédition : son rôle s'arrête à signer l'ordre d'expédition des produits fini vendue.
2. Service commerciale : il s'occupe de la vente des produits fini (farine et son)

2.2. Missions et offres du CIC TADMAIT

2.2.1. Les missions

Le complexe industriel et commercial de Tadmaït a pour missions :

- Préparer et exécuter les programmes annuels de production, de stockage et de distribution, et d'assurer les approvisionnements nécessaires ;
- Améliorer la qualité des produits ;
- La mise en place d'une stratégie commerciale capable de faire face à une concurrence régionale, nationale et internationale.

2.2.2. L'offre du CIC

- Production et commercialisation des produits fabriqués issu de la minoterie de complexe (Farine et son) ;
- Commercialisation des pâtes alimentaires d'autres complexes de la filiale céréale centre au niveau des dépôts de complexe (Azazga, Tizi Rached, Tigzirt, Azefoun).

Section 03 : Le changement organisationnel et sa mise en œuvre au sein du CIC Tadmait

Dans cette section nous allons présenter les résultats issus de notre travail de recherche au sein de CICI Tadmait.

3.1. La méthodologie de recherche

L'objectif principal recherché dans ce présent travail, consiste à identifier l'impact induit par la nouvelle stratégie au sein de CIC Tadmait, ensuite nous passerons à d'autres objectifs secondaires tels que les outils de la conduite du changement utilisé par la direction générale pour faire face aux changements portés, ainsi que la résistance des ouvriers et leurs adaptations.

3.1.1. Le choix de l'échantillonnage

La population enquêtée compte 20 employés. Cette population a été destinataire du questionnaire d'enquête auquel elle devait répondre soit par des réponses fermées, soit en cochant sur une réponse sélectionnée, soit en développant un peu leur réponse (*en donnant des explications détaillées*).

Les entretiens ont pour leur part été réalisés avec 6 cadres uniquement répartis sur les différents directeurs des départements, direction d'exploitation, direction finance et comptabilité, direction ressources humains et direction commerciale, ainsi l'ancienne directrice de complexe et l'ancienne DAF de « *la société les moulins de Tizi-Ouzou –Groupe l'ERAD* ». Les entretiens nous ont permis de recueillir l'opinion du personnel à propos des changements appliqués au sein de CIC Tadmait.

3.1.2. Les techniques de collectes des données

Pour la réalisation de notre travail de recherche, nous avons opté pour une méthode où s'entremêle la démarche quantitative et qualitative pour comprendre au mieux l'impact du changement organisationnel au niveau d'une entreprise publique algérienne et son effet sur RH (résistance et adaptation).

- L'observation participante ;
- Le questionnaire ;
- L'entretien.

Pour le recueil des données au sein du CIC Tadmait, durant notre visite dans les différents services nous a permis de faire un certain nombre de constats relatifs à la mise en place de la nouvelle stratégie et son apport sur le fonctionnement de Complexe, nous avons

Chapitre 03 : Le changement organisationnel résultat de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie du secteur agroalimentaire

choisi d'un côté, l'observation directe, un outil qui nous a été utile pour faire un état des lieux des changements, des systèmes d'informations liés aux fonctions de l'entreprise, notamment les comportements des ressources humaines, Il s'agit de l'observation participante. En effet, notre visite dans les services nous a permis de faire un certain nombre de constats relatifs à la mise en place des nouveaux outils de production, des nouveaux mode de management et l'impact de la nouvelle structure mise en place .

Elle a été consolidée d'un questionnaire pour permettre d'obtenir des données statistiques concernant le changement organisationnel, ça conduite et son adaptation par les ouvriers.

Le corps de ce questionnaire⁶, se compose de cinq axes portant chacun sur un thème différent et regroupant un certain nombre de questions. Voici un tableau qui le résume :

N° d'Axe	N° de Question	Thème et utilité des données collectées
1 ^{er} Axe	[1.....4]	Information sur la population enquêtée
2 ^{ème} Axe	[5.....7]	L'information et la communication au sein de CIC Tadmaït
3 ^{ème} Axe	[8....14]	L'appréciation du changement organisationnel par les employés de CIC Tadmaït
4 ^{ème} Axe	[15...19]	L'accompagnement du changement
5 ^{ème} Axe	[20....25]	L'impact des changements porté sur la performance de CIC Tadmaït

Tableau N05 : Les axes de questionnaire

Source : établi par nous-même.

Nous avons eu recours par ailleurs, à l'entretien individuel pour prendre en charge les manquements du questionnaire. En effet, ce matériau vise essentiellement à recueillir des informations auprès des responsables de CIC sur la mise en place, la conduite de changement organisationnel au sein de CIC Tadmaït.

Le guide d'entretien⁷ est composé d'une liste de 26 questions ouvertes qui sont déterminées en fonction des objectifs et des caractéristiques de l'enquête. Ces questions sont liées aux trois axes suivants : information générale sur notre échantillon et notre cas d'étude, le changement organisationnel et la conduite de ce dernier. Voici un tableau qui le résume :

⁶ Voir annexe n°04 : Questionnaire.

⁷ Voir Annexe n°05 : Guide d'entretien.

Tableau N06 : les axes d'entretien

N° d'Axe	N° de Question	Thème et utilité des données collectées
1 ^{er} Axe	[0.....9[	Information générale sur notre échantillon et notre cas d'étude
2 ^{ème} Axe	[10...15[	Le changement organisationnel
3 ^{ème} Axe	[16....26]	La conduite du changement

Source : établi par nous-même.

Le questionnaire et le guide d'entretien constituent donc nos principaux outils pour décrire le phénomène de changement organisationnel appliqué au sein de CIC Tadmait. A l'intérieur de ces deux outils, nous avons intégré un nombre important de questions. Celles-ci sont fermées, à choix multiples et ouvertes permettant aux répondants de s'exprimer plus librement.

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 est de résumer et de synthétiser les données brutes du questionnaire. Nous avons par ailleurs utilisé le logiciel EXCEL qui nous a permis de réaliser l'étude quantitative.

3.2. Interprétation des résultats de l'enquête

Nous allons présenter deux enquêtes, dont la première contient des réponses issues du questionnaire et la seconde contient des réponses issues de l'entretien.

3.2.1. Présentation des résultats à l'aide d'observation participante

Un outil qui nous a été très utile pour connaître l'état actuel. Il s'agit de l'observation participante, lorsque nous avons visité tous les services, nous avons à chaque fois observé un certain nombre d'objets : l'existence d'un changement organisationnel, l'accompagnement de changement ainsi que l'adaptation des ouvriers aux changements liée soit au mode de management, ou bien au changement structurel et au changement technique qui a été le plus important et performant à l'entreprise. Cependant, à l'aide de l'observation directe qui a été faite durant notre stage au sein du CIC Tadmait, nous avons pu dégager les constats suivants :

- L'entreprise a vécu plusieurs changements organisationnels (*changement de la stratégie qui à impliquer une nouvelle structure, changement de mode de travail, le changement le plus intéressant et performant c'est le changement technique ; le complexe a réalisé un CA plus élevé par rapport aux années précédents.....*).

Chapitre 03 : Le changement organisationnel résultat de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie du secteur agroalimentaire

- Le changement de la culture a été lent, cette contrainte il faut la prendre en compte au début du changement.
- Malgré les contraintes rencontrées, les travailleurs de CIC Tadmait arrivent à s'adapter peu à peu au changement porté, et participer dans l'augmentation de chiffre d'affaire du complexe.

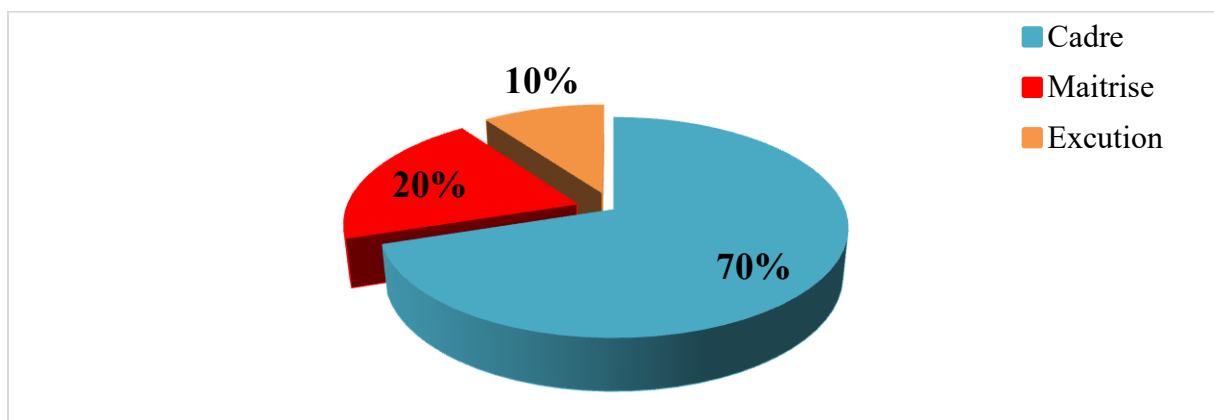
3.2.2. Présentation des résultats issus du questionnaire

Notre enquête a révélé les données suivantes :

1. Information sur la population enquêtée

Question N°01 : catégorie socioprofessionnelle

Figure N°08 : Répartition des personnes selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : établit par nous-même.

Les résultats montrent que 14 personnes enquêtées sur 20, soit un taux de 70% représentent des cadres et 04 personnes, soit un taux de 20% sont des agents de maîtrise et le reste avec un taux de 10% sont des agents d'exécution. Ce qui montre que notre étude a été faite par des personnes qualifiantes et qui maîtrisent leurs tâches.

Question N°02 : Qu'elle est votre tranche d'Age

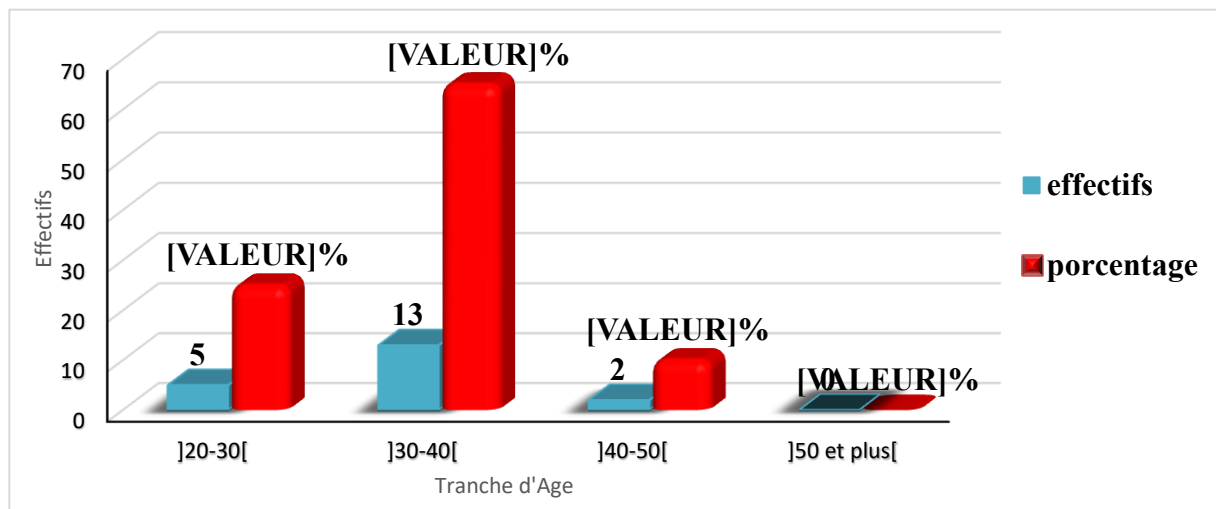


Figure N°09 : répartition selon le critère d'Age

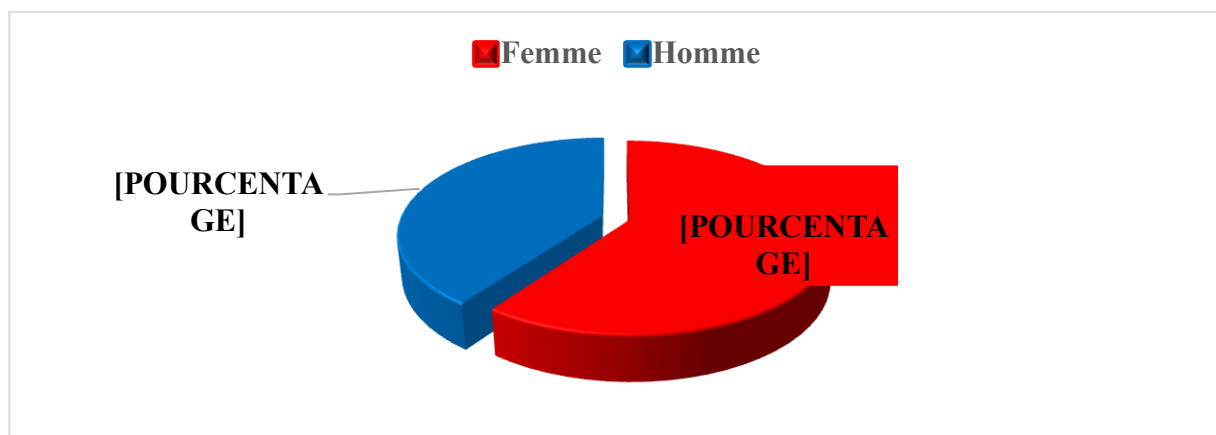
Source : établi par nous-même.

En remarquant que le taux le plus élevé est celui de la tranche] 30, 40[avec 65%, contre 25% pour la tranche d'âge entre] 20, 30[, nous avons seulement 10% pour la tranche] 40, 50[est nul pour la tranche de]50, et plus.

Il est clair que la population dominante est une équipe jeune qui peut donner mieux à l'entreprise.

Question N°03 : Qu'elle est votre sexe ?

Figure N°10 : La répartition selon le sexe

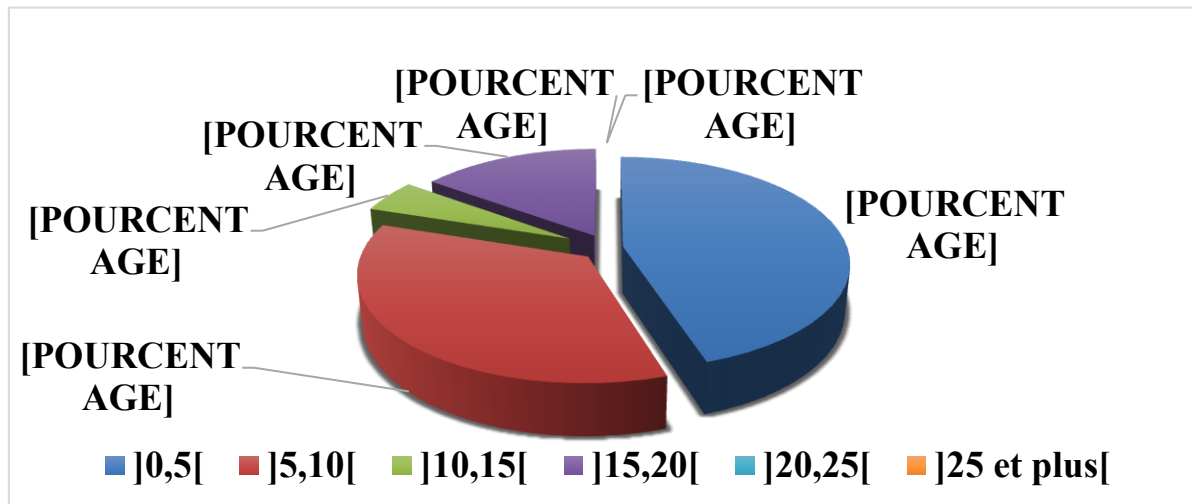


Source : établi par nous-même.

On remarque que le sexe féminin est plus élevé que le sexe masculin employé au sein de CIC de Tadmait. Le taux de différence entre eux est de 20%.

Question N°04 : Expérience professionnelle

Figure N°11 : Répartition selon l'ancienneté



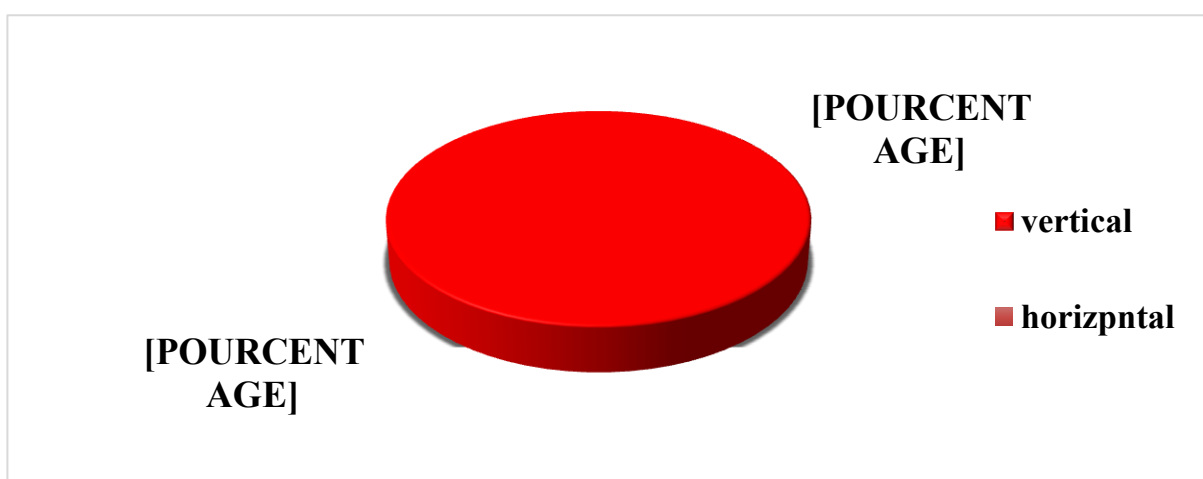
Source : Etablit par nous-même.

Ce schéma présente l'ensemble des années d'ancienneté de l'échantillon enquêté. On remarque que nous avons 45% des employés avec une expérience de moins d'une année et 5ans ce qui signifie qu'il y a des nouveaux recrues. En seconde lieu nous avons une tranche à une expérience entre 5 et 10ans avec un taux de 35%, cette portion été présent durant les derniers changements importants portés à cette entreprise. En troisième lieu la tranche la plus contrainte selon le critère d'ancienneté est celle située entre 15 et 20ans avec un taux de 15% ce qui signifie l'existence d'un échantillon qui a une habitude de résister et de s'adapter aux changements habituels de cette entreprise. En fin nous avons un taux de 5% pour ce qu'il situe entre 10 et 15ans d'expérience, qui peuvent aider à la conduite des changements actuels.

2. Le passage de l'information sur le changement au sein de CIC Tadmaït

Question N°05 : Selon vous la circulation de l'information dans votre entreprise est-elle horizontale ou verticale ?

FigureN°12 : la circulation de l'information au sein du CIC Tadmaït

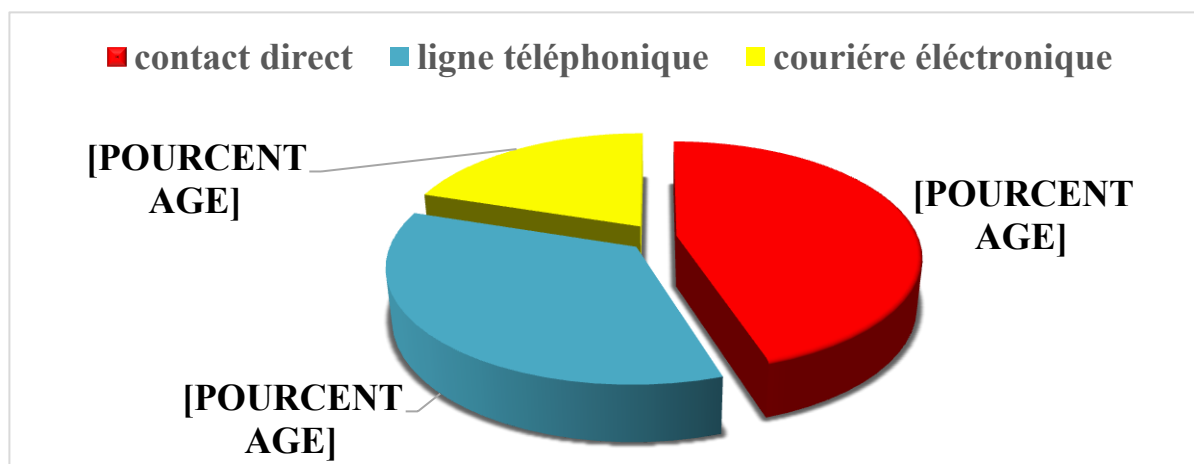


Source : établi par nous-même.

Ces statistiques déclarent à 100% que la circulation de l'information au sein de complexe est verticale, ce que signifie que la structure appliquée est une structure hiérarchique d'où l'information qui viennent de haut jusqu'au bas.

Question N°06 : Indiquer les moyens que vous utilisez pour communiquer avec vos responsables ?

Figure N°13: Les moyens de communication



Source : établi par nous-même

D'après la figure au-dessus, nous constatons que 45% des répondants utilisent le contact direct comme outil fiable pour communiquer avec leurs responsables, d'autre part 35% utilisent la ligne téléphonique et les 20% restant utilisent les courriers électroniques.

Nous constatons à partir de ces résultats que le moyen de communication le plus utilisé est le contact direct et la ligne téléphonique.

Question N°07 : Y a-t-il des difficultés à passer de la communication individuelle à une communication collective ?

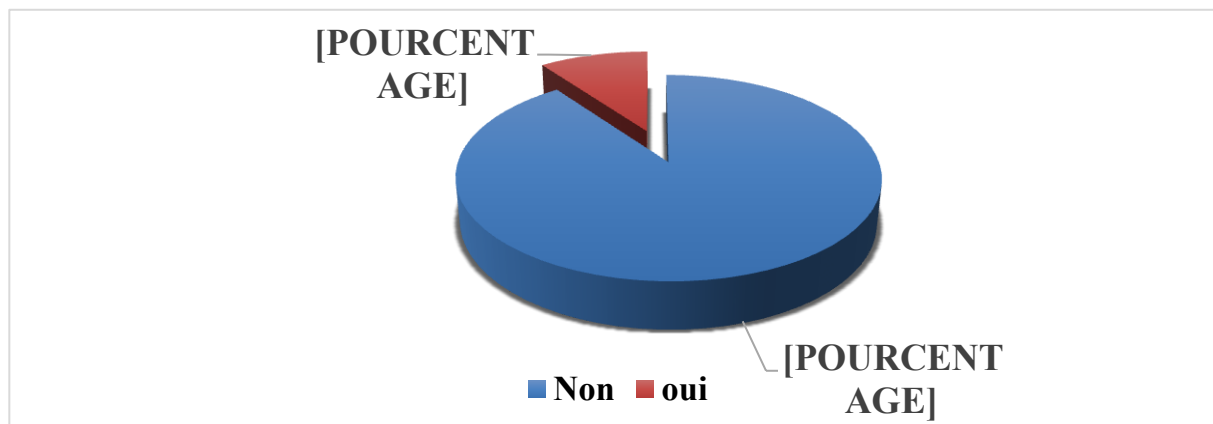


Figure N°14 : Le passage de la communication individuelle à une communication collective

Source : établi par nous-même.

Nous remarquons à partir des résultats établis que 10% des enquêteurs trouve quelques difficultés à passer de la communication individuelle à la communication collective, par contre 90% des travailleurs confirment qu'il n'existe pas des difficultés concernant ce passage.

3. L'appréciation du changement organisationnel par les employés de CIC Tadmaït :

Question N°08 : Que signifie le changement organisationnel pour vous ?

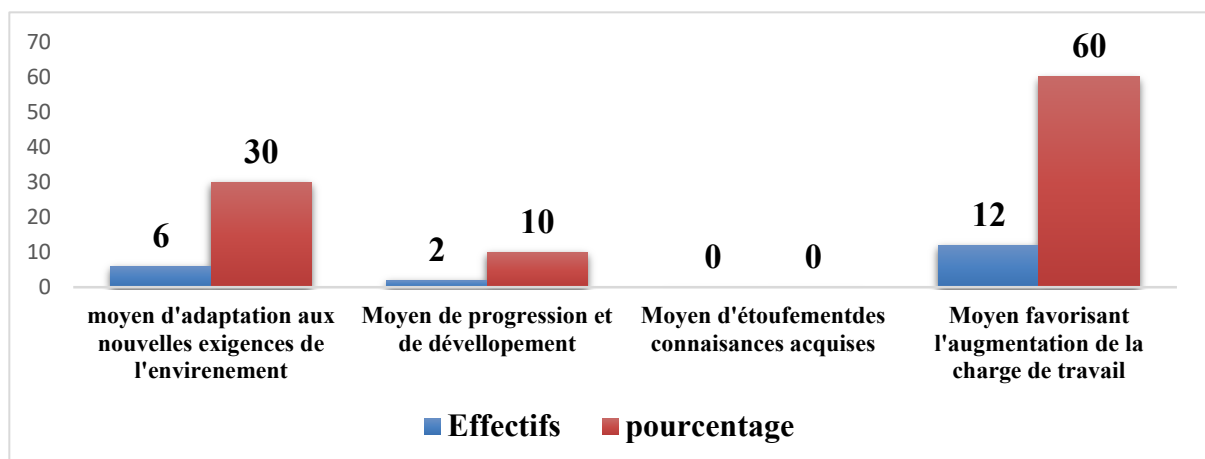


Figure N°15 : La signification du changement organisationnel

Source : établi par nous-même

Par l'analyse des résultats établis on remarque que 50% des répondants, voient le changement comme un moyen d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement de l'entreprise, et d'autre comme un moyen de progression et de développement.

Question N°09 : les entreprises ont souvent peur du changement, comment votre entreprise reçoit l'idée de changement ?

D'après les réponses acquises, le CIC de Tadmait reçoit l'idée de changement comme toute entreprise par stress et peur. Quelques enquêtés ont été positifs, ils reçoivent l'idée de changement par tout, simplicité, surtout si ces changements ont été mis en place au sein du Complexe. Et d'autres salariés voient que le changement est un outil nécessaire pour survivre dans un environnement très complexe.

Question N°10: comment percevez-vous le changement organisationnel au sein de votre entreprise ?

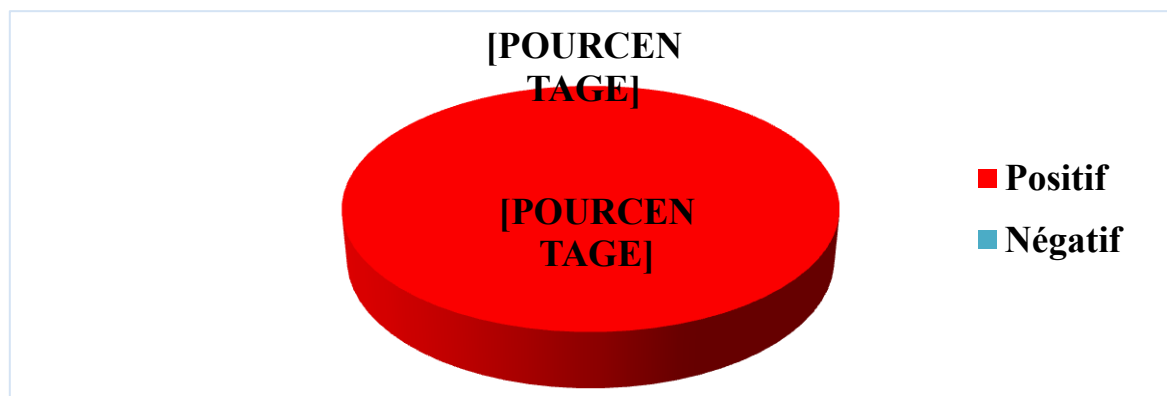


Figure N°16: L'apport de changement au sein de

Source : établi par nous-même.

D'après les résultats, 100% des personnes enquêtées voient que le changement est positif, ce qui a été assuré et confirmé par les résultats élevés des enquêtés.

Ceci implique que le changement organisationnel a participé à l'amélioration et l'augmentation du chiffre d'affaire du complexe.

Question N°11 : Selon vous les changements portés sont-ils: des grandes transformations, transformation de processus de fonction ou des changements ciblés ?

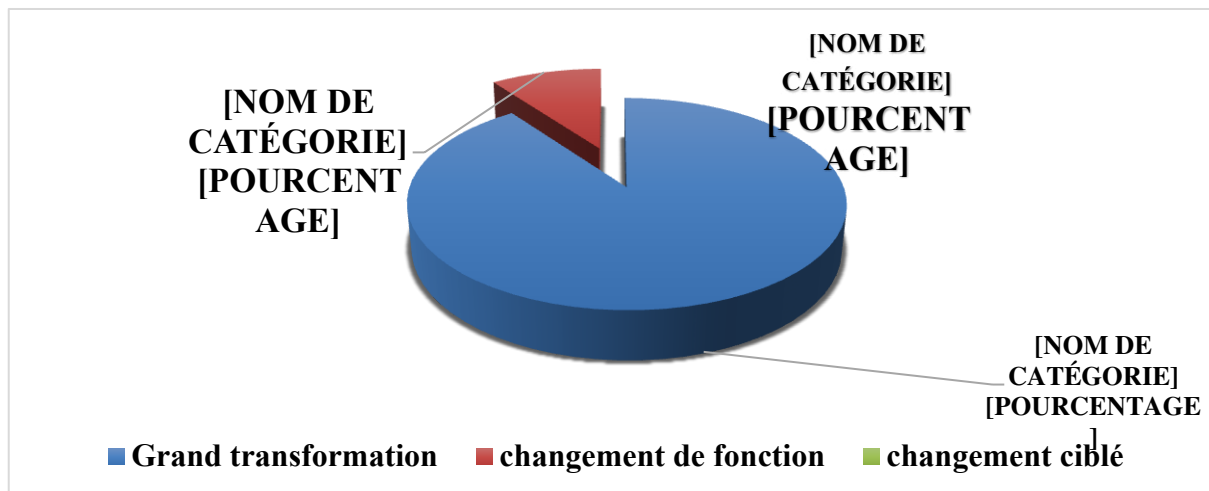


Figure N°17 : Les types de changements

Source : établi par nous-même.

Les changements portés par l'entreprise sont des grandes transformations qui touchent la performance de l'entreprise d'après 90% des employés, et d'après 10 % il ne touche qu'une partie de l'entreprise.

On remarque que le CIC Tadmait a toujours recours à des changements qui portent le caractère complexe, durable et organisationnel, qui touche aux performances de l'entreprise et sa survie comme ils peuvent adopter des changements qui affectent juste une partie de l'entreprise.

Question N°12 : Qu'ils sont les domaines touchés par ces changements ?

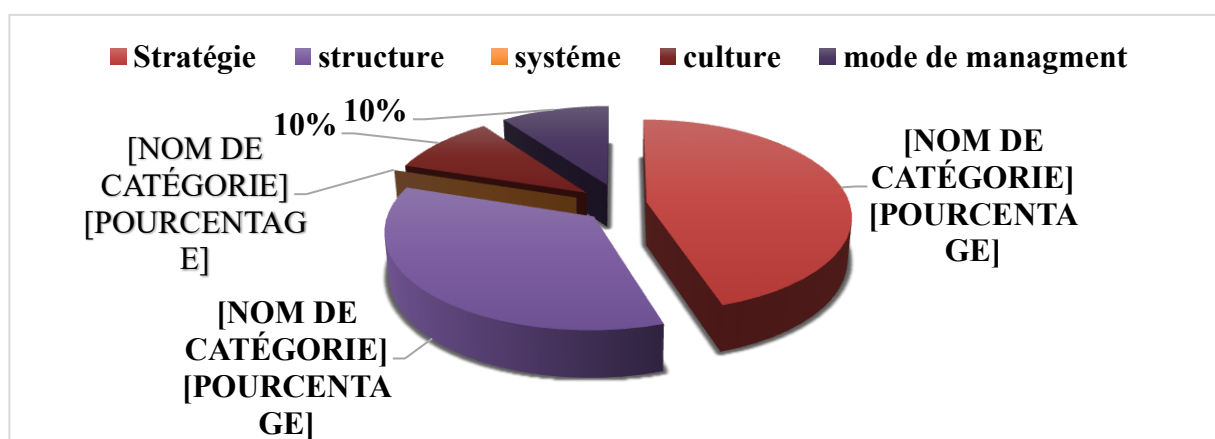


Figure N°18 : les domaines du changement

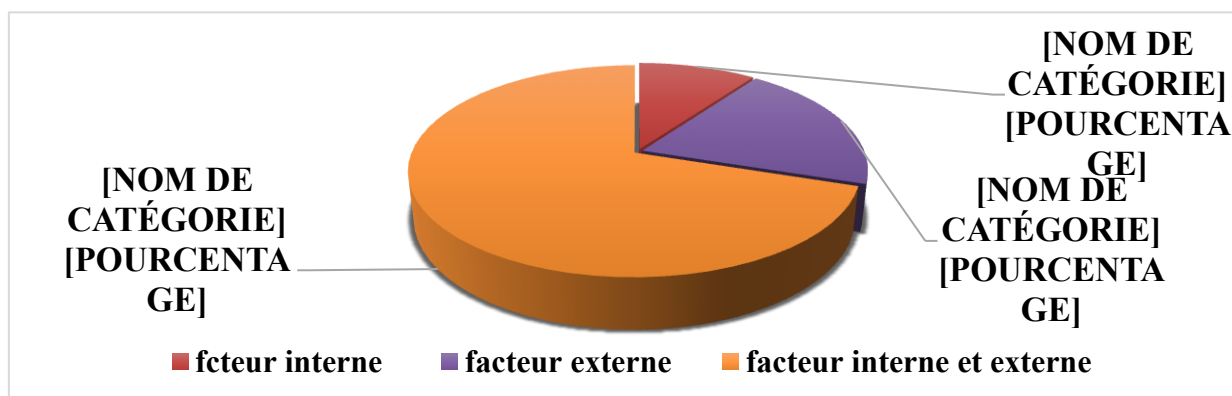
Source : établi par nous-même.

Chapitre 03 : Le changement organisationnel résultat de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie du secteur agroalimentaire

D'après ce schéma qui représente les domaines les plus touchés par le changement organisationnel au sein de CIC Tadmaït, il en résulte qu'en premier lieu le domaine le plus touché c'est la stratégie de l'entreprise avec un pourcentage de 40%, cette dernière occupe une place importante dans la gestion des relations externe et interne de l'entreprise, viennent en deuxième lieu la structure avec un pourcentage de 35%, on remarque que les pourcentages sont plus proches, ce qui signifie que tout changement de stratégie implique un changement de structure. En troisième lieu viennent le changement de culture et le mode de management avec un pourcentage égal de 10%.

Question N°13 : Selon vous quels sont les facteurs qui poussent votre entreprise à opérer des changements ?

Figure N°19 : Les facteurs qui poussent l'entreprise au changement



Source : établi par nous-même.

D'après cette figure, nous remarquons que les facteurs essentiels qui poussent l'entreprise à opérer ces changements, ce sont les facteurs internes et externes avec un pourcentage de 70% (*repandre aux exigences du marché, manque de formation des cadres, adaptation aux nouvelles aspirations et nouveau goûts des clients, ...*). Ainsi que 20% des répondants ont déclaré que les facteurs externes ont une influence directe sur la prise de décision de changement au sein du complexe. Le reste des enquêteurs avec un pourcentage de 10% expriment et affirme que les facteurs internes à l'entreprise comme le manque de formation des dirigeants, manque d'apprentissage, amortissements des outils de production (moulin), poussent l'entreprise à ce changée et adopter des solutions fiables.

Question N°14 : Selon vous, quels sont les obstacles majeurs qui gênent le changement au sein de votre entreprise ?

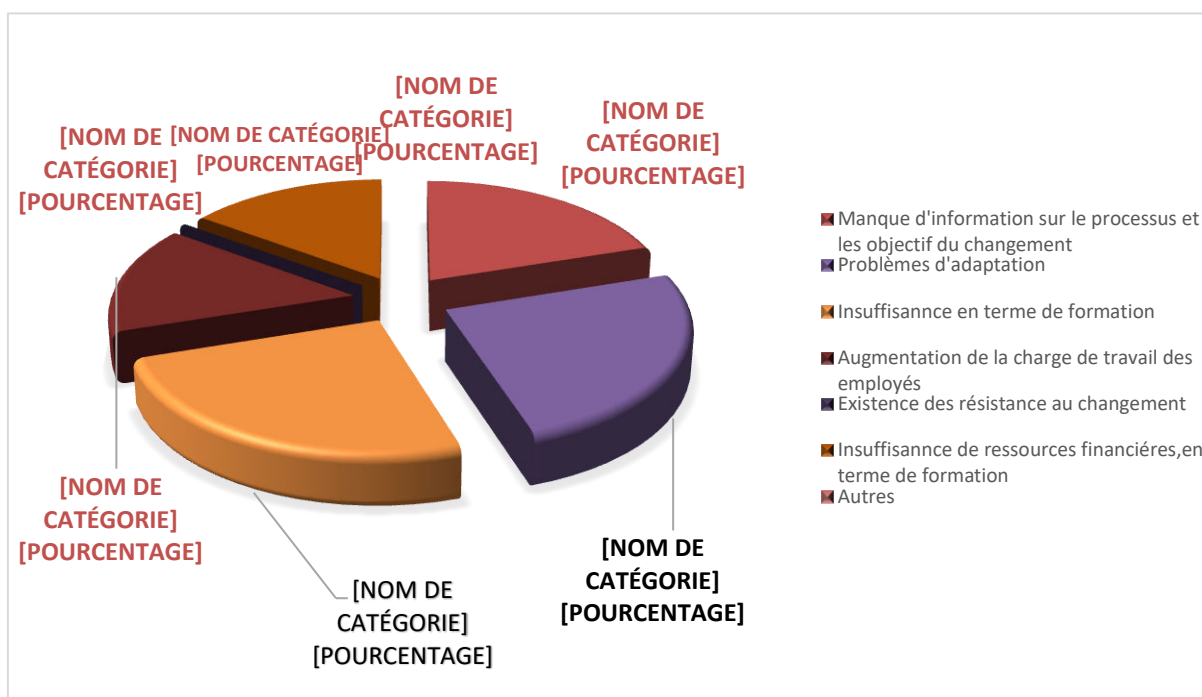


Figure N°20 : Les obstacles entravent le changement au sein de CIC Tadmaït

Source : établi par nous-même.

Selon les résultats observés, 50% des enquêteurs affirment que parmi les obstacles vécus au sein de CIC Tadmaït sont les problèmes d'adaptation des ouvriers avec un taux de 25%, et l'insuffisance en terme de formation des cadres avec un taux commun de 25%, ce qui influence sur leurs résistances aux nouveaux apports du changement. Parmi les enquêteurs, il existe ceux qui relient le manque d'information sur le processus et les objectifs du changement d'un taux de 20% aux obstacles majeurs qui empêchent les changements apportés au complexe. 15% voient que les changements augmentent les charges de travail dans tous les services de complexe partant de service des approvisionnements jusqu'au service commercial (*changement technique*).

L'augmentation des charges de personnel introduit des augmentations des charges financières observées par 15% des enquêteurs, veut dire que les charges du travail font appel à des nouveaux recrutés pour mieux gérer cette situation, dont les charges liées à ces derniers sont des charges qui n'existent pas dans le bilan prévisionnel de l'entreprise.

4. L'accompagnement du changement

Question N°15 : Existe-il des moyens pour préparer les individus aux changements ?

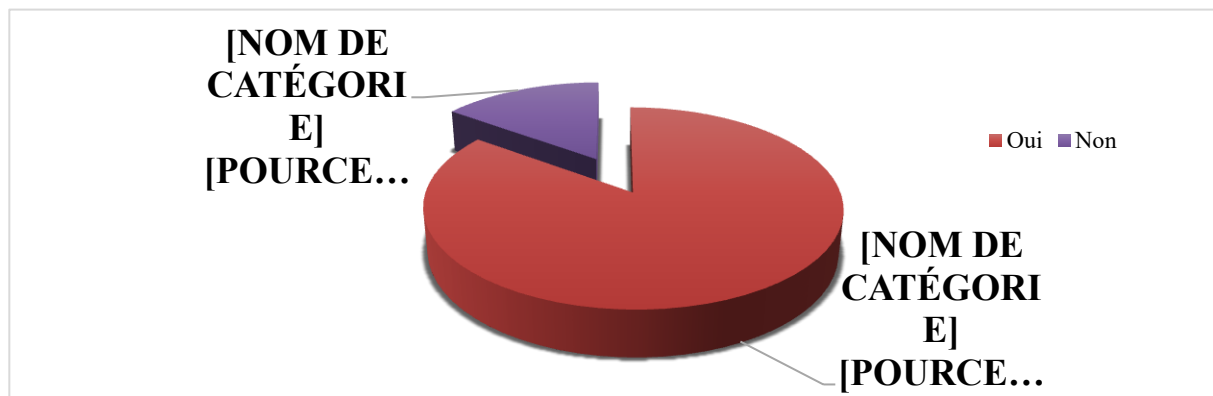


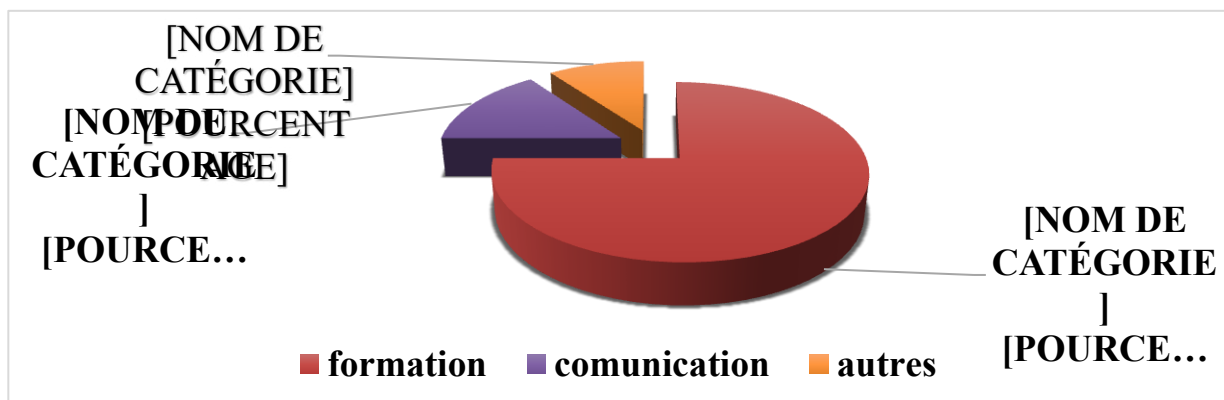
Figure N°21 : moyens de préparation au changement

Source : établi par nous-même.

D'après cette figure, nous constatons que 85% des personnes interrogées affirment qu'il existe des moyens de préparation des individus aux changements, par contre 15% d'entre eux confirment le contraire.

Question N°16 : Qu'ils sont ces moyens ?

Figure N°22 : Les moyens d'accompagnement du changement



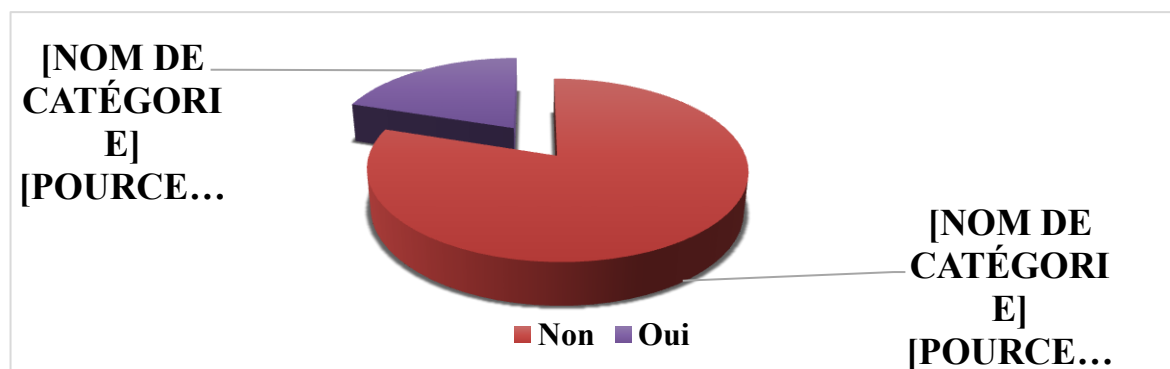
Source : établi par nous-même.

Selon la population enquête, 75% disent que les moyens utilisées pour ce prépare aux changements c'est la formation, qui permet aux employés de mieux s'adapter pour bien réaliser les nouvelles tâches induites par le changement. Un taux de 15% assure que la communication est le moyen le plus utile, pour un meilleur accompagnement des ouvriers.

Les 10% restent, nous proposent d'autres moyens d'accompagnement du changement par la mise en œuvre d'une équipe de pilotage pour mieux conduire le changement, jusqu'à l'étape de maintien et stabilisation du changement.

Question N°17 : Est-ce que la formation suffit-elle l'implantation d'un changement organisationnel ?

Figure N°23 : suffisance de la formation pour implanter le changement

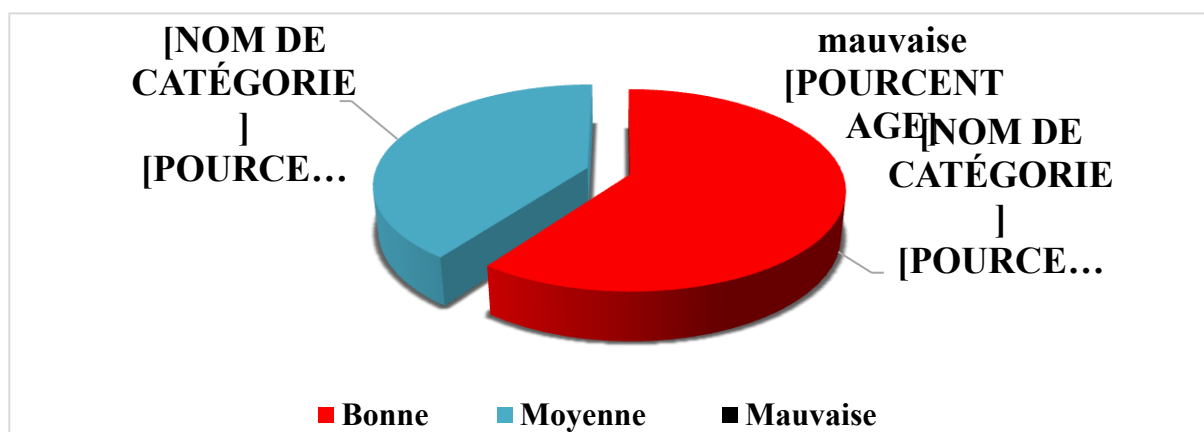


Source : établi par nous-même.

Les résultats de cette figure montrent que **80%** des enquêteurs répond par non insuffisance de la formation dans l'implantation de changement, cela signifie qu'il faut trouver d'autres outils comme la bonne communication entre les managers et leurs ouvriers à fin de maintenir une compréhension commune du changement et existence d'une bonne relation dans l'équipe concernant par le changement, et **20%** ils ont considèrent que la formation suffit pour l'implantation du changement sans faire appel à d'autres outils.

Question N°18 : L'accompagnement de votre manager durant ces changements, est-t-il : bon, moyen ou mauvais ?

Figure N°24 : La qualité d'accompagnement du changement au sein de CIC Tadmaït



Source : établi par nous-même.

Nous constatons, d'après cette figure que la majorité des enquêtés avec un taux de **60%** disent que la qualité de l'accompagnement de changement été bonne, et le reste avec un taux de **40%** disent que la qualité d'accompagnement est moyenne.

Question N°19 : Arrivez-vous à vous adapter à ces changements portés par votre entreprise ?

Toute fois la totalité (**100%**) des personnes interrogées pensent qu'ils arrivent à s'adapter aux changements portés par l'entreprise, par un bon accompagnement.

Question N°20 : Ces changements intervient-il à la performance de l'entreprise ?

Selon les résultats enquêtés la totalité des répondants affirment l'intervention des changements portés à la performance de complexe (*l'exemple du changement technique qui influence d'une manière direct à la performance globale de complexe par l'augmentation de son chiffre d'affaire,...*).

5. L'impact des changements sur la performance de l'entreprise d'accueil :

Question N°21 : D'après vous, qu'el est l'objectif visé à travers la mise en œuvre de la nouvelle stratégie ?

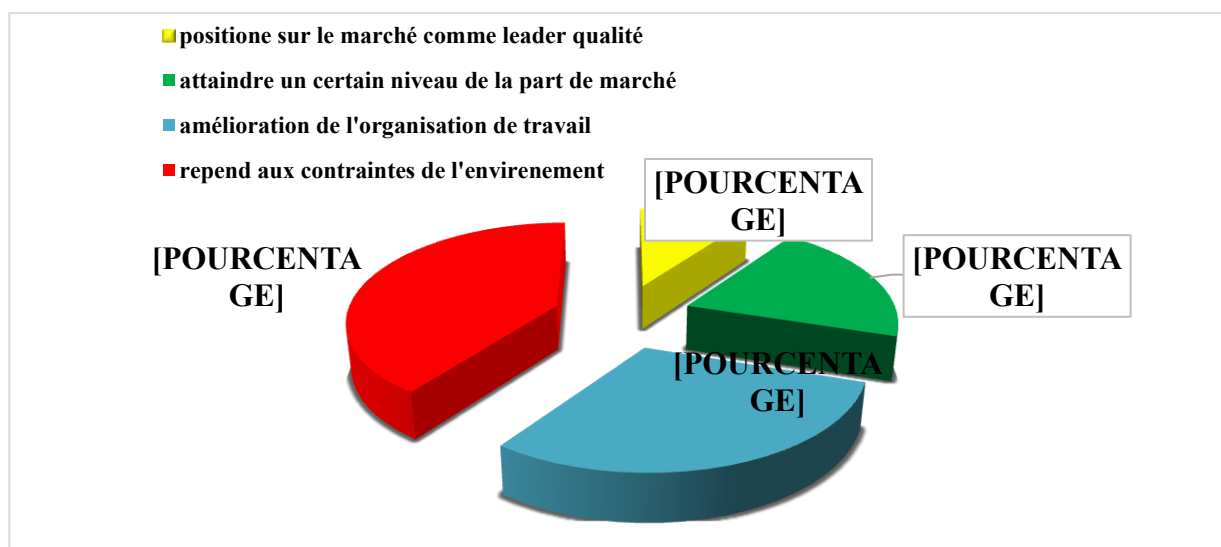


Figure N°25 : Les objectifs du changement au sein de CIC Tadmaït

Source : établi par nous-même.

Selon les résultats obtenus on remarque que l'objectif principal du complexe est de répondre aux contraintes de l'environnement, viennent ensuite l'amélioration de l'organisation du travail, le troisième objectif consiste à atteindre un certain niveau de la part du marché. L'objectif final est de positionner sur le marché comme leader qualité.

Question N°22 : le changement technique à-t-il contribué à l'amélioration de la qualité des produits de CIC Tadmaït ?

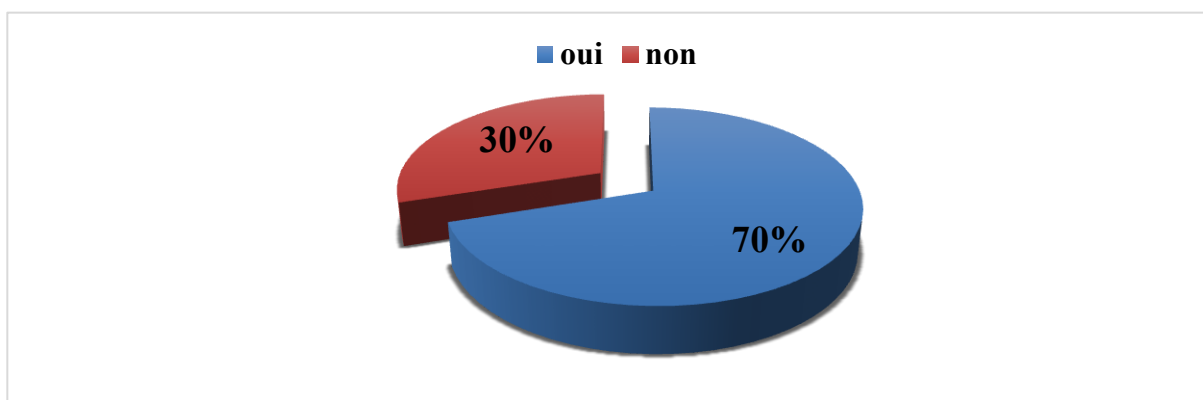
La totalité des enquêtés ont répondu par une réponse positive (100%), dont il trouve que le degré de cette contribution est fort. L'installation de nouveau moulin a participé à l'amélioration de la qualité des produits.

Question N°23 : Considérez-vous que la nouvelle structure contribue-t-elle à une meilleure coordination entre les différents services de votre entreprise ?

La totalité des enquêtées on affirme que la nouvelle structure adaptée par le complexe contribue à une meilleure coordination entre les différents services de l'entreprise, il aide aussi à une meilleure coordination des tâches à partir de l'existence d'une bonne communication hiérarchique entre les composants de la structure.

Question N°24 : Le nouveau règlement intérieur a-t-il influencé sur vos comportements, vos habitudes, ... ?

Figure N°26 : Influence de nouveau règlement intérieure sur le comportement des



travailleurs

Source : établit par nous-même.

La majorité des répondants avec un taux de 70% ont confirmé que le nouveau règlement intérieure de l'entreprise les obligent de changée leurs comportements et leurs habitudes de travail on contrainte du temps. Par contre le reste avec un taux de 30% ont adapté à ce règlement intérieur par ce que sont des nouveaux recrues, donc pour eux ce règlement n'est pas nouveau. Il englobe leurs devoirs et leurs obligations selon la tâche à exécuter.

Question N°25 : que dites de vous des changements portés à l'entreprise ?

D'après les repenses portées par quelques personnes enquêtés, le changement organisationnel de l'entreprise est obligatoire pour assure l'existence et la survie de l'entreprise dans un environnement complexe.

3.2.3. Présentation des résultats issue d'entretien

Cette partie concerne les réponses portées par le DRH, DFC, DEx, DC, et l'ancienne directrice de CIC Tadmaït ainsi que l'ancienne DAF, concernant le changement organisationnel plus précisément au sein de Complexe Industriel et Commerciale de Tadmaït. Comme nous l'avons signalé précédemment, cet entretien est divisé en trois axes.

Axe 01 : Information générale sur notre échantillon et notre cas d'étude (Annexe 06)

Axe 02 : le changement organisationnel

1. Selon vous que signifie le changement organisationnel, est-il une opportunité ou une contrainte ?

« ... le changement est une modification qui s'opère au sein d'une organisation, et une volonté d'optimisation des performances de l'organisation,...le changement est une opportunité, pour surmonter une contrainte... ».

On remarque que la réponse correspond à ce qui est dit par certain auteur cité dans la partie théorique concernant le changement. Car toute modification dans l'entreprise ce fait pour améliorer sa performance. Et lorsqu'on est face à un problème, une contrainte ou face à une situation inadaptée pour l'entreprise, le changement intervient comme la solution afin de répondre au mieux aux exigences de l'entreprise. Donc en quelque sorte le changement est une opportunité.

2. Quels sont les types du changement opté par votre entreprise?

« On est toujours dans un environnement qui change perpétuellement, on reste figé et du jour au lendemain on reçoit une décision du groupe AGRODIV de changer soit la structure organisationnelle, soit le mode de travail, les techniques de production,...on doit être à l'écoute de l'environnement, non seulement on s'adapte mais on veut être les meilleurs, dernièrement on a vécu des changements profond qui touche et influence sur la performance globale du groupe en générale, et le complexe de Tadmait en particulier, qui ont été des changements des cadres dirigeants par l'implantation des nouveaux directeurs du complexe, des changements structurelles,... et le changement le plus important dans la période actuel c'est le changement technique apporté par la direction générale pour l'installation d'un nouveau moulin dans le but de l'amélioration de la qualité des produits finis,... »

Nous constatons que CIC Tadmait est une entreprise qui s'adapte à son environnement afin d'être toujours la meilleure, mais pour y arriver il faut appliquer plusieurs modification, ces derniers peuvent être des modifications simples ou profondes, exemple ; changements stratégiques, structurelle, organisationnel ou technique, ... et ça le CIC Tadmait la bien compris et l'intègre dans son quotidien à partir de sa tradition au changement depuis sa création.

3. Selon vous, le changement organisationnel est :

- Très important pour l'entreprise,
- Important pour l'entreprise,
- Peu important pour l'entreprise

Chapitre 03 : Le changement organisationnel résultat de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie du secteur agroalimentaire

« Le changement organisationnel est très important pour l'entreprise, on prend l'exemple de changement technique de notre complexe ; l'amortissement des outils de production baisse la qualité des produits finis ce qu'il oblige la direction d'installé des nouveaux outils de production pour améliore la qualité des produit est gagner plus des part de marché est atteindre les objectifs fixés dans la stratégie du groupe...».

Nous remarquons que le changement organisationnel aux yeux des cadres interrogés est très important, pour chaque entreprise qui veut rester compétitive sur le marché et assure sa survie. Donc le changement organisationnel ou autre, désigne que l'entreprise est à l'écoute de son environnement, ce que veut dire que le groupe AGRODIV s'intéressent plus à ces facteurs interne et externe (*les compétences, le marché, la concurrence,...*), car pour eux la règle c'est *« toujours être le leader sur le marché »*.

4. Pourquoi avez-vous adapté ce changement ?

« ... pour nous le changement a été obligatoire pour récupérer notre part de marché perdue durant les deux années précédentes, car l'ancienneté du moulin nous a poussé à arrêter la production à cause des arrêts et les pannes répétitifs de ce dernier..... ».

« à partir de la détermination des forces et des faiblesses de l'entreprise, elle se trouve face à l'obligation de changement pour être compétitifs... ».

« Le changement de la vision de l'économie de pays influence directement sur la stratégie de groupe AGROODIV, donc chaque décision prise par le groupe revient sur elle..... ».

Nous remarquons que chaque changement se réfère à une contrainte rencontrée lors de la mise en œuvre d'une stratégie.

5. Quelle sont les raisons majeures qui ont poussé votre entreprise à mettre en place ces changements ?

« ... C'est être plus efficace, répondre aux mieux aux attentes des clients, garder les parts de marché, beaucoup de considération. Notre considération est d'être toujours les meilleurs... »

« Nouvelle politique de l'entreprise (stratégie et organisation).... La concurrence de secteur, la mondialisation des marchés poussent le complexe à adopter des nouveaux comportements organisationnel (culture, structure, organisation de travail...) pour rester compétitive ... ».

Chapitre 03 : Le changement organisationnel résultat de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie du secteur agroalimentaire

Nous remarquons que parmi les raisons citées, CIC Tadmaït s'intéressent plus aux facteurs externe c'est-à-dire la concurrence, mondialisation des marchés, ...à cause de la forte compétitivité de secteur.

6. Quel est le degré de leurs effets aujourd'hui ?

« ... en amélioration continue... »

Ce qu'il veut dire que la direction fait un effort pour faire adhérer ces changements au sein de l'entreprise pour une amélioration continue.

Axe 03 : La conduite de changement

1. Comment ces changements se mettent en place ?

« ... en communiquant, et prévenir sur l'existence et la mise en place de ces changements... »

« ... ces changements se mettent en place par l'envoi des nouvelles procédures à suivre par notre filiale... ».

Ce qui implique que la direction concernée fait appel à des moyennes de communication et de passage de l'information.

2. Quelles ont été les modalités de l'information sur la décision (réunions d'infos, note interne, loi, circulaire)

« ... tous... »

Nous distinguons d'après ces deux questions que l'outil mis en place pour conduire le changement est la communication.

3. Quelles sont les personnes concernées par ces changements ?

« ... tout le monde est concernés, tous les services et corps métier... »

On remarquant, que ça soit le degré professionnel des travailleurs ils participent à la mise en œuvre du changement adopté par l'entreprise.

4. Une fois les changements décidés, qui est chargé de leur mise en œuvre ?

« ... tous les travailleurs du complexe participe au déroulement de ce changement... »

Inexistence de responsabilité dans la mise en œuvre de changement, tout le monde participe dans l'atteinte des objectifs de ces changements.

5. Par quel (s) moyen (s) l'entreprise peut-elle faire adhérer ses salariés au changement ?

Chapitre 03 : Le changement organisationnel résultat de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie du secteur agroalimentaire

« ... ils adhèrent généralement tous vus qu'ils ont plusieurs possibilité d'offre, c'est-à-dire s'ils veulent un poste on leurs donne, les conditions de travail aussi, s'ils veulent partir on leurs donne un salaire d'indemnité de départ ».

On remarque que le CIC de Tadmait est à l'écoute de ces salariés, on essayant de répondre au mieux à leur exigence.

6. Lors du déploiement de ce dernier changement, votre entreprise a-t-elle mis en place les actions suivantes ?

- Une participation des salariés à la conduite du changement.

« ... oui... »

- Un recours à des prestataires extérieurs pour aider à la bonne conduite de ce changement ?

« ...non... »

- Des formations à destination des salariés.

« ... oui... »

- Des formations à destination des managers.

« ... oui... »

- La mise en œuvre de moyens spécifiques pour accompagner le changement.

« ...non... »

- Une communication sur le projet de changement et les raisons de changement.

« ... oui... »

- Une information des salariés sur les modalités de mise en place du changement.

« ...oui... »

On constate que pour réussir un changement, CIC Tadmait a adopté une politique qui consiste à faire participer les salariés au processus de changement, les former, et mettre en œuvre non seulement des moyens pour accompagner ce changement mais aussi une communication sur les raisons et les modalités de mise en place du changement.

7. Quelle a été l'attitude des salariés impactés par ce changement ?

- Une adhésion forte ;
- Une adhésion molle ;
- Une résistance de principe ;
- Un rejet.

« ... toutes les raisons rassemblées... »

On constat que l'individu concerné par le changement passe par plusieurs attitudes pour que à la fin arrive à une adhésion fort.

8. Ces changements ont-ils rencontrés des obstacles importants ? des résistances ?

« ... oui ... »

Toute implantation d'une nouvelle stratégie rencontre des obstacles, mais à l'aide des moyennes mise en œuvre par la direction comme, l'existence d'un plan de formation pour les employés, l'existence d'une relation parfaite entre les managers et les salariés, influence d'une manière positive sur la réussite de la concrétisation de cette stratégie.

9. Quelles ont été les solutions appliquées ?

« ... effectuer des formations destinées à toute personne concernée par le changement, accompagnement des salariés ... »

On note que lors du changement organisationnel, le CIC Tadmaït comme toute entreprise rencontre des obstacles. La résistance et l'adaptation des salariés aux changements portés est vue comme l'obstacle majeur, mais la formation et la communication entre les salariés et leurs managers participe dans la réalisation de l'objectif du changement.

10. Qui a été chargé de résoudre le problème ?

« ... En cas de problème, tout le monde est concerné par la résolution du problème... »

CIC Tadmaït intègre l'ensemble de ses salariés dans la résolution des différents problèmes, ce qui permet aux salariés de partager eux aussi leurs idées et de proposer des solutions probables à la résolution du problème posé, et ce quel que soit leur position hiérarchique.

3.3. La synthèse des questionnaires et d'entretien

L'entretien et les questionnaires établis nous ont conduits à constater les résultats suivants :

3.3.1. Les questionnaires

- Pour les employés de CIC Tadmaït, l'information et la communication se fait d'une manière hiérarchique de haut vers le bas, à l'aide des moyens classiques ;
- Les changements portés par l'entreprise touchent la performance globale de l'entreprise, dont il apporte un plus pour l'entreprise, tout pour répondre aux exigences de marché ;
- Les employés de CIC Tadmaït ont exprimé des résistances individuelles ;
- On constate une forte contribution au changement organisationnel au sein de CIC de Tadmaït, par un accompagnement positif appliqué par la direction ;
- Le changement technique, et structurel du complexe contribue à la performance globale.
- L'obligation de résister aux changements portés, facilite la rapidité de l'adaptation.

3.3.2. L'entretien

- L'ancienneté et la compétence des cadres permettent une meilleure réalisation d'un changement.
- Le changement organisationnel c'est une opportunité pour l'entreprise, qui aide à revoir l'ancien système appliqué.
- Le changement organisationnel est influencé par l'environnement dans lequel l'entreprise évolue.
- Les changements organisationnels optés par l'entreprise sont les changements de structure, de mode de management, est changement technique ...
- La réussite de changement organisationnel résulte de la bonne conduite des cadres.

Conclusion

Dans cette partie de notre recherche, qui est consacré à l'étude de cas, nous avons essayé de présenter des résultats en vue de répondre à un certain nombre de questionnement et d'interpréter l'impact de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie sur le fonctionnement de l'entreprise d'accueil.

Nous avons présenté dans un premier temps l'historique de secteur agroalimentaire en Algérie et notre cas d'étude, mais aussi nous avons présenté notre démarche méthodologique. Dans un deuxième temps, nous avons présenté nos résultats sur les changements intégré au sein de l'entreprise CIC Tadmait et leurs apports sur la Fonction RH et sur le fonctionnement de l'entreprise en générale, dans ce cadre nous avons mené une étude quantitative auprès du personnel pour analyser les résistances et l'adaptation des salariées au changement portés ainsi une étude qualitative à travers l'entretien auprès des responsables de complexe.

En effet, d'après les résultats que nous avons obtenus en se basant sur les données et informations collectées sur le terrain, nous avons constaté la réussite de l'introduction des changements au niveau de CIC Tadmait mais selon les enquêtés il y-a encore des insuffisances en matière de résistance et de formation.

Depuis 1962, année de l'indépendance, l'Algérie a lancé des grands projets économiques pour mettre en place une véritable assise industrielle dense. Cependant, en dépit de réalisations importantes, l'économie Algérienne en raison de divers stades de turbulences, n'arrive toujours pas à trouver ses repères et à tirer des leçons des échecs précédents.

Dans les années 1980, l'économie algérienne a connue des difficultés importantes. En effet, le contre-choc pétrolier de 1986 a porté un coup dur à une économie fragile et quasiment rentière, c'est la période anti-pénurie et de stabilisation. Au début des années 1990, l'Algérie a engagé des réformes structurelles concrétisant ainsi, le passage à l'économie de marché. En 2012, l'économie demeure très fortement dépendante de la rente des hydrocarbures qui représente la principale source de revenus du pays, sans être parvenu à se diversifier et à mettre en place une industrialisation compétitive au niveau international.

La politique assurée par le gouvernement encourage la constitution de clusters ou grands groupes publics et privés et l'appui à la modernisation des PME. L'objectif de cette politique industrielle à moyen terme, consiste à augmenter la valeur ajoutée des IAA mais aussi de réduire les importations et améliorer les exportations.

La nouvelle stratégie industrielle repose sur l'identification des filières à valoriser le déploiement sectoriel et spatial de l'industrie. Aussi la politique du renouveau agricole et rural qui s'oriente vers sa seconde phase a pour objectifs l'augmentation de la production des produits de grande consommation, accroissement des rendements agricoles, et diminution de la dépendance de l'étranger conformément à l'objectif de la sécurité alimentaire poursuivi par l'Etat. Elle vise une meilleure interactivité entre les filières de production et les filières de transformation. Cette démarche de l'Etat algérien s'est avérée nécessaire et compte réduire les consommations étrangères (*importations*) par l'encouragement de la production dont les produits agroalimentaires.

Dans un environnement qui est en perpétuel évolution, les organisations doivent donc s'adapter, ainsi le changement est devenu inévitable.

Le changement organisationnel est un processus de modification durable, qu'il soit une simple adaptation ou carrément une transformation radicale. Il est nécessaire d'apprendre à bien le gérer, pour cela toutes organisation doit mettre en œuvre des méthodes afin d'accompagner ce changement dans les conditions optimale de réussite. Toutefois, l'acceptation de la part des membres de l'organisation, ainsi qu'une bonne communication sont essentielle pour bien mener le changement et éviter toutes formes de résistance.

Notre étude s'est portée sur la thématique de « *la concrétisation d'une nouvelle stratégie pour la réorganisation du secteur agroalimentaire public en Algérie* », que nous

avons essayé d'appuyer tout d'abord par une revue de littérature formulée autour de notre problématique, puis d'approcher au mieux la réalité du terrain en nous rapprochant du Complexe Industriel et Commercial de Tadmait –groupe AGRODIV, à travers des entretiens et des questionnaires.

Nous avons développé dans le premier chapitre les différents éléments liées à l'organisation à savoir la stratégie, la structure ainsi que l'acteur principale « Les ressources humains ».

Concernant le deuxième chapitre nous avons décrits le changement organisationnel à savoir les définitions du changement organisationnel, l'historique du changement organisationnel, les domaines et les types de changement organisationnel, ainsi que le processus et éléments, leviers et les modes de changement organisationnel. Dans une autre section on a développé le modèle de la conduite du changement, les phases de la conduite du changement, les objectifs de la conduite du changement organisationnel, le management et la gestion du changement, ainsi que les outils d'adaptation au changement et typologie de la résistance.

L'entretien avec les responsables du complexe et le questionnaire distribué, nous ont permis de constater que la mise en place d'une nouvelle stratégie contribue un changement organisationnel qui est une opportunité est non pas une contrainte, car CIC Tadmait est une entreprise en perpétuel amélioration, et qui s'adapte toujours à son environnement depuis son existence.

Nous avons pu constater à partir de nos résultats que la démarche utilisée par le CIC Tadmait est la communication en s'appuyant sur diverses outils afin d'expliquer et de prévenir sur l'existence et la mise en place de ces changements.

Nous avons par ailleurs constaté que tous les membres du CIC Tadmait ont contribué à la mise en place et au bon déroulement de ce changement organisationnel. Et qu'en parallèle ces derniers s'adaptent plus ou moins facilement aux changements.

Enfin, l'apport de la nouvelle stratégie lors d'un changement organisationnel contribuer au sein du complexe de Tadmait est bel est bien l'accompagnement et la participation.

Malgré les réticences des interrogés au début de chaque phase du changement, accompagné pour certains de résistances (*peur de ne pas être à la hauteur et/ou changer complètement de métier*). Au jour d'aujourd'hui, ils trouvent que ce changement a été bénéfique.

Cependant, toute recherche n'est complète, et la nôtre ne fait exception. En effet, tout au long de cette recherche, nous avons rencontré beaucoup de difficultés liées à la communication avec les employées selon les catégories socioprofessionnelles touchées. D'une part, la taille de l'échantillon ne nous permet pas d'enrichir notre recherche. D'autre part, nous notons aussi la non disponibilité des employés à répondre aux questionnaires.

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

▪ **Les limites**

Cette recherche n'est pas sans limites. Au fait, sur le plan théorique, nous pouvons dire qu'il y a une disponibilité des documentations, par contre plan pratique, le fait que notre enquête ait porté sur une seule entreprise publique algérienne, peut poser des problèmes de validation et de généralisation des résultats. Ceci dit nos résultats au niveau du CIC Tadmait ne semblent pas s'écarter des résultats des études portant sur les changements organisationnels portés aux autres complexes de la filiale céréale centre, ou bien d'autres complexes d'autres filiales du groupe AGRODIV.

▪ **Les recommandations**

A l'issue de ce travail, nous déclinons un certain nombre de recommandation à l'adresse des dirigeants des EPE :

- La transformation et la diffusion de l'information par le manager à son équipe est indispensable au bon moment ;
- Une communication sur un projet du changement et les raisons du changement avec toutes les catégories socioprofessionnelles ;
- La formation de toute personne concernée par le changement est obligatoire pour mieux atteindre les objectifs de l'entreprise ;
- La conduite du changement au sein de l'entreprise ne fait pas juste par la communication mais aussi par la formation et le suivi des employées de début jusqu'à la fin de la mise en œuvre des changements portés.

Bibliographie

Ouvrage

1. Alfred Chandler, « Stratégie et structure », les Editions d'Organisation, 1998, Paris.
2. Autissier David et Moutot Jean Michel, « Méthode de conduite du changement », Edition DUNOD, Paris, 2007.
3. Autissier, D. & Moutot, J.M. « Pratiques de la conduite du changement. Comment passer du discours à l'action? », Edition DUNOD, Paris, 2003.
4. Benoit Grouard, Francis Meston, « L'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement », Edition DUNOD, Paris, 2003.
5. Besanko- Dranove- Shanley- Schaefer « Principes économiques de la stratégie », De Boeck s.a, 2011.
6. BRUNO.F et HAFSL.T « Les fondements du changement stratégique», Edition Transcontinental, Canada 1997.
7. Carole Kennedy, « Toutes les théories du management, les idées essentielles des auteurs les plus souvent citées », Edition MAXIMA, 2004.
8. COLLERETTE Pierre, GLISTE Delsile, PERRON Richard, «Le changement organisationnel « théorie et pratique », Edition PDIE, Canada, 1997.
9. DIMITIRI Weiss, « Ressources Humaines », Edition, d'organisation, 1993.
10. FABI Bruno et LESCARBEAU Robert « Psychologie du travail et des organisations, les transformations du travail », Edition Le Harmattan, Paris, 2001.
11. FRANÇOIS Pichault, JEAN Nizet, « Les pratiques de gestion de ressources humains », édition INEDIT ESSAIS, Edition DUNOD Paris, 1998.
12. GROUARD Benoit et MESTON Francis, « L'entreprise en mouvement », Edition DUNOD, Paris, 2005.
13. H.Minzberg « Structure dynamique des organisations », Edition d'Organisation, 2003.
14. Henry Minzberg « Le management, voyage au centre des organisations », Edition d'Organisations, 2004.
15. J.F.Soutenain, P.Farcet, « Organisation et gestion de l'entreprise », Edition BERTI, 2007.
16. J.R. Schermerhorn &D.S Chappell, « Principes de management », Edition du renouveau pédagogique, 2002.
17. Jean Michel Plane « Management des organisations, théories, concepts, cas », Edition DUNOD Paris 2003.
18. John Kotter « Le changement, Harvard Business Review », Edition d'organisation, Paris, 2001.
19. John Roberts, « Organisation de l'entreprise moderne, performance et croissance », Edition ECONOMICA, 2008.
20. LAURE Nurit-Pontier, « Les groupes de sociétés », Edition ellipses, France 1998.
21. MEIER Olivier ET AL. Gestion du changement, Edition DUNOD, Paris, 2007.
22. Michel BARABEL, Olivier MEIER « MANAGEOR » édition DUNOD, Paris, 2006.
23. Michel Marchesnay, « Management Stratégique », Edition d'organisation, Paris, 1997,
24. NIZET J, PICHAULT F « Comprendre les organisations », Mintzberg à l'épreuve des faits, Gaëtan Morin, Edition d'Organisation, Paris, 1995.
25. NIZET J, PICHAULT Fr « Les pratiques de gestion des Ressources humaines », Edition Seuil, Points, Paris, 2000.
26. Paul Lawrence et Jay Lorsch, « Adapter les structures de l'entreprise, Intégration ou différenciation », Edition d'Organisation, Paris, 1973.
27. Ronald DE BRUECKER, « stratégie organisationnelles », Edition ECONOMICA, Paris, 1995.

28. SHIMON Dolan, « Psychologie et comportement organisationnel », Edition Gaétan Morin, Paris, 1996.
29. STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise » ,4^{ème} édition DUNOD, Paris 1997.
30. Yves Frédéric Livian, « Organisation Théorie et pratiques », Edition DUNOD, Paris, 2005.

Articles

1. AURELIE Duet et CATEL « le gouvernement des groupes de sociétés, Les relations entre propriété et pouvoir à l'épreuve des réalités de l'entreprise contemporaine », Université Pierre Mendès France – Grenoble II, 2007.
2. Charpentier, P. (2004). Les formes du management : la gestion du changement dans les organisations. In Cahiers français (n°21, juillet-août 2004, pp.29-36). Paris : Documentation française.
3. Colson, A, « La conduite du changement au sein du secteur public : une contribution pour l'action », 2005, In Groupe de projet Ariane (n° 13, septembre 2005).
4. GAGNOV Yves-Chantal, « Réussir le changement, mobiliser et soutenir le personnel », Edition Presses de l'Université du Québec, Canada, 2012.
5. Joan Woodward, "Industrial organization: Theory and Practice", Londres, Oxford University Press, 1965.
6. Yves Emery, François Gonin « dynamiser la gestion des ressources humaines », presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2006.

Dictionnaire

1. Alain Beintone, Antoine Cazorla, Christine Dollo, Anne –Mary Draï, Dictionnaire de science économique, Editions MEHDI, Algérie. 2013.
2. GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, Edition Dalloz, 2007.

Mémoire

1. FRANCHISTEGUY Isabelle, cité dans PIERRE SEGUIN Anne, « Les discours d'accompagnement du changement : comment passer de la persuasion à la création d'un contexte favorable à l'accompagnement à l'organisation ? », Mémoire de Master 2 en Science de l'information et de la communication, université de Rennes2, soutenu en septembre 2007, <http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem00000545>, consulté le 10/11/18 à 16h05.
2. HOUZE, E, « L'appropriation d'une technologie de l'information et de la communication par un groupe distant. Thèse de doctorat en science de l'information et de la communication, Université de Montpellier 2, cité dans <http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00657729>, consulté le 03/11/18 à 13h09.
3. Ingrachen Nacera, Cherik Farid « Gestion des ressources humaines cas NAFTAL », UMMTO, promotion 2014. Mémoire de fin d'étude.
4. M. Kossai, « Les Technologies de L'Information et des Communications (TIC), le capital Humain, les changements organisationnels et la performance des PME manufacturières ». Economies and finances. Université Paris Dauphine - Paris 9.
5. Tabet Aoul et Lachachi Wassila, « L'influences des valeurs et de l'environnement sur l'orientation stratégique de l'entrepreneur privé Algérien ». Thèse de doctorat.

Revus

1. Black S and Lynch L.2001 “how to compete: the impact of Work place Practices and information technology of productivity”, The Review of Economics and statistics 1983.
2. Demers, C « De la gestion du changement à la capacité de changer: L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui», revue internationale de gestion, 1999.

Sites Web

<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00384737>.

Liste des tableaux

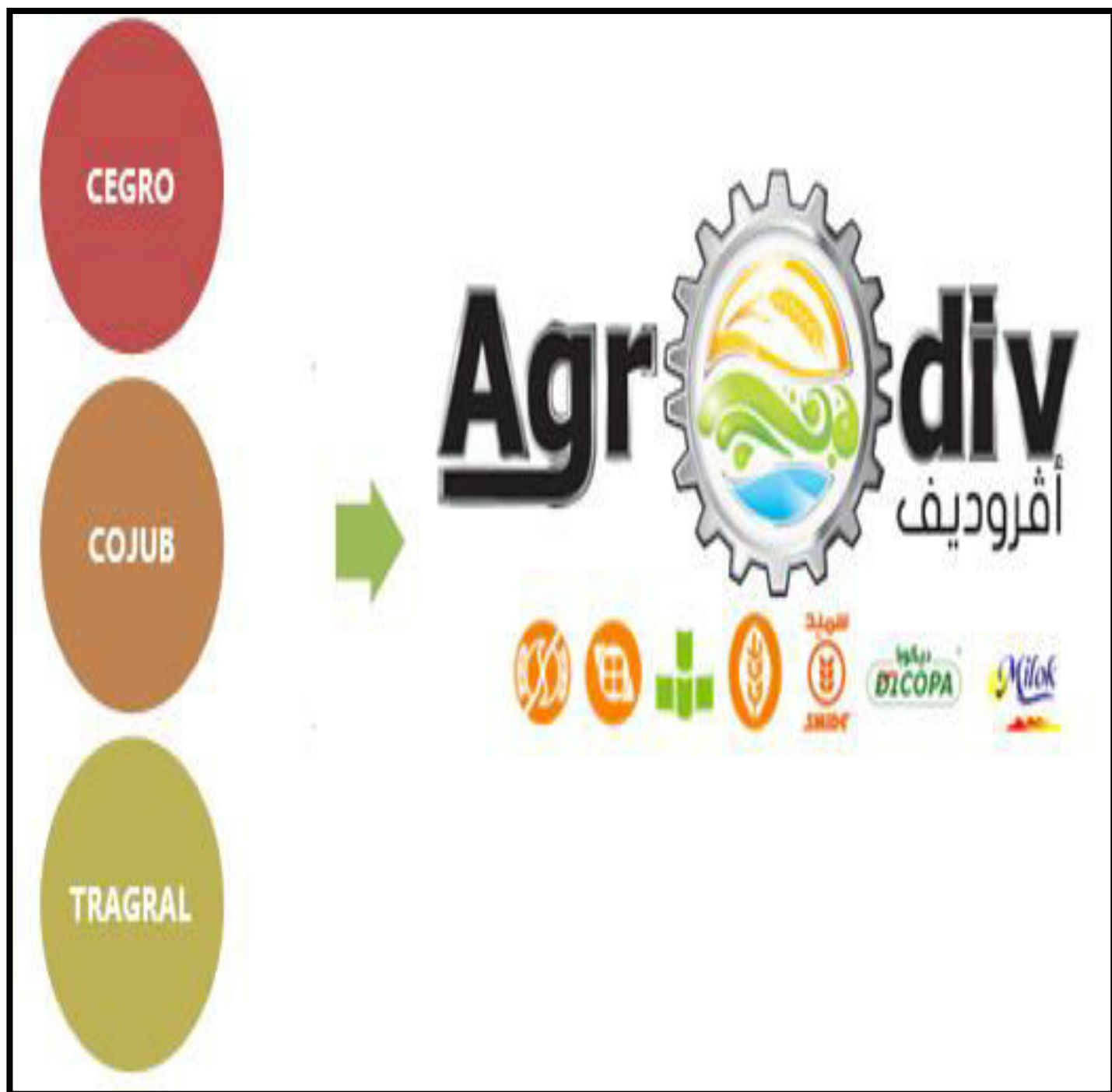
Tableaux N°	Titres	Page
01	Les tâches de la gestion de ressources humaines et les coûts de personnel	22
02	Les configurations structurelles selon H.Mintzberg	44
03	Les catégories d'acteurs : rôle, usage et impact	77
04	Historique de CIC Tadmait	95
05	Les axes du questionnaire	100
06	Les axes d'entretien	101

Liste des figures

Figures N°	Titres	Pages
01	Les cinq parties de base de l'organisation (d'après MINTZBERG)	6
02	La pyramide des besoins de Maslow	12
03	Modèle du changement développé par Kurt Lewin	57
04	Modèle de changement développé par Colletette et Al	58
05	Les phases du processus de conduite du changement organisationnel	68
06	L'articulation des phases du diagnostic d'organisation	73
09	Les objectifs de la conduite du changement	75
10	Répartition des personnes selon les catégories socioprofessionnelles	102
11	Répartition selon le critère d'âge	102
13	Répartition selon le sexe	103
14	Répartition selon l'ancienneté	103
15	La circulation de l'information au sein de CIC Tadmaït	104
16	Les moyens de communication	105
17	Le passage de la communication individuelle à la communication collective	105
18	La signification du changement organisationnel	106
19	L'apport du changement au sein de CIC Tadmaït	107
20	Les types du changement	107
21	Les domaines du changement	108
22	Les facteurs qui poussent l'entreprise pour effectuer le changement	108
23	Les obstacles entravent le changement au sein de CIC Tadmaït	109
24	Les moyens de préparation au changement	110
25	Les moyens d'accompagnement de changement	110
26	Suffisance de la formation pour implanter le changement	111
27	La qualité d'accompagnement au changement au sein de CIC Tadmaït	111
28	Les objectifs du changement au sein de CIC Tadmaït	112
29	L'influence de nouveau règlement sur le comportement des travailleurs	113

Liste des schémas

Figures N°	Titres	Pages
01	La structure hiérarchique	26
02	La structure fonctionnelle	27
03	La structure divisionnelle	28
04	La structure matricielle	29
05	La structure multidimensionnelle	30
06	La structure polycellulaire	30
07	Les cinq composants de la structure organisationnelle de Mintzberg	31
08	L'influence de la stratégie sur la structure	34
09	L'influence de la taille sur la structure	35
10	L'influence de l'environnement sur la structure	37
11	Les stratégies de restructuration selon R.L.de WITT 1993	64



ANNEXE 02

LE GROUPE AGRODIV

Filiales détenues à 100%

Céréales Zibans	Céréales Hauts Plateaux	Céréales Constantine	Céréales Centre	Céréales Ouest	Céréales Laghouat	DICOPA	AGROSUD	Filiale Qualité
CIV Zibans CIC El Aouinet CIC Sidi Rghis CIC Aurès CIC Oasis	CIC Soumam CIC Bibans CIC Ain Bessam CIC SPS CIC Sidi Aissa	CIC Sidi Rached CIC Seybouse CIC Mermoura CIC Beni Haroun CIC El Harrouch CIC Littoral CIC Hodna	CIC Baghlia CIC Tadmaït CIC Tell CIC Ksar El Boukhari	CIC Béchar CIC Oran CIC O. Mimoun CIC SBA	CIC Laghouat CIC Djelfa CIC Saida CIC Mascara	UCE Alger UCT Boufarik UCT Annaba UCE Skikda UCT Relizane UCE Oran		

Participations minoritaires

CGS Annaba (30%)	SOGISS-Société de Gardiennage (18,51%)	PST Centre (34%)	Atlas Chimie Maghnia (20%)	COGB Bejaia (30%)	MILOK Spa (46,4 %)
---------------------	--	---------------------	-------------------------------	----------------------	-----------------------

I. Informations préliminaires

1. Catégorie socioprofessionnelle
 - Catégorie cadre
 - Catégorie maîtrise
 - Catégorie exécutant
2. Poste occupé :
3. Expérience professionnelle
 -] 0 – 05] ans
 -] 5 – 10] ans
 -] 10 – 15] ans
 -] 15 _ 20] ans
 -] 20 – 25] ans
 -] 25 ans et plus]

II. L'information et La communication au sein de CIC TADMAIT :

4. Selon vous, la circulation de l'information dans votre entreprise est-elle :
 - Horizontale
 - Verticale
5. Indiquez les moyens que vous utilisez pour communiquer avec vos responsables.
 - Contact direct
 - Ligne téléphonique ordinaire
 - Centre d'appel
 - Courier
 - E-mail
 - Autres (à préciser).
6. Quels circuits d'informations et de communications à emprunter pour faire parvenir le message à l'ensemble du personnel ?
 - Formel ?
 - Informel ?

7. Ya-t-il des difficultés à passer de la communication individuelle à une communication collective ?

- Oui
- non

III. L'appréciation du changement organisationnel par les employés de CIC Tadmait.

8. Que signifie le changement organisationnel pour vous ?

- Un moyen d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement de l'entreprise
- Un moyen de progression et de développement
- Un moyen d'étouffement des connaissances déjà acquises (désapprentissage)
- Un moyen favorisant l'augmentation de la charge de travail
- Autres (à préciser).

.....

.....

9. Les entreprises ont souvent peur du changement, comment votre entreprise reçoit l'idée du changement ?

.....

.....

.....

10. Comment percevez-vous le changement organisationnel au sein de votre entreprise ?

- Positif
- Négatif

11. Selon vous, les changements portés par l'entreprise sont-ils :

- Des grandes transformations, qui touchent la performance de l'entreprise
- Ils ne touchent qu'une partie de l'entreprise.

- Ils touchent juste une entité ou une partie d'un processus ou d'une fonction

Argumentez:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

12. Qu'ils sont les domaines touchés par ces changements :

- **La stratégie de l'entreprise**
- **La structure**
- **Les systèmes** (l'ensemble des manières de circulation des flux d'informations, de matières premières, de produits finis, d'argents, ressources humains, ... etc.)
- **La culture** (c'est l'ensemble des valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise. Elle se traduit à travers les comportements, les habitudes et les rites, les manières dont le travail est vécu et la forme des relations interpersonnelles)
- **Mode de management** (C'est la manière dont les dirigeants gèrent et animent l'entreprise. Il est lié à la personnalité des dirigeants).

❖ **Argumenter**

.....

.....

.....

.....

.....

13. Selon vous, quels sont les facteurs qui poussent votre entreprise à opérer des changements ?

- Facteurs internes à l'entreprise (tels que l'apparition des besoins en termes de formation, d'apprentissage... etc.)
- Facteurs externes à l'entreprise (tels que la nécessité d'adaptation aux nouvelles aspirations, aux nouveaux goûts des clients, ...etc.)
- Facteurs internes et externes à la fois. (besoin en formation afin de répondre aux exigences du marché,...etc.).

14. Selon vous, quels sont les obstacles majeurs qui entravent le changement au sein de votre entreprise ?

- Manque d'information sur le processus et les objectifs du changement
- Problèmes d'adaptation
- Insuffisances en termes de formation
- Augmentation de la charge de travail des employés
- Existence des résistances au changement
- Insuffisances de ressources financières
- Autres (à préciser)

.....

IV. L'accompagnement du changement

15. Existe-t-il des moyens pour préparer les individus aux changements ?

- Oui
- non

16. Ces moyens sont –ils :

- la communication :
- la formation :
- autres :

.....

.....

.....

17. Est-ce-que la formation suffit-il l'implantation d'un changement Organisationnel ?

- Oui
- Non
- ❖ Expliquer pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

18. L'accompagnement de votre manager durant ces changements a-t-il ?

- Bon
- Moyen
- Mauvaise

19. Arriver vous à adapter à ces changements portés par votre entreprise ?

- Oui
- Non
- ❖ à cause de quoi ?

.....

.....

.....

.....

20. Ces changements intervient-t-il dans la performance de l'entreprise ?

- Oui
- Non

V. L'impact des changements porté sur la performance de l'entreprise :

21. D'après vous, l'objectif visé à travers la mise en œuvre de la nouvelle stratégie :

- Positionner sur le marché comme leader qualité.
- Atteindre un certain niveau de la part de marché.
- Amélioration de l'organisation du travail.
- Repond aux contraintes de l'environnement

22. Le changement technique a-t-il contribué dans l'amélioration des qualités des produits de CIC TADMAIT :

- Oui
- Non
- ❖ A quel degré :
 - Faible
 - Moyen
 - Fort
- ❖ Et comment ?

.....

.....

.....

.....

.....

23. Considérez-vous que la nouvelle structure contribue-t-elle à une meilleure coordination entre les différents services de votre entreprise ?

- Oui
- Non
- ❖ Comment ?

.....

.....

.....

.....

24. Le nouveau règlement intérieur a-t-il influencé sur vos comportements, vos habitudes, ... ?

- Oui
- Non
- ❖ Comment avez-vous accepté ce changement ?

- Peur de sanctionner
- Avec le temps
- les points portés sont à notre intérêt

.....

.....

25. Que dites-vous en générale des changements portés à l'entreprise ?

.....

.....

.....



Complexe Industriel et Commercial TADMAIT

Directeur d'Exploitation:

Je suis étudiante en Master « Management Stratégique » à l'université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

Dans le cadre de l'obtention de mon diplôme, on est entrain de rédiger un mémoire portant sur le thème « la concrétisation d'une nouvelle stratégie pour la réorganisation du secteur agroalimentaire public en Algérie, cas CIC TADMAIT ».

On souhaite ainsi vous adresser un questionnaire qui a pour objectif de recueillir des données et des informations concernant le changement organisationnel au sein du CIC.

On vous remercie d'avance pour votre participation et votre disponibilité.

I. Information générale sur les caractéristiques de notre échantillon

1. Le poste occupé au sein de CIC TADMAIT :

.....

2. Catégorie professionnel :

- Cadre supérieure :
- Cadre contractuel :
- Maîtrise :
- Exécuter :

3. L'âge entre :

- 20-35 :
- 35-49 :
- 49-59 :

4. Sexe :

- Homme
- Femme

5. L'ancienneté : (année)

-] 0-5[:
-] 5-10[:
-] 10-15[:
-] 15-20[:
-] 20-25[:
-] 25 et plus :

6. Qu'il est le nombre d'effectifs de votre équipe :

Variable (sexe)	Fréquence
Masculin	
Féminin	
Total	

7. L'évolution des approvisionnements / Productions :

Année	2016	2017	2018
Approvisionnements			
Production			

8. Les dépenses de « service maintenance » ont-ils élevé par rapport aux années précédentes ? Si oui, dites-nous pour quelle raison ?

9. Qu'ils sont vos fournisseurs :

.....

.....

.....

.....

II. Le changement organisationnel :

10.Selon vous, que signifie le changement organisationnel? Est-ce qu'il peut être une opportunité ou une contrainte ?

.....

.....

.....

.....

11.Quels sont les types de changement opté par votre entreprise ?

.....

.....

.....

.....

12.Selon vous, le changement organisationnel est-il :

- Très important pour l'entreprise :
- Important pour l'entreprise :
- Peu important pour l'entreprise :

❖ Dites-nous pourquoi ?

.....

.....

.....

13. Pourquoi avez-vous porté ce changement ?

.....

.....

.....

.....

14. Quelles sont les raisons majeures qui ont poussé votre entreprise à mettre en place ces changements ?

.....

.....

.....

15. Quel est le degré de leurs effets aujourd'hui ?

.....

.....

.....

III. La Conduite du changement :

16. Comment ces changements se mettent en place ?

.....

.....

.....

17. Quelles ont été les modalités de l'information sur la décision (réunions d'infos, note interne, loi, circulaire) ? Expliquer

.....

.....

.....

.....

18.Quelles sont les personnes concernées par ces changements ?

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

20.Par quel (s) moyen (s) l'entreprise peut-elle faire adhérer ses salariés au changement ?

.....

.....

.....

.....

21.Lors du déploiement de ce dernier changement, votre entreprise a-t-elle mis en place les actions suivantes ? oui/non

- Une participation des salariés à la conduite du changement. :
- Un recours à des prestataires extérieurs pour aider à la bonne conduite de ce changement ?
- Des formations à destination des salariés :
- Des formations à destination des managers. :
- La mise en œuvre de moyens spécifiques pour accompagner le changement :

- Une communication sur le projet de changement et les raisons de changement :
- Une information des salariés sur les modalités de mise en place du changement.

22. Quelle a été l'attitude des salariés impactés par ce changement ?

.....

.....

.....

23. Le personnel a-t-il déjà bénéficié des formations

- Oui :
- Non :

24. Ces changements ont-ils rencontré des obstacles importants ? des résistances ?

.....

.....

.....

.....

25. Quelles ont été les solutions appliquées ?

.....

.....

.....

.....

26. Qui a été chargé de résoudre le problème ?

.....

.....

.....

ANNEXE 06

Axe 01 : Information générale sur notre échantillon et notre cas d'étude

	Direction RH	Direction FC	Direction C	Direction Ex
Poste occupé	DIRECTEUR	DIRECTEUR	DIRECTEUR	DIRECTEUR
Catégorie professionnel	CADRE SUPERIEURE	CADRE SUPERIEURE	CADRE SUPERIEURE	CADRE SUPERIEURE
L'âge	35-49	49-59	49-59	49-59
Sexe	HOMME	HOMME	HOMME	HOMME
L'ancienneté	] 15,20[	] 25 et plus	] 25 et plus	] 15,20[
L'effectif de votre équipe	25	6	12	55
Produit du complexe	/	/	Farine et son	/
Fournisseurs/ clients	/	/	CCLS de DBK Plast Cherif	/
Part de marché			30% des parts du groupe AGRODIV	

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des illustrations

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : La stratégie d'entreprise et la structure organisationnelle	4
Introduction	4
Section 01 : Analyse des concepts liés à la stratégie et à l'organisation	5
1.1 Définition de l'organisation	5
1.2 Les différentes théories liées à l'organisation et son fonctionnement	7
1.2.1 Les théories des organisations	7
1.2.1.1 F.W.Taylor et le Taylorisme	7
1.2.1.2 H.Ford et le Fordisme.....	8
1.2.1.3 H.Fayol et l'administration industrielle.....	9
1.2.2 La théorie de la contingence.....	10
1.2.2.1 Les facteurs de la contingence.....	10
1.2.3 L'école des relations humaines	11
1.2.3.1 Les travaux d'Elton Mayo	11
1.2.3.2 La pyramide des besoins d'Abraham Maslow	12
1.2.3.3 Douglas Mc Gregor et la théorie XY	12
1.2.3.4 Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs	13
1.3 Les groupes industriels et organisationnels.....	14
1.3.1 Définition	14
1.3.2 Les structures organisationnelles et financières du groupe	15
1.3.2.1 Structure organisationnelle du groupe.....	15
1.3.2.2 Forme et titulaire du contrôle du capital de la filiale	15
1.3.3 Le rôle des unités membres du groupe	16
1.3.3.1 Rôle des sociétés têtes de groupe : holding, maison mère	16
1.3.3.2 Rôle des sociétés filiales : filiale intégrée, filiale métier.....	16
1.3.3 Deux stratégies de fonctionnement : bureaucratisation ou autonomie.....	17
1.3.4.1 Des espaces bureaucratisés	17
1.3.4.2 Des unités autonomes.....	17
1.4 Relation organisation /ressources humains	18
1.4.1 Rôle et place de la fonction ressource humaine dans la gestion de l'entreprise	18
1.4.1.1 Les attentes des salariés.....	19
1.4.1.2 Les attentes de l'encadrement (<i>managers</i>).....	19
1.4.1.3 Les attentes des partenaires sociaux	20
1.4.1.4 Les attentes de la direction générale.....	20
1.4.2 Les missions et les tâches des ressources humaines	20

1.4.2.1 Les missions	20
1.4.2.2 Les tâches	21
1.4.3 La gestion des ressources humaines dans les organisations.....	22
1.4.3.1 Aspect quantitatif	22
1.4.3.2 Aspect qualitatif	22
Section 02 : Les structures organisationnelles.....	23
Définition et typologie de la structure organisationnelle	23
Définition de la structure organisationnelle	23
2.1.2 L'espace bureaucratique	24
2.1.3 L'organigramme.....	24
2.1.4 La typologie des structures organisationnelles.....	25
2.1.4.1 Les structures simples	25
2.1.4.2 Les structures complexes	28
2.2 Les déterminants de la structure.....	33
2.2.1 La stratégie.....	33
2.2.2 La taille	34
2.2.3 L'âge	35
2.2.4 Technologie	36
2.2.5 L'environnement.....	36
2.2.6 Pouvoir.....	37
2.3 Relation stratégie /structure	38
2.3.1 Définition de la stratégie.....	38
2.3.2 L'approche d'A. Chandler	38
2.3.3 La structure permet les stratégies.....	41
2.4 Les différentes configurations structurelles	42
2.4.1 Les paramètres de conception d'une structure organisationnelle.....	42
Conclusion	45
Chapitre II : Le changement organisationnel.....	46
Introduction	46
Section 01 : Le changement organisationnel au sein d'une entreprise.....	47
1.1 Définition et historique du changement organisationnel.....	47
1.1.1 Définition du changement organisationnel	47
1.1.2 Historique du changement organisationnel.....	48
1.1.2.1 Première période	48
1.1.2.2Seconde période	48
1.1.2.3 Troisième période.....	49
1.2. Typologie et domaines du changement organisationnel	49
1.2.1. Typologie du changement organisationnel	49
1.2.2.1 Le changement conduit _ dirigé	49
1.2.2.2 Le changement spontané	50
1.2.2.3 Le changement planifié	50
1.2.2 Les domaines du changement organisationnel.....	51
1.2.2.1 La stratégie	51
1.2.2.2 La structure.....	51
1.2.2.3 Les systèmes.....	52
1.2.2.4 La culture.....	52

1.2.2.5 Le mode de management.....	52
1.3 Eléments et Processus du changement	53
1.3.1 Les éléments du changement organisationnel	53
1.3.1.1 Les pratiques de production	53
1.3.1.2 Les pratiques de gestion des ressources humaines.....	54
1.3.1.3 Les pratiques de gestion de la qualité	55
1.3.2 Le processus du changement organisationnel	56
1.3.2.1 Le Modèle de Kurt Lewin	57
1.3.2.2 Modèle Colletette et Al	58
1.4 Modes et leviers du changement organisationnel	61
1.4.1 Les modes du changement organisationnel.....	61
1.4.1.1 La réorganisation du travail.....	61
1.4.2 La réorganisation stratégique	62
1.4.3 La restructuration	63
1.4.4 Les stratégies de restructuration	63
1.4.1 Le réengineering	65
1.4.2 Les leviers du changement organisationnel	66
1.4.2.1 Le levier humain.....	66
1.4.2.2 Le levier structurel	66
1.4.2.3 Le levier système de gestion ou de processus	67
1.4.2.4 Le levier physique et technique.....	67
Section 02 : La gestion du changement	68
2.1. Modèle de la conduite du changement organisationnel	68
2.1.1. Modèle de COLLERETTE, LEGRIS et SCHNEIDER	68
2.1.2. Le modèle de GROUARD et MESTON	70
2.2. Phases et objectifs de la conduite du changement.....	72
2.2.1. Les phases de la conduite du changement.....	73
2.2.1.1 La phase de diagnostic	73
2.2.1.2 La phase de déploiement des leviers	74
2.2.1.3 La phase de pilotage	75
2.2.2 Les objectifs de la conduite du changement	75
2.3 Management et gestion du changement organisationnel	77
2.3.1 Management de changement organisationnel	77
2.3.1.1 Les acteurs concernés par le changement organisationnel	77
2.3.1.2 Les styles de management du changement organisationnel	78
2.3.2. Gestion du changement : changement souhaité, changement imposé.....	78
2.3.2.1 Le changement souhaité	79
2.3.2.2 Le changement imposé	79
2.4 Les outils d'appropriation du changement organisationnel et typologie de résistance.....	79
2.4.1 Les outils d'appropriation du changement organisationnel	80
2.4.1.1 La communication	80
2.4.1.2 La formation.....	81
2.4.1.3 L'accompagnement au sens de création d'une relation rassurante	81
2.4.14 La mobilisation des employés	82

2.4.1.5 L'implication de la haute direction	82
2.4.1.6 Le leadership mobilisateur des cadres supérieurs	82
2.4.1.7 La gestion des risques et mesure des résultats du changement organisationnel	82
2.4.1.8 L'équipe de pilotage de la conduite changement organisationnel	83
2.4.2 La résistance au changement	83
2.4.2.1 Typologie de la résistance au changement	83
Conclusion.....	86

Chapitre 3 : Le changement organisationnel résultat de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie du secteur agroalimentaire 87

Introduction	87
--------------------	----

Section 01 : Présentation de la nouvelle stratégie du secteur agroalimentaire 87

1.1 Présentation du secteur agroalimentaire en Algérie	87
1.1.1 Caractéristiques de l'industrie agroalimentaire	89
1.1.2 L'industrie céréalière	89
1.1.2.1. La production nationale de céréales	89
1.1.2.2 Contribution de l'industrie céréalière à la sécurité alimentaire.....	90
1.2. AGRODIV comme ne nouvelle stratégie du secteur	91
1.2.1 Création du la SN SEMPAC	91
1.2.2 La restructuration de la SN SEMPAC	92
1.2.3 La naissance du groupe AGRODIV	92
1.2.3.1 Organisation du groupe AGRODIV.....	93
1.2.3.2 Activités et Objectifs du groupe	93

Section 02 : Présentation de l'entreprise d'accueil 94

2.1 Étude du complexe industriel céréale TADMAIT	94
2.1.1 Historique de CIC TADMAIT	95
2.1.2 L'organigramme du CIC TADMAIT.....	96
2.1.3 Organisation du complexe	97
2.2 Missions et offres du CIC TADMAIT	98
2.2.1 Les missions	98
2.2.2 L'offre du CIC	98

Section 03 : Le changement organisationnel et sa mise en œuvre au sein du CIC Tadmaït..... 99

3.1 La méthodologie de recherche	99
3.1.1 Le choix de l'échantillonnage	99
3.1.2 Les techniques de collectes des données.....	99
3.2 Interprétation des résultats de l'enquête	101

3.2.1 Présentation des résultats à l'aide d'observation participante.....	101
3.2.2 Présentation des résultats issus du questionnaire	102
3.2.3 Présentation des résultats issus de l'entretien	114
3.3 La synthèse des questionnaires et d'entretien	118
3.3.1 Les questionnaires	118
3.3.2 L'entretien	119
Conclusion	119
Conclusion générale	120

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

A l'ère de la globalisation et la libéralisation des marchés, l'entreprise actuelle est soumise à un environnement économique complexe, ce qui conduit ce dernier à remettre en cause ses méthodes, ses habitudes et sa culture au service de sa nouvelle orientation stratégique.

Les changements organisationnels sont devenus obligatoire pour assurer la survie des organisations. Ils poussent l'entreprise à mobiliser ses capacités de réflexions et ses ressources matérielles et immatérielles afin d'approvisionner un développement durable et soutenu.

Les entreprises Algériennes n'échappent pas à ce contexte. Avec l'ouverture de l'économie aux marchés internationaux, elle se trouvent face à l'obligation de repenser leurs structures voire leurs modes de gestion. Elles se trouvent confronter aux exigences du management moderne qui lui impose d'abandonner l'organisation mécanique du travail. A ce stade les dirigeants doivent convaincre et introduire les salariés de l'utilité et les opportunités que peut apporter ce changement pour assurer leur adhésion mais aussi pour accompagner et piloter ce processus.

Mots clé : Organisation, Théorie des Organisations, RH, Stratégie, Structure, Mode de Management, Restructuration, Changement Organisationnel, Formation, Communication, Conduite du Changement, Résistance au Changement.

Abstract

Algerian companies are not immune to this context. With the opening of the economy to international markets, they are faced with the obligation to rethink their structures and even their management methods. They are confronted with the demands of modern management, which forces them to abandon the mechanical organization of work. At this stage the leaders must convince and introduce the employees of the utility and the opportunities that this change can bring to ensure their adhesion but also to accompany and steer this process.

Keys-word: Organization, Organizational theory, hr, Strategy, Structure, Management Style, Restructuring, Organizational Change, Training, Communication, Change Management, Resistance to Change.

